

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Iveta Harbáčková, DiS.

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Obchodní politika vybrané společnosti

Autor práce: Iveta Harbáčková, DiS.

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková CSc.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2014

Název bakalářské práce: OBCHODNÍ POLITIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI
BUSSINESS DIRECTION OF SELECTED COMPANY

Anotace

PŘEDMĚTEM BAKALÁŘSKÉ PRÁCE BUDE NA ZÁKLADĚ ANALÝZY OBCHODNĚ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ZPRACOVÁN NÁVRH EFEKTIVNÍ OBCHODNÍ POLITIKY STROJÍRENSKÉ FIRMY. OBCHODNĚ DODAVATELSKÉ VZTAHY BUDOU ANALYZOVÁNY SAMOSTATNĚ NA TRHU SPOTŘEBITELSKÉM B2C A TRHU B2B. PRO NÁVRH EFEKTIVNÍ OBCHODNÍ POLITIKY BUDOU VYUŽITY I VÝSLEDKY VLASTNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU. V APLIKAČNÍ ČÁSTI BUDE PROVEDENA SWOT ANALÝZA STROJÍRENSKÉ FIRMY A VYHODNOCENÍ ROZESLANÉHO DOTAZNÍKU „ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ“.

Annotation

The subject of this Thesis is a draft of an effective business policy of an engineering company based on the analysis of commercial supplier's relationships of selected companies. The Commercial supplier relationships will be analyzed separately on B2C and B2B consumer's market. For the draft of an effective trade policy will be also used the results of a specific marketing research. The SWOT analysis of an engineering company and the evaluation of distributed questionnaire "Analysis of customer satisfaction" is going to be done in the application part.

Klíčová slova

nákupní funkce, nákupní marketing, výběr a hodnocení dodavatele, swot analýza , analýza okolí, trh B2B a B2C, dotazníkové šetření, Porterův model, Portfoliová matice BCG, návrh výběru dodavatele, porovnání největších konkurentů

Keywords

Purchasing features , Purchasing marketing , Selection and evaluation of suppliers SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis ,Analysis of the environment , B2B (business- to- business) and B2C (business- to- consumer) marketing Survey, Porter's model, Portfolio BCG pattern, suppliers proposal selection, comparison of the biggest competitors

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci. Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

V Milevsku 17. 10. 2013

.....

Iveta Harbáčková

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing Marii Heskové, CSc. za její vstřícnost, ochotu, dobré rady a podnětné připomínky při psaní této bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	9
2 TEORETICKÉ ASPEKTY TRHŮ B2B A B2C.....	10
2.1 Elektronické podnikání a obchod.....	10
2.1.1 B2B trh versus spotřební trh.....	12
2.2 Nákupní situace.....	14
2.2.1 Nákup a prodej ucelených systémů.....	14
2.2.2 Účastníci B2B nákupního procesu.....	15
2.2.3 Vlivy oddělení nákupu.....	15
2.2.4 Cíle oddělení nákupu.....	15
2.2.5 Nákupní orientace.....	16
2.2.6 Typy nákupních procesů.....	17
2.2.7 Stadia nákupního procesu.....	17
2.2.8 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti B2B.....	18
2.2.9 Obchodní vztahy: rizika oportunistů.....	19
3 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY ZVVZ a.s.....	20
3.1 Historie firmy ZVVZ a.s.....	20

3.1.1 Rozdělení společnosti ZVVZ a.s.....	22
3.1.2 Kapitálové účasti ZVVZ Group.....	22
3.2 Řízení kvality v procesech nákupu.....	25
3.3 Analýza externích faktorů.....	27
3.3.1 Analýza interních faktorů v podniku.....	27
3.3.2 Porterův model pěti sil.....	29
4 PORTFOLIOVÁ MATICE BCG.....	33
5 SWOT ANALÝZA FIRMY.....	35
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	38
6.1 Hodnocení marketingového výzkumu.....	40
6.2 Interpretace výsledků dotazování – shrnutí.....	48
7 NÁVRH OBCHODNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI ZVVZ a.s.....	50
7.1 Návrh výběru dodavatele.....	52
ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	56
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	57
SEZNAM ZKRATEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je návrh „Obchodní politiky vybrané společnosti“. Zkoumanou společností je firma ZVVZ a.s. Důvodem výběru firmy je profesionální vztah ke strojírenskému podniku ZVVZ, a.s. Historie firmy se začala odvíjet od jejího založení 29. srpna 1948, k jejím velkým přednostem patří zajímavá historie. Bakalářská práce se zabývá zpracováním návrhu konceptu obchodní politiky, kde bude důraz kladen na elektronické podnikání a jeho vliv na obchodní činnost podniku. Firma považuje za jeden ze svých hlavních úkolů dbát na ochranu životního prostředí. Součástí strategického záměru firmy je neustálé rozšiřování a zlepšování stávajícího produktového portfolia a zavádění nových výrobků a služeb. Jedním z rozhodujících požadavků vedení společnosti je trvalé zlepšování jejich vysoké kvality a zajištění minimálního zatížení životního prostředí výrobními činnostmi a používanými technologií. Pro další rozšíření podnikatelských aktivit a zajištění maximální spokojenosti zákazníků bude firma vytvářet podmínky pro naplnění všech požadavků stávajících i budoucích zákazníků včetně vlastních zaměstnanců.

Předmětem bakalářské práce je problematika dodavatelských vztahů v prostředí firmy zabývající se výrobou strojírenského odvětví– konkrétně podniku ZVVZ, a.s. Výzkum bude prováděn v oddělení obchodním, resp. nákupu, protože úkolem nákupu je zabezpečení chodu výrobních a nevýrobních oblastí podniku. Dodavatel rozhoduje v určité fázi o úspěšnosti podniku na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části- teoretickou a praktickou. Nejprve bude problematika popsána z teoretického hlediska. Potom se zaměříme na charakteristiku samotné firmy ZVVZ a.s., její historii, cíle a v neposlední řadě na současné postavení v České republice. Ve druhé, aplikační části práce bude zpracována SWOT analýza, pomocí které firma zjistí současnou pozici na trhu, ze strany interních sil budou identifikovány silné a slabé stránky firmy, na straně externích sil budou určeny příležitosti nebo hrozby. Dále budou zjištěny hlavní cíle firmy ZVVZ a.s. Potom uvedeme problematiku analýzy okolí, což znamená porovnání největších konkurentů v oblasti strojírenství. Pro zjištění vhodnosti forem dodavatelsko- odběratelských vztahů bude zpracován marketingový výzkum, zaměřený na analýzu spokojenosti zákazníků.

1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je problematika obchodní politiky podniku ZVVZ, a.s. zabývající se strojírenskou výrobou. Důraz je kladen na analýzu a řešení problematiky dodavatelských vztahů. Nejprve bude posouzeno postavení společnosti v odvětví, identifikovány klady a zápory firmy, včetně porovnání největších konkurentů v odvětví. SWOT analýza bude využita pro realizaci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, pro analýzu oborového prostředí bude aplikován Porterův model pěti sil. Pro návrh opatření v oblasti dodavatelských vztahů bude využita kritická analýza a syntéza získaných informací. Pro analýzu produktového portfolia firmy ZVVZ bude využita metoda Bostonské konzultační skupiny (BCG).

Další metodou shromáždění informací o problematice dodavatelských vztahů v prostředí firmy bude marketingový výzkum. Výzkum bude prováděn v oddělení obchodu, resp. nákupu, protože úkolem nákupu je zabezpečení chodu výrobních a nevýrobních oblastí podniku. Svým charakterem jde o výzkum na trhu B2B (business to business). K výzkumu bude využita metoda dotazování u partnerů firmy. Cílem výzkumu bude výzkum kvality dodavatelsko- odběratelských procesů i z důvodu, že dodavatel rozhoduje v určité fázi o úspěšnosti podniku na trhu.

2 TEORETICKÉ ASPEKTY TRHŮ B2B A B2C

V následující kapitole budou charakterizovány trhy B2B a B2C, a to s ohledem na cíl práce. Důraz bude kladen na trh B2B dále na problematiku elektronického podnikání a jeho rozdělení na jednotlivé segmenty trhů.

2.1 Elektronické podnikání a obchod

V současné době se dodavatelsko- odběratelské vztahy firem neobejdou bez zapojení do elektronické formy podnikání. Elektronické obchodování a podnikání přináší následující efekty:

- Zvýšení výnosů nabídkou nových produktů a služeb– individualizované nabídky, automatická tvorba cen, elektronické služby dostupné 365x 7x 24.
- Možnosti využití nových komunikačních kanálů a proniknutí na nové trhy– elektronický prodej, marketing, nákup.
- Lepší a efektivnější kontakty se zákazníky.

Jednotlivé trhy jsou v praxi označovány zpravidla symboly

- **Business- to- Business (B2B)** - obchodní vztahy se elektronicky realizují mezi dvěma podniky, resp. právními subjekty, většinou na bázi výměny strukturovaných dat (objednávky, potvrzení faktury)
- **Business- to- Customer (B2C)** - obchodní vztahy mezi podnikem a konečným spotřebitelem, realizované webovými aplikacemi, virtuálními obchody na Internetu apod.,
- **Business- to- Reseller (B2R)** - obchodní vztahy mezi podnikem a obchodním zástupcem, většinou na bázi výměny strukturovaných dat,
- **Business- to- Government (B2G)** - vztahy mezi podnikem a státní správou (finančními úřady, Pojištěním, orgány místní správy), většinou na bázi výměny strukturovaných dat,
- **Business- to- Employee (B2E)** - vztahy mezi podnikem a zaměstnancem především na bázi interních webových aplikací a intranetu¹

¹ PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA & KOL. *Obchodní podnikání Retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002. str. 306-307, s. 847. ISBN 80-7261-059-7.

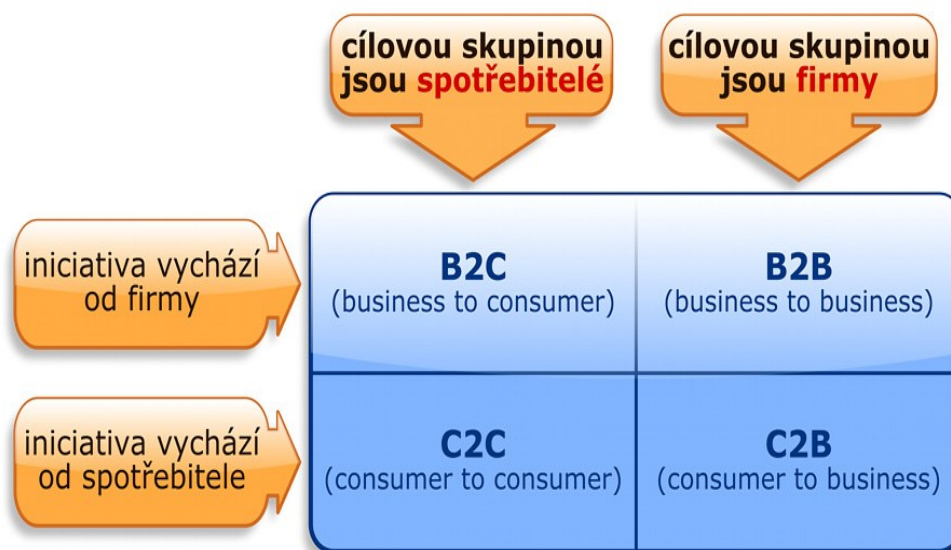
Tabulka č. 1: Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským

Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským	
B2B trh	B2C trh
Nákupy jsou prováděny za jiným účelem než je osobní spotřeba	Nákupy jsou prováděny pro osobní spotřebu nebo spotřebu domácností
Nákup provádí někdo jiný než uživatel produktu	Nákup zpravidla provádí budoucí uživatel produktu
Rozhodnutí často přijímá více lidí	Rozhodnutí jsou zpravidla na jednotlivci či domácnosti
Nákupy jsou prováděny na základě přesných technických specifikací, které jsou podloženy specifickými znalostmi oboru	Nákupy jsou většinou realizovány na základě pověsti značky nebo osobních doporučení s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech
Nákup po pečlivém zvážení alternativ	Často impulzivní nákupy
Nakupující je většinou realizován na základě racionálních kritérií	Nákup je založen na emocionální reakci na produkt nebo propagaci
Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces	Převážně rychlá impluzivní rozhodnutí
Vzájemná závislost mezi prodávajícím a kupujícím, vytvořené dlouhodobé vztahy	Krátkodobé či jednorázové vztahy s větším množstvím prodejců
Nákupy mohou zahrnovat konkurenční nabídky, jednání o ceně a složité finanční dohody	Většina nákupů je realizována za pevnou cenu
Produkty jsou nakupovány často od výrobce	Produkty jsou převážně nakupovány přes prodejce
Nákupy často sebou nesou vysoké náklady a vysoké riziko	Většina nákupů je s nízkým rizikem a nízkou cenou
Omezený počet velkých nakupujících	Mnoho individuálních spotřebitelů a domácností
Produkty: často velice složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají	Produkty: spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu
Poptávka je odvozená po jiném zboží a službách, obecně nepružná v krátkodobém měřítku, závislá na výkyvech, může být společná po jiném zboží a službách	Poptávka založená na spotřebitelských potřebách a preferencích, obecně cenově elastická, stabilní v čase a nezávislá na poptávce po jiných produktech
V propagaci a prodeji je kladen velký důraz na vytvoření vztahu se zákazníkem	V propagaci je kladen důraz na reklamu

Zdroj: převzato z Marketing: očima světových marketingových manažerů²

² SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2006, 572 s., s.166. ISBN 80-251-1273-X.

