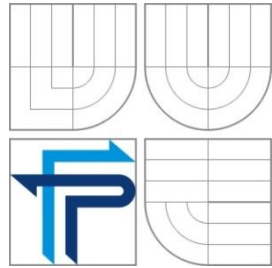


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZPŮSOB UVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH

WAYS OF INTRODUCTION OF THE NEW PRODUCT IN THE MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JIŘÍ MLEJNEK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ABSTRAKT

Hlavní cílem diplomové práce Způsob uvedení nového produktu na trh je doporučit manažerům společnosti Schrack Technik spol. s r.o. příhodnou marketingovou strategii pro možné zavedení nového produktu na český trh. Tímto produktem jsou různé typy nabíjecích stanic pro elektromobily. Kvůli komplexnosti hlavního cíle jsou stanoveny dva dílčí cíle, které na sebe navazují a přispívají k vypracování hlavního cíle. Prvním dílčím cílem je definovat situaci firmy na českém trhu pomocí různých typů analýz (Finanční, PESTE, SWOT a Porterova analýza 5 sil), najít silné a slabé stránky a zhodnotit potenciální hrozby a příležitosti, které by z uvedení nabíjecích stanic plynuly. Druhý dílčí cíl je zhodnotit zdali je elektromobilový průmysl atraktivní pro firmu anebo ne.

KLÍČOVÁ SLOVA

Elektromobil, Nový produkt, Vstup na trh

ABSTRACT

The main objective of the diploma thesis Ways of introduction of the new product in the market is to evaluate and choose suitable marketing strategy for the management of company Schrack Technik spol. s r.o. which is considering introduction of the new product in the market. The new product is electric vehicle charging station. Due to comprehensiveness of the main objective there are also set two partial objectives which are interconnected and contribute to its elaboration. First partial objective is to define company's situation on the market applying financial analysis, analysis of internal and external environment (Porter's five forces, PESTE, SWOT analysis) which should help to find company's strength and weaknesses, evaluate possible threats and opportunities. Second partial objective is to evaluate whether the electro mobile industry is attractive or not.

KEYWORDS

Electric car, New product, Market entry

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....
Podpis

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

MLEJNEK, J. *Způsoby uvedení nového produktu na trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

Poděkování

V této části bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné rady, doporučení a návrhy při vedení této diplomové práce.

Rád bych také vyjádřil díky vedení brněnské pobočky společnosti Schrack Technik spol. s r.o., které mně poskytlo odborné informace a důležitá data týkající se právě této sledované firmy.

Obsah

1 ÚVOD	7
2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
2.1 Hlavní cíl	9
2.2 Metodologie	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1 Teoretický koncept produktu	12
3.1.1 Marketingový mix	14
3.1.2 Nový produkt	19
3.2 Životní cyklus produktu a marketingové strategie	21
3.2.1 Marketingové strategie: fáze zavedení produktu na trh	23
3.2.2 Marketingové strategie: fáze růstu	24
3.3 Strategická analýza podniku	25
3.3.1 Analýza vnějšího prostředí	25
3.4 SWOT analýza	30
3.5 Analýza finančních ukazatelů	32
3.3.1 Ukazatelé likvidity	32
3.3.2 Ukazatelé aktivity	33
3.3.3 Ukazatelé zadluženosti	33
3.3.4 Ukazatelé rentability	34
3.6 Podnikatelský plán (Business plán)	34
3.7 Elektro-mobilita a elektromobilový průmysl	36
3.7.1 Výhody elektromobilů	36
3.7.2 Nevýhody elektromobilů	37
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
4.1 Charakteristika společnosti Schrack Technik spol. s r.o.	39
4.1.1 Schrack Technik a elektro-mobilita	40
4.1.2 Charakteristika nového produktu	41
4.2 Strategická analýza společnosti Schrack Technik spol. s r.o.	43
4.2.1 Analýza vnějšího prostředí – PESTE analýza (makroprostředí)	43
4.2.2 Analýza vnějšího prostředí – Porterova analýza 5 sil (mikroprostředí)	54
4.2.3 Finanční situace společnosti a RATIO analýza	61

4.3 SWOT analýza společnosti Schrack Technik, spol. s.r.o.	67
4.4 Je elektromobilový průmysl atraktivní?.....	70
5 VLATNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	73
5.1 Návrh marketingové strategie.....	73
5.1.1 Návrh marketingového mixu	73
5.1.2 Finanční plán.....	78
5.1.3 Diskuze	82
6 ZÁVĚR	84
7 SEZNAM POUŽÍ LITERATURY	87
8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	91
9 PŘÍLOHY	93
9.1 Příloha 1: Typy dobijecích elektrostanic společnosti Schrack Technik	93
9.2 Příloha 2: Finanční ukazatelé společnosti a jejich konkurentů	98
9.3 Příloha 3: Finanční údaje společnosti z database AMADEUS	100
9.4 Příloha 4: Objednávkový formulář.....	102
9.5 Příloha 1: Předpokládané příjmy, náklady a hrubý zisk	103

1 ÚVOD

Dnešní společnost se někdy potýká s neočekávanými změnami. Svět a jeho ekonomika jdou neustále kupředu a rychlost i míra pokroku se stále více zvyšuje. Jak uvedl Foret a spol. (2003, strana 112), během druhé poloviny 20. století došlo k dynamickému vývoji plnému změn především díky tomu, že byly vynalezeny desítky nových vývojových technologií, které umožnily představit tisíce nových výrobků na trh. Výrazný pokrok ve vývinu komunikačních technologií měl za následek zrychlení a zjednodušení komunikace. Biotechnologie a elektronika přispěly k existenci ohromného množství produktů, jako jsou počítače, mobilní telefony, digitální kamery, video přehrávače a jiné¹. Konkurenční boje na trhu nutí společnosti k neustále snaze o inovaci a snaze představovat nové a zdokonalené produkty vyšší kvality. Proto se firmy nespolehají jenom na své současné produkty a uvědomují si fakt, že inovace a pokrok ve vývoji nových produktů pro trh je pro jejich úspěch nevyhnutelná. Selhání společnosti v pokroku a inovaci může způsobit značný pokles v prodeji a zhoršit pozici na trhu v porovnání s konkurencí.

Klimatické změny, přírodní katastrofy a s nimi spojené zdravotní obtíže jsou zásadné problémy dnešní společnosti. Všichni chceme žít život v čistém prostředí, užívat si jej a vychovávat v něm děti. Velice důležitou roli, spojenou s touto otázkou, hraje snaha redukovat emise kysličníku uhličitého, které jsou produkovány provozem dopravy a infrastruktury. Tyhle otázky se čím dál častěji stávají tématem diskuzí ne jenom politických lídrů, ale také běžných lidí.

¹ **Vynález mobilních telefonů** v roce 1977 umožnil jednodušší, rychlejší a pohodlnější komunikaci. Mobilní telefony jsou neustále modifikovány zároveň s postupujícími technologiemi. Z toho důvodu můžeme nyní každý rok nakoupit vylepšenou verzi svého mobilního telefonu. Stejným způsobem se modifikují a vylepšují funkce televizí a počítačů. Všechny tyto původem technologické změny zvyšují poptávku po těchto produktech. Dá se říct, že v dnešní době vlastní mobilní telefon téměř každý v České republice a nebudeme daleko od pravdy, když řekneme, že mobily nahradily klasické telefony nebo i jiné tradiční formy komunikace.

Počítač je nesrovnatelně největší vynález dvacátého století. Vynález počítače ovšem nemůžeme přičíst žádnému vědci jako jednotlivci. Počítač byl vynalezen na základě mnoha menších vědeckých výzkumů. S konceptem počítače jako takovým je spojován Charles Babbage, zatímco Konrad Zuse vytvořil první programovatelný počítač

Elektrická energie je „palivo zítřka“, především když je získávána z obnovitelných zdrojů jako slunce, voda nebo biomasa. A proto i trh s auty poháněnými elektrickou energií se stává stále víc a víc důležitější.

2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Kapitola 2 obsahuje popis hlavního cíle a metodologie této práce. Jsou v ní taky popsány dílčí cíle a vysvětlení, proč jsou v práci rozebírané.

2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit a doporučit vhodnou marketingovou strategii pro management společnosti Schrack Technik spol. s r.o., která zvažuje představení nového produktu na trh. Jedná se o představení nové dobíjecí stanice pro elektromobily. Tento produkt je relativně nový, především na trhu v České republice, a proto nemá velikou konkurenci nebo tradici. Z tohoto důvodu je důležité shromáždění co nejvíce informací. Je nutná analýza průmyslu a výběr optimální marketingové strategie.

Kvůli komplexnosti hlavního cíle jsou v práci uvedeny dva dílčí cíle, které jsou vzájemně propojeny a přispívají ke konečnému výsledku práce.

První dílčí cíl: definovat situaci společnosti na trhu s využitím finanční analýzy. Dále pak s využitím analýzy interního a externího prostředí, která by měla pomoci nalézt slabé a silné stránky společnosti, zvážit případné hrozby a příležitosti.

Tento dílčí cíl bude přispívat ke zpracování celkového cíle práce. Může taky sloužit manažerovi společnosti jako jeden z užitečných nástrojů při rozhodování o budoucích možnostech představení dobíjecích stanic elektromobilů na českém trhu. Může mu též pomoci dosáhnout krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku.

Druhý dílčí cíl: posoudit jestli je elektromobilový průmysl atraktivní nebo ne. Tato část by měla přispět k dosáhnutí hlavního cíle a taky zodpovědět případné otázky jako:

- Je na českém trhu potenciální prostor pro daný produkt?
- Co mohou být povzbuzující a naopak odrazující faktory pro investory při představení produktu na trh?
- V případě, že je český trh atraktivní pro společnost, která se rozhodne rozšířit své portfolio uvedením dobíjecích stanic elektromobilů, musí být brány v potaz další

okolnosti jako – Jak je možné získat konkurenční výhodu na trhu? - Jak dokonale uspokojit potřeby potenciálního zákazníka?

2.2 Metodologie

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část, **teoretická východiska práce**, se zabývá teoretickým pozadím vztaženým na produkt, jeho uvedení na nový trh, marketingovou strategii a jiné.

V první části je každé téma popsáno a později je aplikované v druhé části práce. Hlavním zdrojem byly knihy o marketingu a managementu, mikro a makro ekonomii a finančním managementu, jak je uvedené v části Seznam použité literatury. Další užitečné teoretické zdroje vztahující se speciálně k elektromobilovému průmyslu byly automobilové magazíny a internetové servery specializované na daný průmysl.

Druhá hlavní část této práce, **analýza současného stavu**, představuje praktickou aplikaci teoretických znalostí. V kapitole 4.2 je obsažena taky strategická analýza společnosti Schrack Technik spol. s r.o., která se zaměřuje na externí prostředí společnosti (PEST analýza - analýza makro prostředí, Porterova analýza 5 sil - analýza mikro prostředí). Cílem je stanovit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, což může pomoci k posouzení atraktivity elektromobilového průmyslu (druhý dílčí cíl) a především být základem při rozhodování, zda je pro podnik výhodné uvést dobíjecí stanice pro elektromobily na trh. K vypracování byly využity statistické zdroje, například Eurostat a Český statistický úřad. Následně byl proveden informační průzkum vztažený k danému tématu.

Za účelem zhodnocení finanční situace společnosti byla vypracována analýza finančních ukazatelů (RATIO analýza) (kapitola 4.2.3). V potaz byly brány nekonsolidované finanční výkazy dostupné v AMADEUS pan-Evropské databázi². Z důvodu snahy o analýzy dlouhodobého vývoje finančních indikátorů byla využita data z průběhu pěti let v období 2009

² Amadeus je souhrnná pan-Evropská databáze obsahující finanční informace o více než 8,5 milionu veřejných a soukromých obchodních společnostech ze 40 Evropských zemí

až 2013. K posouzení, zda jsou získané výsledky dostačující, napomáhá porovnání s výsledky čtyř hlavních konkurentů³ ve stejném průmyslu.

Další využitá analýza je SWOT analýza (kapitola 4.3), která může být považována za podklad pro realizaci hlavního cíle práce (návrh marketingové strategie pro Schrack Technic spol. s r.o., která by přispěla k úspěšnému uvedení dobíjecích stanic pro elektromobily na trh). Všechny využití analýzy jsou v práci úzce propojeny, stejně tak jako zpracovaná data a informace za účelem splnění hlavního cíle diplomové práce

³ Ensto Czech, s.r.o., Rittal Czech, s.r.o., Robert Bosch, s.r.o., ABB, s.r.o. Více informací v podkapitole 4.2.1

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola je zaměřena na stručný popis teorie marketingu a managementu, jejich vzájemného vztahu a podmínek představení nového produktu na trh. Všechny zmíněné a popsané otázky jsou důležité pro porozumění a splnění celkového cíle práce, stejně jako cílů dílčích.

3.1 Teoretický koncept produktu

Před zaměřením se na teoretický koncept nového produktu je důležité definovat samotný pojem produkt, jelikož tento termín bude zmiňovaný v celé diplomové práci. Vysvětlení existuje hned několik. Jedním z nich je vysvětlení podle Foreta a spol. (2003, strana 107) "produkt je základním komponentem marketingového mixu" a z pohledu marketingu může být definován jako "cokoliv, co slouží k uspokojení potřeb zákazníka". Foret také zdůraznil, že produkt je výsledkem lidského snažení a tím pádem je pojem produkt charakterizován nejenom jako věci fyzické, ale též jako služby, místa, nápady, kulturní tvorba a mnoho dalších hmatatelných a nehmatatelných věcí.

Další definici poskytli Kotler a Keller (2007, strana 410) "produkt je cokoliv, co může být na trhu nabídnuto za účelem uspokojit někoho potřeby anebo přání". Kotler a Keller se zmínili taky o tom, že mezi produkty, které se objevují na trhu, jsou fyzické předměty, služby, osoby, nemovitosti, ale také zkušenosti a místa. Z důvodu existence tolika různých typů produktů byl definován systém klasifikace na základě určitých kritérií a charakteristik, jakými jsou trvanlivost, hmatatelnost, využití. U každého z produktů záleží nejenom na jeho užitku⁴, ale také na mnoha dalších vlastnostech, které jsou obvykle rozdělovány do 5 úrovní.

Samotná výhoda (přínos produktu) - produkt je to, za co zákazník skutečně platí. Hosté v hotelu na příklad platí za "odpočinek a spánek" a nákupčí vrtačky ve skutečnosti kupuje "díry ve zdi".

⁴ Užitek měří uspokojení zákaznickových potřeb. Užitek je subjektivní (zákaníci jsou rozdílní, takže spotřeba stejného zboží může vest k rozdílnému uspokojení). (Sevela (2011))

Základní (generický produkt) – první úroveň produktu musí být transformována obchodníkem do úrovně druhé. Příkladem jsou pak postele, sprchy nebo ručníky v hotelovém pokoji.

Očekávaný produkt – obchodník může nižší úroveň navýšit do úrovně třetí, ve které zákazníci často očekávají splnění určitých přídavných požadavků, které jsou vztažené na produkt, který kupují. Tím může být například čistá koupelna a postel v hotelovém pokoji anebo nízká hladina hluku v něm.

