



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Podstata tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě

Vypracovala: Alena Kopová
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena KOPOVÁ**
Osobní číslo: **E16454**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podstata tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě a případně navrhnout jiné možnosti řešení.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza tvorby marketingového mixu
3. Vyhodnocení analýzy
4. Návrh na využití získaných informací

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané firmy. 5. Analýza uvedení produktu na trh. 6. Vyhodnocení analýzy. 7. Vlastní návrhy. 8. Závěr. 9. Seznam literatury. 10. Přílohy.

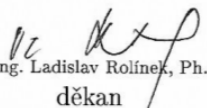
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

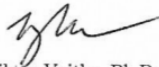
Kotler, P., Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. New Jersey: Pearson.
Kotler, P., Dipak C.J., & Maesincee, S. (2007). Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově. Praha: Management Press
Kotler, P. & Kotler, M. (2013). 8 strategií růstu: Jak ovládnout trh. Brno: BIZBOOKS
McCarthy, E. J., Perreaut, W. D. (1995). Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing.
Švarcová, M. (2016). Základní principy marketingu. Praha: Idea servis

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
320 02 BUDĚJOVICE
TEL: 378 331 111
WWW.JCU.CZ


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své Bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.4.2019

.....

Alena Kopová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí této Bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které vedly ke kvalitnímu dokončení této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti I&C Energo, a.s. a především Ing. Janu Krškovi, MBA za ochotu věnovat mi volný čas a za poskytnutí veškerých informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině, která mě v době psaní práce velmi podporovala a motivovala k jejímu dokončení.

Obsah

Úvod a cíl	3
1 Literární rešerše	4
1.1 Marketing	4
1.2 Marketingové činnosti	5
1.2.1 Marketingová koncepce	5
1.2.2 Marketingová strategie	6
1.2.3 Marketingové plánování	6
1.2.4 Marketingové řízení	7
1.2.5 Marketingový informační systém a výzkum	7
1.3 Podstata tvorby marketingového mixu	8
1.4 Marketingový mix.....	15
1.4.1 Produkt.....	16
1.4.2 Cena produktu.....	26
1.4.3 Místo, umístění produktu.....	29
1.4.4 Propagace produktu	31
2 Metodika a hypotézy	36
3 Charakteristika firmy I&C Energo a.s.	37
3.1 Důležité milníky v historii firmy	39
3.2 Systém managementu kvality a řízení procesů	40
3.3 Zaměstnanecká politika	41
3.4 Portfolio produktů firmy I&C Energo, a.s.	42
4 Podstata tvorby marketingového mixu ve firmě.....	47
5 Analýza marketingového mixu ve firmě	50
5.1 Analýza produktu.....	50
5.1.1 Analýza produktu na základě vývoje tržeb.....	50
5.1.2 Klasifikace služeb	52

5.1.3	Vrstvy a dimenze produktu	53
5.1.4	Životní cyklus produktu	54
5.2	Analýza cenové tvorby	56
5.2.1	Postup stanovení ceny	56
5.3	Analýza umístění	59
5.4	Analýza propagace	60
5.4.1	Reklama.....	60
5.4.2	Osobní prodej	61
5.4.3	Podpora prodeje.....	61
5.4.4	Public relations (vztahy s veřejností)	62
6	Zhodnocení analýzy a návrh na změny	64
7	Závěr	66
I.	Summary a keywords v anglickém jazyce	68
II.	Seznam použitých zdrojů	69
III.	Seznam grafů a obrázků	71
IV.	Seznam příloh	72
V.	Přílohy.....	73

Úvod a cíl

V dřívějších dobách, kdy poptávka převyšovala nabídku, se firmy snažily vyrábět co největší množství výrobků nebo poskytovat co nejvíce služeb. Postupně však nabídka začala převyšovat poptávku, a tak se musela firma zamyslet, jak si zajistí svou pozici na trhu mezi vznikající konkurencí. V této době okolo 20. let 20. století se již začaly ve Spojených státech amerických objevovat první známky marketingu.

Podstatou marketingu je dosažení souladu mezi přáním a potřebami zákazníků, a podnikovou nabídkou. Z tohoto důvodu se veškerá strategie v podnicích přesunula na zkoumání zákazníka, konkrétně jeho potřeb, požadavků a přání. Protože úspěšnost marketingově řízeného podniku spočívá v tom, že nabízí takové produkty, o které jeví jeho zákazníci zájem a jsou ochotni si je koupit. Záleží na každé firmě, zda se rozhodne marketing realizovat. Mnoho firem si však ani neuvědomuje, že marketing již v určité podobě realizuje, protože je „přirozeným klíčem“ k udržení konkurenceschopnosti na trhu.

S marketingem úzce souvisí pojem marketingový mix, který je „*výstupem dobře realizovaného marketingu ve firmě*“. Právě pojem marketingový mix a jeho tvorba je základem této bakalářské práce s názvem „Podstata tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě“. Práce se kromě jednotlivých prvků marketingového mixu, jimiž jsou **produkt, cena produktu, místo produktu a propagace produktu**, zabývá i otázkou, co je základem tvorby marketingového mixu, nebo-li, co je jeho podstatou. Cílem bakalářské práce je poté zhodnotit tvorbu marketingového mixu ve vybrané firmě a případně navrhnout jiné možnosti řešení.

Pro vlastní práci byl zvolen podnik I&C Energo a.s., který je předním dodavatelem investičních projektů a servisních služeb v oblasti systémů řízení technologických procesů a systémů elektrického napájení v České republice. Hlavním předmětem činnosti je tedy poskytování služeb v oblasti energetiky a velkého průmyslu.

Bakalářská práce je rozdělena do několika kapitol. První z nich se bude zabývat literární rešerší, která uvede čtenáře do řešené problematiky. Poté bude následovat metodika vlastní práce a stanovení hypotéz pro její vypracování. Na začátku vlastní práce bude představena společnost I&C Energo, a.s., včetně řízení kvality a zaměstnanecké politiky, a její produkty. Následovat bude analýza podstaty tvorby marketingového mixu a analýza tvorby jednotlivých prvků marketingového mixu ve firmě. Nakonec bude celková analýza zhodnocena a budou navržena možná zlepšení.

1 Literární rešerše

1.1 Marketing

Pojem marketing se dá definovat mnoha způsoby a i v odborné literatuře jich lze najít hned několik, ale všechny mají společný základ. Ze všech vyplývá, že marketing má za cíl uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Jednou z verzí je definice Americké marketingové společnosti (AMA) z roku 1985, kterou přeložila do své publikace Horáková (1995): „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací.*“

Definice z knihy Kotlera a Armstronga (2004) zní: „*Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“

Mnoho lidí se domnívá, že marketing je pouze vědou o prodejních technikách nebo o reklamě. Je to z toho důvodu, že lidé jsou každý den zahlcováni televizní reklamou, inzeráty v novinách, obchodními telefonáty, prezentacemi na internetu nebo kampaněmi souvisejícími s podporou produktu. Tyto dvě funkce marketingu jsou však pouze vrcholky ledovce celého marketingu, které navíc nejsou zdaleka nejdůležitější.

(Kotler & Armstrong, 2004)

V dnešní době se chápání nástrojů marketingu přesunulo od pouhého uskutečnění prodeje k důležitějšímu smyslu a tím je snaha o uspokojení potřeb zákazníků. Pokud firma porozumí potřebám zákazníka, vytvoří produkty, které přinesou zákazníkům novou spotřebitelskou hodnotu za příznivou cenu, zajistí účinnou distribuci a podporu prodeje, poté se budou výrobky dobře prodávat. (Kotler & Armstrong, 2004)

Jinak charakterizují marketing autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995): „*Marketing zajišťuje potřebný směr výroby a pomáhá zajistit produkci vhodných výrobků, které by si našly cestu ke spotřebitelům, a zároveň pomáhá tuto cestu vytvářet.*“

Boučková a kol. (2003) uvádí definici: „*Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.*“

Autorka dále uvádí, že marketing lze chápat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka a že zákazník by měl být

vždy na prvním místě. Také zmínila, že stejně významným cílem je i dosahování přiměřeného zisku společnosti.

Tato autorka také shrnula ve svém díle společné prvky většiny definic, popisující podstatu marketingu:

- Jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností
- Vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů
- Marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením
- Spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání
- Marketing je spojen se směnou

1.2 Marketingové činnosti

Marketingoví odborníci McCarthy a Perreault, Jr. (1995) rozdělují marketingové činnosti do následujících kategorií:

- Marketingová koncepce
- Marketingová strategie
- Marketingové plánování
- Marketingové řízení
- Marketingový informační systém a marketingový výzkum

1.2.1 Marketingová koncepce

Autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995) uvádí následující definici: „*Marketingová koncepce znamená zaměření veškerého úsilí organizace na spokojenost zákazníků a na určitý zisk.*“ Dále uvádí, že marketingová koncepce je jednoduchá, ale velmi důležitá myšlenka, kterou mnoho firem ještě nevzalo za svou. Někteří manažeři stále vyrábějí takové zboží, které je snadné vyrobit a teprve poté se ho snaží prodat. Jiní manažeři, autory nazývaní „moudří“, nahradili výrobní orientaci na marketingovou orientaci, tzn. ***snažit se vyrobit to, co zákazníci potřebují.***

Z definice autorů vyplývají tři základní myšlenky marketingové koncepce:

- 1) Orientace na zákazníka
- 2) Společné úsilí společnosti
- 3) Zisk jako cíl (místo pouhého prodeje)

1.2.2 Marketingová strategie

Základní definici marketingové strategie definovali například autoři Kotler a Armstrong (2004): „*Marketingová strategie je základní strategie, ze které vycházejí jednotlivé podnikatelské jednotky při plnění vlastních marketingových cílů.*“

Kotler (2000) uvádí ve své publikaci návod na úspěšnou marketingovou strategii: „*Místo, aby se podnik spoléhal na jednu významnou odlišující přednost či kampaň, musí utkat svou vlastní jedinečnou tapisérii marketingových charakteristik a aktivit.*“ Jinak řečeno, nestačí dělat většinu věcí o něco lépe než konkurence. Autor také uvádí charakteristiku profesora Portera, který tvrdí, že podnik vlastně žádnou strategii nemá, vykonávali stejné činnosti jako jeho konkurenti, jen o něco lépe. Z toho vyplývá, že Porter považuje za podnik se silnou strategií podnik, který má takovou strategii, jež se výrazně liší od jeho konkurentů.

1.2.3 Marketingové plánování

Autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995) definují marketingový plán následujícím způsobem: „*Marketingový plán je písemné potvrzení strategie a časových specifikací i realizace strategie.*“ Podle autorů by měl obsahovat detailní informace o následujících činnostech:

- 1) Komu bude marketingový mix nabízen (cílový trh) a jak dlouho
- 2) Jaké zdroje firmy budou potřeba (vykázané v nákladech) a jakou sazbou (měsíční)
- 3) Jaké jsou očekávané výsledky (např. měsíční prodej a zisk)

Navíc by měl plán obsahovat kontrolní postupy, aby každý, kdo bude plán realizovat, věděl, zda je vše v pořádku.

1.2.4 Marketingové řízení

Marketingové řízení, nebo-li marketing management, definuje ve svých publikacích mnoho autorů. Jednu z definic uvádí autoři Kotler a Armstrong (2004) : „*Marketingové řízení je nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly; jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.*“

Autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995) zobrazili definici marketingového řízení následujícím schématem:

Obrázek 1: Marketingové řízení



Zdroj: McCarthy a Perreault, Jr. (1995).

1.2.5 Marketingový informační systém a výzkum

Marketingový informační systém, často značený jako MIS, vznikl, jak uvádí Cohen (1988), z marketingového výzkumu, ale tyto dva pojmy nejsou to samé. MIS se od marketingového výzkumu liší v následujících aspektech:

- Marketingový informační systém je nepřetržitá studie tržních faktorů důležitých pro podnik a ne jen občasná studie.
- Marketingový informační systém využívá mnohem více dat, jak externích, tak interních, než marketingový výzkum.

- Marketingový informační systém přijímá, analyzuje a zpracovává mnohem větší objem informačních vstupů než marketingový výzkum.

Na základě těchto rozdílů autor uvádí, že marketingový výzkum je pouze jednou z částí marketingového informačního systému, protože marketingový výzkum se soustředí více na specifické individuální projekty.

Jeden z pohledů na marketingový informační systém mají autoři Kotler a Armstrong (2004), kteří uvádějí ve své publikaci: „*Úkolem MIS je shromáždit, utřídit, analyzovat, vyhodnotit a předat informace marketingovému managementu.*“ Za podmínky, že informace jsou užitečné, aktuální a zpracované ve formě, která může sloužit jako podklad pro rozhodování.

Jinak se na MIS dívá Cohen (1988), který specifikuje marketingový informační systém jako strukturovaný a interaktivní soubor osob, strojů a postupů určených k vytvoření řádného toku relevantních informací shromážděných z vnitřních i vnějších firemních zdrojů, které slouží jako základ pro rozhodování ve specifických oblastech odpovědnosti řízení

Kotler (1998) rozděluje marketingový informační systém na čtyři části:

- 1) Interní informační systém – vychází z interních databází – přehled prodeje, cen, skladových zásob, objednávek, atd.
- 2) Marketingový zpravodajský systém – informace o změnách v tržním prostředí
- 3) Marketingový výzkumný systém – získávání a zpracování dat týkajících se daného problému, před kterým firma stojí v daném okamžiku
- 4) Marketingový systém na podporu rozhodování – soubor dat, nástrojů a technik

1.3 Podstata tvorby marketingového mixu

Na začátku je důležité si uvědomit, jak uvádí Švarcová (2016) ve své publikaci, že **marketingový mix je výstupem dobře realizovaného marketingu.**

Každý z autorů se na vytváření marketingového mixu dívá jinak. Pro pochopení marketingových činností uvádějí autoři různé způsoby, jak realizovat produkt a další prvky marketingového mixu. Všichni však vycházejí ze stejného předpokladu, kterým je vždy *stavět na první místo zákazníka* a nejprve zjišťovat jeho potřeby a přání.

Autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995) uvádějí pro pochopení konkrétní příklad na produkt **tenisové rakety**. Ukazují, jak funguje marketing a jaké činnosti by firma měla udělat dříve, než se rozhodne daný produkt vyrábět a jaké poté, co se pro něj rozhodne:

- Analyzovat potřeby lidí, kteří hrají tenis a rozhodnout se, zda zákazníci chtějí více tenisových raket nebo jiné druhy.
- Předpovědět, jaké typy raket (velikost, tvar, váha, materiál) budou lidé chtít a rozhodnout se, potřeby kterých lidí bude firma uspokojovat.
- Odhadnout, kolik z těchto lidí bude hrát tenis v průběhu několika příštích let a kolik raket si koupí.
- Předpovědět, kdy přesně tito lidé budou chtít tenisové rakety kupovat.
- Určit, kdo tito tenisoví hráči budou a jak k nim dostat tenisové rakety dané firmy.
- Odhadnout, jakou cenu budou ochotni zaplatit za svou raketu a zda může mít firma zisk při prodeji za tuto cenu.
- Rozhodnout, jaké druhy propagace by se měly použít, aby se potenciální zákazníci dozvěděli o tenisových raketách dané firmy.
- Odhadnout, kolik konkurenčních firem bude vyrábět tenisové rakety, v jakém množství, jaký druh a za jaké ceny.

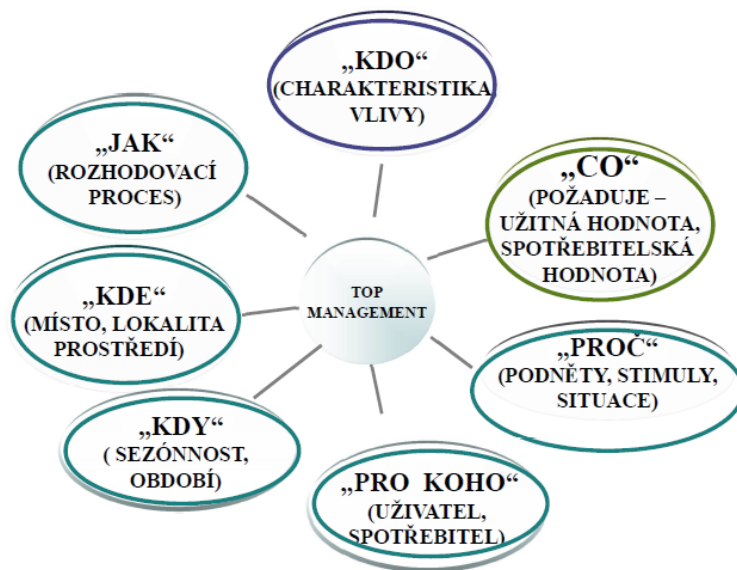
Kotler (1998) se hlouběji zaměřil na *spotřebitelské chování*. Dle autora není jednoduché dosáhnout toho, že „zákazníka známe“ porozuměním jeho kupního chování, protože je nepředvídatelné a může se změnit na poslední chvíli.

Spotřebitelské chování přibližuje prostřednictvím **sedmi klíčových otázek (sedm „O“)** nebo také „**7W**“, jak doplňuje Švarcová (2016) ve své publikaci, na které je potřeba znát odpovědi:

Kdo tvoří trh?	Uživatelé (O ccupants)	Kdo bude kupovat? (Who)
Co trh kupuje?	Předměty (O bjects)	Co budeme kupovat? (What)
Proč trh kupuje?	Účely (O bjectives)	Proč budeme kupovat? (Why)
Kdo se podílí na nakupování?	Organizace (O rganizations)	Které organizace? (Which)
Jak trh kupuje?	Operace (O perations)	Jak budeme kupovat? (How)
Kdy trh kupuje?	Příležitosti (O pportunity)	Kdy budeme kupovat? (When)
Kde trh kupuje?	Odbytiště (O utlets)	Kde budeme kupovat? (Where)

McCarthy a Perreault spojili tyto otázky („7W“) do přehledného obrázku:

Obrázek 2: „7W“



Zdroj: McCarthy a Perreault, Jr. (1995)

Naopak Whiteley (1995) uvádí ve své knize **7 zásad**, jak řídit firmu, aby uspokojila zákazníka a měla dlouhodobý úspěch na trhu. Tyto zásady vyplynuly z pětiletého průzkumu firem a jsou charakteristické pro podnik řízený zákazníkem, nebo-li podnik, který staví na první místo zákazníka.

Obrázek 3: Podnik řízený zákazníkem - 7 zásad



Zdroj: Upraveno dle Whiteley (1995)

1) Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka

Představa označuje živé zobrazení budoucího stavu, který se týká zákazníka a je částečně lepší než současný stav. Vytvoření představy je základním krokem k jejímu uskutečnění. Zaměstnavatel se musí snažit přesvědčit zaměstnance o významu představy neustálým opakováním či podněcováním k dosažení cílů z ní vyplývajících.

2) Naslouchejte zákazníkovi

Whiteley (1995) považuje za jediný správný způsob vedení firmy pomocí naslouchání zákazníkovi. Pokud firma bude svým zákazníkům naslouchat, většina z nich nebude odcházet nespokojena. Ti, kteří přeci jen nespokojeni budou a projeví nespokojenost, mohou pomoci firmě do budoucnosti zlepšovat jejich činnost. Pro naplnění této zásady je důležité poznat, kdo jsou zákazníci firmy a co požadují.

3) Učte se od vítězů

Jak Whiteley (1995) uvádí, většina firem chce být nejlepší a tím pádem by se měla učit od mistrů ve svém oboru. Mohou je napodobovat, přizpůsobovat se jim, a pokud jsou opravdu dobří, dokážou nakonec ty nejlepší překonat. Pro přežití je potřeba neustále se zlepšovat, protože nestačí stát se jen na chvíli nejlepším. Firma se může stát nejlepší, pokud se bude snažit o „nasazení laťky“, kterou se budou snažit ostatní firmy překonat.