Obrázek č. 1: Účastníci B2B nákupního procesu



Zdroj: Účastníci B2B nákupního procesu. [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: [www.google obrázky.cz](http://www.google.cz)

Z výše uvedeného obrázku č.1 a tabulky č. 1 je patrné, že je rozdíl zda firma obchoduje se zákazníky na trhu průmyslovém nebo na trhu, kde konečným zákazníkem je spotřebitel. Oba trhy vyžadují specifické marketingové přístupy a přístupy k řešení dodavatelsko- odběratelských vztahů mezi firmami. Specifika budou zmíněna i v dalším textu.

2.1.1 B2B trh versus spotřební trh

B2B trh se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavními odvětvími, která vytvářejí firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava, komunikace. B2B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebními trhy:

- **Menší počet větších odběratelů.** Marketér na B2B trhu obvykle jedná s daleko méně zákazníky, zato však s mnohem většími, než spotřební marketér. Malé

množství velkých zákazníků provádí většinu nákupů v odvětví, jako jsou letecké motory nebo obranné systémy. Přestože zpomalující se ekonomika omezuje činnost nákupních oddělení velkých společností nabízí malý a střední obchodní trh dodavatelům nové příležitosti³.

- ***Těsný vztah dodavatele a odběratele.*** Kvůli malé zákaznické základně a důležitosti i síle větších zákazníků se od dodavatelů často očekává, že budou své nabídky přizpůsobovat na zakázku podle potřeb jednotlivých firemních zákazníků.
- ***Profesionální přístup k nákupu.*** B2B zboží často nakupují kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí nákupními zásadami, omezeními a požadavky svých společností.
- ***Několik kupních vlivů.*** B2B kupní rozhodnutí obvykle ovlivňuje řada lidí. Nákupní komise složené z technických expertů nebo dokonce členů nejvyššího vedení jsou obvyklé v případě nákupu významných položek.
- ***Vícenásobné prodejní návštěvy.*** Protože se prodejního procesu zúčastňuje více lidí, vyžaduje získání většiny zakázek několik prodejních návštěv, a v některých případech může proces trvat i roky.
- ***Odvozená poptávka.*** Poptávka po B2B zboží je v konečné podobě odvozena od poptávky po spotřebním zboží. V období recese snižují firemní zákazníci investice do továren, zařízení a zásob.
- ***Nepružná poptávka.*** Celková poptávka pro značnou část B2B zboží a služeb je nepružná – to znamená, není příliš závislá na změně ceny.
- ***Kolísavá poptávka.*** Poptávka po B2B zboží a službách bývá volatelnější než je tomu u poptávky po spotřebním zboží a službách.
- ***Geografická koncentrace kupců.*** Více než polovina firemních zákazníků v USA je soustředěna v sedmi státech: New Yorku, Kalifornii, Pensylvánii, Illinois, Ohio, New Jersey a Michiganu. Geografická koncentrace výrobců pomáhá snižovat prodejní náklady.
- ***Přímé náklady.*** B2B zákazníci často raději nakupují přímo od výrobců než přes zprostředkovatele, zvláště výrobky, které jsou technicky složité nebo nákladné.

³ GILBERT, Jennifer. *Small but Mighty: Sales Marketing Management*. leden 2004. str.30-35, s. 814. ISBN 978-5-469-00989-4.

2.2 Nákupní situace

Firemní zákazník se při nákupu ocitá před mnoha rozhodnutími. Počet rozhodnutí závisí na nákupní situaci: složitosti řešeného problému, novosti kupního požadavku, počtu lidí, kterých se týká, a na potřebném čase.

Přímý opakovaný nákup- Nákupní oddělení znovu rutinně objedná (např. kancelářské potřeby, chemikálie ve velkém. Dodavatelé usilují o dodržování kvality výrobků a služeb a často sami navrhuji pro úsporu času automatizované systémy pro doobjednávání.

Modifikovaný opakovaný nákup- Kupující chce změnit specifikaci, ceny, dodací požadavky nebo jiné podmínky výrobků. Modifikovaný opakovaný nákup obvykle zahrnuje na obou stranách další účastníky.

První nákup- Zákazník kupuje určitý výrobek nebo službu poprvé. Čím větší náklady nebo riziko, tím větší počet možných dodavatelů a větší množství informací, které shromáždí a tím delší čas potřebný k rozhodnutí⁴.

2.2.1 Nákup a prodej ucelených systémů

Mnoho firemních zákazníků dává přednost nákupu úplného řešení určitého problému od jednoho prodejce. Tato praxe– nazývána **nákup uceleného systému**– vznikla u vládních zakázek dodávkou větších zbrojních a komunikačních systémů. Vláda vybírá z nabídek primárních dodavatelů, kteří pak sestaví celý balík nebo systém. Dodavatel, který získá kontrakt, má zodpovědnost za montáž a získání subkomponentů od dodavatelů druhé úrovně.⁵ Stejný princip se začíná uplatňovat i na trhu B2C, kde zákazník hledá komplexní řešení svého problému.

⁴ MCQUISTON, Daniel H. *Novelty, Complexity, and Importance as Casual Determinants of Industrial Buyer Behaviour: Journal of Marketing*. duben 1989. str. 66-79. ISBN nenalezeno

⁵ KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER. *Marketing a management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 248 - 252, s.785. ISBN 978-80-247-1359-5.

2.2.2 Účastníci B2B nákupního procesu

Nákupní rozhodování se skládá ze všech členů společnosti, kteří hrají v procesu nákupního rozhodování některou z následujících sedmi rolí:

- **Iniciátoři-** Iniciují nákup. Mohou to být uživatelé nebo jiní pracovníci společnosti.
- **Uživatelé-** Budou používat výrobek nebo službu.
- **Ovlivňovatelé-** Pracovníci, kteří ovlivňují rozhodnutí o nákupu. Významným ovlivňovatelem bývá například technický personál.
- **Rozhodovatelé-** Pracovníci, kteří rozhodují o požadavcích na výrobek nebo dodavatelích.
- **Schvalovatelé-** Pracovníci, kteří autorizují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.
- **Nákupčí-** Pracovníci, kteří mají formální autoritu vybírat dodavatele a stanovují nákupní podmínky.
- **Vrátní-** Pracovníci, kteří mají moc bránit prodejčům nebo informacím v tom, aby se dostali k členům nákupního centra.

2.2.3 Vlivy oddělení nákupu

Nákupčí firem při svém rozhodování také reagují na mnoho vlivů. Každý nákupčí má osobní motivy, vnímání a preference, které jsou ovlivňovány jeho věkem, příjmem, vzděláním, pracovním postavením, osobností, přístupem k riziku a kulturou. Nákupčí má rozdílné nákupní styly. Existují nákupčí, kteří dávají přednost jednoduchosti, jiní si „hrají na experty“, další chtějí jen to nejlepší, a ještě jiní si přejí dostat všechno hotové.

2.2.4 Cíle oddělení nákupu

B2B marketéři musí pro správné cílení svého úsilí zjistit: Kteří lidé mají hlavní vliv na rozhodování? Jakým rozhodnutím dávají přednost? Jaká je úroveň jejich vlivu? Jaká hodnotící kritéria používají?

B2B marketér nebude mít pravděpodobně přehled o všech uvažovaných rozhodnutích v průběhu rozhodovacího procesu. B2B marketéři musí periodicky přehodnocovat své předpoklady o členech nákupních oddělení. Při definování cílových segmentů lze často identifikovat čtyři typy firemních zákazníků, včetně marketingových implikací z toho vyplývajících.

- **Zákazníci orientovaní na cenu** (transakční prodej). Cena je vším.
- **Zákazníci orientovaní na řešení** (konzultativní prodej). Chtějí nízké ceny, ale budou reagovat na argumenty o nižších celkových nákladech nebo spolehlivějších dodávkách a službách.
- **Zákazníci zlatého standardu** (prodej kvality). Chtějí to nejlepší, co se týče kvality výrobku, poskytování pomoci, spolehlivosti dodávek.
- **Zákazníci strategické hodnoty** (firemní prodej). Chtějí poměrně stálé dodavatelské vztahy s jediným dodavatelem.

2.2.5 Nákupní orientace

Povýšení funkce nákupu vyžaduje od B2B marketérů minimálně stejné zdokonalení jejich pracovníků prodeje, aby se vyrovnal kvalitou firemních nákupčím. Formálně můžeme rozlišovat mezi třemi nákupními orientacemi společností.⁶

- **Orientaci na koupi**– zaměření nákupčího je krátkodobé a taktické
- **Orientace na obstarávání**– nákupčí současně hledají zlepšení kvality a snížení nákladů. Usilují o co nejvčasnější zapojení dodavatele do procesu manipulace s materiálem, řízení úrovně zásob, *just-in-time* (správné načasování toku materiálů zásob)
- **Orientace na řízení logistického řetězce**– vedoucí pracovníci nákupního oddělení firmy spolupracují s vedoucími pracovníky oddělení marketingu a dalších oddělení na vytvoření hladkého systému logistického řetězce od nákupu surovin.

⁶ ANDERSON, James C. a James A. NARUS. *Business Market Management: Understanding Creating and Delivering Value*. First Published, 2009. s. 603. ISBN 978-0-273-71856-7.

2.2.6 Typy nákupních procesů

Marketéři musí pochopit, jak pracuje nákupní oddělení firmy. Tato oddělení nakupují mnoho typů výrobků a nákupní proces se liší v závislosti na typech výrobků, o něž se jedná. Kraljic rozlišuje čtyři nákupní procesy spojené s výrobou.⁷

- **Rutinní výrobky.** Tyto výrobky představují pro zákazníka nízkou hodnotu i náklady a neobsahují žádná rizika.
- **Doplňkové výrobky.** Tyto výrobky mají pro zákazníka vysokou hodnotu a cenu, ale s jejich dodávkami je spojeno jen málo rizika (například písky do motorů), protože je vyrábí mnoho společností.
- **Strategické výrobky.** Tyto výrobky mají pro zákazníka vysokou hodnotu i cenu a také obsahují značná rizika.
- **Zboží představující potenciální úzké hrdlo.** Tyto výrobky mají pro zákazníka nízkou hodnotu a cenu, ale obsahují určitá rizika.

2.2.7 Stadia nákupního procesu

Model osmi nákupních stadií popisuje hlavní kroky nákupního procesu.

- **Rozpoznání problému.** B2B marketéři mohou podnítit rozpoznání problému pomocí direkt mailu, teleshoppingu nebo návštěv potenciálních zákazníků.
- **Obecný popis potřeby a specifikace výrobku.** Marketéři mohou pomoci informacemi o tom, jak jejich výrobky splňují nebo od konce překračují potřeby kupujícího.

Dodavatelé mohou rovněž využívat analýzy hodnoty výrobku jako nástroje k získání zakázky.

- **Hledání dodavatele.** Nákupčí se pokusí identifikovat nejvhodnější dodavatele pomocí firemních adresářů, kontaktů s ostatními společnostmi, obchodní inzerce a veletrhů.
- **Kolekce návrhů.** B2B marketéři musí být obeznámeni s vytvářením, sepisováním a prezentací návrhů. Ústní prezentace by měly vzbuzovat důvěru a

⁷ KRALJIC, Paul. *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 1993. s. 109-117. ISBN nenalezeno

měly by postavit společnost a její schopnosti do takového světla, aby se jevila lépe než konkurence.

- **Výběr dodavatele.** K vyhodnocení a identifikaci nejatraktivnějších dodavatelů používají nákupní centra model vyhodnocení dodavatele.
- **Specifikace objednávacích postupů.** B2B marketéři navíc využívají internetu ke zřízení extraktů s důležitými zákazníky, aby zjednodušili a zlevnili náklady na transakce. Některé společnosti přesouvají odpovědnost za objednávky na své dodavatele v systému nazývaném **vendor- managed inventory** (zásoby řízené dodavatelem). Akronym OTIFNE je termín, který zahrnuje tři žádoucí výsledky B2B transakce:
 - **OT**– včasné dodání (deliver on time)
 - **IF**– kompletní (in full)
 - **NE**– bez chyb (no error)

Hodnocení výkonu. Hodnocení výkonu může vést nákupčího k tomu, aby pokračoval ve vztahu s dodavatelem, pozměnil ho nebo ukončil.

2.2.8 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti B2B

Kultivace správných vztahů s firmami je rozhodující pro jakýkoliv holistický marketingový program. Starší studie čtyř velmi odlišných B2B vztahů zjistila, že vývoj vztahů mezi obchodními partnery ovlivňuje svým dopadem na nezávislost partnerů nebo nejistotou prostředí několik faktorů⁸

- Ve stadiu vytváření vztahu dosahuje jeden z partnerů výrazného tržního růstu.
- Informační asymetrie mezi partnery je taková, že partnerství vede k vyšším ziskům, než kdyby jedna firma pokoušela ovládnout oblast druhé firmy.
- Alespoň jeden partner si vytvořil vysoké bariéry vstupu, aby bránil druhému partnerovi ve vstupu do odvětví.

⁸ KEEP, William W., Stanley C. HOLLANDER. *Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationship in Business Markets: An Historical Perspective Journal of Marketing* 62,.USA: Roval Publishing CO, 2007, str. 31- 45 , str. 586. ISBN 978-0-6151-4305-7.

- Existuje taková asymetrie závislosti, že jeden partner může snadněji kontrolovat nebo ovlivňovat chování druhého partnera.
- Jeden z partnerů má prospěch z úspor z činností, na nichž se podílí i druhý partner.