Vylepšený (rozšířený produkt) – čtvrtý stupeň je překonání očekávání zákazníka. V rozvinutých zemích se právě na této úrovni objevují konkurenční “boje” mezi jednotlivými značkami. V zemích rozvojových, jako je Čína anebo Indie, se konkurenční “boje” objevují už na třetím stupni. Je důležité zmínit, že strategie rozšiřování produktů znamená také nárůst nákladů, a že rozšiřování produktů se stává očekáváním zákazníků.

Jako příklad může sloužit to, že zákazníci hotelu očekávají kabelovou televizi s dálkovým ovládáním a též vysokorychlostní bezdrátové připojení k internetu.

To znamená, že konkurence musí neustále hledat další možnosti, jak aktuálně nabízené služby rozšířit nebo vylepšit. Na druhé straně ale platí, že jestli se u části obchodníků cena za daný produkt zvyšuje kvůli vylepšení, někteří konkurenti toho mohou využít a nabízet „zkrácenou“ verzi produktu nebo služby za mnohem nižší cenu. Tím pádem spolu s nárůstem počtu luxusních hotelů stoupá taky počet levných motelů, které nabízejí základní služby a jsou určeny především pro zákazníky, kterým postačuje Generický produkt.

Potenciální produkt – pátý stupeň tvoří potenciální produkty, mezi které patří všechny potenciální změny a vylepšení daných produktů do budoucna. Společnosti neustále hledají nové způsoby jak zákazníka zaujmout a uspokojit.

Obrázek 1: Pět stupňů produktu



Zdroj: Převzato z Kotler and Kelle (2007, strana 410)

3.1.1 Marketingový mix

Jak již bylo zmíněno, produkt je základní element marketingového mixu. Nicméně, je důležité stručně popsat i ostatní části, které jsou mezi sebou velice úzce provázány. Principy marketingového mixu a kombinace těchto součástí za účelem vytvořením marketingového plánu a optimální strategie pro podnik, jsou velice dobře aplikovatelné i pro elektromobilový průmysl.

Produkt

Dobíjecí stanice pro elektromobily může být považována za nový a velice kvalitní trvanlivý produkt na trhu v České republice, především v rámci elektromobilového průmyslu. Další vlastností produktu je to, že dobíjecí stanice pro elektromobily mohou být považovány za doplňky elektromobilových vozidel, jelikož čím víc elektromobilů lidé zakoupí, tím víc stoupne poptávka po dobíjecích stanicích na trhu a bude nevyhnutné budovat stále vyšší počet stanic v infrastruktuře.

Dobíjecí stanice pro elektromobily umožňují rychlé dobití automobilů poháněných elektrickou energií a jsou přizpůsobeny tak, aby byly kompatibilní se všemi typy elektromobilů jako automobily, motocykly nebo kola. Dobíjecí stanice můžou, ale nemusí být veřejně přístupné.

V poslední době byly vyvinuty následující technologie zabývající se možnostmi dobíjecích stanic pro elektromobily⁵.

- Standardní – možnost dobíjení elektromobilu doma z běžného zdroje s 230 V. Čas dobití baterie na maximum se v tomto případě pohybuje mezi 4 až 8 hodinami. Ideální doba dobíjení, v případě dobíjení doma, je v průběhu noci. V té době je totiž možné využít výhodu nižších poplatků za elektřinu (v případě že je systém účtování elektřiny založen na různé ceně za elektřinu v noci a přes den⁶).
- Rychlá – jelikož v případě standardního typu dobíjení mluvíme o tom, kolik hodin je potřeba k dobití elektromobilu, u rychlé varianty se jedná o to, za kolik minut je stanice schopna elektromobil dobít. Baterie vyvinuta pro Citroen C-Zero umožnila snížit hranici času potřebného k dobití baterie na 80% její kapacity na 30 minut. Tento způsob dobíjení je charakteristický pro dobíjecí stanice, které jsou vybaveny zdrojem vysokého napětí až 400 V.

⁵ Dostupné na <http://www.energetickyporadce.cz/e-mobilita/nabijeni.html>

⁶ To znamená, že jsou takzvané nízké a vysoké cenové tarify. Nízký tarif představuje časové období, kdy je na elektrické rozvodní síti nižší zatížení. Během tohoto období jsou obvykle ceny produkce elektrické energie nižší. Společnosti, které elektrickou energii produkují, se tak snaží zákazníky motivovat k využívání elektrické energie právě po dobu těchto časových období. Jelikož se vzorec využívání elektřiny v průběhu roku mění, mění se taky tyto časové úseky nízkého tarifu. Nastat můžou zejména následující alternativy:

- období platnosti nízkého tarifu je fixně nastavené po celý rok (sazba D61),
- období platnosti nízkého tarifu je stanovené předem na dobu 3 měsíců a trvá buď po dobu 8 nebo 16 hodin denně a zůstane stanovené pro celé období. Toto se označuje jako naprogramovaná kontrola (sazba D24 a D34),
- období nízkého tarifu se může kdykoli změnit, nicméně dodavatel je povinen dodržet celkovou dobu trvání nízkého tarifu a podmínky příslušné sazby. Toto je označováno jako operativní řízení.
- vysoký tarif platí mimo období nízkého tarifu. Vyšší cena je účtována za elektřinu spotřebovanou během tohoto období. Více na: http://www.eon.cz/en/info/terms_dictionary.shtml

- „Quickdrop“ – nejnovější a pravděpodobně doposud i nejrychlejší dobíjecí technologie. Dobití baterie s využitím této technologie zabere jenom několik minut, protože jediné, co je potřeba k „dobití“ udělat je vyměnit vybitou baterii za baterii nabitou na 100%. Tato technologie je ale zatím pořád ve vývoji. Co se týče jejího zdokonalení a zavedení do provozu, zvažuje se několik možností, například automatická výměna baterie, které výhodou by bylo to, že by vodič při výměně baterie nemusel opustit vozidlo. Tím pádem by bylo nevyhnutné vybudovat takové dobíjecí stanice, které by byly schopny rozpoznat automaticky typ daného elektromobilu a následně by pro něj zvolily specifický typ baterie.

Cena

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují cenu těchto dobíjecích stanic a to, na jakém principu budou stanice fungovat. Není pochyb, že vysoká cena, která je spojena s nevyhnutným průzkumem a vývojem tohoto produktu, hraje významnou roli v procesu nastavování cenových hladin. Dalším faktorem, který je potřebné zvážit, jsou možné dotace ze strany státu (například dotace na výzkum a podporu vývoje společností zabývajících se touto problematikou). I když jsou dobíjecí stanice pro elektromobily relativně nový produkt na českém trhu, neznamená to, že se na trhu neobjevila žádná konkurence. Naopak, bylo navrženo už několik projektů, které se zabývají vývojem infrastruktury dobíjecích stanic pro elektromobily.

Například ČEZ se zavázaly, že v rámci programu „Future / Motion“⁷ a jeho projektu pro rozvoj elektromobilového průmyslu, vybudovat víc, než 150 dobíjecích stanic. Proto zorganizovaly výběrové konání pro dodavatele dobíjecích stanic. Podle Martina Pavlíčka, který je mluvčím ČEZ, byly klíčová kritéria pro výběr dodavatele především cena, efektivita, kvalita softwaru využitého ke komunikaci mezi jednotlivými stanicemi a taky široká škála nastavení.

⁷ Jedná se o koncept (program), který představil ČEZ, a.s. jakožto největší výrobce elektřiny v České Republice v roce 2009. Tento koncept zahrnuje jeho činnosti a cíle až po rok 2020. Jeden z jeho cílů se vztahuje na elektromobilový průmysl. ČEZ by chtěl být nejdůležitějším dodavatelem pro elektromobilový průmysl ve střední Evropě.

Teď, když je na trhu zatím jenom několik dodavatelů dobíjecích stanic pro elektromobily, každý z nich udržuje své ceny v tajnosti a nezveřejňuje je. Ceny nejsou veřejně dostupné z důvodu zachování výhody v procesu výběru, který bude následovat. Dalším z důvodů nezveřejňování cen je fakt, že cena dobíjecích stanic se může lišit v závislosti na poptávce. Proto hraje jednání mezi kupující a prodávající stranou důležitou roli v procesu nastavení ceny tohoto produktu.

Umístění (Distribuce)

Společnost kromě jiného vyvíjí aktivity, které by měly zabezpečit to, aby byl produkt snadno dostupný pro cílového zákazníka. Je velice důležité produkt umístit efektivně na trh. Co se týče elektromobilového průmyslu, je distribuční kanál relativně úzký. Dvě hlavní strany zapojeny do tohoto řetězce jsou dodavatelé dobíjecích stanic pro elektromobily a zákazníci. Existuje několik možností, jak může společnost oslovit a zaujmout potenciální zákazníky bez zapojení dalšího prostředníka v distribučním kanále a to například:

- Prodej ve vlastních prodejnách
- Prodej ve výrobních zařízeních
- Prodej přes internet nebo katalog
- Prodej za asistence prodejního manažera podniku

Hlavní plusy tohoto distribučního kanálu jsou:

- Přímý kontakt s klientem, který umožňuje lepší rozpoznání potřeb a přání zákazníka.
- Kontrola produktu od fáze produkčního procesu až po moment prodeje produktu zákazníkovi.

Propagace

Čtvrtým nástrojem marketingového mixu je propagace. Tato část zahrnuje několik aktivit podniku, které jsou vykonávány za účelem obeznámení zákazníka s daným produktem. Společnost má na výběr hned několik nástrojů, které může využít k oslovení zákazníka a

pobízení ke koupi produktu. Každý nástroj má své specifické znaky a cenu. Tyto nástroje popsal Kotler (2001, strana 557-8). Avšak v případě potenciálního prodeje dobíjecích stanic pro elektromobily mohou být využity především dva nástroje a to reklama a osobní prodej za asistence zkušených a zaškolených prodejců.

- Osobní prodej – může být definován jako komunikace tváří v tvář s jedním nebo s mnoha klienty, která obsahuje prezentaci produktu, zodpovězení otázek klientů a nakonec získání objednávek. Osobní prodej je považován za nejefektivnější nástroj díky několika výhodám, které má oproti reklamě. Jsou to následující:
 - Osobní kontakt – osobní prodej umožňuje interaktivní a interpersonální kontakt mezi dvěma nebo více osobami. Každá strana je schopna okamžité reakce na aktivity strany opačné. V porovnání s reklamou jsou osobní prodejci mnohem víc přesvědčiví.
 - Pěstování vztahu – osobní prodej taky umožňuje pěstování všech typů prodejních vztahů, které se mohou změnit v přátelský vztah. Úspěšný prodejce má vždy dobré vztahy se svými klienty.
 - Reakce – osobní prodej přináší kromě jiného možnost naslouchání zákazníkovi a taky jakousi povinnost potenciálního kupce naslouchat tomu, co mu chce říct osoba prodávající. Naopak u reklamy necítí potenciální zákazník potřebu nebo povinnost naslouchat vysílané zprávě.
- Reklama – reklamou může být označena jakákoli forma placené neosobní prezentace produktu. Je to efektivní nástroj, který může společnosti pomoci oslovit velké množství cílových zákazníků neohledně na to, kde na světě se nachází. To, jakou formu reklamy si společnost zvolí, zda to bude televize, rádio, noviny nebo časopisy⁸, závisí na strategii a

⁸ Je mnoho typů reklamy, které Kotler popsal (2001, strana 542), například:

- Tištěná a vysílaná reklama
- Letáky a brožury
- Pohyblivá reklama

cílové skupině, kterou chce společnost oslovit touto reklamou. Různé typy reklamy znamenají různou cenovou zátěž pro podnik. Proto musí být reklamní strategie dobře promyšlená a firma musí mít jasno v tom, na kterou cílovou skupinu se chce zaměřit a jak tuto skupinu oslovit. Další, v čem musí mít společnost jasno je finanční rozpočet a finální suma, kterou je schopna do reklamy investovat.

3.1.2 Nový produkt

„Společnosti musí neustále zvyšovat svoje příjmy prostřednictvím vývoje nových produktů a rozšiřováním se na nový trh.“ (Marketing management, strana 671)

Philip Kotler

Není pochyb o tom, že inovace a vývoj nových produktů hraje velice významnou roli v hospodaření společnosti. Jak zmínili už Kotler a Keller (2007, strana 671) „vývoj nových produktů je budoucností společnosti. Budoucnost společnosti zabezpečí nové produkty“. Nicméně, je důležité mít na paměti, že ne všechny nové produkty jsou zárukou zisku a nemusí být pro společnost vždy přínosné⁹. Existuje totiž mnoho faktorů, které můžou zabránit novému produktu v tom, aby byl na trhu úspěšný. Tyto faktory byly shrnuty Kotlerem (2001, strana 326) a jsou to například:

- Příliš vysoká cena výzkumu a vývoje

-
- Prospekty a plakáty
 - Billboardy
 - Symboly a loga

⁹ Marketingový poradce Robert McMath analyzoval tisíce nových produktů a pokusil se zodpovědět otázku „Proč nové produkty selhávají?“. Některé možné jsou (viz. Foret 2000, strana 326):

- Top management podporuje realizaci svých oblíbených nápadů, i když je možné očekávat negativní reakci na trhu.
- Nápad je dobrý, ale velikost trhu je přeceňována.
- Nový produkt není vhodně projektován.
- Produkt není efektivně distribuován, prezentován nebo je příliš drahý
- Náklady na výzkum a vývoj jsou vyšší, než společnost očekává
- Konkurenční „boj“ je náročnější, než se očekávalo
- Produkt byl uveden na trh dřív, než byla poptávka po něm dostatečná

- Nedostatek kapitálu
- Nedostatek nápadů v určitých oblastech
- Sociální a právní omezení

Společnost má několik možností jak uvést nový produkt na trh. Může svou nabídku rozšířit prostřednictvím akvizice, nebo vývoje.

První zmíněný přístup je **akviziční přístup** nabízí 3 možnosti:

- Společnost může odkoupit patent od jiné firmy.¹⁰
- Společnosti může koupit licenci nebo koncesi od jiné firmy.
- Společnost může koupit jinou firmu

Druhým přístupem je tzv. **vývojový přístup**, který tvoří dva různé způsoby dosažení požadovaného cíle:

- Společnost může vyvinout nový produkt ve vlastních laboratořích
- Společnost může podepsat smlouvu s jinou nezávislou společností, která se zaváže k tomu, že nový produkt vyvine.

Kotler a Keller (2007, strana 672) vyjmenovali 6 kategorií nových produktů:

- Zbrusu nové výrobky – nové produkty nebo služby, které podpoří vytvoření zbrusu nových trhů.
- Nové výrobní linie – nové produkty nebo služby, které umožní specifické firmě vstoupit na už existující trh.

¹⁰ Jak uvedli Foret a spol. (2004, str 115) nákup patentů, licencí, výrobních technologií a spolupráce s ostatními společnostmi jsou preferovány obvykle menšími společnostmi, které nemají dostatek financí na realizaci vlastního výzkumu a vývoje nových produktů. Nevýhodou při koupi „know-how“ je, že produkt, kterého se týká, už obvykle na trhu je a tím pádem existuje konkurence, která tento produkt nabízí.