Žádná firma nemůže být ve všem nejlepší na světě, ale bude-li sledovat nejlepší postupy používané na celém světě nazvané „Škola devíti kroků“, stane se velmi dobrou firmou:

- *Poznejte své vlastní problémy*
- *Najděte firmy, které řeší podobné problémy jako vy*
- *Stanovte si před každou návštěvou cíle, na které se budete chtít zaměřit*
- *Vydejte se na cestu*
- *Udělejte správné závěry*
- *Přejděte od učení k jednání*
- *To, co jste se naučili, rozšiřte v celé firmě*
- *Ukažte vítězům, jak jste se od nich poučili*
- *Vše zopakujte ještě jednou*

4) Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům

Čtvrtá zásada se věnuje důležitosti zaměstnanců, jejich přístupu k zákazníkům, chování a oddanosti k cílům podniku.

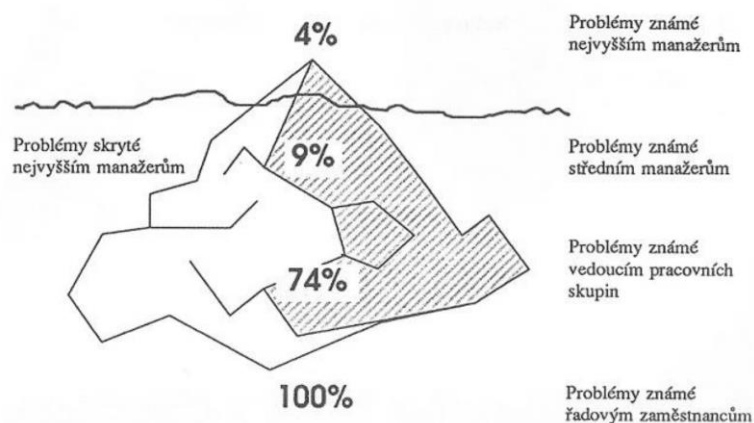
Whiteley (1995) uvádí 9 klíčových myšlenek, které přednesl president úspěšné společnosti MBNA (Malcolm Baldrige National Quality) a které považuje za skvělou základnu pro řízení lidí v kterémkoliv podniku:

- **Stanovte si jednoznačný cíl** - spokojenost zákazníků bude naprosto prvořadá
- **Sdělte toto každému** – zaměření na kvalitu, nebo-li spokojenost zákazníků
- **Měřte denně spokojenost zákazníků**
- **Přijímejte jen ty, kteří mají rádi lidi**
- **Každý musí vědět, co má očekávat a co se bude očekávat od něj**
- **Vychovávejte lidi od první chvíle, kdy k vám nastoupí**
- **Vytvářejte prostředí, ve kterém se lidé budou dobře cítit a které bude podporovat jejich nadšení a úsilí o spokojenost zákazníků**
- **Zacházejte se svými lidmi jako se zákazníky**
- **Považujte sami sebe za zákazníky**

5) Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků

Whiteley (1995) uvádí, že pouze několik firem dokáže neustále překvapovat zákazníky svou spolehlivostí a schopností dodat přesně to, co bylo slíbeno. Způsobuje to **tzv. ledovec nevědomosti**, který znázorňuje informovanost jednotlivých skupin pracovníků o problémech:

Obrázek 4: Ledovec nevědomosti



Zdroj: Whiteley (1995)

Obrázek ukazuje, že nejvyšší manažeři se dozví pouze o 4% problémů ze všech. Naopak řadoví zaměstnanci ví o stovkách problémů a stížnostech, se kterými zákazníci přicházejí. Z toho důvodu nemůžou manažeři tyto problémy řešit.

Whiteley (1995) uvádí jako nejzákladnější metodu odstranění bariér: požádat zaměstnance, dodavatele i distributory, aby informovali o bariérách, které podle nich brání v poskytování služeb zákazníkům a navrhli, jak se jich zbavit a potom je odstranit.

Základní postup odstranění bariér se podle něj skládá z několika kroků: shromáždění informací o podnikových postupech způsobující problémy, přeměna informací od zákazníků v měřítka, analýza současně používaného postupu, navržení vylepšeného postupu, stanovení standardů pro postupy, řízení (kontrola způsobu řízení a odměňování lidí vykonávající postup).

6) Měřte, měřte, měřte

Jak uvádí Whitley (1995), většina firem měření dělá, ale málokterá ho dělá dobře. Všichni jsou schopni měřit a využívat výsledků měření, když budou chtít vyjít vstříc zákazníkům, pokud se budou řídit následujícími principy:

- ***Vědět, proč měří*** – každé měření je zároveň příležitost zaměřit se na plnění přání zákazníků
- ***Nechat zákazníky at' samy vyjádří, které konečné výsledky se mají měřit***
- ***Neustále se ptát, jak si stojí firma a její konkurenti***
- ***Sledovat vlastní postupy, které vedou k tomu, co si přejí zákazníci, stejně pozorně jako konečné výsledky***
- ***Sdělovat svým lidem vše, co se vedení dozví***

Dále autor uvádí, že pokud podnik již ví, co od nich zákazník chce, může získat konkurenční výhodu tím, že potřeby zákazníků stanoví jako standard pro fungování firmy. Po zavedení standardů bude firma potřebovat souvislý měřicí systém, který může sledovat dosažení určité charakteristiky produktu nebo úspěch u zákazníků. Mezi nejčastěji využívané metody patří: spotřebitelské anketní lístky dodávané společně s výrobkem, dotazníky zasílané zákazníkům poštou, osobní rozhovory (tváří v tvář nebo po telefonu) a využití nastrčených zákazníků, kteří informují o poskytnuté službě.

7) Přeměňte slova v činy

Pro to, aby byli nejen zákazníci, zaměstnanci, ale i vedení firmy spokojené, je podstatné mít správné lidi na správných místech. Jak uvádí Whiteley (1995) ve své publikaci, všichni lidé v klíčovém postavení u úspěšných firem se vyznačují sedmi charakteristikami svého jednání:

- ***Osobně staví zákazníka na první místo*** – Jsou přesvědčeni, že je potřeba dát zákazníkovi vše, co si přeje. Tráví s ním většinu času a jeho přání a názory reprodukuje ve firmě. Uvědomili si, že spokojený zákazník přináší zisk.
- ***Prosazují představu firmy*** – Nejen tím, že o ní mluví, ale také ji prosazují, prodávají, hlásají a snaží se, aby zákazník dostal přesně to, co mu slibuje.
- Stávají se z nich „***studenti na celý život***“ – Neustále se snaží vyhledávat věci, o kterých nevědí a hledají nové způsoby, jak se něco naučit.
- ***Věřící ve své lidi a investují do nich*** – Učí je, připravují je na více práce do budoucna a pomáhají jim využít své poznatky ke změně pracovního stylu.
- ***Sestavují funkční týmy*** – Nejprve tak, že shromáždí lidi z celé firmy k řešení problémů, poté jim poskytnou výcvik, vyzdvihnou jejich úspěchy a využijí je jako úspěšný komunikační kanál mezi jednotlivými částmi firmy a podněcují je k tomu, aby přijímali taková rozhodnutí, která povedou k prospěchu zákazníka.
- ***Drží se svého kursu*** – Ví o tom, že dosažení kvality zaměřené na zákazníka nějakou dobu trvá a povzbuzují ostatní, pokud se výsledky nedostavují.
- ***Cíl firmy se stal součástí jejich života*** – Jdou ostatním příkladem.

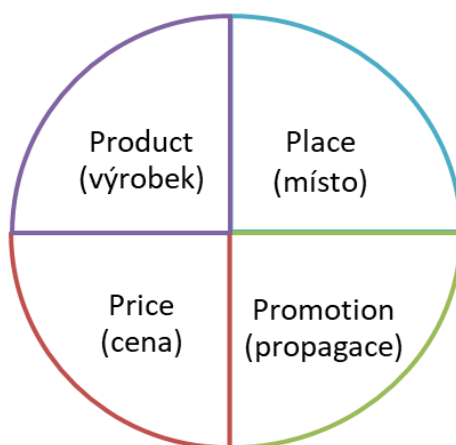
Záleží na konkrétní firmě, co se jí bude zdát jako nejlepší způsob. Jestli se bude inspirovat konkrétním příkladem autorů McCartyho a Perreaulta nebo nalezne své odpovědi na sedm otázek uváděné Kotlerem nebo se bude řídit ve firmě sedmi zásadami, které shrnuje Whiteley nebo si dokonce vymyslí svůj vlastní postup. Ať už si firma zvolí cokoli ze zmíněných možností, na konci vždy bude schopna vytvořit již několikrát zmiňovaný marketingový mix.

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje jeden ze základních prvků moderního marketingu a skládá se ze všech aktivit sloužících k vyvolání poptávky po produktech u zákazníků. Lze ho definovat jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku *dle přání zákazníků* cílového trhu. (Kotler & Armstrong, 2004)

Většina autorů, mezi které patří mimo jiné McCarthy a Perreault, Jr., Kotler i Horáková rozlišují ve svých knihách 4 proměnné marketingového mixu, označované jako „4P“ (viz obrázek 5). Kotler a Armstrong (2010) zpřesňují proměnné tak, že je vztahují k výrobku (produktu): **výrobek (product)**, **cena produktu (price of product)**, **místo produktu (place of product)** a **propagace produktu (promotion of product)**.

Obrázek 5: Marketingový mix - "4P"



Zdroj: Upraveno dle McCarthy. & Perreault, Jr. (1995)

Dle Švarcové (2016) se další „P“ nejčastěji přidávají podle oblasti, ve které je marketingový mix používán nebo dle různých autorů. Autorka uvádí několik variant rozšířeného marketingového mixu ostatních autorů:

- „8P“ Marketingový mix v cestovním ruchu dle Morrisona – „4P“ + People (lidé), Packaging (balení), Programming (programování, časové rozvržení) a Partnership (spoluúčast, spolupráce)
- „7P“ Marketingový mix v oboru bankovníctví dle autorů Torres, Cikánková a Bernardo – „4P“ + Participant, Process a Physical evidence
- „6P“ Marketingový mix služeb dle Payna – „4P“ + Process a People
- „5P“ dle samotné autorky – „4P“ + People (lidé)

Švarcová (2016) se shoduje s Kotlerem (2000), který ve své knize uvádí, že i když se na první pohled může zdát, že mnohé činnosti v marketingovém mixu chybějí, ve skutečnosti jsou v jednom ze čtyř P obsaženy. Proto považuje autorka za vhodné využívat pouze „4P“, která jsou dostačující pro realizaci marketingových nástrojů.

Naopak Kotler a Armstrong (2010) navrhují přidat další dvě P, která jsou podstatná hlavně pro globální marketing a těmi jsou: Politika (Politics), protože politické aktivity mohou významně ovlivnit objem prodeje a Veřejné mínění (Public opinion) kvůli novým náladám a postojům, které mohou ovlivňovat zájem o určité produkty.

Jak uvádí Švarcová (2016) ve své publikaci, základní proměnné marketingového mixu existovaly již v době starého Řecka a Říma, ale až spolu s marketingovou činností byl vytvořen produkt, který někdo požaduje.

Nejen Kotler (2000) také upozorňuje na další výtku, která říká, že koncept čtyř P se na trh dívá z hlediska prodávajícího a ne z hlediska kupujícího. Každé z uvedených P je tedy možné z hlediska kupujícího označit za jedno ze čtyř C:

- **Hodnota z hlediska zákazníka** (Customer Value – překládáno jako spotřebitelská hodnota) – zákazníci nakupují hodnotu nebo řešení nějakého problému
- **Náklady pro zákazníka** (Cost to the Customer) – zákazníci zajímají, více než cena, celkové náklady, které musí vynaložit na to, aby produkt získali, používali a zbavili se ho
- **Pohodlí** (Convenience) – zákazníci chtějí, aby byly produkty co nejpohodlněji k dispozici
- **Komunikace** (Communication) – zákazníci nechtějí propagaci, ale dvousměrnou komunikaci, chtějí položit otázku a dostat na ni odpověď

Autorova myšlenka vyplývající z této oprávněné výtky zní: „**Pracovníci marketingu by udělali dobře, kdyby si nejprve promysleli čtyři zákaznická C a teprve pak na tomto základě stavěli svá čtyři P.**“

1.4.1 Produkt

Pro produkt existuje mnoho definic. Jednu z jednodušších definic uvádí ve své publikaci Kotler (1998), který rozumí produktem cokoliv, co lze nabídnout na trhu a slouží k uspokojení potřeb a přání.

Rozsáhlejší definice produktu, která pojem rozebírá více do hloubky, zní: „*Produktem jsou veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.*“ (Kotler & Armstrong, 2004)

Produktem tedy nejsou pouze fyzické předměty, ale i nehmotné předměty souhrnně nazývané služby, které mohou být nabízeny jako součást hmotných produktů nebo jako jejich doplněk, ale i samostatně. (Kotler & Armstrong, 2004)

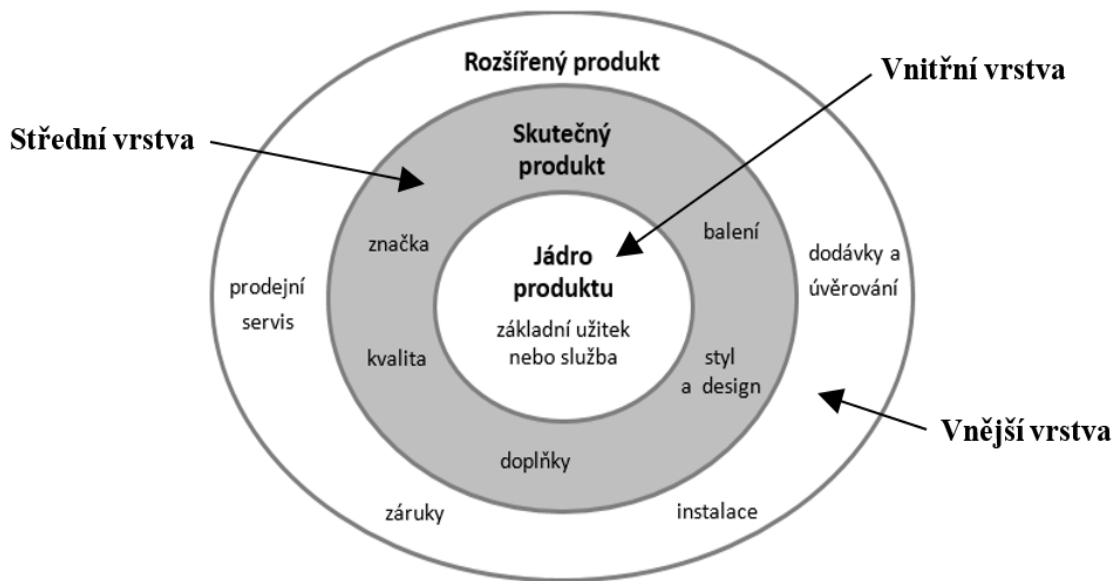
Boučková a kol. (2003) poukazuje na vnímání produktu z pohledu marketingu. Za produkt považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské činnosti, tzn. cokoliv, co lze prodat a koupit. Produktem rozumí: hmotné statky (nábytek, oblečení, nápoje atd.), nehmotné statky (služby – masáže, poradenství, opravy, atd.), ale i nominální statky (peníze, cenné papíry, atd.).

Vrstvy a dimenze produktu

Autoři Kotler a Armstrong (2004) převzali od výrobních odborníků a popsali způsob rozdělení jednotlivých složek produktů. Ať už se jedná o výrobek nebo službu, lze u produktu rozlišit 3 vrstvy obsahující několik dimenzí, které rozhodují o tom, zda si zákazník daný produkt vybere nebo ne:

- Hlavní (vnitřní) vrstvou je tzv. **jádro produktu**, které vyjadřuje podstatu produktu neboli důvod, proč si zákazník daný produkt kupuje a tato část také přináší zákazníkovi základní užitek z výrobku či základ služby.
- Druhá vrstva, označovaná také jako **střední vrstva**, dotváří produkt do finální (skutečné) podoby tzv. **skutečného produktu**. Zahrnuje úroveň kvality, design, styl, balení, doplňky a značku.
- Poslední **vnější vrstvu** produktu představuje tzv. **rozšířený produkt**. Firma nabízí zákazníkům kromě skutečných produktů i další služby tak, aby uspokojily veškeré potřeby a přání zákazníka. Mezi tyto služby patří záruka, dodání na určenou adresu, instalace, možnost nákupu na splátky, poprodejní servis, apod.

Obrázek 6: Vrstvy a dimenze produktu



Zdroj: upraveno dle Kotler & Armstrong (2004).

Úrovně produktu

Jak uvádí Kotler (1998), marketingoví pracovníci musí mít při plánování marketingové nabídky na paměti, že produkt může existovat v pěti hierarchicky uspořádaných rovinách (úrovních), které vytváří tzv. slupky okolo hypotetického jádra produktu. Princip spočívá v tom, že přechodem na vyšší hierarchickou úroveň se zvyšuje užitná hodnota produktu. Jednotlivé úrovně definuje autor následovně:

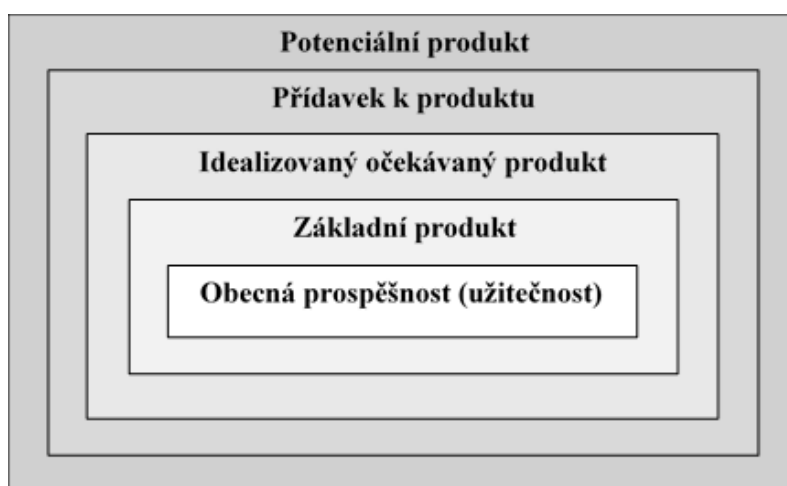
- Nejdůležitější rovinou existence produktu, kvůli které si spotřebitel daný produkt kupuje je **obecná prospěšnost (užitečnost)**. Marketingoví pracovníci musí zjišťovat, co je pro zákazníka prospěšné nebo užitečné. (např. zákazník si kupuje od hotelu místo na spaní a odpočinek)
- Druhá úroveň má za úkol převést obecnou užitečnost do podoby konkrétně použitelného výrobku nebo služby, nebo-li **základního produktu**. (např. v hotelovém pokoji se nachází kromě postele šatní skříň, koupelna s wc, atd.)
- Třetí rovina představuje **idealizovaný očekávaný produkt**, jenž se skládá ze souboru vlastností a předností, které zákazník od produktu očekává a považuje za samozřejmé. (např. čistý pokoj, povlečení, ručníky, apod.)
- Čtvrtá úroveň zahrnuje **rozšířený produkt**, nebo-li nabídnutí určitého **přídavku k základnímu produktu**, který by pomohl překonat očekávání a

přání zákazníka. (např. televizor, služby na pokoji, dobrá kuchyně a další)
V dnešní době představuje tato úroveň základ pro úspěch v konkurenčním boji. Po určité době se však současné „přidavky“ stanou samozřejmostí, proto musí konkurenti neustále přicházet na nové vlastnosti a užitečnosti produktu.