Na základě těchto čtyř faktorů autoři roztřídili vztahy mezi odběrateli a dodavateli do osmi rozdílných kategorií⁹

- **Základní nákup a prodej**
- **Zjednodušený nákup a prodej**
- **Smluvní transakce**
- **Zásobování zákazníka**
- **Kooperativní systémy**
- **Spolupráce**
- **Vzájemné působení**
- **Zákazník je král**

2.2.9 Obchodní vztahy: rizika oportunistus

Účelové investice však rovněž obsahují značné riziko jak pro odběratele, tak pro dodavatele. Pro spolupráci může být nezbytné vyměňovat citlivá data o nákladech a procesech. Odběrateli může kvůli vysokým nákladům hrozit změna dodavatele, dodavatel je pak na druhou stranu vydíratelný při dalších zakázkách kvůli existenci jednoúčelových aktiv nebo odcizení technologií a znalostí.¹⁰ Oportunistus je problém, protože firmy musí věnovat na jeho kontrolu a monitorování prostředky, které by jinak mohly využít na nejproduktivnější účely. Odběratelé a dodavatelé přejdou s větší pravděpodobností ke společnému podnikání (v protikladu k jednoduché smlouvě).¹¹

⁹ CANNON, Joseph P. a William D. PERREAULT. *Buyer - Seller Relationships in Business Markets: Journal of Marketing Research*. University of Bamberg Press, 2011, s. 439-460. ISBN 978-3-86309-000-5.

¹⁰ BUVIK, Arnt a George JOHN. *When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships*. 1997, s. 52-64. ISBN nenalezeno.

¹¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 248-268. ISBN 0131457578.

3 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY ZVVZ a.s.

V této části se budu zabývat strojírenskou firmou ZVVZ a.s., která působí na trhu více než 65 let. Společnost ZVVZ a.s. byla založena v roce 1948 a brzy se stala největším výrobcem vzduchotechnických zařízení v Československu s vybudovanou sítí montážních a servisních středisek. Jak již jsem zmiňovala dříve, že tato firma má velmi zajímavou historii. Firma považuje za jeden ze svých hlavních úkolů dbát na ochranu životního prostředí a svoji výrobní činnost provozuje s ohledem na životní prostředí a péči o něj. Chrání tak nejen zájmy své, ale i celé společnosti. Firma ZVVZ a.s. je moderní firma evropské úrovně.

3.1 Historie firmy ZVVZ a.s.

ZVVZ oslavilo 65 let. Je to již více než šedesát pět let, co se v Milevsku začal stavět nový průmyslový areál– závod Janka Radotín. Stalo se tak na konci prázdnin- 29. srpna 1948. U položení základního kamene byla místní politická reprezentace i tehdejší ministr průmyslu Gustav Kliment.

O investici se rozhodlo již počátkem roku v kabinetu předsedy vlády. Důvod byl prostý– zavést průmysl i do „venkovských“ oblastí. Hospodářská a politická atmosféra pár let po druhé světové válce tomu přála. Výroba v nedostavěné hale začala v roce 1950 a ještě v téže roce (16. listopadu), se stala továrna základním závodem podniku Janka. Z něho se firma vyčlenila až k 31. 12. 1951– tak vznikl národní podnik (n.p.) Janka Milevsko s pěti závody. Vedle toho milevského také v Brně, Radotíně, Praze a Liberci.

Už v roce 1953 se Janka rozděluje na n.p. Janka Milevsko (s dalšími závody v Brně, Rohatci a Bratislavě) a na n.p. Janka Radotín (s ostatními závody původního podniku). Ještě v téže roce se pobočné závody mění v samostatné podniky a Janka n.p. Milevsko se v roce 1954 přejmenovává na už zmíněný Závod první pětiletky. Do něho byla v roce 1957 z n.p. Kdynské strojírný začleněna slévárna Písek. V roce 1958 je vytvořena VHJ Závody na výrobu vzduchotechnických zařízení n.p. Milevsko, do níž

patří závody v Milevsku, Liberci, Novém Městě nad Váhom, Radotíně a výzkumný ústav vzduchotechniky Praha Malešice.

Nicméně už v té době se firma stala největším dodavatelem vzduchotechnických zařízení v tehdejší Československu- a to jí zůstalo. Šedesátá léta charakterizuje stavba nové výrobní haly, administrativní budovy a jídelny v Milevsku a rozšíření skupiny o závod v Prachaticích. Ten byl do ZVVZ převeden ještě ve výstavbě od ČKD Praha v roce 1964. Provoz v něm začal o tři roky později.

A jak se závody v 50. letech zakládaly, tak na konci 60. let zase „mizely“ samostatné národní podniky vznikly v Radotíně, Liberci, Novém Městě i z výzkumného ústavu. V roce 1970 se v Praze zakládá generální ředitelství Československých vzduchotechnických závodů, které se o třináct let později stěhuje do Milevska. Jeho činnost končí v roce 1989. Název podniku se mění na Závody na výrobu vzduchotechnického zařízení, státní podnik (s.p.) (ZVVZ, s.p.). Rok na to se forma mění na zatím státní akciovou společnost. Prachatický závod se osamostatňuje a vzniká Klima a.s. Od roku 1993, jak už víme, existuje název ZVVZ a.s. O dva roky později dochází k odstátnění firmy v rámci 2. vlny kupónové privatizace.¹²

Obrázek č. 2: Postavení závodu Janka



Historie společnosti ZVVZ a.s. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz

¹² Historie firmy: Historie firmy ZVVZ a.s. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz

Obrázek č. 3: Ventilátor pro chladicí věže



Historie společnosti ZVVZ a.s. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz

3.1.1 Rozdělení společnosti ZVVZ a.s.

V roce 2010 se společnost ZVVZ a.s. rozdělila na další společnosti. Hlavní společnost je ZVVZ Group potom následuje ZVVZ Machinery ,a.s., Engineering, ZVVZ Energo, ZVVZ Nemovitosti. ZVVZ Group je založena na mnohaleté tradici výroby ucelených systémů pro větrání odlučování a filtraci vzduchu a likvidaci škodlivin. Využívá know-how, zkušenosti, reference a obchodní kontakty a podporuje tak rozvoj jednotlivých rozborů a zhodnocuje celkový potenciál ZVVZ Group. Dodává nejvýznamnější systémy odlučování a filtrace vzduchu. Je významným evropským dodavatelem ventilátorů pro energetiku vč. Jaderné tunely, metra apod. Je dodavatelem unikátních ventilátorů pro aerodynamické tunely. Rozvíjí a vyvíjí nové systémy.

3.1.2 Kapitálové účasti ZVVZ Group

ZVVZ- Enven Engineering, a.s.

Obchodně- inženýrská společnost, která projektuje, dodává a realizuje zařízení pro čištění odpadních plynů od tuhých a plynných znečišťujících látek, zařízení pro pneumatickou dopravu sypkých hmot, zařízení pro klimatizaci a větrání jaderných elektráren, klimatizaci budov a větrání průmyslových objektů, dolů, tunelů a metra.

ZVVZ MACHINERY, a.s.

Obchodně- výrobní společnost, která vlastní know- how na dodávky ventilátorů, přepravníků, klapek a uzávěrů. Zajišťuje výrobu dle cizí dokumentace pro ZVVZ-Enven Engineering, a.s. i pro cizí odběratele. Je specializovaným dodavatelem pro firmu Megtec. Dodává klimatizační potrubí a tlumiče hluku pro lehké provozy.

ZVVZ a. s.

Zajišťuje holdingové činnosti pro ZVVZ GROUP, a.s. a servisní činnosti pro sesterské společnosti ve skupině.

ZVVZ ENERGO, s.r.o.

Zajišťuje dodávky energií pro firmy ve skupině. Teplo zajišťuje i pro město Milevsko. Hlavní činností je výroba a rozvod tepelné energie, dodávky a rozvod elektrické energie, dodávky a rozvod vody, nákup a rozvod technických plynů, výroba a rozvod stlačeného vzduchu.

ZVVZ NEMOVITOSTI, s.r.o.

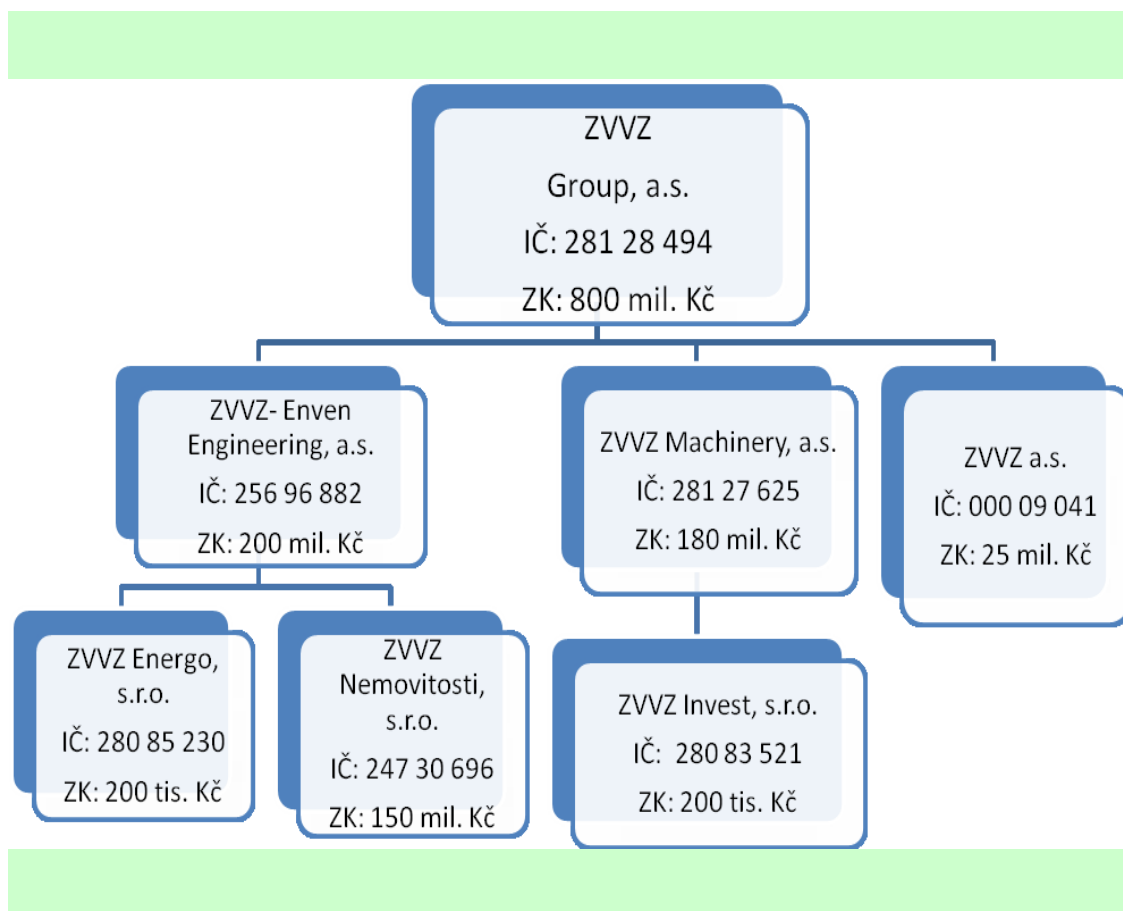
Společnost zajišťuje správu nemovitostí vlastněných v rámci skupiny ZVVZ GROUP.

ZVVZ INVEST, s.r.o.

Společnost spravuje a zhodnocuje volné finanční prostředky skupiny ZVVZ GROUP.¹³

¹³ Kapitálové účasti ZVVZ Group. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz

Obrázek č. 4: Struktura společnosti ZVVZ Group, a.s.



Zdroj: Rozdělení společnosti ZVVZ a.s. [online]. Milevsko. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz

Transformace společnosti ZVVZ a.s. na společnost holdingového typu

Akciová společnost ZVVZ a.s., jedna z předních českých strojírenských firem, se transformovala na holding, zastřešený nově založenou společností ZVVZ Group a.s. Z původní ZVVZ a.s. byly odštěpeny a převedeny jako samostatné dceřiné společnosti holdingu už existující firmy ZVVZ- Enven Engineering, a.s., ZVVZ Energo s.r.o. a ZVVZ Invest s.r.o. Zároveň s tím vznikly další nové společnosti ZVVZ Nemovitosti, s.r.o. a ZVVZ Machinery, a.s.

Nová společnost ZVVZ MACHINERY, založená 1. září 2010, převzala veškeré činnosti související s výrobními a obchodními aktivitami ZVVZ a.s. Její součástí se tak staly dosavadní divize Výroba, divize Klimatizace a divize Ventilátory a Megtec. ZVVZ Machinery převzala všechny současné a v budoucnu uzavírané kontrakty, dosud zajišťované divizemi. Dceřinými společnostmi nově vzniklého holdingu ZVVZ Group

a.s. jsou ZVVZ Enven Engineering, a.s. ZVVZ Machinery, a.s. ZVVZ Energo s.r.o., ZVVZ Nemovitosti.¹⁴

ZVVZ Machinery, a.s. pracuje v současné době 554 zaměstnanců, ZVVZ a.s. 32 zaměstnanců, ZVVZ Energo pracuje 34 zaměstnanců, ZVVZ Enven Engineering 224 zaměstnanců.

3.2 Řízení kvality v procesech nákupu

Podle normy ISO 9000: 2000 je jakost definována jako míra, s jakou soubor vlastních charakteristik splňuje požadavky. Požadavek– potřeba nebo očekávání, které jsou určeny, všeobecně se předpokládají nebo jsou povinné. Charakteristika je výrazný (odlišující se) prvek. Řízení jakosti je zaměřeno na plnění požadavků na jakost.¹⁵

Výhody

- zvyšováním jakosti může zabezpečit konkurenční výhodu podniku na trhu
- jasné definování nákupních požadavků
- dobré obchodní vztahy
- opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti
- zvyšování spokojenosti zákazníka
- poskytování prvotřídních výrobků
- rostoucí poptávka

Nevýhody

- špatným procesům, tzn. také chybám v procesu nákupu
- velká konkurence

Služby kvality

- zastoupení zákazníka u dodavatele
- provádění kontroly zabezpečenou kvalitou, procesu a výroby

¹⁴ ZVVZ a.s [online]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: zvvz.cz/zvvz-as/o-spolecnosti/tiskove-zpravy-zvvz.