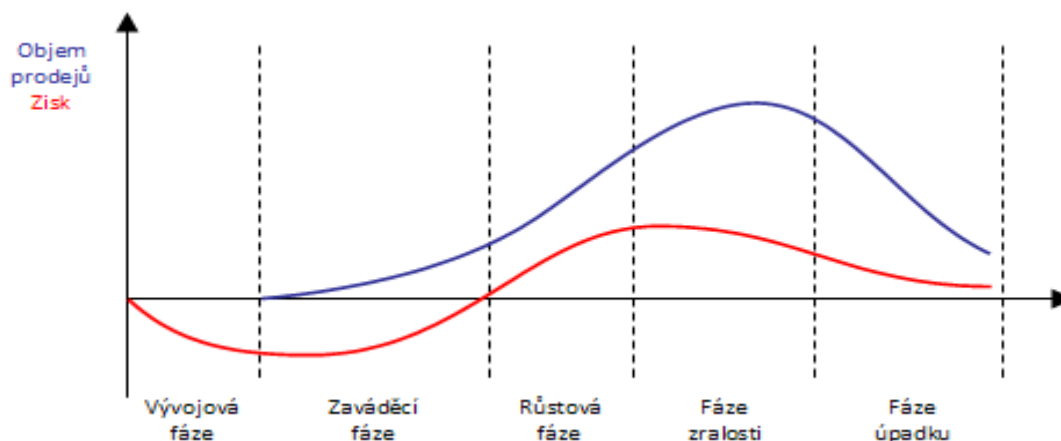
- Rozšiřování stávající výrobní linie – nové produkty, které rozšíří už existující řadu produktů (nový obal, velikost balení nebo příchut'...).
- Zlepšení a revize stávajících produktů – nové produkty, které jsou charakteristické lepší kvalitou, než ty starší, které mohou být v konečném důsledku novým výrobkem úplně nahrazeny.
- Přemístění – soustředění nového produktu na novém trhu nebo na jiné části trhu, než předtím.
- Snižování cen – nové produkty, které přinášejí stejný užitek a uspokojení zákazníka jako ty staré, ale za nižší cenu.

3.2 Životní cyklus produktu a marketingové strategie

Je obecně známo, že i produkt má svůj životní cyklus. To znamená, že produkt, stejně tak jako člověk, "se narodí, roste, stárne a umírá, což znamená omezenou dobu života". Životní cyklus produktu (Product Life Cycle) napomáhá obchodníkovi interpretovat dynamiku produktu a trhu. To může být nápomocné pro plánování, řízení, ale taky pro předvídání vývoje na trhu.¹¹ Existují různé stupně (obrázek 2), které jsou charakterizovány různými příležitostmi, problémy, výnosy, zisky atd. Navzdory tomu, že bylo vyvinuto mnoho křivek popisujících životní cyklus produktu, existuje obecný vzhled a tvar křivky, který je popsán níže. Hlavní důraz je kladený především na první a druhou část křivky, které jsou vtažené na hlavní cíl této diplomové práce, který se týká možností představení nového produktu na trh.

¹¹ K dispozici je také kritický úhel pohledu, který říká, že délka životního cyklu výrobku se liší pro jednotlivé produkty. Jinými slovy, obchodníci mohou jenom stěží uvést, ve které fázi produkt je. Může se stát, že je produkt „zralý“ i když se jeho prodej zatím jenom stabilizoval před dalším růstem.

Obrázek 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: Převzato z Kotler. (2001, strana 303)

- **Zaváděcí fáze.** Tato fáze začíná v momentě, kdy je produkt uveden na trh. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé zatím produkt neznají a nemají s ním zkušenost, je pro tento produkt charakteristický pomalý růst prodeje¹² a prozatím žádný zisk. Toto je spojeno s vysokými vstupními náklady, které byly zapotřebí k uvedení produktu na trh. Jak zmínil Foret (2004, strana 117), na trhu je zatím málo konkurentů a je důležité snažit se produkt důrazně prezentovat a snažit se o to, aby se na trhu prosadil. Nicméně, tato fáze PLC je také spojena s poměrně vysokým rizikem, že zvolená marketingová strategie byla podceněna nebo nastavena špatně. Proto musí být kladený velký důraz na to, jak společnost nastaví cenu, propagaci produktu, jeho distribuční kanály, prodej, atd.
- **Růstová fáze.** Je to období, kdy je produkt na trhu přijat a jeho prodej začíná narůstat, co ve finále znamená zisk pro společnost. Toto období je ale spojeno i s faktem, že z důvodu atraktivity nového produktu na trhu přibývá počet konkurentů.

¹² Hlavní důvody takto pomalého růstu v prodeji produktu byly popsány Foretem (2004, strana 18):

- nedostatečná propagace produktu
- neochota zákazníků přejít na nákup jiného produktu
- technické problémy (nedostatečná kvalita, ...)
- nedůvěra zákazníků

- **Fáze zralosti.** Tato fáze reprezentuje zpomalení prodeje, protože produkt už byl přijat všemi potenciálními zákazníky. Zisky se stabilizují a začínají pomalu klesat z důvodu nárůstu konkurence.
- **Fáze úpadku.** Tato poslední fáze je charakteristická poklesem prodeje a zisků.

3.2.1 Marketingové strategie: fáze zavedení produktu na trh

Každá už popsaná fáze PLC vyžaduje implementaci odlišné marketingové strategie. Právě proto je jedním z cílů společnosti vytvořit nebo zvolit takovou marketingovou strategii, která by byla vhodná pro daný produkt, a taky pro danou fázi PLC. Když je pozornost soustředěna na uvedení nového produktu na trh, existuje několik různých marketingových strategií, které si může společnost zvolit a implementovat. Některé strategie preferují vysoké vstupné náklady a kladou důraz především na prezentaci produktu, protože potřebují informovat potenciální zákazníky o novém produktu, umožnit jim produkt otestovat a zabezpečit jeho distribuci. Na druhé straně existují též strategie, které vyžadují nižší vstupní náklady a nižší náklady na reklamu. Jak zmínil Kotler (2001, strana 306), management společnosti si může, s ohledem na finanční prostředky, zvolit jednu ze čtyř hlavních marketingových strategií:

- strategie - "**The rapid skimming strategy**" je strategie, u které jsou, v období představení nového produktu na trh, cena a náklady na prezentaci nastaveny vysoko. Tato strategie má smysl v tom případě, že potenciální zákazníci nejsou s novým produktem obeznámeni. Jinými slovy ti, kteří o novém produktu něco zjistí, se nemůžou dočkat toho, kdy výrobek na trh dorazí a jsou ochotni za produkt zaplatit vyšší cenu. Společnost očekává také konkurenční výhodu spojenou s tímto produktem.¹³
- strategie - "**The slow skimming strategy**" představuje strategii, při které společnost prezentuje produkt s vyšší cenou, ale s nižšími náklady na prezentaci. Tato strategie může být implementována v případě, že jsou podmínky na trhu následující: trh má

¹³ Jak popsal Kotler (2001, str. 287 až 295), společnost může získat konkurenční výhodu tím, že se zaměří na mnoho nástrojů, které společnost odlišují od jiných společností. Tyto nástroje se vztahují především na produkt, služby, personál, distribuci. Každý z těchto nástrojů pokrývá několik položek, které je důležité brát v potaz při řešení toho, co by mohla být konkurenční výhoda společnosti a jaká by mohla být její marketingová strategie.

limitovanou velikost, většina potenciálních klientů je s produktem seznámena, zákazníci jsou ochotni platit vyšší cenu za produkt a na trhu je minimální konkurence.

- strategie - "**The rapid-penetration strategy**" znamená, že společnost představila produkt s nižší cenou, ale s vyššími náklady na prezentaci. Tato strategie má smysl v případě, že trh je velký, potenciální klienti o novém produktu zatím nejsou informováni a zároveň jsou citliví na nastavení ceny produktu. Zároveň se při této strategii počítá s tvrdou konkurencí na trhu. Cena za produkt by se měla snižovat se stoupající produkcí produktu.
- strategie - "**The slow penetration strategy**" je strategie, u které společnosti představuje svůj nový produkt s nižší pořizovací cenou a taky s nižšími náklady na jeho propagaci. Tato strategie může být aplikována v případě, že trh je velký, potenciální zákazníci jsou s produktem obeznámeni, klienti jsou zároveň citliví na nastavení pořizovací ceny za produkt a předpokládána je i určitá míra konkurence.

Společnosti, které plánují představení nového produktu na trh, se musí rozhodnout, kdy na trh s novým produktem vstoupit. Být prvním výrobcem daného nového produktu může být výhodné, ale je to zároveň riskantní a nákladné. Vstoupit na trh jako "druhý" může mít smysl především v případě, že podnik může nabídnout lepší technologii, kvalitu nebo taky sílu značky. Jaké jsou tedy výhody pro podnik, který je průkopníkem na trhu? Jak popsali Kotler a Keller (2007, strana 363), první uživatelé si pamatují značku, která s novým produktem na trh přišla, pokud jsou s produktem spokojeni.

3.2.2 Marketingové strategie: fáze růstu

Jak již bylo zmíněno, fáze růstu je charakteristická rychlým vzestupem prodeje, eventuálně i zisku. První zákazníci si produkt oblíbili a další ho začínají kupovat. Na trhu se ale začínají objevovat noví konkurenti, kteří můžou přijít s vylepšením daného produktu a budou zvyšovat jeho produkci. Cena produktu se nemění nebo jenom minimálně v závislosti na poptávce. Společnosti udržují produkci produktu a jeho prezentaci na stejné hladině. Prezentace

produktu se může mírně zvýšit, jako reakce na nové konkurenty na trhu. Společnosti obecně aplikují několik strategií s cílem čelit nárůstu konkurence na trhu. Jak uvedli Kotler a Keller (2007, strana 364), společnosti aplikují následující strategie, které by měly zabezpečit sílu podniku odolávat konkurenci:

- Zdokonalení kvality produktů (například služby navíc, prodloužení záruky)
- Nové modely produktu jsou dodávány v různých velikostech, baleních případně příchutích v závislosti na typu produktu
- Vstup do nových segmentů trhu
- Růst pokrytí trhu a vstup do nových distribučních kanálů
- Pokles ceny za účelem oslovit jinou skupinu zákazníků citlivých na cenu produktu

3.3 Strategická analýza podniku

Strategická analýza je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Cílem analýzy je specifikovat slabé a silné stránky podniku, příležitosti, ale také analyzovat hrozby, které mohou ovlivnit rozhodování, organizaci, předvídání vývoje podniku a mnohé další aktivity.

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na identifikaci a analýzu těch faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku a vytváří potenciální příležitosti nebo hrozby pro aktivity podniku. Jinými slovy, všechny tyto analyzované faktory ovlivňují společnost z vnějšího prostředí. Jak zmínil Kotler (2001, strana 90), vnější prostředí tvoří dvě dílčí části: faktory blízké společnosti (označovány jako mikro prostředí) a faktory typické pro společnost jako celek (označovány jako makro prostředí). Pro identifikaci jednotlivých faktorů vnějšího prostředí se obvykle využívají dvě analýzy. Je to PESTE analýza (někdy označována také jako STEPE analýza), která se zabývá prostředím daného sektoru. A Porterova analýza 5 sil, která se zaměřuje na konkurenční prostředí podniku.

a.)PESTE analýza (analýza vnějšího prostředí)

Tato analýza je určena k průzkumu a analýze externího prostředí podniku. PESTE nebo také STEPE je zkratka, ve které každé písmeno reprezentuje makroekonomickou kategorii, která se zkoumá nebo analyzuje. Každá z těchto kategorií může mít vliv nejenom na obchodní aktivity podniku, včetně představení nového produktu na trh, ale taky na reakci cílového zákazníka na produkt. Popis této analýzy a význam jednotlivých písmen ve zkratce poskytl například Pošváb a Erben (2004, strana 28) a je následující:

P - politické a právní prostředí.

Je tvořeno mnoha faktory, které ukazují způsob, jakým se vyvíjí společnost a tvoří politický a právní rámec. Toto prostředí je tvořeno a ovlivněno především vládou, která navrhuje zákony. Proto si manažeři musí být vědomi mnoha zákonů a směrnic, které je nevyhnutné znát k tomu, aby mohli vést společnost. Je to například daňové právo, občanský zákoník, živnostenský zákoník a mnoho dalších směrnic, které jsou vztaženy na oblast, kterou se podnik zabývá.

E - ekonomické prostředí.

Toto prostředí je složeno z faktorů, které vzájemně spojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Toto prostředí opět ovlivňuje rozhodování manažerů a ti si musí být vědomi ekonomických faktorů jako HDP, síla měny v dané zemi, vládní rozpočet, zahraniční obchod, mzdová diference nebo ziskovost a podobně.

S - společenské prostředí.

Toto prostředí se zaměřuje na společenské prostředí, demografické a kulturní faktory, které jsou úzce spojeny se životním standardem dané společnosti. Manažeři by si měli být vědomi sociálních faktorů jako věk, vzdělání a životní styl, stejně jako migrace pracovních sil, výdaje, příjmy a rozdílné potřeby jednotlivých kategorií populace. To, že jsou manažeři obeznámeni s těmito faktory, může značně ovlivnit podnik při rozhodování, jaký produkt vyrábět a jaké cílové skupině ho prezentovat.

T - technické a technologické prostředí.

Toto prostředí pokrývá faktory, které značně mění život lidí a společnosti. Vývoj techniky a technologií by měli manažeři sledovat tak, jako již zmíněné faktory, za účelem modernizace produkce a pro pozitivní vývoj podniku z dlouhodobého hlediska. Technické a technologické faktory jsou úzce propojeny s produktivitou práce, cenou a kvalitou produktů nebo služeb. Vývoj v tomto směru častokrát snižuje čas produkce, realizace objednávek a uspokojení požadavek zákazníka.

E - ekologické prostředí.

Toto prostředí zahrnuje faktory, které se v poslední době stávají víc a víc důležité, kdy je brána v potaz nutnost chránit životní prostředí. Náklady na ochranu životního prostředí (atmosféry, vody, půdy...), ale i kulturních památek, neustále vzrůstají. Na ochranu životního prostředí častokrát dohlíží státní instituce, které navrhuji zákony zabývající se ochranou životního prostředí.

b.)Porterova analýza pěti sil (analýza mikroprostředí)

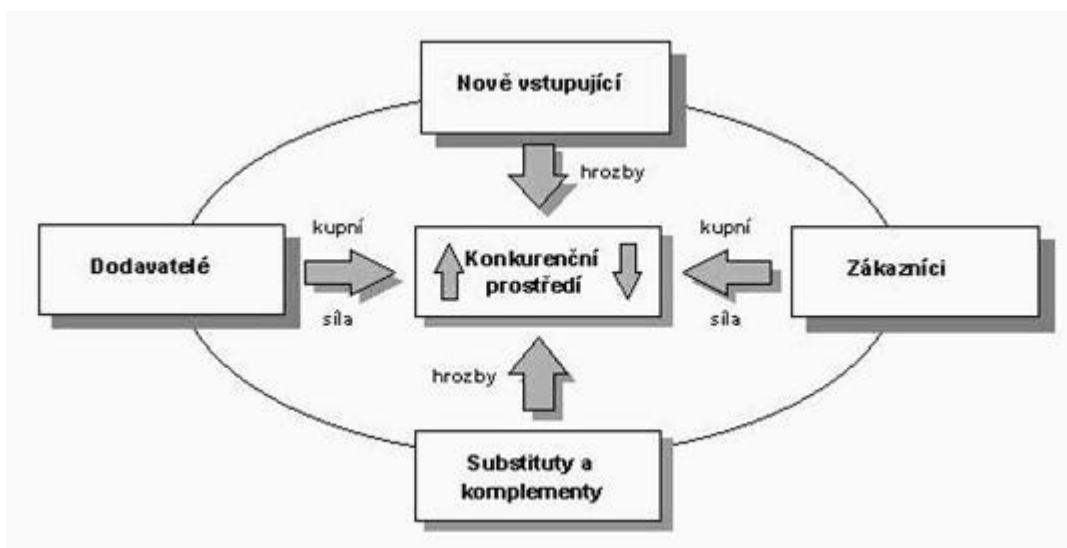
Jak již bylo zmíněno, jedná se o vnější prostředí, které je společnosti „blíž“. Jinými slovy, společnost může tyto faktory částečně ovlivnit a mít nad nimi větší kontrolu, než je tomu v případě faktorů popsaných v sekci o makroprostředí. Tato analýza je někdy označována také jako analýza mikroprostředí (Porter (1944, strana 22)).