- Poslední rovinou je **potenciální produkt**, jenž představuje veškerá možná rozšíření a „přidavky“, ke kterým dojde u daného produktu v budoucnosti. V této oblasti neustále zkoumají nové možnosti, jak uspokojit zákazníka a zároveň se odlišit od konkurence. (např. apartmá s více pokoji)

V současné době existují na trhu úspěšné firmy, které nabízejí zákazníkům ještě mimořádný přídavek, který nejenom uspokojí potřeby zákazníka, ale současně ho i překvapí a nadchnou. (např. vysoká úroveň personálu hotelu, mísy s ovocem na pokoji, bonbóny na polštářích, apod.)

Obrázek 7: Úrovně produktu



Zdroj: Zpracováno dle Kotler (1998)

Životní cyklus produktu

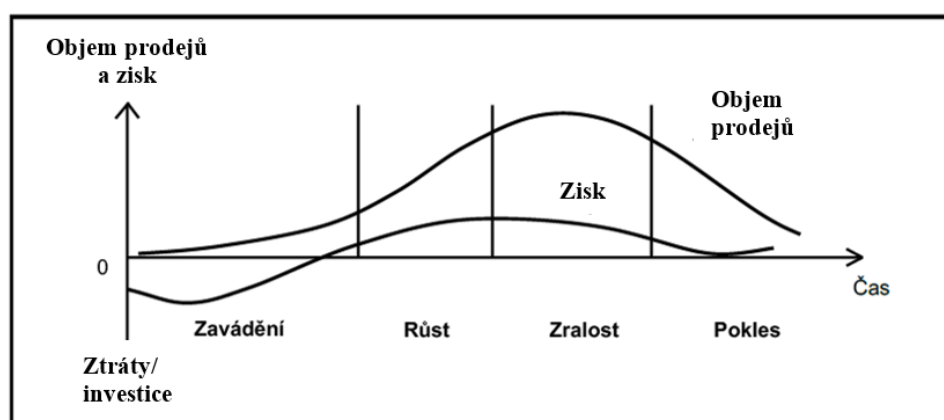
Životní cyklus definují mimo jiné autoři McCarthy a Perreault, Jr. (1995). Životní cyklus produktu podle nich popisuje stadia, kterými nový produkt prochází od začátku své životnosti do konce. Dále uvádějí, že každý produkt má jinak dlouhý životní cyklus a jednotlivá stadia a navíc v současnosti dochází neustále ke zkracování mimo jiné z důvodu rychlých změn v technologiích.

Kotler (1998) rozlišuje čtyři etapy životního cyklu produktu, kterými jsou zavádění, růst, zralost a pokles (viz obrázek 8).

Kotler a Armstrong (2004) pojmenovali ve své knize jednotlivé části životního cyklu produktu jako fáze a dali jim trochu odlišné názvy: fáze zaváděcí, růstová, zralosti a úpadku. Navíc životní cyklus produktu rozšiřují o vývojovou fázi, kterou ostatní berou jako samostatnou problematiku.

Autoři definují vývoj produktů následujícím způsobem: „*Vývoj nových produktů představuje vývoj nových výrobků, původních inovovaných výrobků, modifikovaných výrobků a služeb a nových značek, které firmy vyvíjejí pomocí vlastních výzkumných a vývojových aktivit.*“

Obrázek 8: Životní cyklus produktu



Zdroj: Upraveno dle Kotler (1998)

1) *Fáze zavádění*

Fáze zavádění spočívá v uvádění nové myšlenky na trh. Prodej je v této fázi nízký, protože nově zaváděnou myšlenku (produkt) zákazníci nevyhledávají nebo o ní ani neví. Z toho důvodu je v tomto stádiu nutná propagace, která seznámí potenciální zákazníky s výhodami a využitím nových produktů. I přes propagaci, trvá dlouho, než se zákazník o novém produktu dozví, proto je tato fáze provázena velkými finančními ztrátami, které ale slouží jako investice pro budoucí zisky. (McCarthy & Perreault, Jr., 1995)

2) *Fáze růstu*

Marketingoví odborníci Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že jakmile produkt dostatečně uspokojí potřeby spotřebitele, dostává se do fáze růstu, která zahrnuje zvyšování objemu prodeje a tím pádem generování zisku s rostoucí tendencí. Zákazníci, kteří si výrobky již zakoupili, si je kupují znovu a své zkušenosti sdílí se svými příbuznými a přáteli. V případě pozitivních referencí je další zákazníci následují.

Dále autoři upozorňují na to, že se však v této fázi mohou začít objevovat noví konkurenti a je proto důležité, aby se podnik snažil zvyšovat kvalitu produktů, přidávat nové vlastnosti a modely a využívat nové distribuční cesty.

3) Fáze zralosti

Jak uvádí McCarthy a Perreault, Jr. (1995) ve své publikaci, pro fázi zralosti (vyspělosti) je charakteristické, že se prodej v odvětví ustálí a zvětší se konkurenční boj. Většina konkurentů se zapojí do honby za zisky, čímž dojde k poklesům zisků v odvětví kvůli rostoucím nákladům na propagaci a snižování cen k získání nových obchodů. Slabší firmy jsou donuceni z odvětví odejít. Také propagace hraje v této fázi velkou roli, protože produkty se liší jen v maličkostech a spotřebitelé již jednotlivé produkty nedokáží rozlišit. Autoři Kotler (1998) a Boučková a kol. (2003) se shodují, že fáze zralosti může trvat velmi dlouhou dobu.

4) Fáze úpadku (poklesu)

Poslední fázi životního cyklu produktu je fáze úpadku, při které dochází k velkému poklesu prodeje, jenž může být buď pozvolný, kdy produkt zůstane v této fázi ještě několik let nebo rychlý, kdy během krátké doby klesne až na nulu. Jakmile se zisk sníží na nízkou úroveň, některé firmy trh opustí, jiné se zaměří pouze na segmenty, kde je zisk nejvyšší. Jelikož je tato fáze velmi nákladná, firma se tak jako tak dostane do situace, kdy se musí rozhodnout, zda jim daný produkt za to stojí. (Kotler & Armstrong, 2004)

Výrobek

Výrobky se zpravidla dělí do dvou skupin dle zákazníků, kteří je budou používat, a to na spotřební a průmyslové výrobky. Avšak, jak uvádí autoři McCarthy a Perreault (1995), některé výrobky mohou patřit do obou skupin, nebo-li mohou být určeny pro prodej, jak finálním spotřebitelům, tak průmyslovým zákazníkům. Obě kategorie však budou vyžadovat rozdílné strategie.

Spotřební výrobky

Spotřební výrobky definují ve své publikaci například autoři McCarthy a Perreault (1995): „*Spotřební výrobky jsou takové výrobky, které jsou zamýšleny pro finálního (tj. konečného) spotřebitele.*“ Autoři rozdělují spotřební výrobky do čtyř základních skupin dle způsobu, jak lidé dané výrobky nakupují:

1) Výrobky denní spotřeby

Nakupují se často, rychle a bez velkého úsilí. Dají se rozdělit do tří podskupin:

- Běžné výrobky – nakupují se denně nebo velmi často (potravinu).
- Výrobky pro impulzivní nákup – kupující se pro jejich koupi rozhodne, když je spatří, neplánuje jejich nákup (zmrzlina na pláži).
- Výrobky pro nutný nepředvídatelný nákup (v nouzi) – tyto výrobky se kupují, pokud je jejich potřeba dostatečně velká, často bývají dražší než obvykle.

2) Nákupní výrobky

Nákupním výrobkům věnují zákazníci svůj čas, srovnávají je s konkurencí a snaží se vybrat ten nejlepší. Dají se rozdělit na dvě skupiny:

- Homogenní – zákazník na ně pohlíží jako na stejné a rozhoduje se pouze podle ceny, protože nevidí rozdíly
- Heterogenní – u těchto výrobků zákazník zjišťuje jejich odlišnosti oproti konkurenci a snaží se prověřit jejich kvalitu a vhodnost.

3) Zvláštní výrobky

Zvláštní nebo-li speciální výrobky zákazník chce a snaží se je za každou cenu nalézt a získat. Tyto výrobky nemusí být drahé ani se nemusí jednat o koupi jednou za život, ale zvláštním výrobkem se stávají, pokud je zákazník ochoten po něm pátrat.

4) Neviděné výrobky

K neviděným výrobkům řadíme takové výrobky, které potenciální zákazníci zatím nechtějí nebo nevědí, že se dají koupit. Lze je rozdělit do dvou skupin:

- Nové neviděné výrobky – nabízejí něco nového, o čem zákazníci opravdu ještě neví. Z této kategorie se mohou dostat správnou propagací.
- Pravidelně neviděné výrobky – výrobky, které se někdy stanou potřebnými, ale u spotřebitelů není motivace je jinak vyhledávat.

Jinak označují skupiny spotřebních výrobků autoři Kotler a Armstrong (2004):

- 1) Zboží denní spotřeby – rychloobrátkové zboží
- 2) Zboží dlouhodobé spotřeby
- 3) Speciální výrobky
- 4) Neznámé a nevyhledávané zboží

Průmyslové výrobky

Průmyslové výrobky představují podle autorů McCarthyho a Perreaulta (1995) takové výrobky, které se využívají při výrobě dalších výrobků. Autoři rozdělují ve své publikaci průmyslové výrobky do následujících skupin:

1) Základní prostředky

Základní prostředky jsou důležité kapitálové položky, výrobky dlouhodobé potřeby, které se nekupují příliš často a počet potenciálních zákazníků je velmi malý (nové nebo používané budovy a pozemky a hlavní vybavení podniku - stroje na zakázku). Z důvodu vysoké ceny těchto výrobků, některé cílové trhy dávají v této oblasti přednost leasingu nebo pronájmu. Často bývají doplněny zvláštními službami (instalace, školení, opravy).

2) Příslušenství

Příslušenství představuje krátkodobé kapitálové položky. Z důvodu nižší ceny i výdrže je jejich nákup jednodušší a tyto výrobky jsou více žádané (nástroje a vybavení potřebné pro činnost provozu nebo kanceláří - kopírovací stroj, elektrické zdvižné vozíky).

3) Suroviny

Suroviny představují nezpracované položky nákladů a slouží k dalšímu zpracování. Po zpracování se stávají součástí fyzického zboží a evidují se jako nákladové položky. Suroviny lze rozdělit na dva základní typy: **zemědělské výrobky** pěstují farmáři (ovoce, dobytek, mléko) a **přírodní produkty** vyskytující se v přírodě (ryby, dřevo, uhlí).

4) Komponenty

Komponenty zahrnují takové nákladové položky, které jsou součástí konečného výrobku, ale potřebují větší míru opracování než suroviny. Existují dva druhy komponentů: **materiály**, které se musí ještě dále zpracovávat, než se stanou součástí finálních výrobků (látka, cement) a **díly**, nebo-li **součástky**, které jsou již dokončené a připravené ke smontování nebo ještě potřebují malé opracování - leštění nebo broušení (baterie do aut)

5) Pomocný a provozní materiál

Pomocný a provozní materiál se řadí také mezi nákladové položky, ale na rozdíl od surovin a komponentů není součástí finálního výrobku. Může se rozdělit na 3 skupiny, dohromady označované jako „ÚOO materiál“: **údržba** (vymalování, úklid), **opravy**, které slouží pro spravení rozbitého nebo opotřebovaného vybavení (filtry, podpěry) a **operační materiál** (mazadla, kancelářský papír nebo elektřina).

6) Odborné služby

Odborné služby zahrnují specializované služby sloužící k podpoře provozu firmy. Řadí se sem služby poradenské, projektantské, reklamních agentur (propagace) i poskytující stravování zaměstnancům.

Naopak autoři Kotler a Armstrong (2004) slučují tyto skupiny do třech následujících kategorií: materiály a součásti (lépe překládáno součástky), kapitalizované položky a dávky a služby.

Služba

Služba představuje činnost, která v sobě má určitý prvek nehmataelnosti a vyžaduje určitý kontakt se zákazníkem nebo s jeho majetkem. (Payne, 1996)

Autoři Kotler a Armstrong (2004) uvádějí ve své knize následující definici: „*Služby mají obvykle nehmotnou povahu; jsou uskutečňovány formou určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.*“

Kotler (1998) definuje ve své publikaci službu jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé.

Jak je patrné, podstata všech uváděných definic se u všech shoduje, jediným rozdílem je odlišná volba nebo skladba slov dle uvážení jednotlivých autorů.

Hlavní charakteristické vlastnosti služeb

Charakteristiky vyplývají z výše uvedených definic lze najít hned u několika autorů. Stejně rozdělení a přiřazené názvy najdeme v knihách Kotlera (1998) a Boučkové a kol. (2003): nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost, a pomíjivost.

Autoři Kotler a Armstrong (2004) nabízí podobné rozdělení, pouze nahrazují pojem proměnlivost konkrétnějším slovním spojením rozmanitost kvality, ale význam zachovávají stejný. Jejich definování charakteristických vlastností je následující:

➤ *Nehmotná povaha*

Nehmotná povaha je hlavním charakteristickým rysem. Služby si nemůžeme předem vyzkoušet, osahat, prohlédnout. Vzhledem k tomu zákazníci hledají signály, které poukazují na kvalitu služeb. Vybírají si podle faktorů, které si mohou dopředu ověřit jako je

místo poskytování služby, firma nabízející službu, vybavení, apod. Tak jako hmotné produkty bývají doprovázeny službami, i ke službám lze nabízet hmotné produkty, které jsou jedinými faktory, které si zákazníci mohou dopředu ověřit.

➤ ***Nedělitelnost služeb***

Na rozdíl od hmotných produktů, které se dají po vyrobení skladovat a spotřebovávat až po delší době, služby se musí spotřebovávat zároveň s jejich vytvářením. Služby jsou vázány na poskytovatele. Službu utvářejí zákazník spolu s poskytovatelem a její konečná podoba závisí na komunikaci a interakci mezi nimi.

➤ ***Rozmanitost kvality služeb***

Jak už bylo řečeno, služba je přímo vázána na poskytovatele a tím pádem je její kvalita proměnlivá a závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem ji poskytuje. Kvalita se liší nejenom mezi podniky, ale může být rozdílná i mezi jednotlivými zaměstnanci. Dokonce i konkrétní zaměstnanec může v průběhu dne poskytovat různě kvalitní služby, vzhledem k unavenosti nebo aktuální náladě.

➤ ***Pomíjivost služeb***

Jelikož nelze služby skladovat, v případě promeškání termínu již služba propadá. Aby se poskytovatelé s pomíjivostí lépe vyrovnali, potřebovali by, aby byla poptávka po jejich službách stálá. Jelikož se poptávka v čase mění, poskytovatelé se musí snažit poptávku a nabídku vyrovnávat. Hotely nabízejí mimo sezónu levnější ubytování, podniky nabírají brigádníky ve vrcholné sezóně, apod.

Klasifikace služeb

Klasifikace služeb nás informuje o tom, jak spolu mohou být spojeny produkt a služba. Nabídka na trhu totiž často zahrnuje kromě hmotného produktu i službu a v závislosti na tom, jakou část z celkové tržní nabídky tvoří služba, lze podle Kotlera (1998) definovat pět kategorií:

- ***Čistě hmotné zboží*** – Tržní nabídka je tvořena pouze hmotným produktem.
- ***Hmotný produkt spolu se službou*** – Služba slouží k udržení konkurenceschopnosti, k nabídnutí určitého doplňku nebo odlišení od konkurenčních nabídek.
- ***Hybrid*** – Hybrid je kategorií, kdy předmětem nabídky je ve stejné míře hmotný produkt jako služba.

- **Služba spolu s malým podílem hmotného produktu** – U této kategorie převládá služba nad hmotným produktem. Zákazník si kupuje službu a k ní je nabízen menší doplněk ve formě zboží.
- **Čistá služba** – Tržní nabídka je tvořena pouze službou.

1.4.2 Cena produktu

Cena představuje podle autorů Kotlera a Armstronga (2004) jedinou součást marketingového mixu, která skutečně přináší příjmy. Její stanovení je jedním z největších problémů pro manažery a mnoho firem se zde dopouští hrubých chyb. Cena se dá tvořit tzv. dynamickým způsobem, který umožňuje změny cen v závislosti na dané situaci na trhu nebo podle jednotlivých zákazníků. Představuje tudíž nejpružnější prvek marketingového mixu a lze ji, na rozdíl od vlastností výrobku nebo distribučních cest, velmi rychle měnit.

„Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, je vyjádření hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku nebo službě.“ (Kotler & Armstrong, 2004)

„Cena produktu je zvláštním vyjádřením hodnoty produktu. Odráží hodnotu, užžitnou hodnotu a v podstatě i hodnotu pro zákazníky. Jedná se o částku, které je spotřebitel/zákazník ochoten se vzdát, aby získal produkt, který požaduje.“ Kde „zvláštním“ vyjádřením hodnoty produktu autorka myslí vyjádření psychologické užitečnosti, kterou určuje image, značka a společenský význam. (Švarcová, 2016)

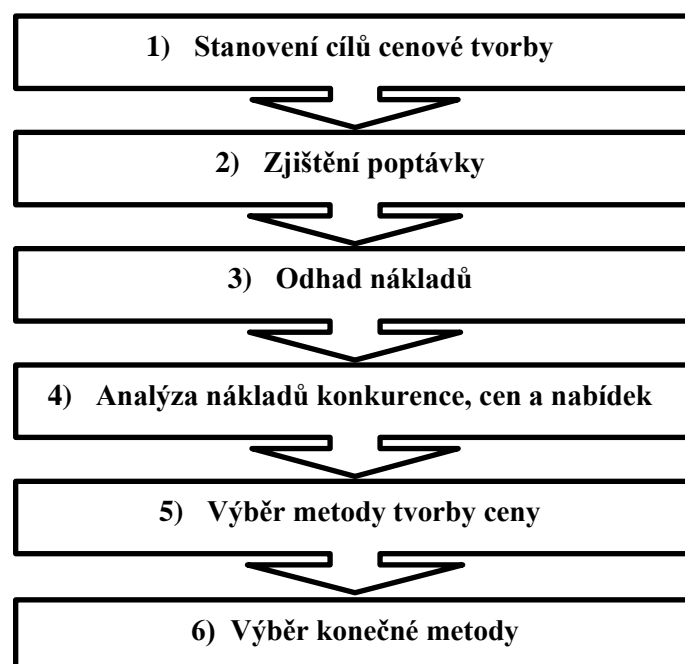
Postup stanovení ceny

Marketingový odborník Kotler (1998) ve své knize rozděluje a vysvětluje šest základních kroků potřebných ke stanovení ceny:

- 1) **Stanovení cílů cenové tvorby** – určení, čeho chce firma dosáhnout. Čím je cíl přesněji definován, tím je určování cen výrobku jednodušší
- 2) **Zjištění poptávky** – podle zvolené ceny produktu se bude lišit úroveň poptávky. Vztah mezi možnými cenami v určitém čase a jim odpovídající poptávkou vyjadřuje cenová pružnost poptávky.
- 3) **Odhad nákladů** – firma chce zvolit takovou cenu, která pokryje celkové náklady a zároveň něco navíc za vynaložené úsilí. Celkové náklady se dělí na fixní a variabilní.

- 4) *Analýza nákladů konkurence, cen a nabídek* – každá firma porovnává své náklady s náklady konkurenčních firem, aby zjistila, jak výhodné její náklady jsou. Při určování výše cen se může inspirovat právě nabídkami konkurentů.
- 5) *Výběr metody tvorby ceny* – pro tvorbu cen lze využít jednu z metod, které budou uvedeny podrobně později.
- 6) *Výběr konečné metody* – zároveň se stanovením konečné ceny je potřeba brát v úvahu další faktory, mezi které patří cenová politika firmy, psychologické faktory tvorby ceny, vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu, apod.

Obrázek 9: Postup stanovení ceny



Zdroj: Kotler (1998)

Metody tvorby cen

Autoři Kotler a Armstrong (2004) ve své publikaci uvádějí, že výsledná cena by se měla pohybovat někde mezi úrovní, kdy bude cena příliš vysoká na to, aby si produkt zákazníci byli ochotni koupit a úrovní, kdy bude cena tak nízká, že podniku pokryje náklady, ale negeneruje žádný zisk.