¹⁵ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 170. ISBN 80-251-0174-6.

- výstupní kontrola výrobků
- inspekce jakosti

Přínosy certifikace

- zvýšení prestiže firmy
- patrné zvýšení spokojenosti zákazníků
- lepší úspěšnost ve výběrových řízení
- zvýšení exportních šancí
- zvýšení právní bezpečnosti
- lepší interní komunikace
- důležitý přínos k zajištění pracovního místa

Certifikát pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001: 2008, udělený firmou TÜV NORD pro engineering, vývoj, výrobu a servis zařízení pro podporu životního prostředí, zejména čištění vzduchu, likvidaci odpadů, větrání, klimatizaci a pneumatickou dopravu, včetně cisternových návěsů, nádržkových kontejnerů a tlakových nádob. Proces svařování se zohledněním vyšších požadavků na jakost při svařování dle EN ISO 3834- 2. Certifikát pro výrobu tlakových nádob dle AD 2000-Merkblatt HP0 a dle směrnice 97/23/EC. Certifikát ČSN EN ISO 3834- 2, kód SKP: 28.1 a 28.3 pro návrh a výrobu ocelových konstrukcí, v souladu s požadavky DIN 18800/7, ČSN 732601- Z2: 2004, hliníkových cisteren a tlakových nádob dle AD 2000Mbl, PED 97/23 ES. Certifikát „Velký průkaz způsobilosti" dle normy DIN 18800-7: 2002-09, Třída D pro výrobu ocelových konstrukcí. Certifikát pro svařování kontejnerů dle pravidel Germanisher Lloyd, Code I/4/4. Certifikát AUSTRIAN ENERGY & ENVIROMENT pro výrobu ocelových konstrukcí a potrubí.

Dále firma má potřebná osvědčení

- pro přímý vývoz ventilátorů do Ruska bez účasti třetí osoby.
- pro přímý vývoz ventilátorů na Ukrajinu bez účasti třetí osoby.¹⁶

¹⁶ Rozdělení společnosti ZVVZ. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: www.zvvz.cz

Ve firmě ZVVZ a.s. se provádí jednou za čtvrt roku audit. Při provádění auditů je předpoklad, že produkty a procesy mají garanci kvality. Na přelomu října a listopadu 2012 ZVVZ Machinery,a.s. prošla auditem se zaměřením na Quality management systém podle normy EN ISO 9001: 2008 společně s EN 383- 42. To je proces svařování se zohledněním vyšších požadavků na jakost. Další audit se týkal tzv. Výrobních kódů AD 2000 Merblatt HP0, PED 97/23 a EN 1090. Firma dopadla velmi dobře.

3.3 Analýza externích faktorů

Analýza externího prostředí podniku představuje zhodnocení vlivů okolního prostředí, které ve velké míře ovlivňují působení firmy. Mezi vnější faktory ovlivňující přímo činnost firmy patří zákazníci, konkurence a dodavatelé.

Firma považuje za jeden ze svých hlavních úkolů dbát na ochranu životního prostředí a svoji výrobní činnost provozuje s ohledem na životní prostředí a péči o něj. Chrání tak nejen zájmy své, ale i celé společnosti.

Součástí strategického záměru firmy je neustálé rozšiřování a zlepšování stávajících a zavádění nových výrobků a služeb v dané podnikatelské oblasti. Jedním z rozhodujících požadavků vedení společnosti je trvalé zlepšování vysoké kvality výrobků a zajištění minimálního zatížení životního prostředí provozem dodávaných zařízení a používaných technologií.

3.3.1 Analýza interních faktorů v podniku

Firma ZVVZ a.s. je moderní firma evropské úrovně a je jedním z největších výrobců a dodavatelů komplexního sortimentu vzduchotechniky. Její produkty jsou přínosem pro čistotu životního prostředí. Jak již bylo konstatováno byla firma založena v roce 1948, má dlouholetou tradici, zkušený tým odborníků a moderní základnu.

Hlavním obchodním cílem firmy ZVVZ a.s. je být konkurenceschopnou společností ve všech dodávkách výrobků ventilátorů, potrubí skupin II a III, kouřovodů, spalínovodů a jejich příslušenství. Firma se snaží být významný dodavatel v oblasti

energetiky, dopravních staveb, dolů, cementáren, oceláren a všech staveb, stabilním partnerem společností, které jsou dodavateli technologických celků.

Klíčové pro získávání zakázek nejen v této době jsou tři důležité oblasti: trhy, zákazníci a výrobky. Pro uplatnění výrobků firmy ZVVZ a.s. jsou důležité jak stávající trhy, tak hledání nových zákazníků.

Firma má vysoké reference u partnerů, resp. se podílela na dodávkách pro firmy např.:

Elektrárny- Tušimice, Temelín, Chvaletice, Prunéřov, Maďarsko, atd.

Spalovny- Brno, Praha, Kralupy, Košice, Rusko, Budapešť

Teplárny- Ústí nad Labem, Ostrava, Rusko, atd.

Hutě- Arcelor Mittal Ostrava, TŽ Třinec, Vítkovice, Ostrava

Stavebnictví- Cementárna Čížkovice, Cementárna Hranice

Tunely- Strahovský tunel Praha, Silniční Tunel Brno

Metro- Praha, Varšava, Polsko, Moskva, Rusko, Kyjev

Letiště- Harfield Atlanta international Airport

Doly- OKD Důl Drakov atd.¹⁷

Zásady pro trvalé zvyšování kvality dodávaných produktů a zajišťování environmentálních požadavků ze strany ZVVZ GROUP:

- ✓ využívat nejnovější poznatky v oboru podnikání a příbuzných oborech a důsledně je uplatňovat v praxi. Plně respektovat související legislativní požadavky a požadavky harmonizovaných technických norem,
- ✓ na základě systematického průzkumu trhu rozšiřovat a racionalizovat produkty a služby dodávané zákazníkům,
- ✓ důsledně dodržovat postupy dané dokumentací systému managementu jakosti ze strany všech zaměstnancům firmy. Přitom se řídit zásadou „každý zaměstnanec je plně odpovědný za kvalitu své práce,“
- ✓ prohlubovat efektivní spolupráci s rozhodujícími zákazníky a dodavateli v tuzemsku i zahraničí, s cílem zkvalitnit úroveň dodávaných zařízení a služeb,
- ✓ průběžně a trvale zvyšovat kvalifikaci všech zaměstnanců dle potřeb

¹⁷ Profil společnosti. [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: www.zvvz.cz/zvvz.a.s./o-spolecnosti/dokumenty/profil-spolecnosti.html

vyplývající z požadavků trhu,

- ✓ rozvíjet motivaci všech zaměstnanců s cílem zvýšení loajality k firmě,
- ✓ při všech činnostech souvisejících s realizací poskytovaných výrobků a služeb přijímat opatření k omezení vzniku odpadů a ke snižování spotřeby materiálů a energií,
- ✓ při všech činnostech dodržovat legislativní a ostatní předpisy související s požadavky na ochranu životního prostředí, bezpečnost práce a jakost produktů,
- ✓ trvale komunikovat s úřady, zákazníky, dodavateli a oprávněnými firmami s cílem splnění jejich požadavků a minimalizace možnosti ohrožení životního prostředí,
- ✓ při výběru dodavatelů hodnotit jejich způsobilost z hlediska ochrany životního prostředí.¹⁸

3.3.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je metoda, která má zjistit situaci a konkurenceschopnost firmy ZVVZ a.s. na trhu. Pomocí předešlých analýz zákazníků, dodavatelů a konkurence mohou Porterův model rozdělit na pět faktorů:

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porterův model pěti sil. [online]. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: [www. google.cz](http://www.google.cz)

¹⁸ Politika Jakosti. [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: www.zvvz.cz/zvvz-machinery/o-spolecnosti/politika-jakosti.html

1. Potencionální konkurenti

Stále větší otevírání trhů i odstraňování překážek (EU) umožňuje poměrně snadný vstup konkurentů na trh. V dnešní době na trhu působí cca 180 strojírenských firem na českém trhu. Jednou ze vstupních bariér na trh může představovat věrnost zákazníků. Firma ZVVZ a.s. těží již ze své bohaté historie obchodní značky, která je na trhu více jak 65 let a v neposlední řadě z vysokých referencí.

2. Odběratelé, odběratelské vztahy

Každá firma by měla sledovat chování spotřebitelů. Na základě chování spotřebitelů se totiž projeví co budou po výrobcí požadovat jeho odběratelé, aby mohli spotřebitele uspokojit. Od odběratelů se očekává jejich korektní jednání co se týká včasných plateb (faktur). Placení faktur, dodávka zboží se musí dodržovat dle nákupních podmínek sjednaných ve smlouvě.

3. Dodavatelé

Pro firmu je velmi nezbytné mít kvalitní dodavatelské zázemí jelikož na něm závisí plynulost výroby a následně působí i na splnění objednávek. Je dobré mít zajištěno v dodávaných položkách více dodavatelů. Firma ZVVZ a.s. má uzavřené rámcové smlouvy a jsou nejvýznamnějšími a nejspolehlivějšími dodavateli. Spolupracují s firmou dlouhá léta. Dodavatele jsem rozčlenila podle výrobku a materiálu, které od nich firma nakupuje. Jsou to firmy, co nabízejí materiál a výrobky pro strojírenský průmysl.

Dodavatelé podniku ZVVZ a.s.:

- **Hutní materiál-** (Strojírny Třinec, ArcelorMittal, Feron Praha, CS Steel a.s., Dostav s.r.o., Unisteel s.r.o., Ferrum Plzeň)
- **Spojky , převodovky–** Sew- Eurodrive , Nord Poháněcí technika, PSP Pohony Přerov, KTR Jevíčko)
- **Motory-** ZPA Pečky, Kars, spol s.r.o.,ZPA Nová Paka
- **Odlitky-** Kovosvit Mas Sezimovo Ústí, Pilsen Steel s.r.o.
- **Spojovací materiál–** K2L cz ,s.r.o., Hilti CR Průhonice
- **Technické plyny-** Linde Gas a.s. Praha,
- **Brusivo–** Klingspor, Lukas Skalná

4. Substituty

Jestliže na trhu existují výrobky, které nahrazují produkty firmy, nazýváme je substituty. Firma ZVVZ a.s. svoji podnikatelskou činnost zaměřila na nákup, výrobu a prodej strojírenského odvětví. Od ledna 2013 firma rozjela výrobu cisternových návěsů. Firma vyrábí hliníkové návěsy na sypké hmoty, návěsy na tekuté odpady (např. digestát z bioplynových stanic), nástavby (tlakové a netlakové nádoby k montáži na podvozky nákladních automobilů). Firma vystavuje typy přepravníků na dvou výstavách v Německu. Např. v červenci 2013 se firma účastnila čtyřdenní zemědělské výstavy 65. Tarmstedter Ausstellun (KDE). Byly vystaveny tři exponáty vyrobené v ZVVZ Machinery. Druhou zahraniční akcí je listopadový hannoverský veletrh Agritechnika, který je nejvýznamnějším mezinárodním setkáním odborníků na zemědělskou techniku. Firma zákazníkovi nabízí vysoké reference dokládající špičkovou kvalitu služeb. Samozřejmostí firemní politiky jsou opatření na ochranu životního prostředí. Na trhu je několik firem, které vyrábějí také cisternové návěsy, kteří firmě sice konkurují, ale přesto má firma své stálé zákazníky.

5. Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Největšími konkurenty v oblasti strojírenství jsou firmy Sew Eurodrive Group Hostivice, PSP Pohony a.s. Přerov, Nord Drivesystems Praha, Kovosvit Mas a.s. Sezimovo Ústí, Vítkovice Power Engineering,a.s., Contar Plus, s.r.o. Brno, Industry Partners Group, a.s. a další firmy nabízející strojírenský průmysl.