Nejčastěji je ale označována jménem analytika Michaela E. Portera¹⁴, který je autorem teoretického konceptu této analýzy. Koncept pěti sil napomáhá společnosti pochopit strukturu daného průmyslu, na který se společnost zaměřuje a především definovat její pozici s cílem zabezpečit větší zisk.

¹⁴ Michael E. Porter je předním odborníkem na konkurenční strategii, konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj národů, států a regionů a taky uplatnění konkurenčních principů na sociální problémy jako je zdravotní péče, průmysl a společenská zodpovědnost. Profesor Porter je všeobecně uznávaný jako otec na poli moderní strategie, vycházející z různých žebříčků a průzkumů. Je považován za nejvlivnějšího myslitele v oblasti konkurenceschopnosti. Je profesorem Bishop William Lawrencovy univerzity. Více na: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter>

Proto je nevyhnutné brát v potaz těchto pět sil (obrázek 3), které ovlivňují ceny, náklady, investice a jsou tedy důležité v rozhodovacím procesu společnosti o její strategii nebo o případném uvedení nového produktu na trh. Tyto síly popsal Porter následovně (1994, strana 23-29).

Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Převzato z Porter. Obrázek 1. (1994, strana 23).

Nově vstupující, potenciální konkurence – potenciálními konkurenty společnosti mohou být ty podniky, které přímo nekonkurují v tom samém průmyslu nebo odvětví, ale jsou v pozici, ve které mohou na daný trh vstoupit, jestli se tak vedení podniků rozhodne. V tom případě bude trh sdílet víc společností a tento fakt způsobí odpovídající tlak na ceny a náklady (propagace, výroba...). Vliv potenciální konkurence závisí na tom, jak jsou nastavené jednotlivé standardy charakteristické pro každé odvětví. Čím vyšší je nastavená hranice standardů a nároků pro potenciální úspěch na trhu, na kterém se společnost pohybuje, tím nižší je hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh. Mezi tyto hranice patří například požadavky na vstupní kapitál a počáteční investice, loajalita zákazníka k již známé značce, požadavky na specifické znalosti o cílech a kvótách vyváženého a dováženého zboží, diferenciací výrobků a podobně.

Zákazníci, kupující – zákazníci neboli kupci daného produktu nebo služby mohou pro každou firmu představovat potenciální hrozbu v případě, že mají schopnost a sílu způsobit pokles ceny výrobku nebo služby anebo požadovat jejich velice vysokou kvalitu. Způsoby, kterými mohou zákazníci nejvíc ovlivnit vývoj společnosti a její zisk jsou:

- Kupují vyšší kvalitu
- Mají možnost výběru z nabídky levnějších společností
- Mají možnost výběru z mnoha společností nabízejících stejný produkt nebo službu

Dodavatelé – jistou hrozbu pro každou společnost představují také její dodavatelé, především jestli jsou schopni zvedat ceny dodávaných produktů nebo služeb. V tom případě musí společnost zvyšující se ceny buď akceptovat anebo požadovat snížení kvality. Oba případy však vedou ke snížení zisku společnosti. Síla dodavatelů v možnosti ohrozit takto společnost je vyšší v případě že:

- Produkt nebo službu, kterou dodávají, nabízí jenom malý počet firem
- Jejich příjmy nezávisí jenom v daném průmyslu
- Jestli je společnost, pro kterou produkt nebo službu zabezpečují, závislá jenom na jednom dodavateli
- Jestli společnost na nich závislá čelí změně cenových podmínek v případě změny dodavatele
- Jestli skupina dodavatelů zvažuje změnu nebo posun dál v rámci daného průmyslu.

Substituční produkty – další potenciální hrozbu pro společnost a prodej jejích výrobků nebo služeb představují substituční produkty, které společnost značně limitují v nastavení ceny produktu a případně taky v její ziskovosti. To znamená, že čím vyšší je počet substitučních produktů na trhu, tím větší možnou hrozbu to pro společnost představuje.

Konkurenční prostředí, rivalita mezi stávajícími konkurenty – rivalita mezi stávajícími konkurenty se vyskytuje v mnoha formách. Třeba rivalita v oblasti nastavení ceny a jejího zlevnění, zavedení nových produktů, reklamní kampaně, zlepšení služeb. Jinými slovy, pokud je rivalita slabá, společnost si může dovolit zvednout ceny produktů nebo služeb. Na druhé straně

v případě, že je soupeření mezi společnostmi velké, co způsobuje značnou cenovou konkurenci, znamená to taky ohrožení zisku společnosti.

c.) Analýza tržního prostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje také analýzu tržního prostředí. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat a následně zhodnotit faktory, které činí dané odvětví více nebo méně atraktivní. Atraktivní trh je takový, který se vyznačuje:

- Velkým objemem
- Silným růstem
- Vysokou kvalitou
- Malým počtem konkurentů
- Slabými konkurenty
- Hranicemi, které brání vstupu nových konkurentů

Všechny zmíněné faktory je možné identifikovat a vyhodnotit taky při realizaci Porterovy analýzy pěti sil, což znamená, že dílčí výsledky z těchto dvou analýz se můžou vzájemně doplňovat a taky výsledky jedné analýzy mohou být nápomocné při realizaci té druhé. Jinými slovy je možné výsledky těchto analýz kombinovat s cílem zlepšení vedení podniku, plánování a taky rozhodování. Obecně tedy není pochyb o tom, že znalost vlastností trhu, na kterém společnost působí, je velice důležitým faktorem při uvedení nového produktu nebo služby.

3.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je důležitá k vypracování jakékoli marketingové strategie a marketingového plánu.“ (Marketing – základy a principy, strana 53).

Miroslav Foret

SWOT analýza je velmi často využívaný nástroj při celkovém vyhodnocení slabých a silných stránek společnosti, hrozeb, kterým společnost může čelit a taky příležitostí. Název

SWOT představuje zkratku vytvořenou na základě anglických výrazů tvořících podstatu této analýzy (silné stránky: **Strengths**, slabé stránky: **Weaknesses**, příležitosti: **Opportunities** a hrozby: **Threats**). Každá společnost, v jejímž zájmu je uspět, by si měla být vědoma výše zmíněných faktorů. Společnost má na výběr různé strategie, které jsou zaměřeny na zdokonalování silných stránek, eliminaci slabých, vyhýbání se hrozbám a co nejlepší využití budoucích příležitostí. Při analýze těchto faktorů se využívá několik otázek, které napomáhají formulaci nových strategií nebo nápadů:

Silné stránky – jsou faktory, které napomáhají společnosti dosáhnout jejích cílů.

- Jaké jsou výhody vaší společnosti?
- V čem vynikáte ve srovnání s jinými společnostmi?
- Které jedinečné nebo nízko nákladové zdroje máte k dispozici?
- Co považují ostatní na trhu za vaši silnou stránku?
- Které faktory vám zvyšují prodej?

Slabé stránky – jsou faktory, které brání společnosti v její prosperitě a dosažení cílů

- Co byste mohli vylepšit?
- Čemu byste se měli vyvarovat?
- Co považují ostatní na trhu za vaši slabou stránku?
- Které faktory vám snižují prodej?

Příležitosti – jsou vnější faktory jako změna chování zákazníka, současné trendy u spotřebitelů, které mohou způsobit růst zisků v případě, že jsou společností brány v potaz.

- Kde je možné se setkat s dobrými příležitostmi?
- O existenci jakých současných trendů jste si vědomi?

Užitečné příležitosti mohou vzejít z různých situací:

- Změny v technologiích a na trhu.
- Změny vládní politiky v oblasti, na kterou se společnost zaměřuje.
- Změny v sociální struktuře, profilech populace nebo životním stylu.

Jiné události spojené s danou lokalitou

Hrozby – jsou nepříznivé trendy a nečekané události, které mohou vést k poklesu tržeb a zisku:

- Jakým překážkám čelíte?
- Čím vás ohrožuje konkurence?
- Dochází ke změně požadavků na daný produkt nebo službu?
- Ohrožují změny v technologiích vaši pozici na trhu?
- Máte problémy s dluhy?
- Může některá z vašich slabých stránek představovat taky vážnou hrozbu?

3.5 Analýza finančních ukazatelů

Finanční analýza může pomoci identifikovat některé slabé a silné stránky společnosti z pohledu financování. Tato analýza může určit, jestli společnost má nebo nemá dostatek finančních prostředků k plnění svých závazků a jestli je schopná finance efektivně využívat. Hlavním cílem finanční analýzy je tedy posoudit finanční management společnosti.

Finanční ukazatel je číslo, které popisuje několik faktů o společnosti a jejich finančních aktivitách. Jako například poměr mezi aktivy a závazky společnosti. Poměr financí umožňuje analytikovi provést zhodnocení finanční situace podniku v závislosti na čase nebo v souvislosti s jinými společnostmi (viz Moyer (1987)). Čtyři hlavní finanční ukazatelé jsou:

- **Ukazatelé likvidity** – indikuje schopnost podniku splnit krátkodobé finanční závazky. Hlavními ukazateli likvidity jsou běžná, pohotová a okamžitá likvidita.
- **Ukazatelé aktivity** – určuje to, jak je společnost schopna využít svá aktiva k zabezpečení prodeje. Jedná se především o celkový obrat aktiv.
- **Ukazatelé zadluženosti** – indikuje schopnost společnosti plnit krátkodobé i dlouhodobé dluhy. Ukazovatelem poměru zadluženosti je například doba návratnosti úvěru.
- **Ukazatelé rentability** – měří jak efektivně je společnost schopna zabezpečit zisk z prodeje, aktiv a vlastního kapitálu. Hlavními ukazovateli využívány k analýze poměru ziskovosti jsou rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu.

3.3.1 Ukazatelé likvidity - míra schopnosti společnosti zabezpečit dostatečný příjem finančních prostředků nevyhnutný k bezproblémovému chodu podniku během dalšího časového

úseku. Jestli je v zájmu společnosti zůstat finančně stabilní, měla by mít k dispozici dostatek financí k tomu, aby platila své závazky včas.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

- Výsledek ukazuje kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele v případě, že v daném okamžiku společnost převádí všechna svá současná aktiva na hotovost.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky

- Výsledek je často schopný rozpoznat, zda jsou zásoby společnosti jedny z jejích posledních aktiv v oběhu. Výsledek rychlého poměru 1.0 je považován za uspokojivý a rozumný pro mnoho průmyslových firem.

Okamžitá likvidita = finanční majetek (hotovost + hotovostní ekvivalenty + cenné papíry + pohledávky) / krátkodobé závazky

- Tento poměr hodnotí pouze vysoce likvidní aktiva vzhledem ke krátkodobým závazkům. Uspokojivé hodnoty jsou rovny hodnotě z intervalu 0,2 – 0,5.

3.3.2 Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně společnost využívá svá aktiva.

Rychlost obratu aktiv = tržby / celková aktiva

- Tento poměr určuje efektivitu, s jakou společnost aktiva využívá. Pokud je obrat aktiv relativně vysoký ve srovnání s jinými společnostmi na daném trhu, může to indikovat, že většina aktiv je využita. Může to taky značit, že společnost využívá příliš mnoho starých aktiv. Nízká fluktuace aktiv může znamenat, že společnost má vyšší množství kapitálu vázáno v aktivech, než je nezbytné.

Rychlost obratu stálých aktiv = tržby / fixní čistá aktiva

- Poměr určuje, do jaké míry je společnost schopna využít její současný jmění s cílem zabezpečovat prodej.

Obrat zásob = tržby / zásoby

- Tento poměr ukazuje, kolikrát jsou zásoby společnosti prodány a nahrazeny za určité období. Nízký poměr obratu znamená špatný prodej produktu, nebo služby a tím pádem i přebytek zásob. Vysoký poměr obratu naopak značí silný prodej.

3.3.3 Ukazatelé zadluženosti umožňují definovat strukturu kapitálu společnosti.

Zadluženost = celková zadluženost (závazky) / celková aktiva

- Poměr určuje podíl celkových aktiv podniku, který je ze závazků financován. Je obecně známo, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší jsou dluhy společnosti a tím pádem i vyšší riziko pro věřitele a akcionáře.

Podíl vlastních zdrojů = vlastní kapitál / celková aktiva

- Tento poměr ukazuje podíl celkových aktiv podniku, který je financovaný vlastním kapitálem. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím v lepším stavu společnost je.

3.3.4 Ukazatelé rentability indikují jak efektivně je společnost schopna proměnit investovaný kapitál na následný zisk.

Rentabilita aktiv (ROA) = zisk po zdanění (EAT) / celková aktiva

- ROA (Return on assets) měří celkovou efektivitu podnikání. Zobrazuje poměr zisku po zdanění k celkovým investovaným aktivům (bez ohledu na to, z jakého zdroje byly aktiva financovány).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk po zdanění (EAT) / aktiva vlastníků

- Tento ukazatel hodnotí celkovou návratnost kapitálu, který investovali vlastníci společnosti. Tento může být důležitý i pro potenciální vlastníky, protože znázorňuje, jak by byly jejich peníze v budoucnosti využity.

3.6 Podnikatelský plán (Business plán)

Jak zmínil Veber (2008), podnikatelský plán je psaný dokument vypracovaný podnikatelem. Popisuje všechny interní a externí faktory, které mohou ovlivnit začátek podnikatelské činnosti nebo už existující společnost.

V případě společnosti Schrack Technik spol. s r.o. se jedná právě o druhou z možností, jelikož společnost se věnuje podnikatelské činnosti na českém trhu od roku 1991. Společnost si musí být vědoma toho, že podnikatelské prostředí se za 24 let vyvíjelo a měnilo. Proto je nutné při vypracování podnikatelského plánu zvážit mnoho nových faktorů. Nebyly určeny žádné konkrétní pravidla nebo podmínky, které by musel podnikatelský plán splňovat. Nicméně bylo stanoveno mnoho doporučení, jak postupovat. Veber (2008) zdůraznil, že podnikatelský plán by měl být:

- Srozumitelný – měl by obsahovat jasné a jednoduché výrazy, žádné matoucí a dlouhé věty. Je doporučeno vytvořit jednoduchou a přehlednou tabulku, která jednoduše vyjadřuje hlavní myšlenku.
- Logický – nápady a poznatky by měly být vzájemně propojeny a podloženy fakty.
- Rozumně stručný – nápady a závěry by měly být formulovány na základě faktů jasně a stručně.
- Důvěryhodný – informace v plánu by měly být důvěryhodné a prognózy do budoucna reálné.
- Zvažující možné riziko – určení možných rizik a jejich akceptování je pro podnikatelský plán též důležité.