Dále autoři poukazují na hlavní faktory, které působí na stanovování cen. Těmi jsou náklady, ceny konkurence a další externí a interní faktory a hodnota vnímaná spotřebitelem. Náklady nám určují spodní hranici a na druhou stranu hodnota vnímaná spotřebitelem představuje horní hranici, za kterou jsou zákazníci ochotni produkt koupit.

Tvorba cen pomocí cenové přírážky

Podle Kotlera (1998) je tato metoda považována za nejzákladnější metodu určování cen. K nákladům na jednotku výroby se připočte zisková přírážka (marže), která se mění v závislosti na druhu prodávaného zboží, přičemž vyšší marže bývají často u sezonního zboží a u speciálních druhů zboží.

Mezi nevýhody této metody patří dle autorů Kotlera a Armstronga (2004), že nebere v potaz situaci na trhu. Může se tedy stát, že cena produktů firem, které využívají tuto metodu, bude mnohem vyšší než cena konkurentů a tudíž poptávka po jejich produktech bude klesat.

Některé firmy ale tuto metodu využívají již mnoho let a stále jsou úspěšné, protože jejich výrobní náklady jsou nižší než ostatních, tzn. jsou konkurenceschopní. Tato metoda je neustále populární a to pravděpodobně proto, že výši nákladů lze mnohem jednodušeji zjistit než výši poptávky. (Kotler & Armstrong, 2004)

Tvorba cen pomocí metody návratnosti investic

Marketingový odborník Kotler (1998) uvádí ve své knize, že se cena u této metody stanovuje tak, aby příjmy převýšily náklady nebo aby firma dosáhla předem stanovené míry návratnosti investice.

V jiné knize Kotler spolu s Armstrongem (2004) nabízí stejnou definici, kde pouze zaměňují výraz návratnost investic za výraz cílová rentabilita, který označuje to samé. Dále sdělují, že metoda vychází z grafického zobrazení bodu zvratu, který znázorňuje přímkou celkových nákladů a přímkou celkových příjmů. Bodem zvratu je poté jejich průsečík, který je vyjádřen objemem prodeje.

Hodnotově orientovaná tvorba cen

Za rozhodující faktor u této metody považuje Kotler (1998) hodnotu výrobku vnímanou zákazníkem. Na základě vypracovaného konceptu pro určitý cílový trh včetně plánované kvality a ceny se firma rozhoduje, zda se vyplatí zahájit vývoj výrobku. Pokud přinese výrobek zisk při plánovaných nákladech a ceně, firma vývoj výrobku zahájí.

Hodnotově orientovaná metoda obrací celý proces tvorby cen. Tvorba ceny tedy začíná analýzou potřeb a vnímané hodnoty zákazníka, tzn. kolik by spotřebitelé byli

ochotni za produkt zaplatit a podle toho stanoví cílovou cenu. Celý proces rozhodování od návrhu výrobku po náklady je pak omezen právě touto cenou. Měření vnímané hodnoty zákazníka je však hodně složité. (Kotler & Armstronga, 2004)

Tvorba cen podle konkurence

Tuto metodu charakterizují autoři Kotler a Armstrong (2004) jako metodu, která využívá pro stanovení ceny produktu cen konkurenčních firem na trhu. Nebere tudíž v potaz výši nákladů ani poptávku na trhu. Firmy nejčastěji stanovují ceny stejné jako konkurenční firmy nebo mohou ocenit své produkty o něco málo vyšší nebo nižší cenou, ale stále se budou pohybovat okolo cen ostatních firem na trhu.

Kotler (1998) pojmenování tuto metodu jiným způsobem jako „Tvorba cen pomocí běžných cen“.

1.4.3 Místo, umístění produktu

Za třetí nástroj marketingového mixu se považuje místo, nebo-li umístění produktu. Často se tento pojem zaměňuje s pojmem distribuce, avšak dle autorky Švarcové (2016) je důležité tyto dva pojmy rozlišovat. Distribuce zahrnuje širší okruh aktivit týkající se toho, jak se na místo produkt dostane a místo řeší problém, kde bude produkt umístěn.

Distribuci definují autoři Kotler a Armstrong (2004) jako: „*Veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky dostupným.*“

Aby byla marketingová strategie úspěšná, nestačí nabídnout zákazníkům dobrý výrobek za rozumnou cenu, i když je to velmi důležité. Manažeři také musí mít na mysli místo, tzn. musí zajistit, aby byly výrobky na správném místě, v dostatečném množství právě v okamžiku, kdy je zákazník chce. (McCarthy & Perreault, Jr., 1995)

Distribuční cesty

Distribuční cesta představuje všechny organizace podílející se na procesu zajištění dostupnosti produktů pro zákazníka, kterým je konečný spotřebitel nebo průmyslový zákazník. Distribuční cesta slouží k přesunu produktů od výrobce k zákazníkovi a pomáhá překonat časové, místní a vlastnické rozdíly. (Kotler & Armstrong, 2004)

Dle autorů Kotlera a Armstronga (2004) se v rámci distribuční cesty využívá tzv. prostředníků, kteří na sebe přenesou část zodpovědnosti za to, komu, kdy a jak budou produkty prodány. Důvodem k využití prostředníků je větší efektivita v zajištění dostupnosti produktů pro cílové trhy, která spočívá ve zrychlení distribuce snížením počtu obchodních transakcí. Pokud je však prostředníků příliš, výrobce ztrácí kontakt se zákazníkem a kontrolu celou distribucí a může to přinést více problémů než užitku.

Na základě počtu úrovní, které představují jednotlivé články distribuční cesty, rozdělují autoři, stejně jako Boučková a kol. (2003) distribuční cesty na dva druhy:

- A) Přímá distribuční cesta** – využívají ji firmy, které prodávají své produkty přímo zákazníkům a nepotřebují k tomu žádné prostředníky.
- B) Nepřímá distribuční cesta** – je založena na využití jednoho nebo více prostředníků, kterým může být na spotřebním trhu maloobchod, velkoobchod nebo další prostředníci a na průmyslovém trhu nejčastěji průmysloví distributoři nebo obchodní zástupci.

Fyzická distribuce

Koncepce fyzické distribuce spočívá podle autorů McCarthyho a Perrealta (1995) v propojení všech činností souvisejících s přepravou a skladováním v jeden systém. Tento systém by se měl snažit najít způsob, jak minimalizovat náklady na distribuci při zachování dané kvality služeb poskytované zákazníkovi.

Boučková a kol. (2003) definuje fyzickou distribuci jako soubor aktivit, které umožňují faktické dodání hotových výrobků a to účinně a účelně.

Autorka zahrnuje do fyzické distribuce následující aktivity: proces objednávání zboží, manipulaci se zbožím, skladování zboží a skladové systémy, řízení zásob a umístění skladů, balení a třídění a doprava.

Distribuce služeb

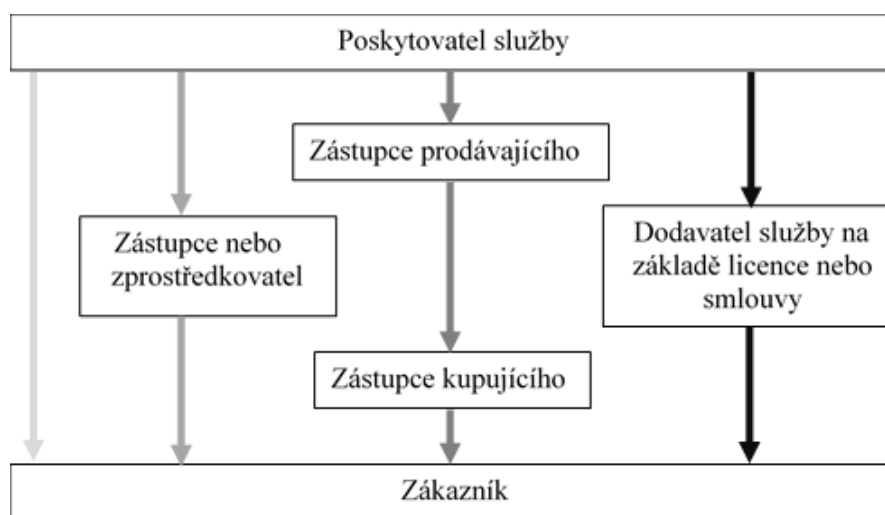
Jak uvádí Švarcová (2018), distribuce služeb se od distribuce výrobku liší tím, že služba putuje od poskytovatele k zákazníkovi pouze v „papírové“ podobě na základě smlouvy nebo objednávky, ale její faktické využití (spotřeba) nastává až v době realizace.

Na druhou stranu výrobek je vytvořený ihned na začátku a v této „hmotné“ podobě putuje celou prodejní cestou přes zprostředkovatele až k zákazníkovi.

Velká část služeb využívá prostředníků, kteří mohou mít různou podobu. Řadí se k nim reklamní agentury zajišťující celý komplex služeb, zástupci cestovních kanceláří, kteří jsou prostředníky pro letecké společnosti, hotely a volnočasové aktivity nebo pracovní agentury, které zajišťují kontakt mezi zaměstnavatelem a potenciálními zaměstnanci. (Payne, 1996).

Autor Payne (1996) připojil k této problematice obrázek znázorňující příklady prodejních cest využívaných ve službách: *napřímo bez prostředníků* (účetnictví a poradenství), *zástupce nebo zprostředkovatel* (pojišťovny, cestovní kanceláře), *zástupci a zprostředkovatelé prodávajících a nakupujících* (na burze), *dodavatelé poskytující služby na základě licence nebo smlouvy* (rychlé občerstvení, čistírny).

Obrázek 10: Prodejní cesty ve službách



Zdroj: Payne (1996)

1.4.4 Propagace produktu

Propagace produktu představuje komunikaci mezi firmou a potenciálními zákazníky, proto bývá dle Švarcové (2016) často zaměňována s pojmem marketingová komunikace. Marketingová komunikace však, na rozdíl od propagace, představuje oboustranný tok informací mezi účastníky marketingu. Naopak propagace je převážně jednosměrným tokem informací a přesvědčování.

Jednu z možných definic propagace uvádějí ve své publikaci autoři McCarthy a Perreault (1995): „*Propagace je předávání informací mezi prodávajícím a potenciálním zákazníkem nebo dalšími lidmi v distribuční cestě tak, aby ovlivnilo jejich názory a chování.*“ Za hlavní propagační úkol považují autoři informovat zákazníky o tom, že správný výrobek je k dostání za správnou cenu na správném místě.

Autoři Kotler a Armstrong (2010) uvádějí, že k dosažení reklamní a marketingových cílů využívá firma pět různých **nástrojů**, kterými jsou **reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations** (vztahy s veřejností) a **direct marketing** (přímý prodej).

1) Reklama

Definice dle Kotlera a Armstronga (2004) zní: „*Reklama je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.*“

Jinou definici uvádí Boučková (2003): „*Reklama je záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod., racionálními a emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.*“

Reklama je nejčastěji využívaným nástrojem propagačního mixu. K hlavním výhodám reklamy patří vysoký počet oslovených zákazníků s nízkými náklady na jejich kontaktování a možnost několikanásobného opakování. Za nevýhody se považují vysoké náklady na vytvoření (u některých druhů reklam), neosobní a jednosměrná komunikace se zákazníky a nemožnost je donutit k pozornosti a reakci. (Kotler & Armstrong, 2004)

Cíle reklamy se podle Kotlera (1998) rozdělují do tří skupin podle svého účelu:

- **Informativní reklama** – má za úkol informovat zákazníky o novém výrobku
- **Přesvědčovací reklama** – upevňuje postavení firmy (výrobku) na trhu
- **Připomínací reklama** – připomíná, že výrobek existuje (udržuje je v povědomí)

Jak uvedl Payne (1996), další důležitou složkou při tvorbě reklamy je výběr vhodných reklamních médií a poměru jejich využití k dosažení efektivní návratnosti investovaných prostředků.

Podobné tvrzení uvádí ve své knize i Švarcová (2016) a to, že reklama využívá reklamní prostředky (nositele reklamního sdělení – plakáty, letáky, aj.) a média (nositele určitých reklamních prostředků – tisk, televize, atd.) k tomu, aby mohla plnit své poslání.

2) Osobní prodej

Osobní prodej spočívá v osobním předávání informací o daném produktu a v přesvědčení druhých osob k zakoupení produktu. Slouží k navazování vztahů mezi zaměstnanci podniku a zákazníky. U osobního prodeje hraje velkou roli právě připravenost pracovníků a jejich ochota aktivně nabízet výrobky a služby potenciálním zákazníkům. Osobní prodej patří k nejdražším nástrojům marketingového mixu, právě kvůli nutnosti proškolení pracovníků a nemožnosti rychle propustit pracovníky v případě nízké efektivity, tak jako to je možné u reklamy. (Kotler & Armstrong, 2004)

V knize Payna (1996) je popsán speciální případ osobního prodeje u služeb. Ve službách má osobní prodej zvláštní místo. Většina služeb totiž vyžaduje osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem, působení lidského faktoru při poskytování služby a účast lidí, kteří se stávají součástí produktu.

3) Podpora prodeje

Marketingoví odborníci Kotler a Armstrong (2004) definují podporu prodeje jako: *„Krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobků nebo služeb.“*

Podpora prodeje funguje obvykle spolu s reklamou a osobním prodejem. Oproti těmto zmíněným prvkům, nezdůrazňuje důvod nákupu produktu, ale nabádá k okamžitému nákupu. (Kotler & Armstrong, 2004)

Jak uvádí Kotler (2000), může mít podpora prodeje i takový efekt, že u zákazníků oslabuje značkové preference. Spotřebitelé již nejsou věrní jedné značce, ale definují si soubor akceptovatelných značek a při každém nákupu si vybírají podle aktuálně organizovaných výprodejů. Spotřebitelé totiž stále více počítají s tím, že se jim podaří objevit nebo dohodnout ceny nižší, než jsou ceny uváděné v cenících.

Autor Payne (1996) uvádí ve své knize, že nástroje podpory prodeje jsou zaměřeny především na cílové zákazníky (bezplatný odběr, vrácení peněz, kupóny, odměny, soutěže, cenově zvýhodněné balíčky, reklamní dárky), prostředníky (množstevní slevy, věrnostní slevy, spoluúčast na reklamě, produkty zdarma) a prodejní síly (odměny, bonusy, soutěž o nejlepšího prodejce).

4) Public relations

Public relations, nebo-li vztahy k veřejnosti (styk s veřejností), spočívá podle autorů Kotlera a Armstronga (2004) v budování dobrých vztahů s různými články veřejnosti pomocí pozitivní publicity a pozitivního firemního image a na druhou stranu v obraně proti negativním informacím o firmě.

Kotler (2000) klasifikuje nástroje public relations pod akronymem PENCILS:

P = publications (publikace) – podnikové časopisy, brožury, výroční zprávy

E = events (veřejné akce) – sponzorování uměleckých nebo sportovní akcí nebo prodejních výstav

N = news (novinky) – příznivé zprávy o podniku, zaměstnancích a produktech

C = community involvement activities (angažovanost pro komunitu) – vynakládání času i peněz na podporu místních společenství

I = identity media (nosiče a projevy vlastní identity) – vizitky, hlavičkové papíry, firemní oblečení

L = lobbying aktivity (lobyistické aktivity) – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření

S = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti) – budování dobré pověsti

Jiný pohled na nástroje marketingových public relations má Payne (1996):

- Události – tiskové konference, přednášky, semináře
- Publikace vč. zvláštních oznámení, roční zprávy, brožury, plakáty, články
- Rozvoj a udržování dobrých vztahů s investory za účelem získat jejich podporu
- Výstavy s přednáškami a prezentacemi
- Výběr informací vhodných ke zveřejnění
- Sponzorství veřejných a charitativních programů a projektů

5) Direct marketing

Dnešní trhy se rozpadají na menší soubory minitrhů a díky tomu se objevuje více specializovaných médií, ať už se jedná o specializované časopisy nebo televizní kanály.

Tyto minitrhy se již nezaměřují na celý trh, ale na konkrétní skupinu zákazníků. Nejčastěji firmy využívají k direct marketingu databáze, kde lze najít tisíce i miliony potenciální zákazníků. Tento způsob lze nazvat „databázový marketing“. (Kotler, 2000)

Direct marketing podle autorů Kotlera a Armstronga (2004) využívá cíleného marketingu a spočívá v budování individuálních vztahů se zákazníky. Sdělení se vytváří a upravuje pro konkrétního zákazníka. Mezi nejčastěji používané formy direct marketingu řadí telemarketing, zásilkový prodej, katalogový prodej, teleshopping a on-line marketing.

Autor Payne (1996) přidává mezi nástroje propagace i tzv. ústní podání využívané nejen ve službách, které spočívá v šíření zážitků a zkušeností mezi spotřebiteli. Také uvádí, že osobní doporučení je odbornou veřejností považováno za jeden z nejdůležitějších informačních zdrojů a mnoho potenciální zákazníků se před nákupem služby rozhoduje právě podle referencí od stálých zákazníků.

Dále autor poukazuje na to, že je prokázáno, že nespokojení zákazníci informují o své špatné zkušenosti dvakrát častěji než zákazníci s pozitivními zážitky. Díky tomu může mít ústní podání i negativní efekt pro ostatní nástroje propagačního mixu. Častěji však mívá pozitivní vliv a přináší firmám více zákazníků a může jim pomoci při snižování nákladů na propagaci.

2 Metodika a hypotézy

Bakalářská práce nese název „Podstata tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě“ a jak z názvu vyplývá, hlavní problematikou řešenou v této práci je tvorba marketingového mixu. Metodický postup vypracování bakalářské práce byl následující:

- 1) Studium odborné literatury
- 2) Analýza tvorby marketingového mixu
- 3) Vyhodnocení analýzy
- 4) Návrh na využití získaných informací

Studium odborné literatury posloužilo k sestavení literární rešerše bakalářské práce. Tato část měla za úkol seznámit čtenáře s literárními pojmy souvisejícími především s jednotlivými prvky marketingového mixu. Pro vytvoření literární rešerše bylo využito několik literárních děl významných marketingových odborníků citovaných v závěru práce. Teoretické znalosti získané z této odborné literatury posloužily jako podklad pro vypracování praktické části bakalářské práce.

Pro samotnou analýzu marketingového mixu bylo potřeba vybrat podnik, který by byl ochoten spolupracovat a poskytovat potřebné informace. Nakonec byl zvolen podnik I&C Energo a. s., který poskytuje služby v oblasti energetiky. Z toho důvodu je práce o něco více zaměřená na problematiku služeb.

Veškeré informace byly získány z internetových stránek této společnosti nebo prostřednictvím osobních rozhovorů s jejím obchodním manažerem. Získané informace byly využity jako podklad pro zpracování vlastní práce, která se zabývá především zjišťováním, na jakém základě a jak tato společnost vytváří marketingový mix svých produktů.

Po zanalyzování jednotlivých prvků marketingového mixu bylo provedeno zhodnocení spočívající ve srovnání zjištěné skutečnosti s nastudovanou literaturou. Spolu se zhodnocením byly stanoveny subjektivní návrhy na zlepšení současné situace a možnosti využití získaných skutečností ve firmě. Nakonec byl ustanoven závěr celé práce.

Hypotézy

- 1) Firma poskytuje služby dle potřeb a přání zákazníků
- 2) Firma provádí marketingový výzkum, na jehož základě vytváří produkt
- 3) Firma klade velký důraz na kvalitu svých produktů
- 4) Firma zjišťuje spokojenost zákazníka s produkty společnosti

3 Charakteristika firmy I&C Energo a.s.

Společnost I&C Energo a.s. představuje inženýrsko-dodavatelskou organizaci, která úspěšně působí od roku 1993 na průmyslovém trhu v České republice i v zahraničí, a své dodávky a služby poskytuje zejména v *energetice a velkých průmyslových provozech*, přičemž nosným sektorem je jaderná energetika.