Porovnání největších konkurentů v odvětví

Hlavní výhody firmy Sew Eurodrive Group:

- na trhu je již 75 let
- po celém světě mají celkově 12 000 zaměstnanců
- v ČR je lídrem trhu
- Sew Eurodrive se vypracoval v oboru automatizace pohonů mezi přední výrobce, s obratem cca 1,8 miliardy €
- má vlastní konstrukci
- certifikát dle EN ISO 9001: 2008

Hlavní výhody firmy Nord Drivesystems:

- patří k celosvětové špičce v oboru poháněcí techniky- pro mechanická a elektronická zařízení
- na trhu je již 46 let
- celkový obrat ve výši 337 miliónů Eur.
- zastoupen v 60 zemích světa
- certifikát DIN 3990, DIN ISO 9001
- investuje do nejmodernějších výrobních zařízení
- okamžitý servis
- odborné informace, servisní a školící nástroje

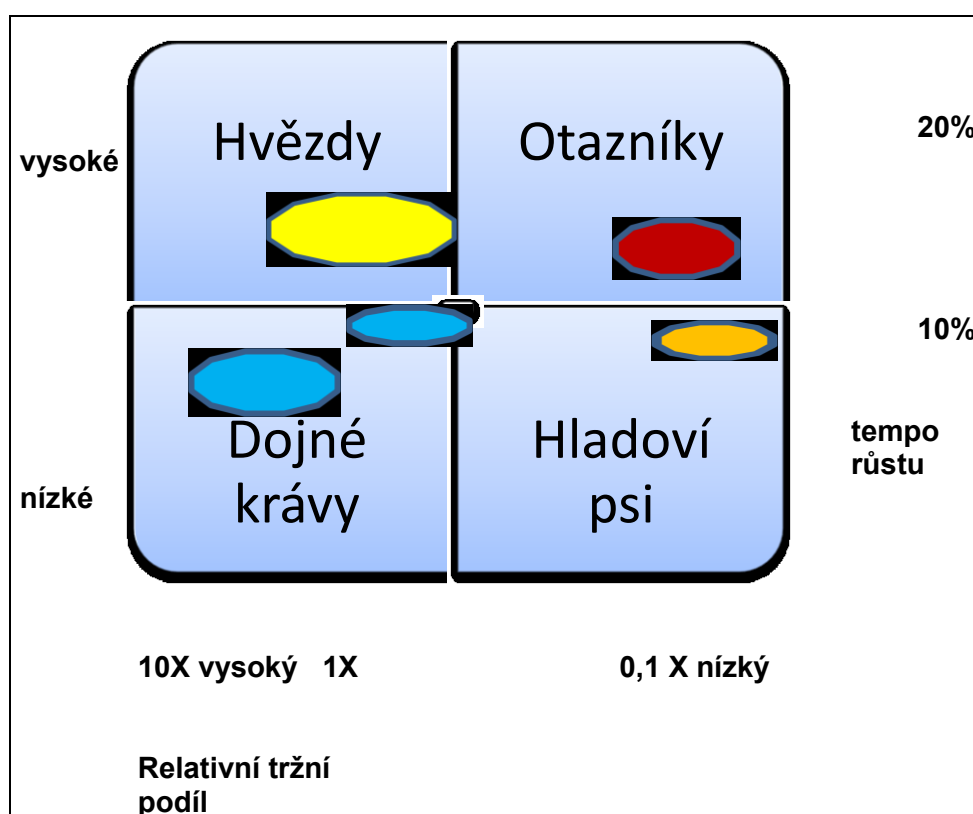
Shrnutí postavení firmy z pohledu Porterova modelu

V této kapitole jsem analyzovala jednotlivé činitele Porterova modelu pěti sil, kteří ovlivňují intenzitu konkurence na trhu a následně jsem uvedla praktickou aplikaci této metody strojírenského odvětví na trhu. Z analýzy vyplynulo- po zhodnocení všech činitelů, že trh se nachází v určitém konkurenčním napětí. Jak jsem zmínila dříve, potencionálních konkurentů na českém trhu je cca 180. Firma ZVVZ a.s nakoupila nové výrobní stroje pro Obrobnu. Tímto se firma snaží o rychlejší a kvalitnější výrobu. Kvalitní odběratelsko– dodavatelské vztahy především posilují postavení firmy. Rivalita konkurence na trhu je docela vysoká. Postavení firmy z pohledu Porterova modelu je zatím příznivé. Firma i nadále má co nabídnout v současné době rozjela výrobu přepravníků pro firmu Ludmann. V blízké době se rýsuje zakázka na výrobu komínů a ventilátorů.

4 PORTFOLIOVÁ MATICE BCG

Pro určení tržní pozice služeb na trhu (stejně jako u hmotných produktů) podle jejich tržního podílu jsou používány metody portfoliové analýzy životního cyklu produktu. Její podstatou je hodnocení produktů podle parametru míry růstu trhu a podílu na trhu (tržní pozice). Pro marketingové plánování jsou výsledky BCG matice využívány pro hodnocení „zdraví“ portfolia produktů firmy.¹⁹

Obrázek č. 6: Portfoliová matice BCG



Zdroj: vlastní zdroj

	cisternové návěsy na sypké hmoty, návěsy na tekuté odpady
	tlakové nádoby, kouřovody, spalinovody
	výrobky pro jaderné elektrárny, ventilátory
	Kompenzátory

¹⁹ HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. Vysoká škola evropských regionálních studií, o.p.s. České Budějovice, 2012, 183 str. ISBN - 978-8087472-25-5.

Z pohledu portfoliové matice BCG je znázorněno, že ve kvadrantu Hvězdy a Dojné krávy se nachází výrobky, které firmě maximalizují zisky. Za to ve kvadrantu Otazníky jsou výrobky, které představují vysoké tempo růstu. Aby se výrobky z Otazníků přesunuly do Hvězd musí podnik vynaložit určité marketingové investice. V poslední části jsou Psi, kde se nachází výrobek, který přináší firmě minimální zisk. U tohoto kvadrantu by bylo dobré buď kompenzátory zrušit nebo inovovat.

5 SWOT ANALÝZA FIRMY

SWOT analýza umožňuje zmapování silných a slabých stránek firmy stejně jako příležitosti a hrozeb. Jedná se o marketingový nástroj pro identifikaci jak vnitřního, tak vnějšího prostředí firmy. Pro vlastní hodnocení interních a externích faktorů jsou využity výsledky předchozích analýz a vlastní profesionální zkušenost ve firmě ZVVZ. Pro vlastní hodnocení bude využito bodové hodnocení jednotlivých faktorů z pohledu jejich vlivu na firmu a závěrem vyjádřeno skóre za interní a externí faktory.

Tabulka č. 2: SWOT analýza ZVVZ a.s.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
S1 kvalitní výrobky	W1 v závodě žádný marketing
S2 vlastní svářečská škola	W2 vysoké interní režijní náklady
S3 vlastní učňovské středisko	W3 vysoká cena
S4 vztah k životnímu prostředí	W4 včasné termíny
S5 osvědčení a certifikáty, ISO normy	W5 finanční náročnost k zajištění bezchybného provozu
S6 obchodování po celé Evropě	W6 zastaralá technologie
S7 značka firmy	
S8 vysoké reference	
S9 bohatá historie	
S10 včasné dodávky	
S11 odborný a vysoce kvalifikovaný personál	
S12 dlouhodobá firemní kultura	
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
O1 spolupráce s ostatními firmami	T1 noví silní konkurenti
O2 vystavování na veletrhu Brno	T2 únik know-how
O3 rozšiřování zákaznických segmentů	T3 Ekonomická situace na území ČR
O4 noví zákazníci	T4 vyšší náklady na výrobu
O5 školení a odborný rozvoj zaměstnanců	T5 regulace trhu
O7 získávání nových zakázek	T6 slabá cenová politika
O8 možnosti realizace vědeckých poznatků	T7 Stagnující obrat firmy v posledních letech
O9 vyšší konkurence na trhu práce	
O10 Využití outsourcingu	

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka č. 3: Silné stránky SWOT analýzy

Silné stránky - S	Váha	Známka	Hodnocení
S1 kvalitní výrobky	0,25	4	1,00
S2 vlastní svářečská škola	0,20	3	0,60
S3 vlastní učňovské středisko	0,05	4	0,20
S4 vztah k životnímu prostředí	0,05	2	0,10
S5 osvědčení a certifikáty, ISO normy	0,10	2	0,20
S6 obchodování po celé Evropě	0,05	4	0,20
S7 silná image firmy	0,05	4	0,20
S8 vysoké reference	0,05	4	0,20
S9 bohatá historie	0,05	3	0,15
S10 včasné dodávky	0,05	3	0,15
S11 odborný a vysoce kvalifikovaný personál	0,05	4	0,20
S12 dlouhodobá firemní kultura	0,05	4	0,20
Celkem			3,40

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka č. 4: Slabé stránky SWOT analýzy

Slabé stránky- W	Váha	Známka	Hodnocení
W1 v závodě žádný marketing	0,15	4	0,60
W2 vysoké interní režijní náklady	0,20	4	0,80
W3 vysoká cena	0,10	3	0,30
W4 včasné termíny	0,20	2	0,40
W5 finanční náročnost k zajištění bezchybného provozu	0,10	4	0,40
W6 zastaralá technologie	0,25	2	0,50
Celkem			3,00

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka č. 5: Příležitosti SWOT analýzy

Příležitosti-O	Váha	Známka	Hodnocení
O1 spolupráce s ostatními firmami	0,10	4	0,40
O2 vystavování na veletrhu Brno	0,20	4	0,80
O3 rozšiřování zákaznických segmentů	0,20	4	0,80
O4 noví zákazníci	0,20	4	0,80
O5 školení a odborný rozvoj zaměstnanců	0,05	3	0,15
O7 získávání nových zakázek	0,10	3	0,30
O8 možnosti realizace vědeckých poznatků	0,05	2	0,10
O9 vyšší konkurence na trhu práce	0,05	2	0,10
O10 Využití outsourcingu	0,05	2	0,10
Celkem			3,55

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka č. 6: Hrozby SWOT analýzy

Hrozby -T	Váha	Známka	Hodnocení
T1 noví silní konkurenti	0,15	2	0,30
T2 únik know- how	0,20	3	0,60
T3 Ekonomická situace na území ČR	0,20	3	0,60
T4 vyšší náklady na výrobu	0,20	3	0,60
T5 regulace trhu	0,10	4	0,40
T6 slabá cenová politika	0,10	3	0,30
T7 Stagnující obrat firmy v posledních letech	0,05	2	0,10
Celkem			2,90

Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka č. 7 : Vyhodnocení SWOT analýzy firmy ZVVZ a.s.

	Silné stránky 3,40	Slabé stránky 3,00
Příležitosti 3,55	X	
Hrozby 2,90		

Zdroj: vlastní zdroj

- bodové hodnocení bylo stanoveno ve škále 1- 4, (1 nejmenší význam, 4 největší).

Při zhodnocení SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost by měla zaujmout tzv. **SO přístup, tedy využívání silných stránek a příležitostí na trhu.** Základem strategie společnosti by mělo být udržení stálé kvality výrobků a služeb, využívání letitých zkušeností obchodování na trhu více než 65 let. Firma ZVVZ a.s. je velkým strojírenským podnikem, který má co nabídnout dodavatelům a obchoduje po celé Evropě. Z pohledu příležitostí by se firma měla především orientovat na vyhledávání nových zákazníků prostřednictvím nabídky nových produktů, zvážit snižování nákladů např. formou outsourcingu.

V porovnání s jinými strojírenskými firmami si firma stojí velmi dobře. Firma ZVVZ a.s. má certifikáty pro systém, managementu jakosti dle EN ISO 9001: 2008, udělený firmou TÜV NORD pro engineering, vývoj, výrobu a servis zařízení pro podporu životního prostředí, zejména čištění vzduchu, likvidaci odpadů, větrání, klimatizaci a pneumatickou dopravu, včetně cisternových návěsů, nádržkových kontejnerů a tlakových nádob.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingovým výzkumem firma nejlépe analyzuje svoji marketingovou situaci a získává tím cenné podklady pro tvorbu budoucího marketingového a obchodního plánu a zpětnou vazbu z trhu. Jádrem výzkumu tvoří výzkum trhu a tržních segmentů.

Hlavním obchodním cílem firmy je být konkurenceschopnou společností ve všech dodávkách svých výrobků ventilátorů, potrubí skupin II a III, kouřovodů, spalínovodů jejich příslušenství. Firma pracuje na tom, aby byla významným dodavatelem v oblasti energetiky, dopravních staveb, dolů, cementáren, oceláren a všech staveb, stabilním partnerem společností, které jsou dodavateli technologických celků.

Klíčové pro získávání zakázek jsou oblasti specifických trhů, vybraných segmentů zákazníků a optimálně zvolené produktové portfolio. Firma se zaměřuje mj. na posílení zákaznického servisu, kde důraz klade na stabilní a dlouhodobé partnery, ale zároveň hledá nové zákazníky. Kvalita a konkurenční schopnost výrobků je její prioritou. Rozšiřování produktů u výrobních řad, vývoj nových výrobků a dlouhodobá spolupráce, marketingový průzkum, zjišťování potřeb zákazníků jsou aktivitami, které ovlivňují výsledek firmy.

Marketingový výzkum přináší řadu důležitých informací pro rozhodování o organizaci nákupní činnosti. Z uvedeného důvodu jsem realizovala dotazníkové šetření s cílem analyzovat spokojenost zákazníků.

Projekt marketingového výzkumu

Pro marketingový výzkum byla zvolena forma kvantitativního výzkumu, a to formou elektronického dotazování. **Cílem výzkumu** – výzkumnou otázkou bylo zjištění spokojenosti zákazníků s produkty firmy. Respondenty výzkumu **představovaly firmy obchodující se strojírenským podnikem ZVVZ, a.s.**

Forma výzkumu – elektronická forma dotazníku. Při tvorbě dotazníku jsem zvolila kombinaci otázek uzavřených (dichotomických), kde většina byla s otevřenými otázkami, na které měli respondenti prostor vlastního vyjádření prostřednictvím

připomínek. Pro ověření srozumitelnosti otázek byl proveden předvýzkum na vzorku 5 respondentů.

Vlastní výzkum **byl realizován u 30 respondentů– partnerů firmy. Dotazování bylo realizováno v časovém období červenec 2013.**

Hodnocení informací bylo provedeno pomocí programu Microsoft Word Excel. Dotazování bude zjišťovat, jak dodavatelé jsou spokojeni s firmou a jejími výrobky, dále jak jsou spokojeni s cenou, balením, kvalitou výrobků, zpracování zakázek, termín dodání výrobků a způsobem poradenství. Smyslem dotazníku je zajistit současný stav a míru splnění požadavků s cílem využít získané informace při plnění očekávání zákazníků v budoucnu a případně zlepšit jednotlivé činnosti v oddělení nákupu.