Jak popsala Srpová (2010), podnikatelský plán by měl obsahovat následující části (které budou v další části práce popsány podle propojené struktury):

- Popis podnikatelského plánu – v případě této diplomové práce je důležité rozhodnout, jestli má firma Schrack Technik spol. s r.o. nový produkt v podobě dobíjecích stanic pro elektromobily uvést na český trh, a také doporučit vhodnou marketingovou strategii.
- Popis produktu – zahrnuje popis dobíjecí stanice pro elektromobily.
- Prostředí společnosti – je zahrnuto v strategické analýze společnosti.
- Analýza potenciálních zákazníků – je realizována v rámci Porterovy analýzy pěti sil.
- Analýza konkurence – taktéž zahrnuta v Porterově analýze.
- Informace o společnosti – získané díky vlastnímu průzkumu, a také na základě rozhovoru s manažerem společnosti Schrack Technik spol s r.o.
- Marketing a prodej – jsou vzájemně propojeny s hlavním cílem diplomové práce.
- Produkce – dobíjecí stanice pro elektromobily, které jsou předmětem této práce, jsou vyráběny nejmenovanou firmou v Rakousku.
- Finanční plán – obsahuje výpočty počátečních nákladů a odhad prodeje dobíjecích stanic.
- Analýza rizik – dá se říct, že všechny možné hrozby zahrnuté ve SWOT analýze můžou představovat potenciální riziko pro společnost.
- Přílohy – jsou prezentovány v závěrečné části této práce.

3.7 Elektro-mobilita a elektromobilový průmysl

Elektro-mobilita (někdy označována taky jako E-mobilita) se užívá jako jedno slovo, ale je složeno z dvou termínů charakterizujících jeho význam v dopravním průmyslu. První slovo „elektro“ znamená, že se jedná o dopravní prostředky poháněné elektrickou energií. Druhé slovo „mobilita“ vyjadřuje jednoduše fakt, že dopravní prostředky jsou využívány k přesunu z jednoho místa na druhé. V poslední době je většina dopravních prostředků poháněna fosilními palivy, kterých cena konstantně stoupá. Elektro-mobilita kromě nižších nákladů nabízí také variantu dopravy, která je mnohem šetrnější k životnímu prostředí.

Je důležité zmínit fakt, že elektromobily – tedy dopravní prostředky poháněny elektrickou energií, nejsou novinkou na trhu dopravního průmyslu. Objevili se totiž na silnicích již koncem devatenáctého století. Zajímavou informací je fakt, že elektromobil byl prvním dopravním prostředkem, který dosáhl rychlosti 100km/h a to v roce 1899. Nicméně, z důvodu omezené technologie dobíjení a relativně nízkých cen paliva v minulosti, převzaly kontrolu na trhu dopravního průmyslu v 10. století automobily se spalovacími motory. V posledních dvou dekádách však došlo v dopravním průmyslu k několika zásadním změnám (výrazný rozvoj v dobíjecích technologiích, neustále se zvyšující ceny paliva). Tyto změny jednoznačně mluví v prospěch rozvoje elektromobilového průmyslu. Jelikož se v poslední době do popředí čím dál více dostává otázka životního prostředí, je zásadní také fakt, že elektromobily jsou k němu mnohem šetrnější, než automobily poháněné fosilními palivy. Není pochyb o tom, že globální oteplování je z části způsobeno taky spalováním fosilních paliv a tím pádem produkcí oxidu uhličitého a dalších skleníkových plynů. Toto téma je pořád víc diskutované nejenom ekology, ale také ekonomy a politiky.

3.7.1 Výhody elektromobilů

Mluví se o velkém množství výhod, které představuje využívání elektromobilů. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

- Elektromobily neprodukují látky, které by přímo znečišťovaly životní prostředí (oxid uhličitý a jiné). Jsou k němu tedy velice šetrné.
- Nepotřebují k své činnosti fosilní paliva, což může pomoci ekonomice země stát se nezávislou od dodávek paliva ze zahraničí.

- Nižší operační náklady, které podle odhadů představují jenom 1/3 nákladů potřebných pro motory spalující naftu.
- Nižší náklady na údržbu, než u klasických spalovacích motorů, které jsou složeny z mnoha dílů vyžadujících údržbu nebo opravu. Elektromotor je na rozdíl od nich mnohem jednodušší zařízení, které nepotřebuje tak nákladný servis.
- Elektromobily jsou velice tiché dopravní prostředky.
- Mohou být potenciálně dobíjeny taky doma.

3.7.2 Nevýhody elektromobilů

- Nepřímé emise oxidu uhličitého produkovány tepelnými elektrárnami při produkci elektřiny.
- Obecně známy kratší dojezd elektromobilů na jedno nabití. Dojezd elektromobilu závisí na typu použité baterie a taky na parametrech daného vozidla. Nicméně vývoj baterií pro elektromobily neustále pokračuje a postupně tedy narůstá i vzdálenost, kterou je elektromobil schopný ujet na jedno dobítí (kolem 500 km).
- Vyšší pořizovací náklady – cena nového elektromobilu se pohybuje kolem 500 000 CZK.
- Nákladnější produkce, která je způsobená zatím málo rozšířenou sériovou výrobou, která by náklady na výrobu elektromobilů snížila.
- Minimální hlučnost elektromobilů, která se na jedné straně jeví jako výhoda, může představovat také negativum, jelikož jsou kvůli ní elektromobily nebezpečnější pro chodce, než běžná vozidla.
- Relativně dlouhá doba nabíjení elektromobilů, která závisí především na typu vozidla, ale také na způsobu připojení k zařízení na dobíjecí stanici. Dobíjení může trvat od 2,5 hodiny (u 400 V připojení) do 8 a víc hodin (250 V).
- Nedostatečná dobíjecí infrastruktura. V České republice je momentálně k dispozici zhruba 160 dobíjecích stanic, převážně v soukromých garážích, hotelech nebo nákupních centrech v Praze a Brně. V porovnání s vybudovanou infrastrukturou běžných čerpacích stanic, kterých je v republice přibližně 1700, je evidentní, že v případě dobíjecích stanic pro elektromobily je ještě na čem pracovat. Tato nevýhoda však představuje příležitost pro společnosti, které by tuto „mezeru na trhu“ byly schopné vyplnit.

Společnosti Schrack Technik spol. s r.o. čelí rozhodnutí, jestli nový produkt v podobě dobíjecích stanic pro elektromobily na trh uvést a taky kterou marketingovou strategii k tomu zvolit. Následující praktická část této práce poskytne detailnější informace a analýzy, které by měli být vedení společnosti Schrack Technik spol. s r.o. nápomocny při zmíněném rozhodování.

Box 1: Kdo „zabil“ elektromobil?

- Výrobci aut – toto je zajímavý závěr, protože výrobci aut vlastně elektromobily vynalezli a začali s jejich produkcí. Existuje však názor, že jejich argument o nedostatečné poptávce na trhu nebyl pravdivý. Tento názor podporuje argument, že výrobci automobilů zjistili, že elektromobily by nebyly natolik ziskové jako běžné automobily poháněné spalovacími motory (hrozil by nižší prodej částí běžných automobilů jako filtrů, paliva a ostatního příslušenství nevyhnutného k údržbě nebo servisu automobilů se spalovacími motory). Po zvážení této skutečnosti údajně došlo k produktovému „kanibalizmu“ vůči elektromobilům ze strany výrobců aut.
- Společnosti produkující paliva – lobbování těchto společností mohlo sehrát klíčovou roli při zrušení zmiňovaného nařízení. Není totiž pochyb o tom, že vývoj nového elektromobilového průmyslu by značně zredukoval spotřebu fosilních paliv.
- Osoby zodpovědné za schválení zrušení nařízení pod tlakem, který na ně vyvinuli výrobci aut a společnosti produkující fosilní paliva.

Dokumentární film je dostupný ke zhlédnutí na webové stránce:
<http://freedocumentaries.org/int.php?filmID=336>

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola 4 obsahuje praktickou část této diplomové práce. Jak již bylo zmíněno, tato část je zaměřena na analýzu možností uvedení nového produktu, dobíjecích stanic pro elektromobily, na trh a taky na návrh vhodné marketingové strategie pro potenciální vstup na trh.

4.1 Charakteristika společnosti Schrack Technik spol. s r.o.

Schrack Technik spol. s r.o. je česká společnost patřící pod koncern Technik GmbH¹⁵, který zaměstnává celkově 663 zaměstnanců a sídlí ve Vídni. Schrack Technik group je společnost považována za profesionála v oblasti klíčových technologií na trhu. Specializuje se na produkty a služby na poli energetiky, přenosu dat a rozvodných sítí.

Důležité je taky zmínit, že Schrack Technik spol. s r.o. není pobočka umístěná jenom v české republice, ale taky v dalších 11 zemích Evropy, což společnost činí mezinárodní.¹⁶ Schrack Technik spol. s r.o. je součástí českého trhu po dobu víc než 20 let (rok založení 1991) a její pobočky jsou umístěny v Praze, Brně, Hradci Králové a Ostravě a zaměstnává dohromady 94 lidí. To, že je společnost na českém trhu tak dlouho je důkazem její stability a prosperity. Navzdory globální ekonomické krizi byla společnost schopna zachovat si určitý standard svého vývoje, výroby, a také prodeje produktů.

Společnost Schrack Technik spol. s r.o. je jednou z mála společností, jejichž portfolio obsahuje širokou škálu produktů na trhu s elektrickými instalacemi, data technologiemi apod. Společnost nabízí široký sortiment produktů pro energetický průmysl. Soustředí se také na distribuci vysílačů, jističů, ale i nouzového osvětlení. Co se týká dobíjecích stanic pro elektromobily, je důležité zmínit, že Schrack Technik GmbH koncern zaplatil u nezávislé

¹⁵ Společnost Schrack spol. s r.o. byla založena na začátku devadesátých let ze společnosti Schrack AG, která vznikla v roce 1920 v Rakousku. Její obchodní aktivity se zaměřovaly především na vývoj, výrobu a prodej telefonních, rádiových systémů, pojistek a alarmů. Na začátku devadesátých let společnost začala mohutně rozšiřovat sortiment svých produktů a expandovat směrem na východ evropského trhu.

¹⁶ Seznam dceřiných společností a zemí, do kterých společnost expandovala je na následující web stránce. Je na ní také seznam 40 zemí, ve kterých je společnost reprezentována díky partnerským společnostem:

<http://www.schrack.cz/spolecnost-kontakty/staty/>

společnosti vývoj těchto dobíjecích stanic¹⁷, které jsou vyráběny externím výrobcem¹⁸ exklusivně pro Schrack koncern. Další pobočky koncernu Schrack (v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku) již dobíjecí stanice uvedli na trh. Otázka, jestli budou stanice uvedeny i na trh český je pořád otevřená. Cílem následujících stránek je pokusit se tuto otázku co nejlépe zodpovědět.

4.1.1 Schrack Technik a elektro-mobilita

Je nevyhnutné budovat dobíjecí stanice pro elektromobily s cílem zabezpečit vývoj elektro-mobility v České republice a tím podpořit zákazníky ve využívání elektromobilů i k delším cestám. Uživatelé si při plánování cesty musí být vědomi toho, jak dlouhou cestu mají před sebou, jak daleko se nachází dobíjecí stanice a taky kolik času jim zabere samotné dobíjení elektromobilu. Vybudování infrastruktury dobíjecích stanic, bude znamenat taky zvýšení počtu návštěvníků v oblastech, kde budou dobíjecí stanice vybudovány.

Společnost Schrack Technik spol. s r.o. již byla zapojena do budování infrastruktury dobíjecích stanic elektromobilů v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku. Tím přispívá k vývoji celkové elektro-mobility v Evropě. Například počet oficiálních dobíjecích stanic v Rakousku se už vyšplhal na 3008.

Obrázek 4: Ilustrační obrázek



Zdroj: Schrack katalog

¹⁷ Viz typy dobíjecích stanic pro elektromobily v příloze 1

¹⁸ Název společnosti, která se zabývala vývojem, a taky externí výrobce stanic byli uchováni jako tajemství společnosti. Po dobu rozhovoru s produktovým manažerem české pobočky Schrack Group, tyto názvy nebyly zmíněny, stejně jako cena za vývoj nového produktu a náklady na vývoj.

4.1.2 Charakteristika nového produktu

Dobíjecí stanice pro elektromobily společnosti Schrack group, které již byly uvedeny na trh v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku, je možné považovat za nový trvanlivý produkt na českém trhu, který se řadí do elektromobilového odvětví automobilového průmyslu. Dalším znakem tohoto produktu je to, že elektrické dobíjecí stanice je možno brát jako součásti elektrických dopravních prostředků, a teda čím víc budou lidi nakupovat elektromobily, tím víc se bude zvyšovat i poptávka po vybudování kvalitní infrastruktury dobíjecích stanic.

Dobíjecí stanice Schrack budou umožňovat rychlé a pohodlné dobití všech dopravních prostředků využívajících elektřinu jako zdroj energie, což zahrnuje automobily, motocykly a kola. Tyto dobíjecí stanice budou moci být veřejnosti dostupné, ale taky soukromé. Další výhody, které zvyšují konkurenceschopnost společnosti, jsou:

- Potenciální nárůst množství ušetřené energie a tím pádem peněz zákazníka, který si elektromobil pořídí a bude využívat dobíjecích stanic (box 2).
- Možnost okamžitého odpojení se od dobíjecího zařízení.
- Možnost centrálních plateb prostřednictvím databanky.
- Jednoduchá manipulace.
- Automatické odpojení po úspěšném dobití vozidla.
- Výroba v EU.
- Možnost dálkové údržby a administrativy.

Box 2: Potenciální úspory energie

Vycházíme-li z výpočtů provedených společnostmi Schrack Technik group, každý jedinec, který jezdí elektromobilem, snižuje náklady na energii průměrné domácnosti o 3-4 EUR / 100 km. Při současných cenách paliv (benzín a nafta) může uživatel elektromobilu ušetřit až 50% nákladů. Spotřeba elektromobilu je průměrně kolem 15-20 kWh/100 km. V případě průměrné vzdálenosti 10 000 km ujeté za rok to představuje spotřebu 1500-2000 kWh. To v přepočtu znamená náklady zhruba 300-400 Eur/rok (tarif pro domácnost je zhruba 20 centů za 1 kWh). Při pohledu na poslední dostupná data je průměrná cena paliva 34,84 CZK/l za benzín a 34,60 CZK/l za naftu. Řekněme, že průměrný počet najetých kilometrů za rok je 10 000 a průměrná spotřeba automobilu je 6l/100km. To znamená, že průměrný uživatel spotřebuje 600 l paliva v celkové hodnotě 20 904 CZK/rok (benzín) a 20 760 CZK/rok (nafta). Je to téměř dvojnásobek naproti 300-400 Eur ročně za spotřebu elektřiny elektromobilem. Tyto výpočty jenom potvrzují stanovisko společnosti Schrack, že využívání elektromobilů je o polovinu levnější v porovnání s běžnými automobily.