Společnost se řadí mezi *největší české dodavatele investičních projektů a servisních služeb* pro různé průmyslové aplikace v oblasti systémů řízení technologických procesů a systémů elektrického napájení nízkého napětí (NN), vysokého napětí (VN) a velmi vysokého napětí (VVN).

Důležitou část aktivit představují tzv. strojní činnosti se zaměřením na *potrubní systémy, ocelové konstrukce* a jiné *technologické strojní zařízení*. Dalšími standardně poskytovanými produkty společnosti jsou dodávky a servis v oblasti tzv. „building technologií“ (překládáno jako technologie budov), zahrnující zařízení systémů technické ochrany budov nebo elektronických systémů protipožární ochrany.

Pro své české i zahraniční zákazníky představuje spolehlivého partnera, schopného převzít plnou zodpovědnost od fáze projektu, přes dodávky materiálu, vlastní realizaci s uvedením do provozu, až po případný následný servis.

I&C Energo je zastoupena svými pobočkami v jedenácti lokalitách v České republice, jednou na Slovensku a do konce roku 2018 měla zastoupení i ve Finsku. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Třebíči. Další lokality jsou Praha, České Budějovice, Brno, Plzeň, JE Dukovany, JE Temelín, Karlovy Vary, Klášterec nad Ohří, Elektrárna Mělník a Týn nad Vltavou. Společnost je vnitřně organizována do výkonných divizí a (centrálních) úseků. Divize poskytují externím zákazníkům služby z produktového portfolia společnosti, tj. odpovídají za realizaci sjednaných zakázek.

Společnost má jednu dceřinou společnost, ENPRO Energo s.r.o., která má deset poboček v České republice. Pobočky jsou ve Valašském Meziříčí, Přerově, Olomouci, Zábřehu na Moravě, Ostravě, Opavě, Frýdku-Místku, Děčíně, Liberci, Lounech a Ústí nad Labem. Tato společnost zaměřuje svou podnikatelskou činnost převážně na zpracování projektových dokumentací distribučních sítí a rozveden. Činnost je zacílena zejména na potřeby společnosti ČEZ Distribuce v oblasti rekonstrukcí, oprav a nových staveb energetických zařízení.

Společnost v současné době působí i na zahraničním trhu, kde již realizovala své dodávky ve více než 30 zemích nejen v Evropě, ale i v Asii, Americe a Africe. Veškerá působnost je znázorněna na následujícím obrázku:

Obrázek 11: Zahraniční dodávky



Zdroj: Interní dokumenty I&C Energo, a.s.

3.1 Důležité milníky v historii firmy

Společnost I&C Energo považuje za důležité uvádět ve své charakteristice významné události, které nastaly během činnosti společnosti, jimiž jsou především změny vlastníků nebo i změna právní formy.

1993 – založení společnosti I & C Energo s.r.o.

(vlastníci 34 % ČEZ, a.s., 33 % Westinghouse Electric, 33 % CME Třebíč)

1995 – změna vlastníka (66 % ČEZ, a.s., 34 % Westinghouse Electric)

1999 – změna vlastníka (100 % ČEZ, a.s.)

2004 – změna právní formy – I & C Energo a.s.

– navýšení základního kapitálu na 150 mil. Kč

2008 – změna vlastníka (100 % MOL Plc.)

2010 – vznik Skupiny I & C Energo a.s.

2011 – změna vlastníka (99 % MOL Plc., 1 % Slovnaft a.s.)

– zařazení mezi velké společnosti v celoevropském měřítku

(překročení hranice 100 mil. eur v konsolidovaných tržbách)

2013 – změna vlastníka (100 % – Olajterv Netherlands B.V.)

– fúze dceřiných společností I&C Energo a.s., ENPROSPOL, s.r.o.

a ENPRO Energo, s.r.o.

– nástupnickou organizací se od 1. 1. 2014 stává ENPRO Energo s.r.o.

2014 – změna obchodního názvu Společnosti, firemního loga a vizuální prezentace, s účinností od 23. 4. 2014 – nový název OT Energy Services a.s.

– změna jména vlastníka – OT Energy Services International

2015 – prodej 51% podílu v dceřiné společnosti AFRAS Energo s.r.o.

– získání osvědčení AEO – oprávněný hospodářský subjekt

2016 – zřízení stálé provozovny ve Finsku

– změna vlastníka společnosti OT Energy Services k 3. červnu 2016.

– novým 100% vlastníkem je česká investiční společnost PI 1 a.s.

– změna názvu na I&C Energo a.s. s účinností od 1. 8. 2016. Změna je spojena s novou vizuální prezentací a používáním nového „staronového“ loga Společnosti.

3.2 Systém managementu kvality a řízení procesů

Jelikož společnost I&C Energo klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, považuje za důležité k charakteristice firmy připojit informace o systému managementu kvality realizovaného ve společnosti. Tento systém je pravidelně zdokonalován dle aktuální situace. Především budou představeny vybrané certifikáty, které společnost získala, vztah společnosti k ochraně životního prostředí a způsob řízení bezpečnosti práce.

I&C Energo a.s. je certifikovanou společností dle ISO 9001 (auditem z února 2009). Systém managementu kvality byl ve společnosti zaveden již v roce 1999 dle norem řady ISO 9000. Vychází z legislativních požadavků a respektuje potřeby zákazníků.

Oblast zvláštních procesů – zejména svařování je pod trvalým dohledem v rámci certifikace Českého svářečského ústavu a zákazníkům je garantována shoda s požadavky normy ČSN EN ISO 3834–2:2006.

V I&C Energo je také zaveden systém pro řízení výroby konstrukčních ocelových stavebních dílů, dílců, sestav a konstrukcí třídy dle evropské normy EN 1090–2+A1 a systém je pravidelně prověřován Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha.

Integrovaný systém managementu společnosti je interně monitorován, vyhodnocován a neustále zlepšován tak, aby byl naplněn udržitelný rozvoj společnosti. Systém je pravidelně prověřován audity významných zákazníků, zejména: ČEZ, a. s., Westinghouse Electric Company LLC, ŠKODA JS a.s., Energoatom, aj.

Mezi priority společnosti neodmyslitelně patří ochrana životního prostředí. Důkazem toho je důsledné naplňování požadavků systému environmentálního managementu, certifikovaného dle ISO 14001, který byl v roce 2006 integrován se systémem managementu kvality. Společnost posiluje vědomí odpovědnosti zaměstnanců za stav životního prostředí a vytváří předpoklady pro šetrné chování k životnímu prostředí a tento postoj prosazuje a požaduje i u svých dodavatelů.

Za nedílnou součást integrovaného systému managementu je považováno také řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které přispívá k naplnění legislativních a dalších požadavků, minimalizaci rizik poškození zdraví zaměstnanců a zlepšení pracovních podmínek. V roce 2009 byl systém úspěšně certifikován dle požadavků ČSN OHSAS 18001.

3.3 Zaměstnanecká politika

Vzhledem k charakteru poskytovaných produktů (služby) považuje společnost za důležitou součást charakteristiky firmy informace o zaměstnancích společnosti, protože jsou součástí poskytované služby. Bez zkušených zaměstnanců by produkty společnosti I&C Energo nemohly vzniknout.

Společnost I&C Energo zaměstnává průměrně 900 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z hlediska vzdělanostní a profesní struktury disponuje I&C Energo a.s. 76 % pracovníků s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 44 let.

Zaměstnanecká politika společnosti zajišťuje a rozšiřuje stabilní základnu kvalifikovaných pracovníků, jejich odborný růst, velmi dobré a na trhu práce konkurenceschopné mzdové a sociální podmínky. Podílí se na vytváření profesionálních pracovních postojů k zákazníkům, pracovním činnostem, pracovní disciplíně, morálce, produktivitě, kvalitě a bezpečnosti práce.

I&C Energo a.s. disponuje silnou projekční, technickou, realizační a servisní kapacitou v celém spektru svých činností, a to především pro oblasti elektro vysokého a nízkého napětí, systémů kontroly řízení, slaboproudých zařízení a zařízení techniky budov. V poslední době společnost začala budovat projekční složku i v oblasti strojních činností, které původně realizovala subdodavatelsky.

Toto portfolio vlastních zdrojů umožňuje společnosti kapacitně zvládat přípravu, řízení, realizaci a uvádění do provozu i velkých projektů.

Velmi kvalifikovanou a početně rozsáhlou skupinu zaměstnanců tvoří projektanti a technici s dlouholetou praxí v oblasti jaderné energetiky, kteří realizují projekty rekonstrukcí nejen na českých jaderných elektrárnách, ale i v mnoha zemích ve světě (např. Slovensko, Čína, Švédsko, Finsko, Španělsko, atd.).

Na základě těchto znalostí firma vyvíjí a používá mnoho dalších vlastních produktů a specializovaných softwarů.

Práce na těchto i budoucích projektech představuje velké výzvy pro pracovníky společnosti a proto klade velké požadavky na celoživotní vzdělávání zaměstnanců, a to jak v technických oborech a oblastech projektového řízení, tak v oblasti jazykové přípravy.

3.4 Portfolio produktů firmy I&C Energo, a.s.

Podstatu produktů ve Společnosti I&C Energo tvoří služby. Z obchodního pohledu se jedná o tvorbu nabídek konkurenceschopného sortimentu služeb a souvisejících dodávek. Hlavním cílem je tyto služby úspěšně, efektivně a dlouhodobě poskytovat zákazníkům. Zvláštní význam v portfoliu produktů mají specializované činnosti a aplikace.

Rozsah zakázek společnosti je realizován ve třech hlavních oblastech produktů:

- Investiční dodávky
- Optimalizace energetických výroben
- Servis

Investiční dodávky

I&C Energo a.s. zajišťuje *dodávky v oblastech systémů kontroly a řízení, průmyslové automatizace a systémů elektro v komplexním rozsahu* – od zpracování studií a projektů, tvorby softwaru, systémové integrace a systémové podpory přes dodávky, montáž a uvedení do provozu až po zajištění pravidelného záručního i pozáručního servisu.

Společnosti se podařilo prosadit jako finální dodavatel investičních celků především díky zkušenostem s dlouholetou realizací investičních akcí formou finálních dodávek a rozvoji schopností projektového řízení.

Pro spokojenost zákazníka a vytvoření vzájemné partnerství nabízí společnost také financování Investičních dodávek I&C Energo a.s. v závislosti na předmětu dodávky, na požadavcích zákazníka a dohodnutých podmínkách.

Spektrum **Investičních dodávek** společnosti je velmi rozsáhlé. Zahrnuje mimo jiné:

- Komplexní projekty
- Dodávky
- Řízení subdodávek stavebních a technologických částí
- Montáž, uvedení do provozu a zajištění pravidelného záručního i pozáručního servisu pro průmyslové automatizace
- Regulační, řídicí, bezpečnostní a informační systémy
- Dispečerské systémy a systémy řízení výroby
- Systémy elektro – silnoproudá a slaboproudá zařízení

- Rozvodny velmi vysokého napětí (VVN)
- Rozvodny, vedení a rozvody vysokého napětí (VN) a nízkého napětí (NN)
- Transformovny VVN/VN/NN
- Vypínače, elektrické přístroje
- Ochrany proti blesku, zemnicí soustavy

I&C Energo a.s. dále zajišťuje dodávky související s **technickým provozem budov**:

- Optické přenosy dat
- Strukturované kabelážní systémy
- Elektrická požární signalizace
- Přístupové a docházkové systémy
- Ozvučovací a vyvolávací systémy
- Vnitřní komunikace
- Telefony, rozhlas, systémy jednotného času.

Společnost završila proces postupného rozšíření poskytovaných služeb ve **strojních činnostech**. V současnosti zaměstnává více jak 150 vysoce kvalifikovaných pracovníků schopných zabezpečovat ve strojní oblasti mimo jiné:

- Projektová řešení potrubních systémů a jejich částí
- Výpočty potrubních systémů a komponentů a ocelových konstrukcí
- Vybavení okruhů systému kontroly řízení strojními komponenty
- Rekonstrukce a opravy vyhrazených tlakových a plynových zařízení

Optimalizace energetických výroben

I&C Energo a.s. je *předním dodavatelem komplexních řešení pro automatizované řízení a optimalizaci technologických procesů a pro asset management* (správu majetku):

- zpracování analýz a projektů
- vývoj a výroba
- systémová integrace, implementace či uvedení do provozu
- zajištění servisu, optimalizace, upgrade a modernizace

Služby a dodávky tedy zahrnují, dle povahy poptávaného řešení, celý životní cyklus software, zařízení, nebo systémů. Koncovými zákazníky jsou zejména elektrárny (jaderné, uhelné, paroplynové), teplárny a provozovatelé teplotrenských sítí, obnovitelné zdroje energie a průmysl obecně.

V oblasti **řízení technologických procesů** se zaměřuje především na automatizaci a optimalizaci procesů, matematicko-fyzikální analýzy provozních stavů a hodnocení výkonnosti procesů a energetické bilance.

V oblasti **asset managementu**, nebo-li správy majetku potom na řízení životnosti zařízení, řízení procesů údržby a řízení dokumentace.

Věcný obsah služeb a dodávek pokrývá širokou škálu činností:

- Inženýrské činnosti
 - Procesní a technologické analýzy
 - Pokročilé zpracování měřených dat
 - Modelování a simulace technologických zařízení a procesů
- Dílčí dodávky
- Integrace a konsolidace software a hardware
- Komplexní dodávky softwarových řešení, datových skladů, diagnostických a optimalizačních systémů, technologických a manažerských informačních systémů, speciální instrumentace a řídicích systémů

Servis

I&C Energo a.s. patří mezi největší české dodavatele **komplexních servisních služeb v oblasti automatických systémů řízení technologických procesů a elektrozařízení** pro různé průmyslové aplikace včetně zajištění systémové integrace a podpory. Dodává také komplexní servis na zařízení systémů technické ochrany budov včetně servisu elektronických systémů protipožární ochrany a dále zajišťuje servis zařízení netechnologických budov.

Dodavatelský model údržby je společností I&C Energo dlouhodobě zajišťován především na obou jaderných elektrárnách Skupiny ČEZ a současně je poskytován i dalším zákazníkům.

Rozsah činnosti Servis:

- Servis regulačních, řídicích, měřicích, bezpečnostních a informačních systémů elektroenergetických a průmyslových podniků
- Komplexní zajištění plánované, nahodilé nebo prediktivní údržby, běžných oprav, generálních oprav, kontrol, revizí, rekonstrukcí a modernizací včetně zajištění náhradních dílů a technické podpory pro systémy kontroly a řízení, průmyslové informační systémy, slaboproudé systémy techniky budov a systémy elektro
- Tvorba ročních a střednědobých plánů pro periodickou údržbu
- Zajištění servisu systémů ochrany budov – periodické činnosti a nahodilá údržba
- Metrologické služby

V rámci tří hlavních produktů poskytuje I&C Energo a.s. při realizaci zakázek ***další specializované činnosti a aplikace***, které sama vytváří i instaluje:

Boroměr – Aparatura pro měření koncentrace boru. Systém měření, který se skládá z přístrojů a zařízení určených pro měření koncentrace izotopu ^{10}B a koncentrace kyseliny borité H_3BO_3 v technologii jaderných elektráren.

Poweropti – Soubor vzájemně provázaných metod, postupů a softwarových nástrojů určených ke sledování, hodnocení, řízení, diagnostice a optimalizaci provozu (tepelných cyklů) elektráren a tepláren.

ARS – Aktivní Reportingový Systém – Intranetová aplikace pro reporting (tvorba, správa a prohlížení datových sestav), editaci, porovnání a synchronizaci dat z různých datových zdrojů v tabulkové a grafické podobě s možností integrace do libovolných intranetových řešení.

Inženýrské simulátory – Softwarové nástroje a související služby pro sledování, hodnocení a optimalizaci přechodových procesů odehrávajících se v energetických výrobních při nominálních a poruchových stavech nebo změnách parametrů technologie, regulátorů a ochran.

SSK – Systém správy kabeláže – Specializovaný systém pro podporu projektování, realizace a provozování kabelových systémů rozsáhlých technologických celků.

LTO Suite – Komplexní informační systém pro podporu řízení životnosti rozsáhlých technologických celků (Long Term Operation).

ISSPD – Informační systém pro správu a tvorbu provozní a technické dokumentace, který automaticky udržuje vazby (konzistenci vazeb) mezi objekty odkazovanými v dokumentaci a jejich prezentací v primárních datových zdrojích.

TRAMON – Monitorovací systém výkonových transformátorů určený ke zvýšení jejich bezpečnosti, spolehlivosti a řízení životnosti. Nasazení systému vede ke snížení rizika havárie transformátoru a omezení souvisejících přímých a nepřímých škod.

Combustionopti – Soubor metod, instrumentace a softwarových nástrojů určených k optimalizaci spalování kotlů na pevná paliva.

ADICOS – Systém včasného varování před začínajícím (doutnavým) požárem, který minimalizuje škody v případě jeho vzniku. Systém je velmi citlivý a detekuje požár podstatně dříve, než běžné systémy elektrické požární signalizace (EPS).

4 Podstata tvorby marketingového mixu ve firmě

Společnost I&C Energo sice nemá vytvořené samostatné marketingové oddělení, avšak každý ze zaměstnanců se na marketingu společnosti určitým způsobem podílí, protože vytváří nebo poskytuje služby společnosti.

Podstatu tvorby marketingového mixu představují takové činnosti, které je potřeba provést ještě před tím než se společnost začne zabývat problematikou marketingového mixu. Výsledky těchto činností jsou potom základem pro vytvoření jednotlivých prvků marketingového mixu tedy produktu, ceny, umístění a propagace, protože marketingový mix, jak již bylo dříve uvedeno, je důsledkem dobře realizovaného marketingu.

Mezi tyto činnosti patří mimo jiné zjišťování, co zákazníci od firmy očekávají nebo co by chtěli, aby firma vytvořila. Společnost I&C Energo však získává většinu svých zakázek *prostřednictvím výběrových řízení*, do kterých se zapojuje a až na jejím základě teprve realizuje produkt dle přání a požadavků zákazníka. Z toho důvodu nemusí společnost provádět marketingový výzkum, ale naopak musí sledovat trendy nebo směry, které ovlivňují marketingové prostředí. Firma musí reagovat např. na změny legislativy nebo změny ve využívání nových technologií a materiálů, jejichž splnění může být zahrnuto v podmínkách zakázky.

Vypsání výběrová řízení společnost neustále sleduje na několika portálech, které již byly dříve zmiňovány, a pokud odpovídají činnosti společnosti a zároveň je v rámci možností firmy požadavky zákazníka splnit, rozhodne se o zakázku ucházet. O plánovaných výběrových řízeních se může firma dozvědět i prostřednictvím zveřejněných finančních plánů stávajících zákazníků.

Obrázek 12: Postup společnosti v průběhu výběrového řízení



Zdroj: Vlastní tvorba na základě rozhovoru s obchodním manažerem

Výběrové řízení se nejčastěji skládá ze tří základních kol. První kolo (kvalifikační) spočívá v doložení veškerých referencí, certifikací a oprávnění. Toto kolo nebere v potaz cenu ani technické řešení zakázky. Druhé kolo, tzv. technická část je založena na dotazování zákazníka a předložení nabídek společnostmi. Poté jsou tyto nabídky srovnány se zadáním zakázky ve výběrovém řízení. Posledním kolem je cenová část, která spočívá v posouzení cenových nabídek a vyhodnocení nejnižší nabídky. Toto poslední kolo může také probíhat formou aukce (nejčastěji online), kde se zbylí účastníci „předhání“ kdo nabídne nejnižší konečnou cenu. Do dalších kol se může společnost dostat splněním podmínek a požadavků zákazníka pro konkrétní kolo. Vyhrává ten, kdo nabídne v konečné fázi nejnižší cenu.