6.1 Hodnocení marketingového výzkumu

Název dotazníku „analýza spokojenosti zákazníků“

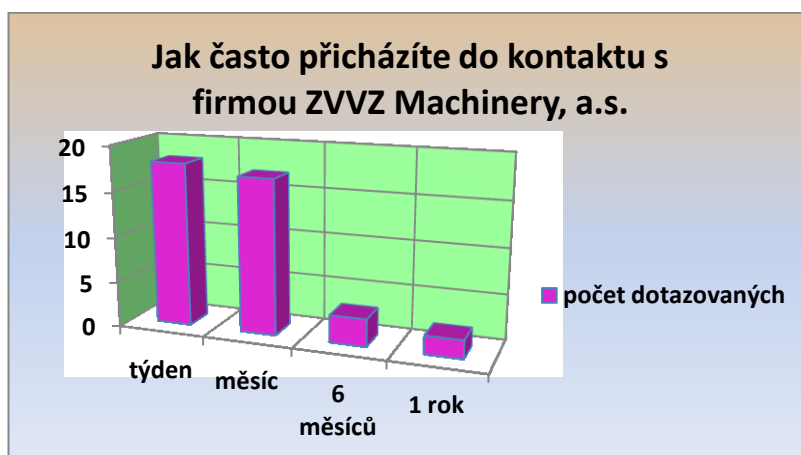
Z třiceti oslovených respondentů se vrátilo všech třicet vyplněných dotazníků.

Dotazníky jsem respondentům rozeslala 18.7. a vrátily se mi vyplněné 30.7. 2013.

Výsledky *vyhodnocení dotazníku podle jednotlivých otázek*:

Otázka č. 1. Jak často přicházíte do kontaktu s firmou ZVVZ Machinery, a.s.

Graf č. 1 : Jak často přicházíte do kontaktu s firmou ZVVZ Machinery, a.s.



Zdroj: vlastní zdroj

Na otázku odpovědělo z 30 dotazovaných dodavatelů 18, a to přichází do kontaktu s firmou týdně, 17 odpovědělo, že do kontaktu s firmou přichází měsíčně, 3 odpověděli 6 měsíců a 2 odpověděli jednou za rok. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že **více jak polovina přichází do kontaktu s firmou častěji**.

Otázka č. 2: Jak jste spokojeni s informacemi o firmě

Graf č. 2: Jak jste spokojeni s informacemi o firmě– internet, prospekty, účast na veletrzích



Zdroj: vlastní zdroj

Druhá otázka přinesla následující odpovědi: 25 dodavatelů jsou velmi spokojeni s informacemi o firmě– internet, prospekty, účast na veletrzích, 5 odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. I z tohoto vyhodnocení vychází, že *dodavatelé jsou z velké části spokojeni*. U této otázky je zřejmé, že není co měnit v komunikaci firmy s partnery.

Otázka č. 3 Jste spokojeni s nabízenými výrobky a jejich kvalitou

Graf č. 3: Jste spokojeni s nabízenými výrobky a jejich kvalitou



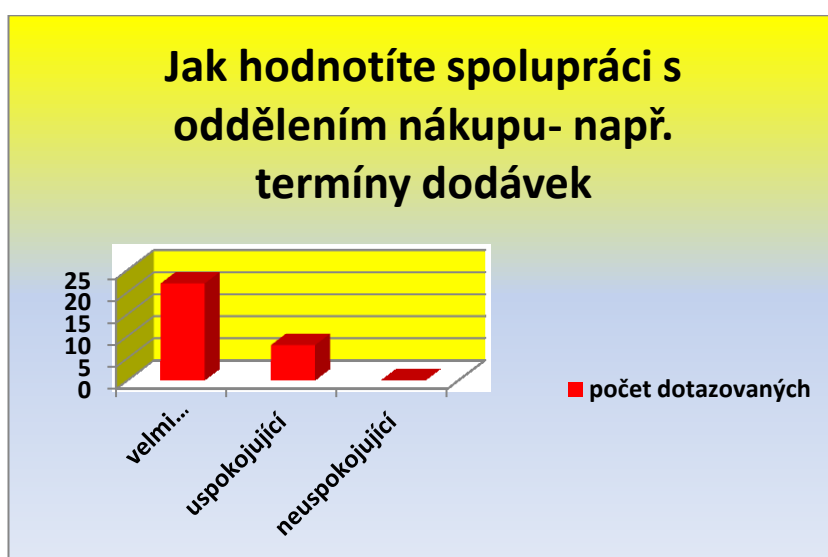
Zdroj: vlastní zdroj

Spokojenost s kvalitou výrobků vyjádřilo 26 dodavatelů, a 4 dodavatelé odpověděli spíše ano. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že s kvalitou jsou spokojeni. Jak jsem již zmínila dříve firma má certifikát pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001: 2008, udělený firmou TÜV NORD pro engineering, vývoj, výrobu a servis zařízení pro

podporu životního prostředí, zejména čištění vzduchu, likvidaci odpadů, větrání, klimatizaci a pneumatickou dopravu, včetně cisternových návěsů, nádržkových kontejnerů a tlakových nádob. Firma má *vysoké reference u partnerů*, resp. se podílela na dodávkách pro firmy.

Otázka č. 4. Jak hodnotíte spolupráci s oddělením obchodu (nákupu) např. termíny dodávek

Graf č. 4: Jak hodnotíte spolupráci s oddělením obchodu (nákupu) např. termíny dodávek

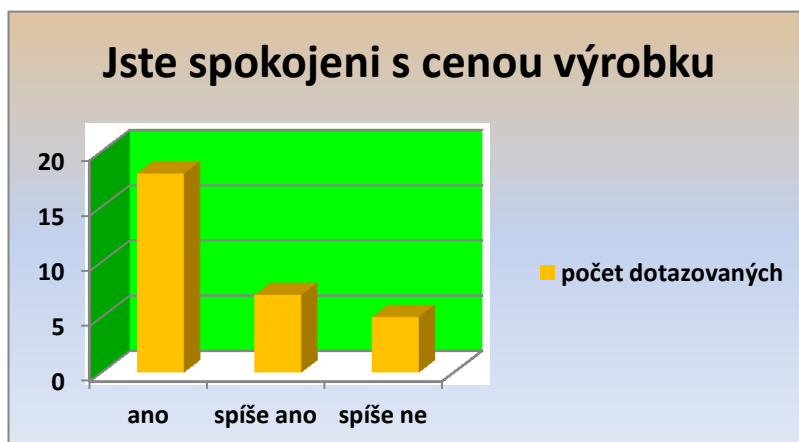


Zdroj: vlastní zdroj

Spolupráci s oddělením obchodu (nákup) např. termíny dodávek hodnotilo jako velmi uspokojující 22 dodavatelů a 8 dodavatelů hodnotilo jen jako uspokojující. ***I tato otázka vyšla pro firmu uspokojivě.***

Otázka č. 5. Jste spokojeni s cenou výrobku

Graf č. 5: Jste spokojeni s cenou výrobku



Zdroj: vlastní zdroj

18 dodavatelů odpovědělo na otázku jste spokojeni s cenou výrobku pozitivně, 7 spíše ano spokojeno s cenou, 5 spíše ne. Z hodnocení dodavatelů vyplývá, že by se měla změnit cenová politika firmy ve vztahu k dodavatelům. **Získávání zakázek velmi ovlivňuje výši ceny.** Jestliže cena pro zákazníka bude vysoká tak firma nemusí požadovanou zakázku dostat. Proto je více jak nutné se zamyslet nad výši cen.

Otázka č. 6. Jste spokojeni se způsobem a organizací poradenství– vstřícnost, frekvence návštěv

Graf č. 6: Jste spokojeni se způsobem a organizací poradenství– vstřícnost, frekvence návštěv

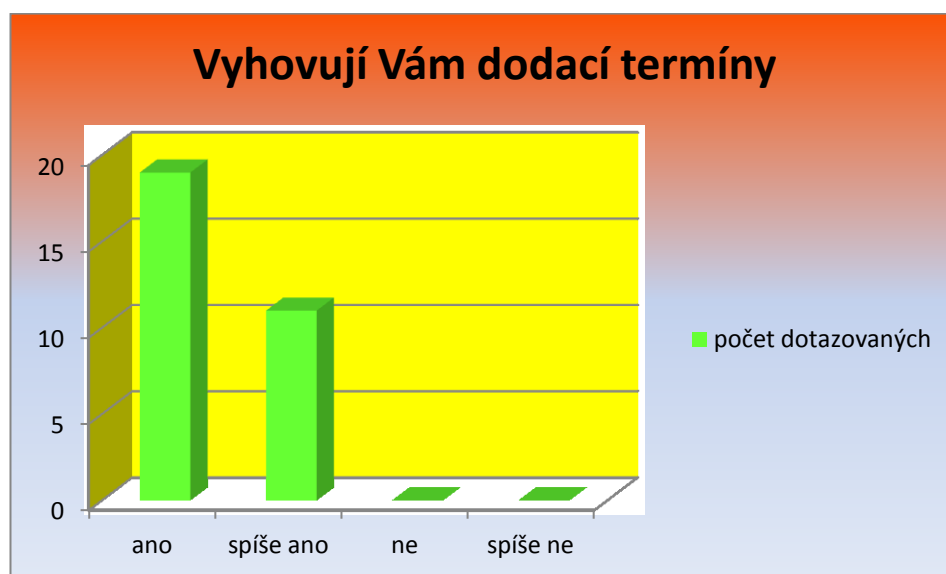


Zdroj: vlastní zdroj

16 dodavatelů vyjádřilo, že je velmi spokojeno se způsobem poradenství, vstřícnost, frekvence návštěv. 10 dodavatelů jsou spokojeni a 4 spíše spokojeni. Výsledek odpovědí napovídá, že **bude nutné pozměnit nebo vylepšit způsob poradenství nebo proškolit více zaměstnance na odbornou úroveň.** Návrh školení zaměstnanců na rozvoj komunikačních a vyjednávacích dovedností.

Otázka č. 7. Vyhovují Vám dodací termíny

Graf č. 7 : Vyhovují Vám dodací termíny

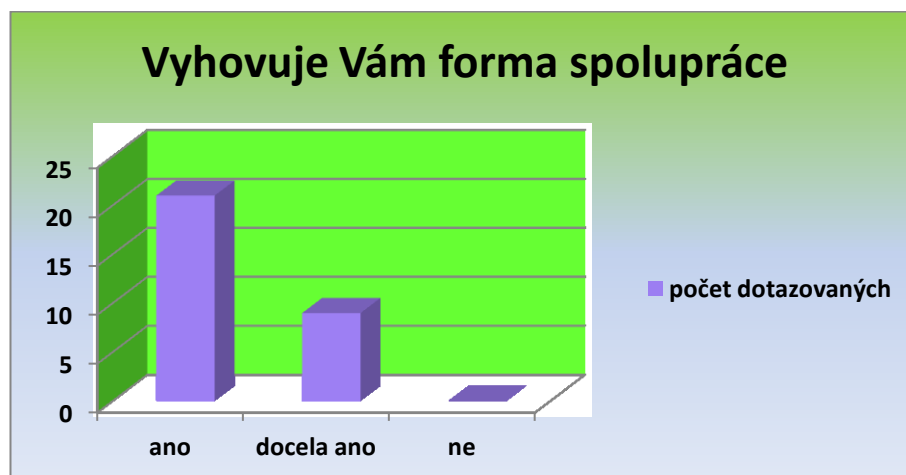


Zdroj: vlastní zdroj

Termín dodání jako vyhovující hodnotilo 19 zákazníků, 11 dodavatelů odpovědělo, že spíše ano. Výsledek sedmé otázky na základě **odpovědi zákazníků byl uspokojivý**.

Otázka č. 8. Vyhovuje Vám forma spolupráce- např. připravenost ke spolupráci– podpora při vývoji výrobků

Graf č. 8: Vyhovuje Vám forma spolupráce



Zdroj: vlastní zdroj

21 dodavatelů odpovědělo že, jim **plně vyhovuje forma spolupráce** např. **připravenost ke spolupráci**, 9 dodavatelů docela ano. Osmá otázka vyšla opět uspokojivě.

Otázka č. 9. Jak jste spokojeni s dosažitelností pracovníků oddělení nákupu

Graf č. 9: Spokojenost s dosažitelností pracovníků



Zdroj: vlastní zdroj

Na 9. otázku- Jak jste spokojeni s dosažitelností pracovníků v oddělení nákupu. Odpovědělo **28 dodavatelů velmi spokojeni** a jen dva odpověděli spokojeni. I u této otázky není co vytknout.

Otázka č. 10. Jste spokojeni s řešením a zpracováním reklamací

Graf č. 10: Spokojenost s řešením a zpracováním reklamací

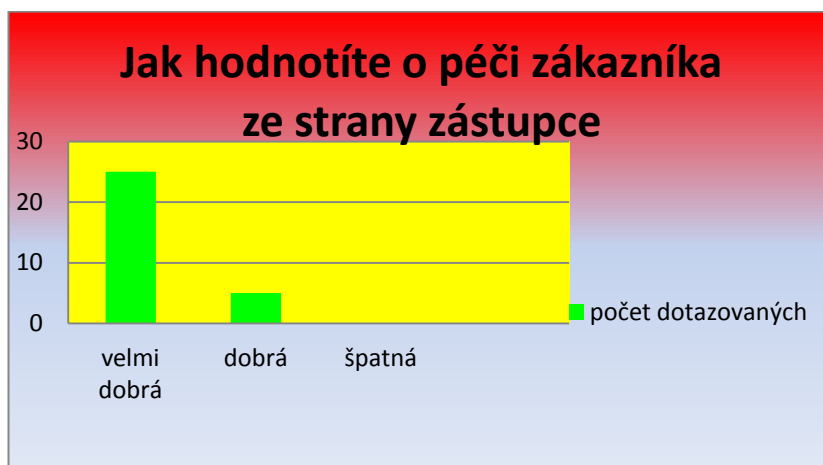


Zdroj: vlastní zdroj

Z odpovědí na otázku jak jste **spokojeni s řešením** a zpracováním reklamací dodavatelé odpověděli, že 19 jsou velmi spokojeni, spokojeni jich je 10 a spíše spokojeni je jen 1 dodavatel. I tato otázka **vyšla pro firmu uspokojivě**.