Návrh stanic

Stanice, které jsou umístěny venku:

- Verze se stojanem
- Verze s instalací na zdi

Vnitřní stanice:

- Verze s instalací v garáži
- Verze s malým stojanem
- Verze soukromé stanice

Dobíjecí stanice Schrack mohou být nainstalovány a zařízeny dle požadavků výrobce elektromobilů. Dobíjecí zástrčky mohou být v provedení sloužícím k běžnému dobíjení (230 V) anebo v provedení, které umožňuje rychlejší dobítí elektromobilu (400 V). K tomu, aby zahájeno dobíjení, potřebuje mít zákazník tzv. „čerpací kartu“, která zákazníka identifikuje. Následně si může zákazník zvolit typ zástrčky a dozví se informace o ceně (EUR/hodina) a o stavu nabíjení baterie. Po ukončení nabíjení zákazník vidí čas nabíjení a výslednou sumu za nabíjení. Ceny za jednotlivá dobítí se sčítají a jsou zaslány zákazníkovi k úhradě čtvrtletně.

4.2 Strategická analýza společnosti Schrack Technik spol. s r.o.

Strategická analýza společnosti je zaměřena na rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Cílem této analýzy je určit slabé a silné stránky společnosti, možné příležitosti, a také hrozby, což pomůže zhodnotit atraktivitu elektromobilového průmyslu pro zákazníka, a také usnadní rozhodování, jestli by měl být nový produkt v podobě dobíjecích stanic uvedený na trh. Analýza by mohla také pomoci manažerovi společnosti v plánování, organizaci a předvídání dalšího vývoje.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí – PESTE analýza (makroprostředí)

- **P – politické a právní prostředí**

Politické a právní prostředí hraje důležitou roli v elektromobilovém průmyslu mnoha evropských zemí, což zahrnuje také problematiku dobíjecích stanic pro elektromobily. Nicméně pro každou zemi platí různá pravidla a přístupy zabývající se touto problematikou. Činitelé v České republice zatím na tuto oblast nekladli veliký důraz, což způsobilo i to, že zatím nebyly zabezpečeny žádné dotace, které by pomohly tomuto odvětví. Přitom v jiných zemích v Evropě se tento průmysl neustále rozvíjí částečně taky díky těmto dotacím. Příkladem je třeba Velká Británie, kde dosahují příspěvky na koupi elektromobilu až 5000 liber, ve Francii 5000 Eur a

v Portugalsku dokonce až 6500 Eur.¹⁹ Vlády těchto zemí však nepodporují „jenom“ kupce elektromobilů, ale také rozvoj infrastruktury dobíjecích stanic. Schrack Technik spol. s r.o. je taky jednou z těchto společností, ale jak již bylo zmíněno, od politické scény v České republice zatím nemůže očekávat podporu. Je však možné, že tato situace se v budoucnosti změní a vláda v republice by mohla být zapojena do elektromobilového průmyslu a pomáhat v jeho dalším rozvoji.

- **E – ekonomické prostředí**

Není pochyb o tom, že ekonomickému prostředí a jeho faktorům ovlivňujícím aktivity společnosti, je v poslední době věnováno hodně pozornosti. Hlavním důvodem je nejistá budoucnost ekonomického vývoje nejenom v zemích patřících do Euro zóny, ale také v jiných zemích jako je třeba USA. V dnešní době se také často řeší, jak se bude ekonomická situace vyvíjet v blízké budoucnosti a vzniká tak mnoho názorů týkajících se této problematiky. Někteří ekonomové, politici, ale i veřejnost, předpovídají do 4 let další evropský²⁰, nebo dokonce světový úpadek. Proto je vhodné si všimnout některé makroekonomické indikátory nejenom pro Českou republiku, ale také pro Evropskou Unii a udržovat se tím v obraze o vývoji těchto ekonomik. Rozhodl jsem se podívat se na nedávný vývoj HDP, cenu pohonných hmot a elektřiny, které by mohly být důležitými faktory vzájemně propojenými s výrobou a prodejem elektromobilů, a také dobíjecích stanic. Na základě grafu zobrazujícího vývoj reálného HDP v České Republice (graf číslo 1) je zřejmé, že ekonomika České republiky víceméně odpovídá vývoji situace celé EU-27 za posledních 5 let. Proto se dá předpokládat, že bude tento vývoj velice pravděpodobně kopírovat i v budoucnu. To taky znamená, že každá nejistota ve vývoji situace ekonomiky EU je částečně vztažena i na nejistotu situace v České Republice. Je důležité mít na paměti i to, že v roce 2009 obě ekonomiky začaly vzrůstat, ale je také nutné sledovat data z následujících let. Ekonomika v České Republice zaznamenala například v roce 2010 růst 2,3%

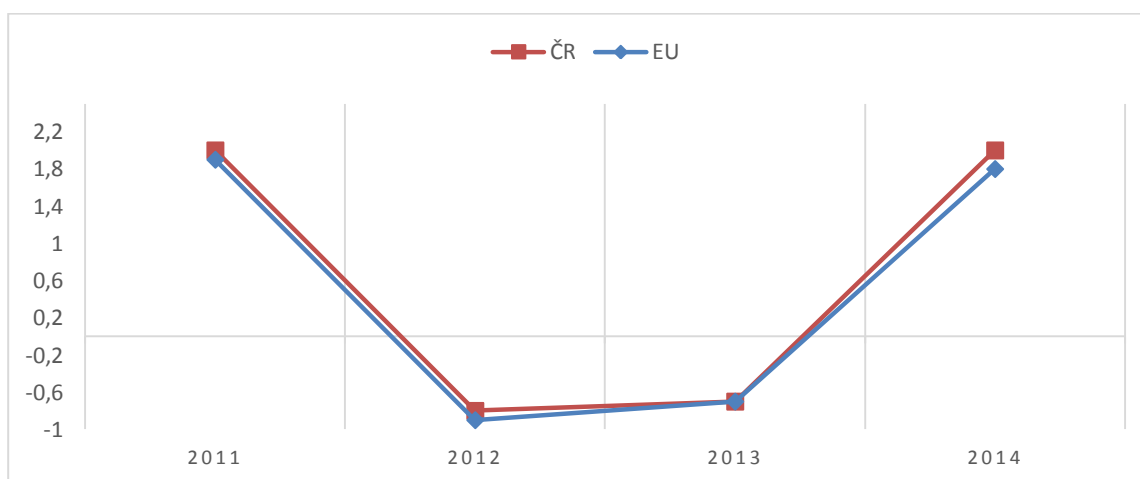
¹⁹ Mnohem více zemí a jejich vlád přispělo k rozvoji elektromobilového průmyslu. Jsou to například Rakousku, Švédsko, Norsko, Řecko, Španělsko, Itálie, Belgie, Slovinsko, Finsko, Holandsko, Irsko... Více na: <http://elektromobil.vseznamu.cz/dotace-pro-elektromobily>

²⁰ První Evropskou krizi je možné datovat do třetího kvartálu 2008, kdy podle Eurostat úpadek ekonomiky zasáhl většinu zemí.

v porovnání s rokem předešlým, ale od té doby se celková situace makroekonomiky drží na zhruba stejné úrovni. Bylo by tedy riskantní očekávat, že se v blízké době něco výrazně změní k pozitivnějším výsledkům. Na základě tohoto faktu se dá předpokládat, že vývoj evropské ekonomika včetně ekonomiky v České republice se v blízké budoucnosti nebude rapidně rozvíjet a je důležité počítat taky s variantou, kdy by ekonomika začala upadat.

Nicméně, je možné říct, že reálný HDP je faktorem ovlivňujícím produkci a poptávku týkající se elektromobilů a dobíjecích stanic? Odpovědi na tuto otázku by mohli napomocet další části analýzy.

Graf 1: Reálný růst HDP v České republice a EU-27 (% změna oproti předešlému roku)



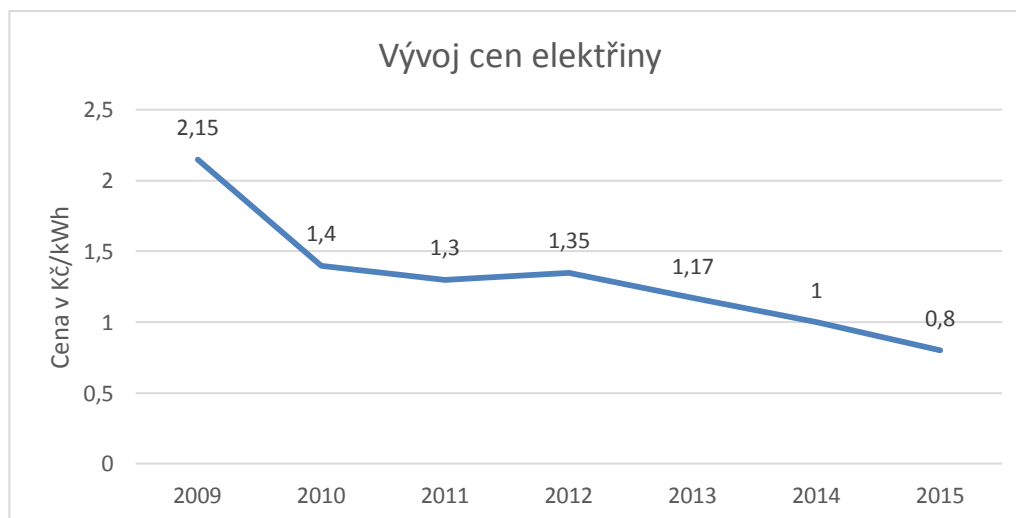
Zdroj: Autor

Další relevantní makroekonomický indikátor se vztahuje na cenu elektřiny, která může mít vliv na aktuální, a také budoucí poptávku po dobíjecích stanicích a elektromobilech. Jak je zřejmé z grafu 2, cena elektřiny má klesající tendenci v cele Evropské Unii (EU-27) včetně České Republiky.

Na základě statistik českého energetického trhu ceny za elektřinu ve zkoumaném období 2009 – 2014 klesly. Tento klesající trend ceny elektřiny může eventuelně představovat příležitost pro rozvoj a růst na trhu s elektromobily a tím pádem i trh s dobíjecími stanicemi. Potenciální zákazníci by mohli předpokládat další pokles cen. Tím pádem by mohly o nákupu

elektromobilů uvažovat společnosti, které mají v úmyslu zakoupit elektromobily, s cílem zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů.

Graf 2: Vývoj cen elektřiny v ČR



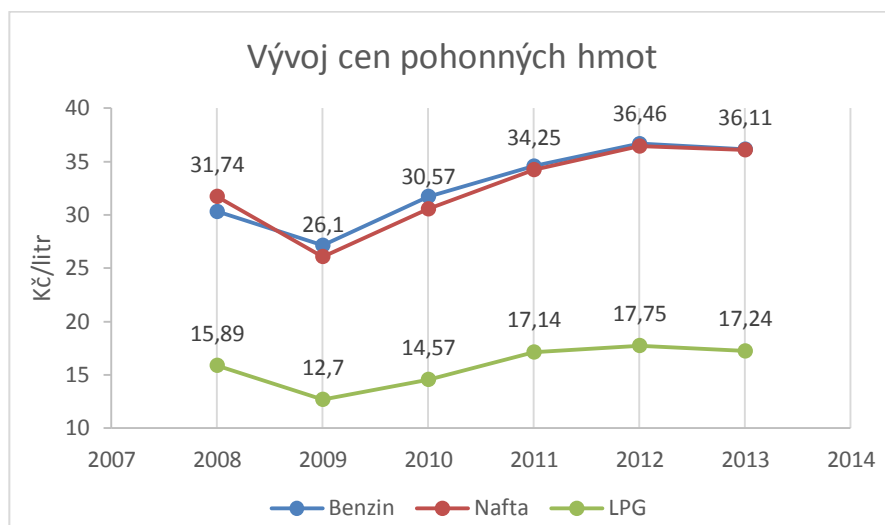
Zdroj: Autor

Poslední zvolený makroekonomický indikátor představuje průměrnou cenu paliva v České Republice, kterou poskytuje Český statistický úřad (ČSU). Není pochyb o relevanci tohoto činitele k analyzované problematice, jelikož narůstající cena paliva a tím fakt, že „vlastnit auto“ je dražší, hraje důležitou roli u běžných domácností, ale i firem.

Průměrná cena benzínu byla v roce 2013 kolem 36,11 CZK/l a v roce 2005 to bylo jenom 28,5 CZK/l. To činí rozdíl 7,61 CZK za každý litr benzínu! Podobně tomu bylo i v případě ceny nafty. I když trend ceny pohonných hmot je v posledních měsících spíše klesající, stále je cena benzínu a nafty výrazně dražší než například před pěti lety. Budou tyto změny cen paliva ovlivňovat také vývoj trhu s elektromobily a dobíjecími stanicemi? Začnou lidi víc uvažovat o jiných alternativách vozidel, než jsou běžné automobily se spalovacími motory?²¹ Pravděpodobně ano.

²¹ Jiná studie realizována v srpnu 2011 agenturou Ipsos Tambor přišla s výsledky, kde víc než čtvrtina (28%) řidičů v ČR zvažuje koupit auto s alternativním zdrojem energie. 9 z 10 řidičů by chtělo ušetřit peníze za náklady potřebné k provozu jejich automobilu. Nejčastěji zmiňovaným alternativním zdrojem energie byl plyn (7 z 10 řidičů). Zbytek řidičů zvažoval možnosti, jakými jsou elektromobily nebo hybridní motory. Dostupné na: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekoauto/87543/ctvrtina-ceskych-ridicu-zvazuje-prechod-naalternivni-pohon>

Graf 3: Vývoj cen pohonných hmot v ČR



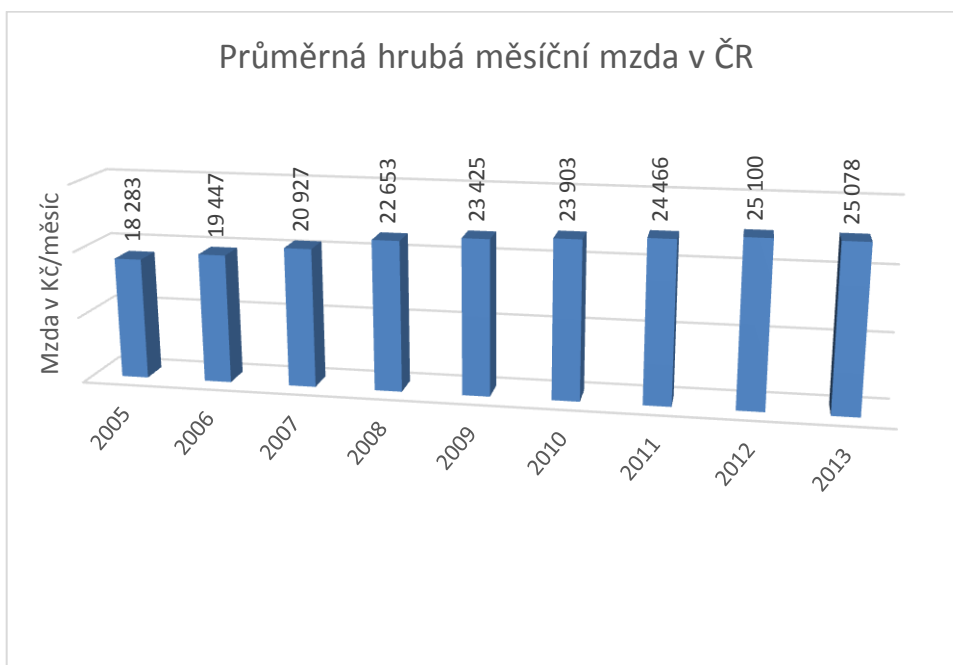
Zdroj: Autor

- **S – Sociální prostředí**

Za první důležitý demografický faktor, který hraje významnou roli v elektromobilovém průmyslu, může být považován počet obyvatelů České Republiky žijících ve velkých městech (s počtem obyvatelů víc, než 100 000)²². Je tomu tak proto, že první základy infrastruktury dobíjecích stanic pro elektromobily byly vybudovány právě ve velkých městech jako je Praha, Brno a Ostrava a které tím pádem představují lokality s nejvíce potenciálními zákazníky. Další důvod pro volbu takovéto lokalizace je i kratší vzdálenost, kterou jsou elektromobily v porovnání s jinými vozidly schopny urazit na jedno dobítí. Z toho důvodu jsou elektromobily momentálně vhodnější pro lidi ve městě, kteří necestují tak často na dlouhé vzdálenosti (ne víc, než 150 km/den). Za posledních pět let vzrostl počet obyvatel ve velkých městech. Tento proces urbanizace je tím pádem určitě důležitým faktorem, kterému by mělo vedení společnosti **Schrack Technik spol. s r.o.** věnovat pozornost.