Obrázek 13: Postup výběru vhodného uchazeče pro zakázku



Zdroj: Vlastní tvorba na základě rozhovoru s obchodním manažerem

Na konci každého roku společnost vytváří finanční plán tržeb na následující rok, který vychází z aktuálně běžících výběrových řízení a budoucího potencionálu trhu. Množství uzavřených zakázek je omezeno působností na průmyslovém trhu a s tím spojeným zaměřením na elektrárny a další velké průmyslové podniky.

Společnost I&C Energo se snaží o rozšiřování nabídky činností v rámci jednotlivých produktů, na rozdíl od výrobních společností, které vyvíjí každoročně nové produkty. Nejčastěji dochází k rozšíření na základě požadavků zákazníka.

Další možností, jak přijít na rozšíření poskytovaných činností je prostřednictvím *průzkumu spokojenosti zákazníků*. U velkých zakázek je průzkum prováděn ihned po skončení osobně se zástupcem zákaznické společnosti. Jinak probíhá formou *dotazníků* vždy *jedenkrát za rok* a následuje zhodnocení výsledků oproti předchozím letům.

Společnost I&C Energo, klade, jak už bylo dříve uvedeno, velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Z toho důvodu požaduje i od svých dodavatelů vysokou kvalitu a přísně dohlíží na její dodržování, jakmile se jí provedení určité činnosti nezdá, žádá nápravu. Díky tomu je výsledné provedení zakázky bezproblémové a reklamace od zákazníků jsou spíše výjimkou (v posledních letech přijali průměrně 2 reklamace za rok). Pokud však reklamace nastanou, společnost je řádně prověří, vyhodnotí a vyvodí závěry.

Dalším faktorem, který musí společnost brát v potaz je konkurence. Společnost I&C Energo má mnoho konkurentů v jednotlivých oblastech své činnosti, ale neexistuje na trhu nikdo, kdo by nabízel celou škálu činností jako právě tato společnost. Mezi největší konkurenty patří Siemens, ČEZ Energoservice, NUVIA, G-team, ZK-termochem a Metrostav. Při výběrových řízeních může pokaždé soutěžit s jinými společnostmi, protože především do veřejných řízení se může přihlásit kdokoliv z tuzemska, ale i ze zahraničí.

U společností poskytující služby však není analýza konkurence jednoduchá. Společnost tedy nedělá analýzu konkurence napříč celým trhem, ale pouze u konkrétních zákazníkům a to formou tzv. benchmarkingu, který spočívá v porovnání s vybranými firmami. V rámci tohoto průzkumu získá informace o počtu realizovaných zakázek u daného zákazníka v porovnání s počtem zakázek ostatních firem ve stejné oblasti, dále získá údaje o kvalitě poskytnutých služeb a celkové hodnocení zákazníka.

Důležité pro společnost je také rozhlížet se po nových místech poskytování služeb. Nové zahraniční trhy si společnost vybírá především podle toho, kde může uplatnit své reference. Hlavními zahraničními zákazníky jsou společnosti, které vlastní stejné typy jaderných elektráren, jako jsou v České republice Temelín a Dukovany, protože s nimi mají dlouholetou zkušenost a mají reference k mnoha činnostem, které se jich týkají.

5 Analýza marketingového mixu ve firmě

Na základě zmiňovaných činností souvisejících s podstatou tvorby marketingového mixu je vytvořen produkt a s ním související další prvky marketingového mixu, kterými jsou cena produktu, místo produktu a propagace produktu. Analýza marketingového mixu ve firmě I&C Energo, a.s. bude provedena na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů se zástupcem firmy a dat získaných ze společností zveřejněných dokumentů. Postupně budou analyzovány jednotlivé prvky marketingového mixu, nejprve produkt, dále cena produktu a její tvorba ve společnosti, poté umístění produktů a nakonec propagace nejen produktů, ale i celé společnosti.

5.1 Analýza produktu

Analýza produktu bude v této práci založena na analýze vývoje tržeb během posledních deseti let a odhadu tržeb za rok 2019 a také na rozložení hlavních produktů na celkové výši tržeb během vybraných pěti let. Dále bude následovat zařazení jednotlivých produktů do kategorií klasifikace služeb dle podílu hmotného produktu a služby na celkovém produktu. Zbytek kapitoly bude věnován konkrétnímu produktu *Investiční dávky*, který bude rozebrán na jednotlivé vrstvy. Nakonec budou popsány jednotlivé fáze životního cyklu, jimiž tento produkt doposud prošel až do současnosti.

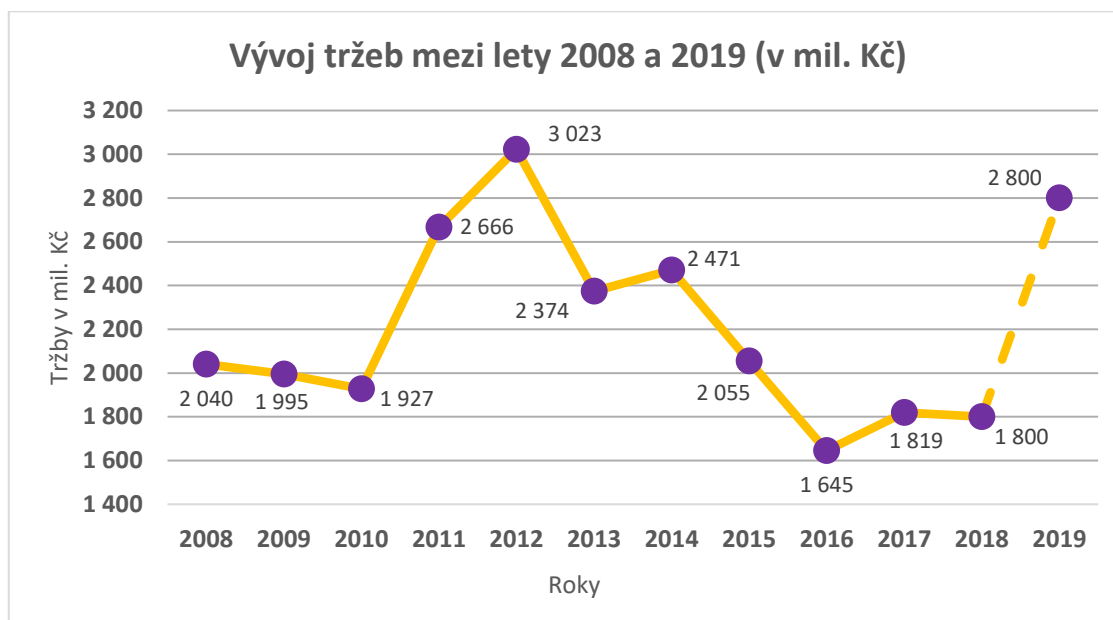
5.1.1 Analýza produktu na základě vývoje tržeb

Analýza vychází ze zveřejněných dat ve výročních zprávách společnosti I&C Energo za jednotlivé roky, které jsou dostupné na webovém portálu „www.justice.cz“. Původně měla být analýza provedena dle počtu uzavřených zakázek během jednotlivých let, avšak vzhledem k rozdílnosti rozsahu a náročnosti jednotlivých zakázek, kdy by výsledek nemusel být srovnatelný, byl vybrán tento způsob zhodnocení na základě dosažených tržeb.

Průměrný počet ročně uzavřených zakázek se v posledních letech pohybuje mezi 360 a 480, s tím, že od roku 2008 až do současnosti se každý rok počet zvyšuje o 10 až 15 zakázek. Většina zakázek je dokončena do 1 roku, zhruba pětina je dokončena do 2 let a asi 5 % přesahuje dvouletou délku realizace.

Pro analyzování dat byl zvolen spojnicový graf znázorňující vývoj tržeb během deseti let, konkrétně mezi lety 2008 a 2018, rozšířený o predikci vývoje v roce 2019. Hodnoty zahrnují tržby z veškerých produktů nabízených společnostmi I&C Energo.

Graf 1: Vývoj tržeb mezi lety 2008 a 2019



Zdroj: Justice.cz (rozšířeno dle rozhovoru s obchodním manažerem)

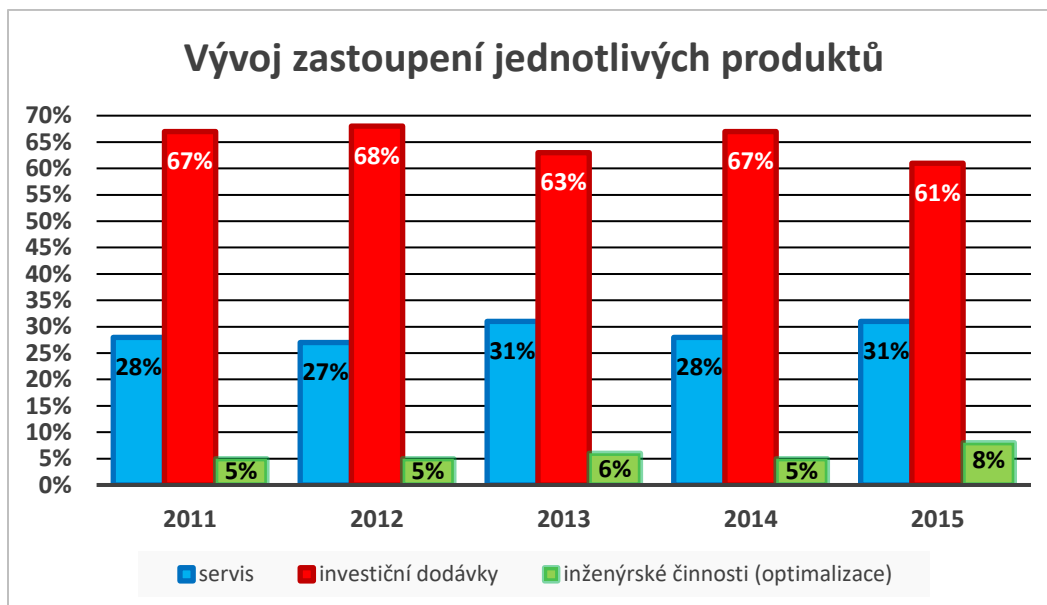
Jak vyplývá z grafu, společnost I&C Energo se snaží o udržení svých tržeb kolem hodnoty 2 až 3 miliard Kč, avšak v některých letech dochází k menším i větším výkyvům. Výkyvy jsou zapříčiněny především dokončováním větších zakázek nebo naopak odsouvaním jejich dokončení do dalšího roku.

Nejvyšších hodnot dosáhla firma v roce 2012 a v letech před a po, kdy došlo k fakturaci významných zakázek uzavřených se společností ČEZ, a.s., které spočívaly v obnově klasických elektráren v ČR (Počerady, Tušimice a Pruněřov) a výstavbě nového uhelného zdroje Ledvice. Naopak propad nastal v roce 2016, kdy došlo k odsunutí fakturace dvou významných zakázek z konce roku 2016 na začátek roku 2017.

Ze současných propočtů vyplývá, že v roce 2018 zůstanou tržby na téměř stejné úrovni jako v roce 2017, tzn. okolo 1,8 miliard Kč. Na druhou stranu v roce 2019 se odhaduje výrazné navýšení tržeb oproti roku 2018 o cca 1 miliardu Kč a to především díky plánovanému dokončení velkých zahraničních zakázek.

Pro představu zastoupení hlavních poskytovaných produktů společnosti byl sestaven sloupcový graf zobrazující jejich poměr na celkových tržbách. Lze si povšimnout, že převažující zastoupení mají Investiční dodávky, které se pohybují kolem 65 %. Dalším v pořadí je Servis, jehož zastoupení se pohybuje okolo 30 % a nejmenší zastoupení mají Inženýrské činnosti, nebo-li Optimalizace energetických výroben, jejichž podíl na celkových tržbách se pohybuje mezi 5 a 8 %.

Graf 2: Vývoj zastoupení jednotlivých produktů



Zdroj: Justice.cz

5.1.2 Klasifikace služeb

Pro rozdělení produktů, kterými jsou převážně služby, byla zvolena klasifikace služeb, která má v této firmě, z důvodu rozsáhlého portfolia služeb, zastoupení téměř ve všech kategoriích. Jedinou kategorií, která nemá mezi produkty společnosti zastoupení je „Čistý hmotný produkt“, protože i v případě hmotného produktu má služba svůj podíl na celkové nabídce. Některé produkty však nelze zařadit pouze do jedné z kategorií díky své charakteristice a variabilitě, proto jsou uvedeny častěji.

➤ **Hmotný produkt spolu se službou**

- Boroměr – soustava přístrojů pro měření koncentrace boru doplněná o služby (montáž, opravy)

➤ **Hybrid**

- Investiční dodávky – pokud je podíl hmotného produktu srovnatelný s poskytovanou službou

- **Služba spolu s malým podílem hmotného produktu**
 - Investiční dodávky, servis, optimalizace energetických výroben – poskytnutí služby spolu s malým podílem hmotného produktu (např. materiál)
- **Čistá služba**
 - Servis, optimalizace energetických výroben – bez dodání materiálu
 - Softwarové činnosti nebo zpracování projektové dokumentace – bez následné realizace

Z důvodu rozsáhlosti a rozmanitosti portfolia produktů byl **pro zjednodušení vybrán produkt „Investiční dodávky“**, který bude ve zbytku práce analyzován do hloubky. Tento produkt věrně reprezentuje činnost společnosti I&C Energo a dostatečně vypovídá o hlavní činnosti společnosti, kterou je poskytování služeb zákazníkům.

5.1.3 Vrstvy a dimenze produktu

Produkt Investiční dodávky se skládá ze tří hlavních vrstev, kterými jsou:

- **Vnitřní vrstva (jádro produktu)** představuje službu poskytovanou zákazníkovi v podobě *realizace investičních dodávek* formou zvanou „na klíč“, která zahrnuje veškeré činnosti *od přípravy projektu až po záruční servis*.
- **Střední vrstva (skutečný produkt)**, která dotváří produkt do finální podoby, zahrnuje u produktu Investiční dodávky především kvalitu a značku. Ostatní dimenze této vrstvy, mezi které patří design a styl, balení a doplňky jsou charakteristické spíše pro výrobky než služby.

Kvalita

System kvality je budován a udržován na vysoké úrovni a společnost I&C Energo si zakládá na budování pověsti kvalitní a spolehlivé společnosti. Dokladem je mnoho důležitých certifikací, které již byly popsány v kapitole 3.2. Součástí systému kvality je vlastní „zdokonalování“ v souvislosti s měnícími se potřebami, cíli, definovanými procesy a potřebami zákazníků.

Značka

Vlastním produktem se myslí Investiční dodávky. Značkou je však propojení s garancí kvalitní realizace služby firmou I&C Energo a.s. Jak vyplynulo z rozhovorů se zástupcem firmy, od některých zákazníků slýchávají, že pokud zakázku dělají „ajsíci“ (zaměstnanci společnosti) bude to určitě kvalitní, včas a v rámci rozpočtu. Značkou je tedy vlastní název společnosti „I&C Energo a.s.“.

- **Vnější vrstva (rozšířený produkt)** představuje v rámci investičních dodávek zejména *možnost financování projektu* za případné podpory zahraniční společnosti EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.). Zařadit sem lze i pozáruční servis, který je však ve firmě považován za samostatný produkt.

5.1.4 Životní cyklus produktu

I&C Energo a.s. vzniklo v roce 1993 tzv. „outsourcingem“ (zakázkou) činností servisu měření a regulace (MaR) na jaderné elektrárně Dukovany. Postupně své „servisní“ činnosti rozšířilo na druhou jadernou elektrárnu Temelín a současně i do zbývajících tepelných elektráren, tepláren a dalších průmyslových provozů. Po nasycení „energetického“ trhu v ČR produktem Servis se dále poohlíželo, kam dál směřovat své aktivity. **Po** průzkumu trhu a *zjištění potřeb zákazníků vznikl produkt Investiční dodávky*.

1) Fáze zavádění

Nejzkušenější pracovníci ze servisu byli převedeni do „nové“ vzniklé divize Investiční dodávky a utvořili základ pro budování a zavádění produktu na trh. Současně probíhal nábor nových pracovníků a akviziční činnost, při které I&C Energo kapitálově vstoupilo do jiných společností.

Pro fázi zavádění společnost využila strategii rozvoje výrobku (všeobecně produktu), která spočívá v tom, že se společnost snaží o zavedení nového produktu na stávající trh.

Pozitivně se při zavádění produktu na trh projevila součinnost s produktem servis a díky tomu probíhalo zavádění na trh systematicky a relativně rychle s investicemi nejen do personálu, ale i do vybavení. Cílem v této fázi bylo budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky na základě dobře odvedené práce. V této době také vznikl firemní slogan platný dodnes: „Spolehlivé partnerství“.

2) Fáze růstu

Do fáze růstu se produkt dostal díky postupnému získávání zkušeností, personálnímu i majetkovému posílení a větší poptávce po kvalitních službách. Důležitým faktorem byl důraz na dobře odvedenou práci a budování značky I&C Energo a.s. „ICE_ajsíci“. Kolem roku 2000 získala firma první větší zakázky jako tzv. finalista SKŘ a Elektro (činnosti v oblasti systémů kontroly a řízení a elektrosystémů) na základě dobrých referencí z menších zakázek.

Růst byl dále podpořen rozšířením činností o strojní činnosti, které firma dříve zajišťovala subdodavatelsky. Tím chtěla firma udržet kvalitu, která měla bohužel u subdodavatelů klesající tendenci, a posílit svou pozici na trhu vůči konkurenci. V této době také I&C Energo a.s. začalo „pokukovat“ po zahraničních trzích. Největším problémem v této fázi byl nejspíš nedostatek dostupné a kvalifikované pracovní síly.

3) Fáze zralosti

V současné době se produkt Investiční dodávky nachází ve fázi zralosti, nebo-li vyspělosti trhu. Společnost má okruh stálých zákazníků a postupně získává nové, ať už prostřednictvím účasti na jejich výběrových řízeních nebo na veletrzích, kde společnost I&C Energo prezentuje své realizované zakázky.

Bohužel je však v rámci České republiky již energetický trh nasycený, a tudíž nedává firmě dostatečný prostor pro realizaci. Zvyšující se konkurenční boj v ČR způsobil v posledních letech úpadek několika firem. Především z toho důvodu, že nedochází k naplnění očekávání trhu, co se týče výše a rozsahu investic v průmyslu a zejména ve „velké“ energetice (např. dostavba JE Temelín). I&C Energo a.s. využilo této situace a převzalo v několika fázích pracovníky z konkurenčních firem včetně know-how, čím ještě posílilo svou pozici na trhu.

Vzhledem k očekávané stagnaci na energetickém trhu v tuzemsku a zvýšenému konkurenčnímu tlaku se společnost rozhodla nabídnout své produkty i do zahraničí, kde se následně projevilo a doteď projevuje její dobré jméno.

Proti úpadku se firma snaží bojovat nejenom hledáním nových koncových trhů, ale také neustálým rozšiřováním svého portfolia nabízených činností v rámci produktu.

5.2 Analýza cenové tvorby

Cena produktu Investiční dodávky je stanovována v závislosti na dané situaci, resp. konkrétním projektu a dle tržního zacílení. Výsledná cena produktu představuje součet dílčích cen jednotlivých částí celého projektu. Do konečné ceny se často promítají i vnější proměnné, kterými jsou stanovení nebo ocenění rizik, ať už technických, obchodních, právních nebo jiných a hodnotící kritéria zákazníka (zejména u veřejných zakázek).

Vzhledem k tomu, že princip stanovení ceny je ve firmě I&C Energo, a.s. interní záležitostí budou v této kapitole popsány pouze základní principy.

5.2.1 Postup stanovení ceny

Stanovení konečné ceny předchází několik dalších činností, které výsledné ceně zaručí, že bude u zákazníků přijata a zároveň se firmě vyplatí. Společnost I&C Energo využívá klasický postup stanovení ceny, který se skládá z následujících činností:

1) Stanovení cílů cenové tvorby

Za hlavní cíl při cenové tvorbě považuje firma získat dostatečný počet zakázek s potřebnou marží pro udržení a rozvoj společnosti.