Otázka č. 11. Jak hodnotíte péči o zákazníka ze strany zástupce

Graf č. 11: Jak hodnotíte péči o zákazníka ze strany zástupce

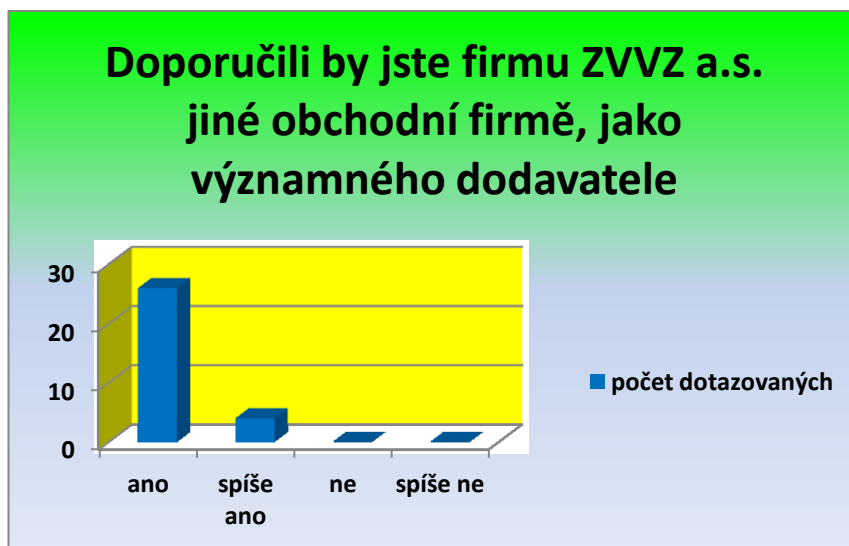


Zdroj: vlastní zdroj

25 dodavatelů hodnotilo, že *péče ze strany zástupce je velmi dobrá* a 5 odpovědělo jen dobrá. V současné době je v zásobování zaměstnáno jen 10 nákupců. Zastupování je rozděleno podle toho, kdo jak spolu sedí v kanceláři. Zastoupení během nemoci a dovolené je zajištěno. I tato otázka vyšla uspokojivě.

Otázka č. 12. Doporučili by jste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení

Graf č. 12: Doporučili byste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě



Zdroj: vlastní zdroj

Na 12 otázku odpovědělo 26 dodavatelů že je velmi spokojeno, 4 dodavatelé spíše ano. Tato odpověď mě velmi mile překvapila. *Kvalitní odběratelsko– dodavatelské vztahy jenom firmu posilují.*

Otázka č. 13. Z jakého kraje pocházíte

Graf č. 13: Z jakého kraje pocházíte

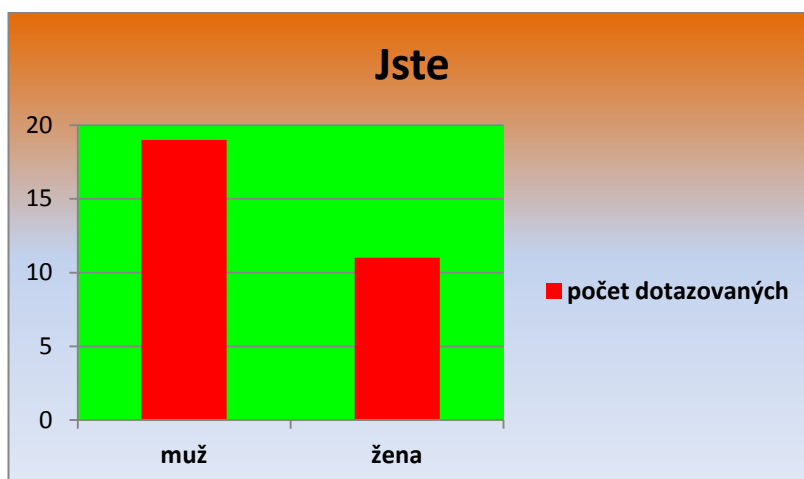


Zdroj: vlastní zdroj

Na třináctou otázku dodavatelé odpověděli, že ze Středočeského kraje pochází 9 dodavatelů, z Jihočeského 10, z Jihomoravského 6 a z Plzeňského 5. U této otázky je zřejmé že *dodavatelé převažují z Jihočeského a Středočeského kraje.*

Otázka č. 14. Identifikační otázky

Graf č. 14: Pohlaví respondenta



Zdroj: vlastní zdroj

U této otázky je jasně na grafu zvýrazněno kolik odpovídalo mužů 19 a kolik žen 11.

6.2 Interpretace výsledků dotazování - shrnutí

Předností dotazování byla 100 % návratnost dotazníků. Hodnocení zákazníků přineslo zajímavé odpovědi na formulovanou výzkumnou otázku **zjištění spokojenosti zákazníků s produkty firmy**. Odpovědi na dílčí otázky ukázaly rezervy pro organizaci obchodních a marketingových činností firmy. Účel a cíl dotazníku je zajistit současný stav a míru splnění požadavků s cílem využít získané informace při plnění očekávání zákazníků v budoucnu. U některých otázek jsem navrhla **proškolení zaměstnanců v komunikaci se zákazníkem a v odborné způsobilosti**. U otázky č.5– Jak jste spokojeni s cenou výrobku. Tam jsem předpokládala, že nebude úplná spokojenost, proto je nutné **pozměnit cenovou politiku** ve firmě. Jinak ostatní otázky dopadly uspokojivě. U otázky č.12- Doporučili byste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení mě vyhodnocení odpovědi pozitivně překvapila.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení dotazování

Otázka č.	Hodnocení otázky	Návrh
č.1 Jak často přicházíte do kontaktu s firmou ZVVZ Machinery, a.s.	18 přichází do kontaktu s firmou týdně, 17 odpovědělo, že do kontaktu s firmou přichází měsíčně, 3 odpověděli 6 měsíců a 2 odpověděli jednou za rok	Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že více jak polovina přichází do kontaktu s firmou častěji.
č. 2 Jak jste spokojeni s informacemi o firmě	25 dodavatelů jsou velmi spokojeni s informacemi o firmě– internet, prospekty, účast na veletrzích, 5 odpovědělo, že jsou spíše spokojeni.	U této otázky je zřejmé, že není co měnit v komunikaci firmy s partnery.
č. 3 Jste spokojeni s nabízenými výrobky a jejich kvalitou	26 velmi spokojeni, 4 spíše spokojeni	Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že s kvalitou jsou spokojeni
č. 4 Jak hodnotíte spolupráci s oddělením obchodu (nákupu) např. termíny dodávek	22 velmi spokojeni, 8 jen spokojeni	I tato otázka vyšla pro firmu uspokojivě.

č. 5 Jste spokojeni s cenou výrobku	18 spokojeni, 7 spíše spokojeni, 5 spíše ne	Z hodnocení dodavatelů vyplývá, že by se měla změnit cenová politika firmy ve vztahu k dodavatelům.
č. 6 Jste spokojeni se způsobem a organizací poradenství – vstřícnost, frekvence návštěv	16 velmi spokojeni, 10 spokojeni, 4 spíše spokojeni	Návrh školení zaměstnanců na rozvoj komunikačních a vyjednávacích dovedností.
č. 7 Vyhovují Vám dodací termíny	19 ano, 11 spíše ano	u dodacích termínů není co měnit
č. 8 Vyhovuje Vám forma spolupráce – např. připravenost ke spolupráci – podpora při vývoji výrobků	21 ano vyhovuje, 9 docela ano	Připravenost ke spolupráci a podpora pro vývoj produktů jsou organizovány bezproblémové, proto nejsou nutná další opatření
č. 9 Jak jste spokojeni s dosažitelností pracovníků oddělení nákupu	28 velmi spokojeni, 2 spokojeni	Politika řízení pracovníků oddělení nákupu je vyhovující
č. 10 Jste spokojeni s řešením a zpracováním reklamací	19 velmi spokojeni, 10 spokojeni, 1 spíše spokojen	Na způsobu vyřizování reklamací nejsou nutné podstatné změny
č. 11 Jak hodnotíte péči o zákazníka ze strany zástupce	25 velmi dobrá, 5 dobrá	Přes pozitivní hodnocení většiny zákazníků je nutné sledovat důvody a snažit se posunout hodnocení na velmi dobré
č. 12 Doporučili by jste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení	26 dodavatelů by firmu doporučili, 4 spíše ano	Výsledek odpovědí je pro hodnocení firmy velmi příznivý, je nutné udržet hodnocení
č. 13 Z jakého kraje pocházíte	9 ze Středočeského, 10 z Jihočeského, 6 z Jihomoravského, 5 z Plzeňského kraje	U této otázky je znázorněno, že dodavatelé převažují ze Středočeského a z Jihočeského kraje
č. 14 Identifikační otázka	U této otázky je jasně na grafu zvýrazněno kolik odpovídalo mužů 19 a kolik žen 11	U této otázky odpovídalo 19 mužů a 11 žen

Zdroj: vlastní zdroj

7 NÁVRH OBCHODNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI ZVVZ a.s.

Zpracování návrhu obchodně dodavatelských vztahů ve vybrané společnosti ZVVZ a.s. bude provedeno na základě poznatků získaných marketingovým výzkumem, SWOT analýzou, hodnocení pomocí Porterova modelu pěti sil a analýzou sekundárních informací. Analýza okolí firmy z pohledu Porterova modelu zjistila dobrou situaci firmy z pohledu konkurenceschopnosti firmy ZVVZ a.s. na trhu. Konkrétní situace ve vybraných hodnocených faktorech okolí firmy uvádí následující text.

Potencionální konkurenti. V dnešní době na trhu působí cca 180 strojírenských firem na českém trhu. Pro firmu je více jak nutné mít vytvořené dobré vztahy s dodavateli.

Porovnání největších konkurentů– jako nejvýznamnější konkurenti firmy se jeví: Sew Eurodrive Group Hostivice, Nord Drivesystems Praha.

Odběratelé- každá firma by měla sledovat chování cílových zákazníků. Na základě chování zákazníků se výrobci snaží uspokojit co nejlépe jejich požadavky. Na základě uvedeného poznatku je nutné periodicky opakovat marketingový výzkum.

Dodavatelé- pro firmu je velmi nezbytné mít kvalitní dodavatelské zázemí jelikož na něm závisí plynulost výroby a následně působí i na splnění objednávek. Doporučuji zvážit pořádání speciálních akcí pro zástupce dodavatele i odběratele.

Substituty- Firma ZVVZ a.s. svoji podnikatelskou činnost zaměřuje na nákup, výrobu a prodej strojírenského odvětví, tedy činnosti, které nejsou poznamenány vysokým stupněm konkurence.

Pro hodnocení **produktového portfolia** byla využita metoda portfoliové matice BCG. Výsledkem portfoliové matice bylo rozdělení produktů firmy z pohledu postavení a potenciálu jednotlivých produktů na trhu. V rámci produktových inovací byla od ledna 2013 firma zahájena výroba cisternových návěsů, kterou bude nutné marketingově na začátku životního cyklu podporovat.

Hodnocení pomocí SWOT analýzy naznačilo aktuální postavení firmy na základě interních a externích faktorů. Celková situace pro firmu ZVVZ je v podstatě příznivá, neboť i politika dodavatelsko- odběratelských vztahů se může opřít o silné

stránky firmy a příležitosti na trhu. Jednoznačnou příležitostí na trhu je uvedení nového produktu na trh, a to cisternových návěsů.

Relevantní informace pro hodnocení dodavatelsko- odběratelských vztahů firmy a její obchodní politiky přinesly výsledky marketingového výzkumu „Analýza spokojenosti zákazníků“. Na základě hodnocení odpovědi respondentů a jejich analýzou jsem se zaměřila na odstranění problémů ve vztazích firmy s obchodními partnery, resp. výsledky přispěly k formulaci konkrétních návrhů obchodní politiky firmy.

První oblastí pro efektivní obchodní politiku firmy v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů je vytvoření návrhu na výběru dodavatele. Firma nejvíce operuje na trhu B2B. Nákup materiálu zajišťuje oddělení nákupu. Nákupy jsou prováděny na základě přesných technických specifikací, které jsou podloženy specifickými znalostmi konstruktérů. Nákupy zahrnují konkurenční nabídky, jednání o ceně. Při ceně vyšší jak 200 000Kč se provádí výběrové nabídky a vybírá se z více dodavatelů.

Návrhem obchodní politiky firmy ZVVZ a.s. je nejen výběr dodavatele, zlepšení komunikace v oddělení nákupu nejen z pohledu dodavatele, ale také důsledná komunikace mezi obchodníky, konstruktéry (např. vyjasnění nákupních návrhů) a snížení ceny do zakázek.

7.1 Návrh výběru dodavatele

Aby mohl být efektivně vytvářen výběr dodavatelů je nezbytné podrobně obchodní případ analyzovat a popsat. K základní potřebě nákupu materiálu nebo produktů od dodavatelů dochází z pohledu stavu zásob materiálu. Dalším důvodem výběru dodavatelů je zavádění nového výrobku nebo vytvoření inovace či rozšíření výroby stávajícího výrobku.

Výběr dodavatelů probíhá na základě výběrového řízení. Výběrové řízení navrhuji provádět pro vybrané skupiny nakupovaných produktů. Změnou oproti stávajícímu systému je provádět tato výběrová řízení povinně především pro sortiment materiálu. Návrh na zlepšení výběru dodavatele by se mohlo uskutečnit formou, kdy při výběru dodavatele provede firma standardní proces, kde vybere 3 až 4 dodavatele jež splňují veškeré požadavky, které firma předem stanoví.