²² Data jsou dostupné díky ČSU v “Demografická ročenka České Republiky”.

Graf 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR



Zdroj: Autor

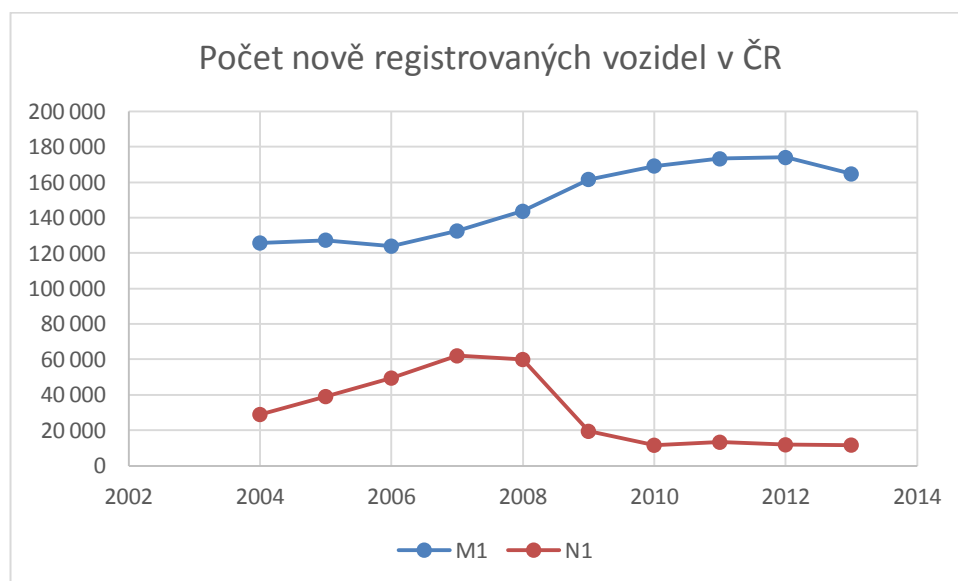
Druhým nezanedbatelným faktorem je vývoj průměru hrubé měsíční mzdy v České Republice.²³ Z grafu číslo 4 je možné zřetelně vyčíst, že průměrná hrubá mzda v období 2005-2013. Zaměstnanec v České Republice dostal v roce 2013 vyšší plat v průměru o 6 795 CZK/měsíc, než tomu bylo v roce 2005. Tyto informace je možné shrnout tak, že zvyšující se tendence hrubé měsíční mzdy může být dobrou příležitostí pro elektromobilový průmysl včetně dobíjecích stanic. Elektromobily však zatím zůstávají všeobecně dražší, než běžné automobily. Zvyšující se platy by mohly znamenat změnu v rozhodování obyvatelů při volbě toho, do jakého dopravního prostředku budou investovat, což opět nahrává do karet i růstu infrastruktury dobíjecích stanic, jelikož čím víc elektromobilů se prodá, tím víc dobíjecích stanic bude potřeba vybudovat. Proto můžeme říct, že tyto dva produkty jsou **komplementy**²⁴.

²³ Zdrojem byl opět ČSU. Dostupné na : http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

²⁴ To, že mají dva produkty komplementární vztah, znamená, že odbyt jednoho z nich je do určité míry závislý na odbyt druhého. Tím pádem, v případě, že vzroste cena jednoho produktu, poklesne poptávka po druhém produktu. (Ševela, 2011, strana 21-22.)

Třetím a posledním faktorem, řadícím se do sociálního prostředí je hodnota vyjadřující počet nově zaregistrovaných motorových vozidel v České Republice doplněna výsledky průzkumu zabývajícího se auty v domácnostech a tím, co domácnosti v České Republice upřednostňují.

Graf 5: Počet nově registrovaných vozidel v ČR



Zdroj: Autor

Z grafu číslo 5 a z hodnot představujících počet všech nově registrovaných motorových vozidel v České Republice je zřejmé, že tato hodnota měla narůstající tendenci až do roku 2008, kdy došlo k ekonomickému úpadku, a počet registrovaných vozidel N1 (užitková vozidla). To, že úpadek ekonomiky měl negativní dopad na automobilový průmysl a registraci nových vozidel, není překvapivým faktem. Po roce 2009 se situace mírně zlepšila alespoň co se týká nově registrovaných vozidel typu M1. Vyjádřeno v číslech – domácnosti a podniky nakoupily a zaregistrovaly 161 659 aut v roce 2009 a v roce 2010 dokonce 169 236. Tento překvapivý nárůst

Box 3: Průzkum realizován společností Ipsos Tambor pro GE Money Auto

Na základě průzkumu, který v březnu 2011 vykonala společnost Ipsos Tambor pro GE Money Auto, zhruba 55% obyvatel České Republiky vlastní v domácnosti 1 automobil, 23% dvě auta a 9% tři a víc. Zbýlých 13% domácností nevlastní žádný automobil (toto množství narostlo v porovnání s rokem 2008 o 4%).

Průzkum přinesl také informaci, že 65 řidičů v České Republice vlastní automobily s benzínovým motorem a 30 s naftovým. Zbýlých 5 majitelů automobilů využívá alternativní zdroje pohonných hmot jako je plyn (LPG). Ani jeden účastník průzkumu nezmínil, že by využíval elektromobil. Relevance těchto výsledků může být částečně zavádějící, jelikož vzorek lidí zahrnutých do průzkumu byl tvořen 828 českými řidiči.

Dalším zajímavým zjištěním o chování zákazníka a o sociálním prostředí ovlivňujícím elektromobilový průmysl, které se objevilo díky tomuto průzkumu, bylo to, že téměř polovina respondentů (49) má v plánu pořídit si v horizontu 2 let nové auto. Byli to převážně řidiči, kteří vlastní automobil starší 7 let (75). Šestina dotázaných plánuje zakoupit si ojetý automobil a jsou za něj ochotni utratit maximálně 200 000 CZK. Hlavní kritéria, na které se v tomto případě účastníci průzkumu nejvíc zaměřují, jsou:

- Technický stav
- Spotřeba
- Ověřený původ automobilu
- Stáří automobilu
- Dostupnost servisu

v registraci nový vozidel během ekonomické krize je možné částečně odůvodnit poklesem ceny automobilů v České republice v té době a tím pádem zvýšenou poptávkou zákazníků. Může zmíněný vývoj znamenat dobrou příležitost pro elektromobilový průmysl a tím i pro dobíjecí stanice? Nebo naopak představuje hrozbu proto, že ceny běžných automobilů se spalovacími motory se jeví zákazníkům víc atraktivní? Obě možnosti jsou částečně pravdivé a je potřeba je mít na paměti.

- **T – Technické a technologické prostředí**

V dnešní době globalizace se staly technologie velmi důležitým elementem, kterému musí společnosti věnovat dostatečnou pozornost, jestli chtějí prosperovat a udržovat svou konkurenceschopnost. Z toho důvodu je nevyhnutné, aby vedení firmy sledovalo vývoj současných technologií s cílem neustále modernizovat výrobu a udržovat tak existenci společnosti v dlouhodobém časovém měřítku. Otázkou je, na které technologie je vhodné se zaměřit v případě, že se jedná o společnost pohybující se na trhu elektromobilového průmyslu?

Jedním z možných zvolených indikátorů může být devátý pilíř (z 12 možných) nazvaný Technologická čitelnost, v rámci obecného indikátoru, kterým je Globální komplexní index²⁵. Na základě výsledků z roku 2010 je možné považovat technologickou čitelnost v České Republice za velice silnou, což dělá Českou Republiku vysoce konkurenceschopnou, jelikož se v rámci tohoto průzkumu umístila na 32. příčce ze 139 analyzovaných zemí. Tento fakt značí, že technické a technologické prostředí u nás je stav, který podporuje rozvoj technicky zaměřených firem včetně společnosti Schrack Technik spol. s r.o.

²⁵ Tento index vyvinulo World Economic Forum, které je nezávislou organizací zaměřenou na rozvoj zemí s cílem světového, regionálního a průmyslového rozvoje. Od svého počátku v roce 2005 bylo GCI využito stále zvyšujícím se počtem zemí (139 v období 2010-2011). Index je složený z 12 pilířů. Detailní výsledky pro každý z pilířů konkurenceschopnosti pro ČR je možné nalézt v reportu “The Global Competitiveness report” pro rok 2010-2011 (2010, strana 140). Relevantní devátý pilíř technologické připravenosti měří připravenost, s níž ekonomika přijímá stávající technologie s cílem zvýšit produktivitu průmyslu. Jinými slovy může charakterizovat úroveň technologií dostupných firmám v dané zemi. (dostupné na : <http://www.weforum.org/en/about/index.htm>)

V blízké minulosti byly rozvinuty následující technologie zabývající se možnostmi dobíjecích stanic pro elektromobily²⁶:

Standardní – možnost dobíjení doma s využitím klasického 230 V připojení. Čas dobití elektromobilu je různý a pohybuje se v rozmezí od 4 do 8 hodin. Ideální způsob dobití je v soukromé garáži v průběhu noci. V tom případě se nabízí výhoda využití nižšího tarifu za elektřinu (v případě, že dodavatel energie nabízí dvoutarifový program²⁷).

Rychlá – u standardního způsobu dobíjení se čas dobití vyjadřuje v hodinách, ale v případě rychlé varianty dobití elektromobilu jsou časovou jednotkou minuty. Příkladem této varianty je třeba baterie vyvinuta pro Citroën C-Zero, která je schopna se za 30 minut nabít na 80% své kapacity. Možnost tohoto rychlého dobíjení je výsadou těch dobíjecích stanic, které mají pro zákazníky k dispozici tzv. vysokovoltážní přípojku s 400 V.

Rychlá „Quickdrop“ – je nejnovější a pravděpodobně i nejrychlejší technologie dobíjení, která se objevila. Samotný proces trvá jenom několik minut, jelikož jediné, co je potřeba vykonat, je vyměnit vybitou baterii elektromobilu za novou, která je nabitá na 100% své kapacity. Tato varianta a možnosti, které nabízí, jsou však ještě pořád ve vývoji. Jednou ze zvažovaných vylepšení této varianty je možnost automatické výměny baterie, které výhodou by bylo to, že řidič v případě vybití baterie nemusí opustit vozidlo. Toto by mělo být zabezpečeno

²⁶ Dostupné na: <http://www.energetickyporadce.cz/e-mobilita/nabijeni.html>

²⁷ Nízký tarif je časové pásmo, kdy je nižší zatížení na elektrické rozvodné síti. Během tohoto období jsou výrobní náklady elektřiny obvykle nižší. Jelikož se vzorec využití elektrické energie v průběhu roku mění, může se měnit i období nízkého tarifu a tím pádem může nastat několik alternativ:

- období platnosti nízkého tarifu je fixně nastavené po celý rok (sazba D61),
- období platnosti nízkého tarifu je stanovené předem na dobu 3 měsíců a trvá buď po dobu 8 nebo 16 hodin denně a zůstane stanovené pro celé období. Toto se označuje jako naprogramovaná kontrola (sazba D24 a D34),
- období nízkého tarifu se může kdykoli změnit, nicméně dodavatel je povinen dodržet celkovou dobu trvání nízkého tarifu a podmínky příslušné sazby. Toto je označováno jako operativní řízení.

vysoký tarif platí mimo období nízkého tarifu. Vyšší cena je účtována za elektřinu spotřebovanou během tohoto období. Více na: http://www.eon.cz/en/info/terms_dictionary.shtml

vybudováním dobíjecích stanic, které by byly schopny rozpoznat typ elektromobilu a provést automatickou výměnu baterie specifické pro daný model.

- **E – Ekologické**

„Ani ne polovina řidičů v České republice si je vědoma toho, že výměna běžných vozidel za ty, které využívají alternativní zdroje energie, by byla mnohem víc šetrná k životnímu prostředí.“

(Milan Beutl, CEO z GE Money Auto)

Země Evropské Unie jsou povinny se řídit společnými zákony týkajícími se redukci emisí skleníkových plynů, které jsou zodpovědné za klimatické změny a globální oteplování. Kromě toho neustále roste počet zemí v Evropě, které se snaží vytvořit také vlastní zákony týkající se této problematiky a pracovat tak na tom, aby se co nejvíc produkce těchto škodlivých plynů snížila, a to co nejdřív. První právní rámec týkající se zmiňovaného tématu byl „Climate Change Act“ schválený v roce 2008 v Spojeném Království. V České Republice je toto téma řešeno a rozebíráno na poli právníku a profesionálů zabývajících se danou problematikou. Další experti pracují na ekonomické a technické (především v energetickém sektoru) analýze možností redukce emisí.

Neustále vzrůstající snaha o ochranu životního prostředí má samozřejmě jistý dopad i na automobilový průmysl a očekává se přechod na víc ekologické nejenom automobily, ale všechny motorové vozy. Tento předpokládaný proces bude z části kladně ovlivňovat elektromobilový průmysl včetně dobíjecích stanic a vytvářet nové příležitosti pro jeho rozvoj a pro produkci. Je však nutno brát v potaz výsledky průzkumu (ze srpna 2011 realizovaného společností Ipsos Tambor pro GE Money Auto), že téměř polovina řidičů v České Republice (49%) plánuje koupit nového automobilu v horizontu 2 let, avšak ani ne polovina z nich si je vědoma toho, že varianta elektromobilu by byla šetrnější k životnímu prostředí. Právě to je důkazem toho, že v ekologickém myšlení lidí v České Republice jsou pořád „mezery“.

4.2.2 Analýza vnějšího prostředí – Porterova analýza 5 sil (mikroprostředí)

Podkapitola 4.1.2 bude zaměřena na externí prostředí, které je společnosti „bližší“. Analýza tohoto prostředí bude vycházet z teoretického konceptu Porterovy analýzy pěti sil, která je velice často užívaná právě k popisu mikroprostředí. To, že si je vedení společnosti Schrack Technik spol. s r.o. vědomo těchto 5 sil, mu pomůže lépe porozumět struktuře elektroprůmyslu a definovat pozici a strategii společnosti na trhu.