2) Zjištění poptávky

Společnost získává své zakázky prostřednictvím veřejných nebo neveřejných výběrových řízení, podle počtu vypsaných řízení se zjišťuje aktuální poptávka po produktech firmy.

Aktuálně vypsané zakázky lze nalézt na několika webových stránkách konkrétních společností nebo informačních systémech, mezi které patří mimo jiné:

- Neveřejné zakázky ČEZ, a.s.
- Informační systém o veřejných zakázkách
- Severní energetická, a.s.
- Slovenské elektrarne
- Úrad pro verejné obstarávanie
- Jádrová a vyradovací spoločnosť
- Západoslovenská energetika
- SPP – Distribúcia, a.s.

3) Odhad nákladů

Odhad celkových nákladů vyplývá z předem stanovených fixních a variabilních nákladů jednotlivých činností nabízených společností v rámci Investičních dodávek. Celková hodnota nákladů je tedy součtem nákladů za jednotlivé činnosti, které se liší dle konkrétní zakázky, protože, jak už bylo uvedeno dříve, zakázky jsou stavěné na míru zákazníka a tudíž pokaždé zahrnují jinou kombinaci činností.

4) Analýza nákladů konkurence, cen a nabídek

Tato část procesu stanovení ceny je důležitá především v elektronických aukcích a při závěrečných kolech veřejných i neveřejných nabídek, kdy je ještě více podstatné navrhnout lepší nabídku pro zadavatele, aby si vybral právě tuto firmu. Jinak se konkurenčními cenami společnost neřídí, protože cena se odvíjí dle konkrétní zakázky a poslední kolo vždy vyhrává nejlepší cena, avšak každá z firem si sama musí určit kam až může klesnou, aby se jí to vyplatilo. Jedinou analýzu, kterou společnost provádí je každoroční zkoumání, kolik zakázek ze všech u důležitých zákazníků má ona a kolik procent ostatní konkurenční společnosti.

5) Výběr metody tvorby ceny

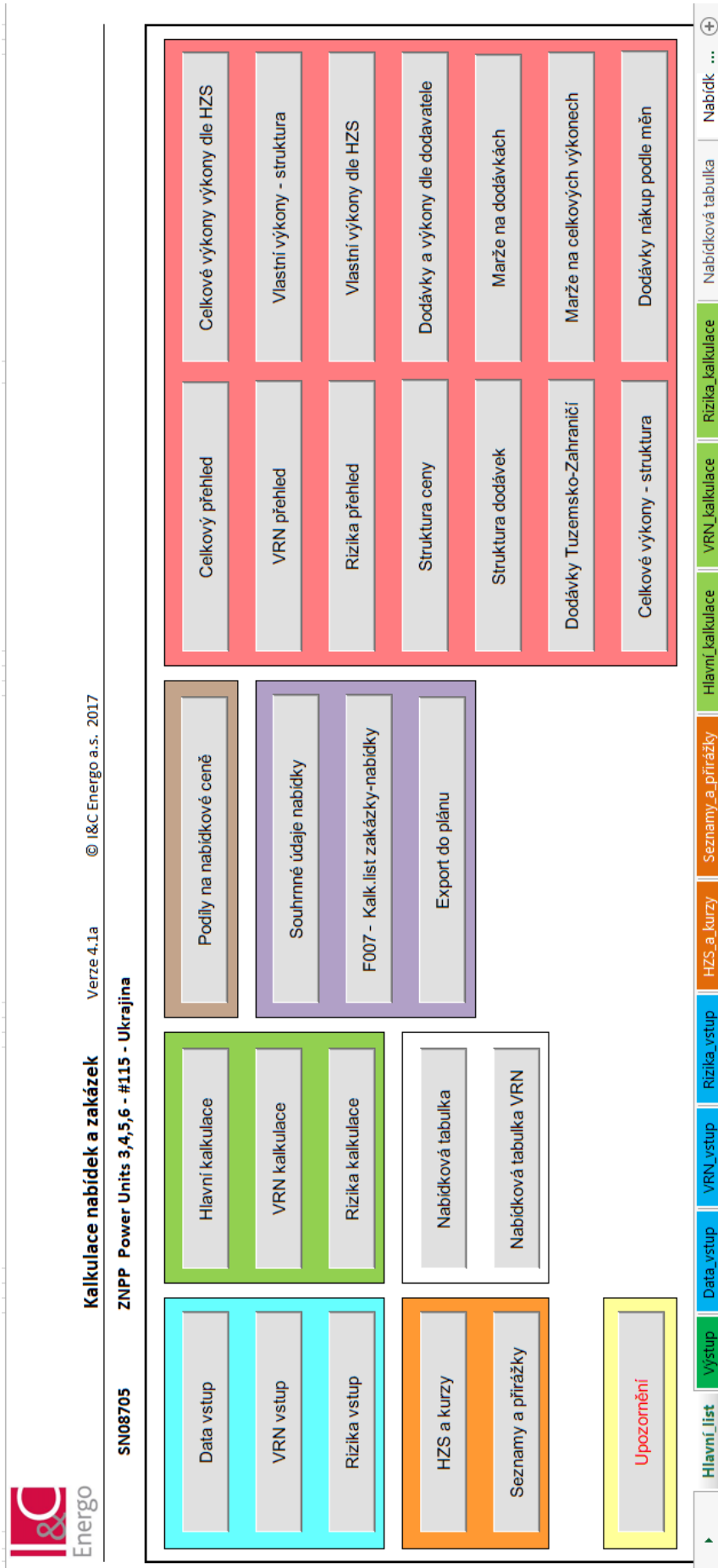
Společnost I&C Energo, a.s. využívá pro stanovování konečné ceny kombinaci metody návratnosti investic s hodnotově orientovanou metodou tvorby cen. Vzhledem k tomu, že firma získává většinu svých zakázek prostřednictvím výběrových řízení, kde může být předem stanovena maximální výše konečné ceny, je firma touto výší omezena při její tvorbě. Pokud není tato výše předem stanovena, firma se musí i tak snažit dostat ji, na co nejpříjemnější úroveň, aby měla šanci na „výhru“. Zároveň však firma musí brát ohled na vlastní činnost a tím pádem hledat možnosti, jak poskytnout kvalitní produkty, s co nejnižšími náklady při dosažení určité výše zisku za přiměřenou cenu.

6) Výběr konečné metody

Z důvodu potřeby kombinace dvou zmíněných metod si firma vytvořila svůj vlastní sofistikovaný interní nástroj kalkulace ceny produktů, který spočívá v tom, že výsledná cena je přímo „ušitá na míru“ konkrétnímu zákazníkovi nebo konkrétní poptávce.

Do kalkulačního nástroje (viz obrázek 12) se zadávají základní vstupní nákladové parametry, kterými jsou pracnost činností dle jednotlivých profesí, ceny nakoupeného materiálu a subdodávky.

Obrázek 14: Základní obrazovka kalkulačního nástroje



Zdroj: Interní dokumenty I&C Energo, a.s.

Pro tvorbu konečné ceny je také důležité ocenění rizik jako např. kurzové rozdíly, neúplnost zadání, solventnost apod. a také se oceňují vedlejší rozpočtové náklady, tj. cestovné, zařízení staveniště, likvidace odpadů, školení, klimatické podmínky, pojištění, bankovní záruky, profinancování apod. Výsledkem zadání veškerých údajů je daty naplněný kalkulační nástroj, který slouží pro nastavení finální cenové úrovně produktu. Nastavování cen i odpovědnost za zadání je upraveno v interních předpisech.

5.3 Analýza umístění

Převážná většina služeb resp. dodávek produktu Investiční dodávky se děje v místě zákazníka na základě podepsané smlouvy o dílo. Pouze malá část je realizována v prostorách společnosti, např. softwarové činnosti nebo předvýroba některých částí.

I&C Energo, a.s. je aktivní na tzv. B2B (business to business) trzích a nevyužívá prostředníků, protože má dostatek svých pracovníků pro veškeré činnosti související s poskytnutím i dodáním produktu. Cílem je maximální přímý kontakt se zákazníkem. Časté je ale i využití fyzické distribuce materiálu nutného k realizaci produktu Investiční dodávky u koncového zákazníka. Materiál je v tomto případě součástí nabízeného produktu. Výsledkem dodávky produktu je ucelené dílo na smluvně domluveném místě.

Existují tři možné způsoby, jak se k produktům společnosti dostat a jak uzavřít se společností I&C Energo smlouvu. Jedním ze způsobů je kontaktovat společnost prostřednictvím webových stránek a příslušné emailové adresy, která je zde uvedena, jelikož na stránkách společnosti lze nalézt veškeré informace k nabízeným produktům. Další možností je oslovit společnost na některém z odborných veletrhů nebo výstav, kterých se společnost I&C Energo pravidelně účastní a kde většinou prezentuje reference konkrétních realizovaných zakázek. Pokud má určitá firma stejný nebo obdobný problém může je zde kontaktovat a domluvit se na dalším postupu. Avšak tyto způsoby jsou pouze doplňkové.

Hlavním způsobem uzavírání zakázek jsou, jak již bylo zmiňováno, výběrová řízení, do kterých se společnost I&C Energo zapojuje. Ve firmě je konkrétní zaměstnanec, který sleduje již dříve zmíněné portály s vypsáními řízeními několikrát denně a jakmile se objeví nabídka vhodná pro společnost, kontaktuje příslušného pracovníka ve firmě, který je za tuto oblast zodpovědný a ten již bude rozhodovat, co dále. Výběrová řízení mají obvykle tři hlavní kola, kdy v prvním rozhodují zkušenosti a reference k poskytovaným čin-

nostem a ve druhém kvalita, která se dokazuje především prostřednictvím získaných certifikátů nebo na základě hodnocení spokojenosti zákazníků. Poslední kolo probíhá nejčastěji formou internetové aukce, kde se jednotlivé postupující firmy „předhání“, kdo nabídne nejlepší cenu, ale každá si musí na druhou stranu určit, kam až může klesnout, aby se jí daná zakázka ještě vyplatila.

5.4 Analýza propagace

Oproti předchozím nástrojům marketingového mixu, bude propagace zaměřena na veškerý sortiment produktů společnosti, protože propagace ve společnosti I&C Energo je zaměřena spíše na celou společnost a budování dobrého jména na trhu než konkrétní produkt a je tudíž pro všechny produkty společná. Každý z nástrojů propagace bude zanalyzován zvlášť, avšak hlavní důraz bude kladen na vztahy s veřejností, protože tento nástroj je u firem poskytující služby nejpodstatnější.

Za nejefektivnější způsob propagace považuje však společnost I&C Energo doporučení mezi stávajícími a novými zákazníky.

5.4.1 Reklama

Společnost I&C Energo nepatří mezi společnosti, které tvoří jeden TV spot za druhým, jak bývá zvykem u výrobních společností, ale vytváří je pouze k důležitým událostem, nebo jako přehledné shrnutí poskytovaných produktů.

Mezi konkrétní příklady lze zařadit video vytvořené v loňském roce k příležitosti oslavy výročí 25 let, kde je vtipným způsobem shrnut postupný vznik elektrické energie a produktů s ní souvisejících od počátku až po vznik jaderných elektráren a společnosti I&C Energo.

Další ukázkou je reklamní video, kde jsou shrnuty informace o poskytovaných službách. Na internetu je zveřejněné i video, které láká nové zaměstnance do společnosti, protože společnost z důvodu velkého rozsahu potřebných pracovníků i přes zaměstnanecké výhody a propracovanou zaměstnaneckou politiku neustále postrádá technické pracovníky. Všechna zmíněna videa jsou zveřejněna, jak na webových stránkách společnosti, tak na webovém portálu youtube.com.

Jedním z využívaných nosičů reklamy společnosti jsou **reklamní předměty**, mezi které patří mimo jiné tužky, propisky, tašky, trička, bloky nebo powerbanky, které jsou určeny pro zaměstnance i zákazníky.

Společnost I&C Energo se také pravidelně účastní odborných konferencí a veletrhů, kde její zaměstnanci představují nejen firmu, ale především poskytované služby, a kde mohou také navázat pro společnost nové obchodní vztahy, popřípadě rovnou získat nové zakázky:

- **Odborné konference**, na kterých aktivně vystupuje s vlastními příspěvky.
- **Tuzemské veletrhy** (např. Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, Amper v Brně), kde mívá společnost I&C Energo odborné příspěvky ke konkrétnímu tématu a zároveň zde představuje reference dokončených zakázek, díky nimž může na veletrhu navázat podobné kontrakty s novými zákazníky.
- **Mezinárodní veletrhy** v Paříži, Hannoveru nebo v Číně.

5.4.2 Osobní prodej

Společnost využívá osobní prodej, prostřednictvím **obchodních zástupců**, nejen během výstav a veletrhů, ale i při zapojování se do výběrových řízení, kdy potřebuje přesvědčit zadavatele o výhodách, které jim společnost přinese, pokud si vybere právě ji. Kromě představení návrhu projektu je také důležité, aby zadavateli zdůraznili přednosti tohoto projektu. Proto je potřeba zajistit těmto zaměstnancům potřebná školení.

5.4.3 Podpora prodeje

Společnost I&C Energo nabízí své služby v oblasti energetiky prostřednictvím tří hlavních a dalších doprovodných produktů. Společnost si váží **věrných zákazníků**, a proto dokáže ocenit jejich dlouhodobou spolupráci prostřednictvím **cenových zvýhodnění** oproti běžným zakázkám.

Na druhou stranu, jelikož jsou hlavním předmětem služby, není možné nabízet v rámci podpory prodeje zvýhodněné nákupy jako u výrobních společností (množstevní slevy, produkty zdarma, vrácení peněz, apod.).

5.4.4 Public relations (vztahy s veřejností)

Společnost I&C Energo, a.s. se snaží o budování dobrých vztahů a zároveň dobrého jména na trhu pomocí vysoké kvality poskytovaných služeb. Dá se říci, že v současné době již má vybudované své místo na českém, ale i zahraničním trhu, především díky dlouholeté zkušenosti od roku 1993. Pro přehledné uspořádání velkého množství nástrojů využívaných v rámci Public relations společnosti je využit Kotlerův akronym PENCILS:

P = publications (publikace) – Společnost I&C Energo vydává pravidelně svůj *vlastní podnikový časopis*, ve kterém lze najít veškeré aktuality, které se týkají společnosti, ale i celkové energetiky.

Mezi brožury vydávané společností patří *referenční a katalogové listy* a dále *profil společnosti* obsahující základní informace o společnosti, který je zároveň zveřejněný na webových stránkách společnosti.

Do publikací by se také daly zařadit důležité dokumenty týkající se činnosti společnosti, které pravidelně zveřejňuje ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin na webové stránce www.justice.cz spravované Ministerstvem spravedlnosti České republiky. Mezi tyto dokumenty patří *výroční zprávy, notářské zápisy, informace o změnách stanov, rozhodnutí akcionáře společnosti a další*.

E = events (veřejné akce) – V rámci public relations organizuje společnost v průběhu roku několik **veřejných akcí**, mezi které patří:

- *Plesy* nejen pro zaměstnance společnosti, ale i jejich rodinné příslušníky a zákazníky. Jsou pořádány na dvou místech, jednou v Čechách (České Budějovice) a jednou na Moravě (Třebíč).
- *Golfová túra* – Business Energy Cup – pravidelně konaný golfový turnaj pro zaměstnance (např. 26.4.2019 v Českém Krumlově)
- *Sportovní den* organizovaný jednou za rok pro zaměstnance a jejich rodiny

N = news (novinky) – Informace o aktuálních projektech, na kterých se I&C Energo v současné době podílí nebo podílela, jsou zveřejněné na webových stránkách společnosti. Společnost také sleduje aktuální dění na trhu a zjišťuje, co nového by mohla do budoucna zavést, aby mohla vyjít ještě více vstříc zákazníkům. Sleduje také legislativní změny, mezi které patří mimo jiné Energetický zákon, které jsou podmínkou působení na energetickém trhu.

C = community involvement activities (angažovanost pro komunitu) – Jedním z příkladů angažovanosti společnosti I&C Energo pro komunitu je podpora hokejového klubu ČEZ Motor České Budějovice.

I = identity media (nosiče a projevy vlastní identity) – Společnost I&C Energo má pro své nosiče vlastní identity vytvořený grafický manuál, který určuje, jak jednotlivé nosiče mají vypadat, co všechno mají obsahovat nebo např. jak má vypadat logo a kde má být umístěno. Mezi nosiče realizované společností patří *vizitky, hlavičkové papíry, konkrétní úprava e-mailové dokumentace, služební automobily nebo firemní oblečení.*

L = lobbying aktivity (lobyistick aktivity) – tento nástroj společnost nevyužívá

S = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti) – V rámci aktivity sociální odpovědnosti společnost podporuje místní organizace především tam, kde má své pobočky. Mezi konkrétní podpory patří:

- *Sponzorství projektu „sociální automobil“* - V rámci tohoto projektu společnost I&C Energo podpořila již dvě sociální organizace, které podporují zdravotně postižené osoby v Třebíči a jednu v Českých Budějovicích. Projekt spočívá ve finanční spoluúčasti na pořízení automobilu tím, že si na něm různé společnosti pronajmou reklamní plochu.
- *Podpora dobrovolnického programu korejských studentů*, který organizovala korejská společnost ucházející se o dostavbu jaderného bloku na jaderné elektrárně Dukovany. Tato společnost se snaží o úzkou spolupráci s regionem, a proto uspořádala tento program seznamující místní občany prostřednictvím studentů s korejskou kulturou a zároveň pomáhající se zprostředkováním pomoci s některými opravami veřejných prostranství.

Jak už bylo řečeno dříve, společnost má již vybudovanou dobrou pozici na trhu a její název a označení „ajsíci“ je spojeno s vysokou kvalitou. I když došlo ve firmě ke změně názvu a tím pádem i loga, většina spolupracovníků a zákazníků tuto změnu ani nezaznamenali a dále využívali název a oslovení původní, protože právě jméno společnosti „I&C Energo“ je na trhu spojováno s poskytováním kvalitních služeb. Na tomto základě se firma po poměrně krátké době rozhodla vrátit zpět k původnímu názvu a uvědomila si, že právě název společnosti je to, co napomáhá úspěšnosti firmy na trhu.

6 Zhodnocení analýzy a návrh na změny

Zhodnocení analýzy je založeno na osobním názoru autorky této bakalářské práce. Postupně budou zhodnoceny jednotlivé nástroje marketingového mixu analyzované v předchozích kapitolách a také bude zhodnocena podstata tvorby celkového marketingového mixu.

Na základě provedené analýzy vyšlo najevo, že v rámci **podstaty tvorby** marketingového mixu, společnost provádí celou řadu činností, které předchází vytvoření marketingového mixu. Mezi tyto činnosti patří mimo jiné sledování vypsání výběrových řízení, odhad tržeb za rok, nebo průzkum nových možností umístění na trhu. Naopak by se měla společnost zaměřit na zjišťování potřeb a přání zákazníků. Z toho důvodu by měla, buď vytvořit samostatný dotazník týkající se budoucích potřeb zákazníků, nebo rozšířit stávající dotazník týkající se spokojenosti o otázky zabývající se potřebami a přáními zákazníků. V rámci stávajícího dotazníku spokojenosti totiž společnost pouze ověřuje, jak byl zákazník spokojen s odvedenou prací nebo s pracovníky společnosti. Díky tomuto průzkumu by společnost zjistila, co by od ní zákazníci do budoucna očekávali a mohla by se na to včas připravit a nabídnout zákazníkům nové činnosti.