Tito dodavatelé by potom postoupili do dalšího posouzení, které by bylo možné následně realizovat pomocí hodnotící metodiky (postupu), která by firmě vyhodnotila vhodného dodavatele služeb i materiálových vstupů z komplexního hlediska.

Hodnotící postup spočívá ve skutečnosti, kde se do tabulky vyplní jednotlivá kritéria, která se mají posuzovat. V úvahu se bere i to, že se vybírá již ze tří dodavatelů. U každého dodavatele se vypíše příslušné hodnoty stanovených kritérií. Poté se u jednotlivých kritérií pomocí stupnice 1-3 určí, jaký z dodavatelů nabízí nejlepší výsledné hodnoty. Potom se vytvoří tabulka, u které se přiřadí jednotlivé body vybraných kritérií. Nejlepší hodnotě v daném měřítku kritéria se přiřadí 1 bod. Naopak nejhoršímu kritériu se přidají 3 body. Závěrem se udělené body sečtou. Dle požadovaného součtu se stanoví přehledné pořadí nabídek dodavatelů, ze kterých se následně vybere varianta, která dosáhne nejnižšího počtu bodů. Tento dodavatel nejlépe splňuje veškeré požadavky firmy. Je ohodnocen, jako prioritní dodavatel. Firma ho zároveň zahrne na seznam schválených dodavatelů. Zbývající dva dodavatelé budou pro firmu vedlejší.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je problematika obchodní politiky podniku ZVVZ a.s. zabývající se strojírenskou výrobou. Důraz byl kladen na zvýšení efektivity dodavatelsko- odběratelských vztahů. Zkoumanou společností je firma ZVVZ a.s. Milevsko, která operuje na trhu B2B.

V praktické části práce byla nejprve popsána historie firmy potom bylo posouzeno postavení společnosti v odvětví, identifikovány klady a zápory firmy, včetně porovnání největších konkurentů v odvětví. SWOT analýza firmy ZVVZ a.s. analyzovala vnitřní a vnější prostředí firmy. Pro analýzu oborového prostředí byl aplikován Porterův model pěti sil. Produktové portfolio bylo posouzeno pomocí portfoliové analýzy BCG, která na základě velikosti tržního podílu jednotlivých produktů umožnila posoudit „zdraví“ portfolia společnosti.

Pro zkoumání spokojenosti zákazníků byl realizován vlastní marketingový výzkum. Výzkum byl organizován pomocí dotazníku rozeslaných elektronickou poštou třiceti dodavatelům. Elektronickou poštu jsem zvolila z hlediska rychlého kontaktu s dodavatelem. Hodnocení jednotlivých aspektů oblasti dodavatelsko- odběratelských vztahů respondenty bylo pro společnost v podstatě příznivé. Nicméně u některých otázek je třeba se zamyslet a hledat nápravná opatření, resp. opatření na zlepšení situace v obchodní politice firmy. Výsledky dotazování měly přinést i informace pro hodnocení a očekávání zákazníků v budoucnu. Na základě hodnocení respondentů jsem u některých otázek navrhla provedení tréninku zaměstnanců v komunikaci se zákazníkem. Odpověď na otázku „Doporučili byste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení“ mě pozitivně překvapila. Většina odběratelů odpověděla, že ano. Do budoucna je to závazek, který z pohledu obchodní politiky je nutné trvale sledovat a snažit se vysoké hodnocení udržet.

Pro zlepšení stávající obchodní politiky firmy v rámci odběratelsko- dodavatelských vztahů jsem uvedla návrh na zlepšení výběru dodavatele. Výběr dodavatelů probíhá z pohledu výběrového řízení. Výběrové řízení navrhuji provádět podle jednotlivých skupin nakupovaných produktů. Navržená metodika- postup je založena na povinném výběrovém řízení především pro sortiment materiálu. Podstatou

je skutečnost, že firma při výběru dodavatele provede standardní proces, ze kterého zvolí 3 až 4 dodavatele, kteří splňují veškeré stanovené požadavky. Tito dodavatelé by potom postoupili do dalšího kola posouzení, které by bylo realizováno pomocí hodnotící metody, která by firmě pomohla optimalizovat dodavatele materiálových vstupů i služeb z komplexního hlediska.

Bohužel je také nutné konstatovat, že v současné době firma ZVVZ a.s. prochází ekonomickou krizí. Management firmy je nucený realizovat zásadní kroky sledující snižování nákladů, což má za následek propouštění zaměstnanců. S ohledem na silnou konkurenci ve strojírenství firma ZVVZ a.s. hledá strategické přístupy nutné pro přežití firmy. Jednou z možností je hledání nových lukrativních zakázek a důležitým prvkem v obchodní politice je udržení stávajících zákazníků a jejich spokojenosti. Pro získávání nových zákazníků je možné využít např. účast firmy na mezinárodním strojírenském veletrhu Brno.

Na základě analýzy firmy ZVVZ a.s. jsem došla k závěru, že společnost pro naplnění svých strategických cílů musí zvážit i cenovou strategii a výrobní termíny zakázek. *Návrhem obchodní politiky* firmy ZVVZ a.s. je výběr dodavatele, zlepšení komunikace v oddělení nákupu a snížení ceny do zakázek.

Pokud bych měla shrnout informace, které jsem získala o firmě ZVVZ a.s., tak mohu říci, že tato společnost v současné době má svoji stabilní pozici na českém trhu. Za její velký klad považuji to, že se neustále snaží o rozšiřování a inovace stávajících a zavádění nových výrobků a služeb. Jedním z rozhodujících požadavků vedení společnosti je trvalé zlepšování jejich vysoké kvality a zajištění minimálního zatížení životního prostředí provozem dodávaných zařízení a používaných technologií. Firma v současné době podepsala několik lukrativních zakázek např. pro elektrárny Mochovce, Pruněřov, Ludmann, Tyco a dále se jedná o zakázku pro elektrárnu Temelín.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDERSON, James C. a James A. NARUS. *Business Market Management: Understanding Creating and Delivering Value*. First Published, 2009. s. 603. ISBN 978-0-273-71856-7.
- [2] BUVIK, Arnt a George JOHN. *When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships*. 1997, s. 52-64. ISBN nenalezeno.
- [3] CANNON, Joseph P. a William D. PERREAULT. *Buyer - Seller Relationships in Business Markets: Journal of Marketing Research*. University of Bamberg Press, 2011, s. 439-460. ISBN 978-3-86309-000-5.
- [4] GILBERT, Jennifer. *Small but Mighty: Sales Marketing Management*. leden 2004. str.30-35, s. 814. ISBN 978-5-469-00989-4.
- [5] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. Vysoká škola evropských regionálních studií, o.p.s. České Budějovice, 2012, 183 str. ISBN - 978-8087472-25-5.
- [6] KEEP, William W., Stanley C. HOLLANDER. *Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationship in Business Markets: An Historical Perspective Journal of Marketing* 62,.USA: Roval Publishing CO, 2007, str. 31- 45 , str. 586. ISBN 978-0-6151-4305-7.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: 12.vydání*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, 25-785 , s.307. ISBN 978-80247-1359-5.
- [8] KRALJIC, Paul. *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, 1993. s. 109-117. ISBN nenalezeno
- [9] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 170. ISBN 80-251-0174-6.
- [10] MCQUISTON, Daniel H. *Novelty,Complexity,and Importance as Casual Determinants of Industrial Buyer Behaviour: Journal of Marketing*. duben 1989. str. 66-79. ISBN nenalezeno
- [11] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA & KOL. *Obchodní podnikání Retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002. str. 306-307, s. 847. ISBN 80-7261-059-7.
- [12] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2006, 572 s., s.166. ISBN 80-251-1273-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [13] Účastníci B2B nákupního procesu. [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: www.google.obrazky.cz
- [14] Historie společnosti ZVVZ a.s. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz
- [15] Kapitálové účasti ZVVZ Group. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: www.zvvz.cz Rozdělení společnosti:
- [16] ZVVZ a.s [online]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: zvvz.cz/zvvz-as/o-spolecnosti/tiskove-zpravy-zvvz
- [17] Rozdělení společnosti ZVVZ. [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: www.zvvz.cz
- [18] Politika Jakosti. [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: www.zvvz.cz/zvvz-machinery/o-spolecnosti/politika-jakosti.html
- [19] Porterův model pěti sil. [online]. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: www.google.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Účastníci B2B nákupního procesu

Obrázek č. 2: Postavení závodu Janka

Obrázek č. 3: Ventilátor pro chladicí věž

Obrázek č. 4: Struktura společnosti ZVVZ Group, a.s.

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil

Obrázek č. 6: Portfoliová matice BCG

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským

Tabulka č. 2: SWOT analýza ZVVZ a.s.

Tabulka č. 3: Silné stránky SWOT analýzy

Tabulka č. 4: Slabé stránky SWOT analýzy

Tabulka č. 5: Příležitosti SWOT analýzy

Tabulka č. 6: Hrozby SWOT analýzy

Tabulka č. 7: Vyhodnocení SWOT analýzy firmy ZVVZ a.s.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení dotazování

Graf č. 1: Jak často přicházíte do kontaktu s firmou ZVVZ Machinery, a.s.

Graf č. 2 : Jak jste spokojeni s informacemi o firmě– internet, prospekty, účast na veletrzích

Graf č. 3: Jste spokojeni s nabízenými výrobky a jejich kvalitou

Graf č. 4: Jak hodnotíte spolupráci s oddělením obchodu (nákupu) např. termíny dodávek

Graf č. 5: Jste spokojeni s cenou výrobku

Graf č. 6: Jste spokojeni se způsobem a organizací poradenství – vstřícnost, frekvence návštěv

Graf č. 7: Vyhovují Vám dodací termíny

Graf č. 8: Vyhovuje Vám forma spolupráce- např. připravenost ke spolupráci– podpora při vývoji výrobků

Graf č. 9: Jak jste spokojeni s dosažitelností pracovníků oddělení nákupu

Graf č. 10: Jste spokojeni s řešením a zpracováním reklamací

Graf č.11: Jak hodnotíte péči o zákazníka ze strany zástupce

Graf č. 12: Doporučili by jste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení

Graf č. 13: Z jakého kraje pocházíte

Graf č. 14: Pohlaví respondeta

SEZNAM ZKRATEK

a.s. = Akciová společnost

atd.= a tak dále

ičo. = identifikační číslo

např. = na příklad

n.p. = národní podnik

s.r.o. = Společnost s ručením omezeným

s.t. = státní podnik

tzv. = tak zvané

zk. = základní kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

DOTAZNÍK– Analýza spokojenosti zákazníků

Vážení zákazníci,
pro zvýšení Vaší spokojenosti s firmou ZVVZ Machinery, a.s. si Vás dovoluujeme požádat o spolupráci při vyplnění následujících otázek.
Test je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere cca 10 minut.

1. Jak často přicházíte do kontaktu s firmou ZVVZ Machinery, a.s.
 - a) týden
 - b) měsíc
 - c) 6 měsíců
 - d.) 1 rok

2. Jak jste spokojeni s informacemi o firmě– Internet, prospekty, účast na veletrzích
 - a) velmi spokojeni
 - b) spíše spokojeni
 - c) nespokojeni (prosím upřesněte)

3. Jste spokojeni s nabízenými výrobky a jejich kvalitou
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne

4. Jak hodnotíte spolupráci s oddělením obchodu (nákupu)- např. termíny dodávek , vystavování nabídek, potvrzení objednávek.
 - a) velmi uspokojující
 - b) uspokojující
 - c) neuspokojující (prosím upřesněte)

5. Jste spokojeni s cenou výrobku
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne

6. Jste spokojeni se způsobem a organizací poradenství– vstřícnost, frekvence návštěv
 - a) velmi
 - b) spokojeni
 - c) spíše spokojeni
 - d) nespokojeni (prosím upřesněte)

7. Vyhovují Vám dodací termíny
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne

- d) spíše ne
8. Vyhovuje Vám forma spolupráce– např. připravenost ke spolupráci– podpora při vývoji výrobků
- a) ano
 - b) docela ano
 - c) ne (prosím upřesněte)
9. Jak jste spokojeni s dosažitelností pracovníků oddělení nákupu
- a) velmi spokojeni
 - b) spokojeni
 - c) spíše spokojeni
 - d) nespokojeni
10. Jste spokojeni s řešením a zpracováním reklamací
- a) velmi spokojeni
 - b) spokojeni
 - c) spíše spokojeni
 - d) nespokojeni (prosím upřesněte)
11. Jak hodnotíte péči o zákazníka ze strany zástupce
- a) velmi dobrá
 - b) dobrá
 - c) špatná (prosím upřesněte)
12. Doporučili by jste firmu ZVVZ a.s. jiné obchodní firmě, jako významného dodavatele vzduchotechnického zařízení
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne
13. Z jakého kraje pocházíte
- a) Středočeský
 - b) Jihočeský
 - c) Jihomoravský kraj
 - d) Plzeňský kraj
14. Pohlaví respondeta
- a) muž
 - b) žena

Děkuji za spolupráci. Doufám, že Vaše odpovědi pomohou zlepšit komunikaci firmy se zákazníky a celkově pomohou zlepšit úroveň spokojenosti s firmou ZVVZ.

Přílohy č.2 – Návěsy (přepravníky)



Fotografie přepravníků: ZVVZ Machinery, a.s. [online]. [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: www.zvvz.cz

Příloha č. 3



Fotografie : ZVVZ Machinery, a.s. [online]. [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: www.zvvz.cz