Jako první z nástrojů marketingového mixu bude zhodnocen **produkt**. Některé části analýzy produktu se týkali celého portfolia produktů a jiné byli zaměřené pouze na konkrétní produkt Investiční dodávky. Nabídka produktů společnosti I&C Energo je velmi rozsáhlá, protože i když se na první pohled může zdát, že podnik nabízí pouze malé množství produktů, ve skutečnosti je pod každým produktem skryto mnoho různorodých činností, ze kterých si každý zákazník vybere přesně to, co potřebuje. Autorka souhlasí se zaměřením na kvalitní poskytování produktů, protože právě u služeb, které představují většinu produktů společnosti, by kvalitní provedení mělo být na prvním místě.

Vhodné by bylo, aktivněji nabízet související činnosti s realizovanou zakázkou. Autorka z dostupných informací totiž pochopila, že společnost spíše nechává iniciativu na zákaznických prostřednictvím jejich dotazů a požadavků nad rámec nabídky. Samozřejmě je tento způsob nejlepší, co se týče zaměření na zákazníka, avšak zákazník nemusí vždy vědět o všech činnostech, které by mu mohla společnost nabídnout, a proto by bylo vhodné ho více informovat o dalších možnostech i nad rámec konkrétní zakázky.

Způsob vytváření **ceny** u společnosti I&C Energo bere v potaz veškeré faktory ovlivňující výši konečné ceny, mezi které patří mimo jiné pracnost, ceny materiálu či subdodávek a rizika. Konečná cena je pak závislá na konkurenčních cenových nabídkách konkrétních zakázek, protože především při výběrových řízeních vyhrává v konečné fázi ta nejnižší. Nejprve je tedy stanovena cena na základě nákladové orientace přírážkovou metodou, avšak výsledná cena je ovlivněna konkurencí a snahou danou zakázku získat. Je však také velmi důležité si dopředu určit hranici, za kterou se společnosti konkrétní zakázka vyplatí, aby v „zápalu boje“ neklesla jejich nabídka příliš nízko (pod úroveň ziskovosti)

Společnost, jak vyplývá z analýzy, hledá nová **umístění** svých služeb nejen v rámci tuzemska, ale i v zahraničí, především z důvodu klesající poptávky po produktech společnosti v rámci tuzemského trhu. Zatím je hlavním faktorem, při výběru nových zahraničních odběrných míst, umístění jaderných elektráren podobných typů, jako jsou v České republice. Vhodné by však bylo hledat nová odběrná místa nejen v oblasti jaderné energetiky, ale i klasické energetiky nebo průmyslu, se kterými má již společnost také dlouholeté zkušenosti a mohla by tak využít dostatečně svůj potenciál pro budoucí rozvoj.

Jak vyplývá z analýzy **propagace**, nejdůležitějším a nejefektivnějším způsobem propagace produktů, ale i celé společnosti, je doporučení mezi stávajícími a novými potenciálními zákazníky. V rámci propagace by bylo dobré se zaměřit ještě více na nástroj **public relations**, který slouží k vytváření dobrého jména podniku. Společnost by mohla více využít článků v odborných časopisech, které by informovaly o výhodách a bezpečnosti nových technologií využívaných touto společností. Tím by na sebe mohla upoutat pozornost a dostat se do povědomí jako firma inovující své postupy s cílem zvyšovat bezpečnost obyvatel nebo např. zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se společnost účastní tuzemských i zahraničních veletrhů, bylo by dobré sledovat jejich účinnost v porovnání s náklady, které byly vynaloženy, aby se firma mohla veletrhu zúčastnit. Společnost by měla zjišťovat, z jakých zemí jsou ostatní účastníci nebo hosté veletrhu. Dále by měla analyzovat, kolik nových obchodních vztahů nebo dokonce zakázek díky konkrétnímu veletrhu uzavřela, popřípadě, zda došlo alespoň ke zvýšení povědomí o firmě na trhu.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo „Zhodnocení tvorby marketingového mixu ve vybrané firmě a případně navrhnout jiné možnosti řešení“.

Jak vyplývá z cíle bakalářské práce, hlavní řešenou problematikou se stala tvorba marketingového mixu a konkrétněji její podstata a na ní navazující tvorba jednotlivých prvků marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena produktu, místo (umístění) produktu a propagace produktu.

Pro zpracování práce byla zvolena společnost I&C Energo, a.s., která je předním dodavatelem investičních a servisních činností v rámci energetiky na českém trhu. Společnost realizuje svou činnost převážně prostřednictvím služeb, díky čemuž se tato práce od ostatních liší.

Na základě provedeného rozboru činnosti firmy byly stanoveny návrhy na zlepšení současné situace týkající se tvorby a jednotlivých prvků marketingového mixu. Společnost I&C Energo by měla zpracovat na zjišťování potřeb a přání zákazníků a na základě toho nabídnout zákazníkům nové činnosti. Dále by měla aktivněji nabízet související služby s prováděnou zakázkou, aby si udržela zákazníka a získala tím další možnost realizace. V oblasti umístění by měla společnost zanalyzovat zahraniční trh nejen v rámci jaderné energetiky, ale i klasické energetiky a ostatního průmyslu, kde by mohla do budoucna využít svůj potenciál. Propagace společnosti by se měla do budoucna zaměřit především na nástroj public relations. Jedním z návrhů je zveřejňování článků spojujících společnost s novými technologiemi nebo metodami zajišťující bezpečnost pro obyvatele nebo zaměstnance. Dalším doporučením je podrobněji sledovat úspěchy na zahraničních, ale i tuzemských veletrzích a poté je vyhodnocovat.

Získané informace posloužily jako podklad pro potvrzení nebo naopak vyvrácení předem stanovených hypotéz v metodice bakalářské práce. Zhodnocení jednotlivých hypotéz je následující:

1) Firma poskytuje služby dle potřeb a přání zákazníků

Vzhledem k tomu, že většina nabídek produktů je tvořena „na míru“ konečnému zákazníkovi a tím pádem konečná podoba konkrétního produktu je přesně dle představ a přání zákazníka, je možné tuto hypotézu potvrdit.

2) Firma provádí marketingový výzkum, na jehož základě vytváří produkt

Tuto hypotézu musím vyvrátit, protože společnost I&C Energo neprovádí marketingový výzkum. Společnost totiž nezjišťuje potřeby a přání zákazníků dopředu, ale až po vypsání výběrového řízení zákazníkem. Po porovnání těchto požadavků se svými možnostmi, rozhodne, zda se bude o danou zakázku ucházet. V případě účasti na výběrovém řízení teprve vytvoří produkt přesně dle požadavků zákazníka.

3) Firma klade velký důraz na kvalitu svých produktů

Z činnosti firmy jasně vyplývá, že kvalita je u ní na prvním místě a od ní se odvíjí veškerá činnost společnosti, proto lze tuto hypotézu bez váhání potvrdit. Právě kvůli kvalitně odvedené práci je firma oblíbená ve svém oboru.

4) Firma zjišťuje spokojenost zákazníka s produkty společnosti

Spokojenost zákazníků je zjišťována buď osobně, bezprostředně po dokončení zakázky, nebo prostřednictvím dotazníků, které zjišťují každý rok spokojenost zákazníků s provedenými činnostmi firmou. Z toho důvodu lze i tuto hypotézu potvrdit.

Při studiu odborné literatury a posléze vypracování vlastní práce vyšlo najevo, že problematika tvorby marketingového mixu a celkově marketingu se v oblasti služeb v určitých aspektech liší oproti klasickým principům u výrobků.

Většina autorů aplikuje marketingový mix na výrobky a výrobní společnosti a problematiku služeb řeší pouze okrajově nebo vůbec. Pravděpodobně je to způsobené tím, že na hmotném výrobku si to dokáže každý lépe představit než na nehmotné službě. Marketing a s tím spojená tvorba marketingového mixu je však stejně důležitá u služeb jako u výrobků, a proto by se na ně nemělo zapomínat.

I z tohoto důvodu bylo velmi složité aplikovat základní znalosti načerpané z literatury ve většině případů pro výrobky na služby nabízené vybranou společností.

Tato bakalářská práce by mohla společnosti posloužit jako stručný podklad tvorby marketingového mixu nebo alespoň pro zamyšlení se nad touto problematikou a možnostech jejího vylepšení.

I. Summary a keywords v anglickém jazyce

The topic of this bachelor thesis is “*The essence of creating a marketing mix in the selected company*”. The main issue solved in this thesis is a marketing mix. The marketing mix is a set of tools that help companies achieve their aims. The main marketing mix tools are product, price, place and promotion, called together 4P’s. The essence of marketing mix is to ensure consistency between the needs and wants of potential customers and the offered goods. The aim of the study is an evaluation of creating the marketing mix in the selected company and to suggesting any other possible solutions. This work is divided into two parts - the theoretical and the practical part.

The theoretical part introduces with basic theoretical background of marketing and especially of the marketing mix. After defining marketing and its activities succeed the special chapter about the essence of creating the marketing mix which includes three examples, how to realize a product. Next parts are dedicated to the marketing mix and its tools. First section about Product contains the characteristics, dimensions and levels, life cycle and breakdowns of product and also some specific information about services. The second P (Price) includes describing the forming price process and pricing methods. Third P (Place) introduces with distribution channels, physical distribution and distribution of services. The last part about Promotion defines all promotion tools.

The practical part introduces with selected firm and its portfolio of services and products. For this part, I choose company called I&C Energo, which is a leading supplier of investment projects and services in the field of process control systems and power supply systems in the Czech Republic. Next sections are based on the theoretical part and interviews with business manager. They analyze the essence and then the current form and way of creating the marketing mix in the chosen business. After the analysis follows the evaluation together with suggesting possible changes and solutions.

Key words: product, price, place, promotion, services, interview

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- Boučková, J. a kol.(2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- Cohen, W. A. (1988). *The practice of marketing management: analysis, planning, and implementation*. New York: Macmillan Publishing Company. ISBN 0-02-323150-5.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi* (Dotisk [1. vyd.]). Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-600-5.
- Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Pearson. ISBN 978-0-13-700669-4.
- McCarthy, J. E., Perreault, W. D., & Bursíková, D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-29-5.
- Payne, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.
- Švarcová, M. (2012). *Marketing – grafická podpora přednášek*. Zeleneč u Prahy: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-072-8.
- Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-87-6.
- Švarcová, M. (2018). *Marketing – přednášky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Whiteley R. C. (1995). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-69-4.

Internetové zdroje

I&C Energo. (2019). *Profil společnosti*. Získáno 1. února 2019. Dostupné z:
https://www.ic-energo.eu/download/profil_spolecnosti/ic_energo_profil_spolecnosti_CZ.pdf

I&C Energo (2019). *Logo společnosti*. Získáno 10. února 2019. Dostupné z:
<https://www.ic-energo.eu/ke-stazeni/logo>

I&C Energo (2019). *Certifikáty*. Získáno 13. února 2019. Dostupné z:
<https://www.ic-energo.eu/ke-stazeni/certifikaty>

I&C Energo (2019). *Aktuality*. Získáno 13. února 2019. Dostupné z:
<https://www.ic-energo.eu/aktuality>

Justice (2019). *Sbírka listin*. Získáno 14. března 2019. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=553290>

Ekonomická fakulta JČU (2017). *Požadavky na bakalářské a diplomové práce*. Získáno 30. března 2019. Dostupné z:
https://www.ef.jcu.cz/studium/informace-pro-koncici-rocniky/pozadavky_vskp_celk.pdf

Interní dokumenty I&C Energo, a.s.

III. Seznam grafů a obrázků

Graf 1: Vývoj tržeb mezi lety 2008 a 2019	51
Graf 2: Vývoj zastoupení jednotlivých produktů	52
Obrázek 1: Marketingové řízení.....	7
Obrázek 2: „7W“	10
Obrázek 3: Podnik řízený zákazníkem - 7 zásad	10
Obrázek 4: Ledovec nevědomosti	12
Obrázek 5: Marketingový mix - "4P"	15
Obrázek 6: Vrstvy a dimenze produktu	18
Obrázek 7: Úrovně produktu.....	19
Obrázek 8: Životní cyklus produktu	20
Obrázek 9: Postup stanovení ceny.....	27
Obrázek 10: Prodejní cesty ve službách.....	31
Obrázek 11: Zahraniční dodávky.....	38
Obrázek 12: Postup společnosti po přihlášení do výběrového řízení	47
Obrázek 13: Postup výběru vhodného uchazeče pro zakázku	48
Obrázek 14: Základní obrazovka kalkulačního nástroje.....	58

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Možnosti používání loga společnosti	73
Příloha 2: Certifikát ISO 9001	74
Příloha 3: Oprávnění organizace u společnosti ČEZ, a. s.....	76
Příloha 4: Ukázka z dotazníku pro hodnocení zákazníkem	77

V. Přílohy

Příloha 1: Možnosti používání loga společnosti



Zdroj: I&C Energo (2019). *Logo společnosti.*

Příloha 2: Certifikát ISO 9001 (2 strany)

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát

udělený organizaci

I&C Energo a.s.

Sídlo společnosti: Pražská 684/49, 674 01 Třebíč
Česká republika

Toto je certifikát pro více lokalit, upřesnění je v příloze certifikátu

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch tímto osvědčuje,
že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán
ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ISO 9001:2015

Oblast certifikace

**INŽENÝRING, PROJEKTOVÁNÍ, VÝVOJ SW, REALIZACE DODÁVEK,
REKONSTRUKCÍ, MODERNIZACÍ A ÚDRŽBY
VČETNĚ STROJNÍCH A STAVEBNĚ-MONTÁŽNÍCH PRACÍ
PRO TECHNOLOGICKÉ SYSTÉMY A ZAŘÍZENÍ, SYSTÉMY ELEKTRO
A LINIOVÉ ENERGETICKÉ STAVBY, SYSTÉMY KONTROLY ŘÍZENÍ,
BEZPEČNOSTNÍ A INFORMAČNÍ SYSTÉMY.
VÝVOJ, VÝROBA A DODÁVKY APARATUR PRO MĚŘENÍ KONCENTRACE
BÓRU A DALŠÍ SPECIÁLNÍ INSTRUMENTACE.**

Datum počátečního schválení: 25. ÚNORA 1999
Počáteční datum recertifikačního cyklu: 15. ÚNORA 2017

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu
do: 14. ÚNORA 2020

Číslo certifikátu: CZ005533-1 Verze 1, Datum revize: 3. ÚNORA 2017


Podepsáno jménem BVCH SAS UK Branch


0008

Certification body address: 5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8JG, United Kingdom
Local office: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě konzultace s organizací.
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Strana 1/2



BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát

udělený organizaci

I&C Energo a.s.

Sídlo společnosti: Pražská 684/49, 674 01 Třebíč
Česká republika

Bureau Veritas vydalo tuto přílohu k certifikátu číslo: CZ005533-1

Norma

ISO 9001:2015

Oblast certifikace podle provozoven

Provozovna	Oblast certifikace
SÍDLO SPOLEČNOSTI Pražská 684/49, 674 01 Třebíč	INŽENÝRING, PROJEKTOVÁNÍ, VÝVOJ SW, REALIZACE DODÁVEK, REKONSTRUKCÍ, MODERNIZACÍ A ÚDRŽBY VČETNĚ STROJNÍCH A STAVEBNĚ-MONTÁŽNÍCH PRACÍ PRO TECHNOLOGICKÉ SYSTÉMY A ZAŘÍZENÍ, SYSTÉMY ELEKTRO A LINOVOÉ ENERGETICKÉ STAVBY, SYSTÉMY KONTROLY ŘÍZENÍ, BEZPEČNOSTNÍ A INFORMAČNÍ SYSTÉMY. VÝVOJ, VÝROBA A DODÁVKY APARATUR PRO MĚŘENÍ KONCENTRACE BÓRU A DALŠÍ SPECIÁLNÍ INSTRUMENTACE.
DIVIZE INVESTIČNÍ DODÁVKY Fráni Šrámka 1163/41, 370 01 České Budějovice	
DIVIZE OPTIMALIZACE ENERGETICKÝCH VÝROBEN Holandská 10, 639 00 Brno	
DIVIZE JADERNÝ SERVIS DUKOVANY Jaderná elektrárna Dukovany, 675 50 Dukovany	
DIVIZE JADERNÝ SERVIS TEMELÍN Jaderná elektrárna Temelín, 373 05 Temelín	
I&C Energo a.s. organizační zložka Tomášikova 30, 821 01 Bratislava Slovenská republika	

Verze 1, Datum revize: 3. ÚNORA 2017

Podpsáno jménem BVCH SAS UK Branch



0008

Certification body address: 5th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom
Local office: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Obrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic


Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě konzultace s organizací.
Pro ověření platnosti certifikátů volejte: +420 210 088 215

Strana 2/2



Zdroj: I&C Energo (2019). *Certifikáty.*

Příloha 3: Oprávnění organizace u společnosti ČEZ, a. s.



ČEZ, a. s.
DIVIZE VÝROBA
KVALIFIKACE A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

OPRÁVNĚNÍ ORGANIZACE

I&C Energo a.s.
Pražská 684/49
674 01 Třebíč
IČO: 494 33 431

tímto potvrzujeme, že výše uvedená společnost splňuje požadavky specifikované zákazníkem, požadavky na systém řízení dle Atomového zákona č. 263/2016 Sb., vyhlášky SÚJB č. 408/2016 Sb. a je kvalifikovaným dodavatelem s oprávněním k:

servisní činnosti údržby vymezené logickými celky Elektro a SKŘ včetně činností na bezpečnostních a informačních systémech (projektování, inženýrská činnost, realizace dodávek, vývoj SW, rekonstrukce, modernizace a montáže na technologických systémech a zařízeních včetně strojních činností) v souladu se specifikacemi požadavků zákazníka pro ČEZ, a. s.

Oprávnění ČEZ, a. s., je vystaveno s platností do 31. května 2020.

Ověření shody bylo provedeno na základě auditu ČEZ, a. s., ev. č. 38/2017/CEZ provedeného ve dnech 11. - 12. a 19. - 20. dubna 2017.
Oprávnění je vystaveno s tím, že dodavatel se zavazuje průběžně oznamovat všechny podstatné změny s vlivem na jadernou bezpečnost, kvalitu dodávek a poskytovaných služeb.

Praha, 27. duben 2017



Tomáš Zajíc v.z. Ladislav Hloušek
Manažer útvaru
kvalifikace a hodnocení dodavatelů

ČEZ, a. s., Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4, IČ 45274649, DIČ 45274649, www.cez.cz

Zdroj: I&C Energo (2019). *Certifikáty*.

Příloha 4: Ukázka z dotazníku pro hodnocení zákazníkem

F125



DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKEM U INVESTIČNÍCH DODÁVEK A INŽENÝRINGU

Datum hodnocení:

Divize I&C Energo a.s.

Vedoucí manažer MaP I&C Energo a.s.

Zakázkové číslo:

Zákazník:

Kompetentní pracovník zákazníka:

Funkce:

Tel., fax, e-mail:

Zaškrtněte
odpovídající položku

A - OBECNĚ

Kde jste získali (získáváte) informace o I&C Energo a.s.?	
A1 - Z firemních webových stránek	
A2 - Znalost firmy z dlouhodobé spolupráce (z předchozích referencí)	
A3 - Z účasti ve výběrovém řízení	
A4 - Od obchodníka, či jiného pracovníka I&C Energo a.s.	
A5 - Z jiných zdrojů	
Jakých:	

B – HODNOCENÍ

B1 – Splnila realizace díla společností I&C Energo a.s. Vaše očekávání v oblasti naší způsobilosti plnit předmět zakázky, případně vyhovuje nabízený záruční a pozáruční servis Vaším potřebám?	
Ano jsme spokojeni	1
Jsmo celkem spokojeni	2
Některá smluvní ustanovení nebyla naplněna	3
Nesplnila/nehovuje	4

B2 - Jste spokojeni s plněním postupových termínů při realizaci díla?	
Ano jsme spokojeni	1
Jsmo celkem spokojeni	2
Jsmo spíše nespokojeni	3
Nejsme spokojeni	4

Zdroj: Interní dokumenty I&C Energo, a.s.