A.) Hrozba vstupu

Musí společnost Schrack Technik spol. s r.o. počítat s velkým množstvím potenciálních firem, které by vstoupily na trh a představovaly pro ni hrozbu? Jaké jsou překážky, které by bránily potenciálním konkurentům vstoupit na trh?

Dobrá zpráva je, že výrobci elektromobilů, kteří zvažují vstup na trh elektromobilového průmyslu, nepředstavují pro společnost Schrack Technik konkurenci, ale naopak se budou v konečném důsledku podílet na vývoji společnosti, protože čím víc elektromobilů se na trhu v České republice prodá, tím víc bude potřeba rozšířit infrastrukturu dobíjecích stanic. Proto by se společnost měla zaměřit na překážky týkající se konkrétně toho odvětví elektromobilového průmyslu, které se zabývá dobíjecími stanicemi. Podle mého názoru existují 3 hlavní překážky, které by mohly zabránit potenciální konkurenci vstoupit na trh:

- „Know-how“ a určitá znalost technologií, které se týkají dobíjecích stanic pro elektromobily. Potenciální nová společnost by byla nucena investovat mnoho peněz do výzkumu týkajícího se těchto technologií.
- Nejistá poptávka a zisk, které by mohly novou společnost teoreticky odradit a znejistit. Předpokládá se sice, že by měl počet elektromobilů v České Republice z roku na rok vzrůstat, ale je těžké se na tuto prognózu stoprocentně spoléhat a na jejím základě budovat další stanice. V současnosti existuje v České Republice přibližně 160 dobíjecích stanic a to převážně v soukromých garážích, hotelech anebo obchodních centrech v Praze a Brně. Je vhodné brát v potaz i preference potenciálních kupců při výběru vozidla. Jak totiž vyplývá z průzkumu realizovaného agenturou Ipsos Tambor pro GE Money Car, víc než čtvrtina (28%) českých řidičů zvažuje koupit vozidla využívajícího alternativní zdroje energie. Devět z deseti těchto řidičů chce ušetřit na nákladech na

provoz vozidla. Nejvíce zmiňovanou variantou alternativního zdroje energie byl plyn (7 z 10 řidičů). Právě proto to zatím vypadá tak, že trh v České Republice není příliš otevřený elektromobilům, což by mělo negativní dopad také na trh s dobíjecími stanicemi.

- Vysoké počáteční náklady, které jsou úzce propojeny s nutností investovat nejdříve do průzkumu a vývoje dobíjecích stanic pro elektromobily, s cílem být schopný obstát na trhu s novým produktem.

B.) Vyjednávací síla zákazníků

Mají zákazníci možnosti srazit ceny dolů v případě, že o ceně vyjednávají? Vyžadují velmi vysokou kvalitu a produktu a také servisu? Předtím, než budou tyto otázky zodpovězeny, je potřeba definovat typ potenciálních zákazníků dobíjecích stanic pro elektromobily.

- Dodavatelé energie v ČR – za zmínku stojí především 3 největší společnosti dodávající elektřinu a to ČEZ, E.ON a PRE. Všichni 3 dodavatelé už byli zapojeni do projektů o vývoji dobíjecích stanic pro elektromobily (box 4) a rozvoji infrastruktury těchto stanic. Všechny tyto společnosti hledají potenciální partnery jako nákupní centra, půjčovny aut, univerzity, letiště, nemocnice a další místa, které by mohly představovat vhodné místo pro dobíjecí stanici a kde tráví lidé hodně času, aby jejich vozidla mohla být plně dobítá.
- Čerpací stanice – mezi potenciálními zákazníky patří především Benzina (329 čerpacích stanic v ČR), OMV (210 stanic), EuroOil (193 stanic), Shell (169 stanic), Pap oil (140 stanic), Agip (125 stanic).²⁸ Poslední zmíněná společnost vybudovala v roce 2011 první dobíjecí stanici pro elektromobily na místě jejich běžné čerpací stanice na půlceste mezi dvěma největšími městy v České Republice Prahou a Brnem. Tato stanice je důležitou v infrastruktuře dobíjecích stanic, jelikož umožňuje cestování mezi těmito dvěma městy.

²⁸ Zmínil jsem pouze společnosti, které provozují víc, než 100 čerpacích stanic v ČR a tím reprezentují “silnější” potenciální nákupčí dobíjecích stanic.

Více na: <http://www.superbenzin.cz/>

Zajímavé je, že manažer čerpací stanice se vyjádřil, že dobíjecí stanice pro společnost zatím není výdělečná a řidiči elektromobilů využívají spíš jiných služeb na jejich stanici jako restaurace a obchod.

- Každá „velká“ společnost – velká ve smyslu společnost s minimálně 250 zaměstnanci²⁹ a taková, ve které je jízda automobilem každodenní náplní práce její zaměstnanců. Takovou společností je například Vodafone, který se už do projektu elektromobilů zapojil v roce 2011. Společnost tím chtěla dát najevo, že jí zajímá otázka životního prostředí. Společnost se navíc rozhodla zapůjčit si, ve spolupráci s Mercedes-Benz a E.ON, elektromobil, který bude k dispozici pro zaměstnance. Proto se také Vodafone rozhodl vybudovat jednu veřejnou dobíjecí stanici v Praze a jednu soukromou stanici pro potřeby společnosti Vodafone.
- Domácnosti – podle údajů, které poskytl Český statistický úřad, bylo v roce 2010 v České Republice celkově 4 149 665 domácností. Nicméně nemůžeme počítat s tím, že každá z těchto domácností může být potenciálním kupcem elektromobilu nebo zákazníkem dobíjecích stanic pro tato vozidla. Je důležité brát v potaz charakter jednotlivých domácností jako jejich finanční příjem, velikost obce, ve které žijí, z důvodu odhadu budoucího vývoje na trhu. Z důvodu vyšší pořizovací ceny elektromobilu jsem volil domácnosti, ve kterých je průměrný plat jejích členů víc, než 15 000 CZK / měsíc. Na základě této podmínky jsem dostal 941 974 (22,7%) domácností. Z nich ale ne všechny domácnosti bydlí ve velkých městech (víc, než 100 000 obyvatel)³⁰, ve kterých byly vybudovány první projekty týkající se automobilového průmyslu. Podle statistického úřadu je počet domácností, jejichž členové jsou pracující

²⁹ Eurostat v rámci svých publikací definuje velkou společnost jako tu, která má 250 nebo více zaměstnanců. Podle publikace Eurostatu 2011, která se zaměřuje na klíčové údaje o Evropských podnicích, v roce 2008 bylo v ČR zhruba 1798 těchto společností.

³⁰ Podle výsledků statistického úřadu ČR (ČSÚ), k 31.12.2009 bylo v republice šest měst s populací více než 100 000 obyvatel: Praha (1,25 milionu), Brno (371,40 tisíc), Ostrava (306 tisíc), Plzeň (169,94 tisíc), Liberec (101,63 tisíc) a Olomouc (100,36 tisíc).

osoby žijící ve velkoměstech 644 521. Většina těchto domácností by mohla představovat potenciální zákazníky automobilového průmyslu, ale opět je nutno mít na paměti různý životní styl v těchto domácnostech, rozdílný finanční příjem a další faktory ovlivňující prodej elektromobilů těmto domácnostem a následné využívání dobíjecích stanic.

Po bližším definování 4 skupin potenciálních zákazníků je možné lépe zodpovědět otázky týkající se jejich vyjednávací síly.

- Kupují zákazníci produkty vyšší kvality? Podle mého názoru zatím ne, čehož hlavní příčinou je pomalý rozvoj elektromobilového průmyslu v České Republice. I když se ČEZ zavázal do budoucna vybudovat 150 dobíjecích stanic pro elektromobily, je to zatím ojedinělý projekt. Za zmínku stojí porovnání tohoto počtu stanic s počtem 1700 běžných čerpacích stanic v ČR. Proto je před společnostmi v elektromobilovém průmyslu ještě dlouhá cesta k tomu, aby byly schopny konkurovat čerpacím stanicím. Zatím tedy vyjednávací síla zákazníku velká není, ale to se může časem samozřejmě změnit.
- Mají zákazníci možnost vybírat si z více firem prodávajících produkt za nižší cenu? Ano, v dnešní době už je na trhu několik společností, které se zabírají dobíjecími stanicemi pro elektromobily. Proto je také očekávatelné, že budou tyto společnosti mezi sebou v určité míře soupeřit v nastavení cen a dalších oblastech. S tímto soutěžením se počítá spíše do budoucna, až bude elektromobilový trh více rozvinutý. Jestli budou konkurenční společnosti silné a budou stejně udržovat krok ve vývoji a prodeji, dá se říct, že schopnost vyjednávat o cenách bude na straně zákazníka a ne společnosti Schrack Technik spol. s.r.o.
- Mají společnosti kapacity k tomu, aby vyráběly produkt? Podle mého názoru mají momentálně kapacity k investování financí do výzkumu a budování dobíjecích stanic pro elektromobily jenom dodavatelé energie. Jak již bylo zmíněno, ČEZ se zavázal vybudovat síť nových dobíjecích stanic, ale žádná jiná společnost zatím s podobným plánem nepřišla, takže zatím není důležité se zabírat tímto bodem a dělat si starosti.

Box 4: Zrealizované projekty zaměřeny na podporu elektromobilového průmyslu

Jedním z příkladů firem, které se už nějakým projektem zabývaly je E.ON (německý dodavatel elektřiny působící taky v ČR) , který nechal v roce 2010 vybudovat první dobíjecí stanici pro elektromobily v nákupním centru Galerie Vaňkovka v Brně. E.ON byl hlavním zhotovitelem tohoto projektu a spolupracoval na tomto projektu s technickou univerzitou v Brně VUT a panem Marušincem, který je ředitelem Centra výpočetních a informačních služeb (CVIS), a také zakladatelem Asociace elektromobilového průmyslu v ČR.

Další dodavatel elektrické energie společnost ČEZ podepsali v roce 2010 dohodu se společností PEUGEOT ČESKÁ REPUBLIKA o realizaci projektu zaměřeného na rozvoj elektromobilového průmyslu v České Republice. Byla to první dohoda tohoto typu v ČR, která navíc zahrnovala podmínky zapůjčování elektromobilů značky Peugeot iOn společnosti ČEZ. Hlavním cílem této dohody a spolupráce obecně bylo zvýšit povědomí o elektromobilech, nabídnout možnost zkusit si elektromobil v běžném životě, a také podpořit další rozvoj elektromobilového průmyslu v České Republice. Společnost Peugeot zapůjčila 10 vozů typu iOn v roce 2011 a dalších 55 v roce 2012. ČEZ se zavázal vybudováním 150 dobíjecích stanic pro elektromobily.

c.) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Je mezi stávajícími konkurenty slabá nebo silná rivalita? K tomu, aby bylo možné tuto otázku zodpovědět, je nevyhnutné se blíže podívat na konkurenty, kteří už na trh elektromobilů vstoupili a zabývají se dobíjecími stanicemi. Jak vyplynulo z průzkumu, hlavními konkurenty jsou v současné době následující společnosti:

- Ritall Czech s.r.o., která patří pod německou firmu Ritall GmbH, která zaměstnává přes 10 200 zaměstnanců po celém světě. Kromě pobočky v České Republice má mnoho dalších poboček v 65 různých zemích. Česká pobočka Rittal Czech má víc než 40 zaměstnanců a sídlí na okraji města Zdiby (blízko Prahy). Jednou z domén této společnosti je neustálá modernizace a vývoj technologií s cílem uspokojit zákaznicková přání a nabízet velmi dobrou kvalitu servisu. Co se týče dobíjecích stanic pro elektromobily, Ritall Czech, s.r.o. jako jedna z pěti dodavatelů, vyhrála ve výběrovém řízení a budovala první 4 dobíjecí stanice pro společnost ČEZ. Jelikož se ČEZ zavázal vybudovat dalších minimálně 150 dobíjecích stanic, znamená to, že Ritall Czech má na trhu velice dobrého partnera.
- Ensto Czech s.r.o. je jedna z 20 poboček společnosti Ensto Group, která zaměstnává 1650 zaměstnanců v 20 zemích. Je to firma zabývající se technologiemi, které by měly zabezpečit snížení spotřeby elektrické energie. Společnost je známá pro svoji inovativnost a výrobu spolehlivých produktů a také řešení, které zpomalují zhoršování stavu životního prostředí. Společnost navrhla 4 typy dobíjecích stanic pro elektromobily. V roce 2011 společnost dodala 3 dobíjecí stanice financované Pražskou energetikou a.s. (PRE), které byly umístěny do obchodních center v Chodově, v Černém Mostě a Praze. Jelikož PRE plánuje budovat další dobíjecí stanice, společnost Ensto Czech má dobrého partnera, avšak jelikož je zatím počet plánovaných dobíjecích stanic 20, je tato společnost až na druhém místě. I tak je ale důležitým konkurentem společnosti Schrack Technik.
- ABB s.r.o. je společnost, jejíž vedení sídlí v Zurichu ve Švýcarsku, a která poskytuje technologie pro energetické a industriální společnosti. Tyto technologie zlepšují efektivitu společností a snižují dopad jejich aktivit na životní prostředí. Společnost ABB má kolem 124 000 zaměstnanců ve více než 100 zemích, včetně České Republiky, na které trh vstoupila v roce 1970. Česká pobočka má v současné době 3000 zaměstnanců. Co se týče dobíjecích stanic pro elektromobily, společnost hraje poměrně důležitou roli při výzkumu týkajícím se této oblasti a přichází s inovativními a efektivními řešeními pro elektromobilový průmysl. ABB podobně jako společnost Ensto Czech s.r.o., podepsala smlouvu s Pražskou energetikou (PRE), ale zavázala se, že se zaměří v první řadě na dodání rychlodobíjecích stanic na trh v České Republice.

- Robert Bosch s.r.o. zahrnuje několik českých společností. Mateřská firma Robert Bosch GmbH má více než 283 500 asociací něco přes 60 zemích a které dohromady tvoří Bosch Group, která je vedoucím světovým dodavatelem technologií a služeb. V České Republice je zhruba 8 000 zaměstnanců. Tato společnost sehrála důležitou roli na poli automobilového průmyslu a rozhodla se začít věnovat svou pozornost také tomu elektromobilovému. Zaměstnanci se věnují průzkumu a vývoji. Pracují nejenom na dobíjecích stanicích pro elektromobily, ale zabývají se také elektromotory a elektrickými součástkami.

Dá se tedy říct, že na trhu v ČR už je několik společností, které se dobíjecími stanicemi pro elektromobily zabývají, a které už určitý počet stanic vybudovaly. Je ale potřeba mít na paměti, že všechny tyto společnosti patří pod velké mateřské firmy, které mají divize specializované na vývoj a výrobu dobíjecích stanic. Tyto společnosti investovali velké množství peněz do rozvoje těchto stanic a jiných produktů patřících do elektromobilového průmyslu. Tím pádem je mezi těmito společnostmi velká rivalita při představování nového produktu na trh - dobíjecích stanic. Každá z těchto velkých firem chce zákazníkům nabídnout vysokou kvalitu, efektivitu a atraktivní ceny, které zabezpečí, že právě jejich produkt bude pro zákazníky atraktivní a umožní jim tak růst na trhu. Nedá však říct, že co se týče elektromobilového průmyslu, je rivalita slabá, jelikož zatím na trhu působí jenom několik společností. Rivalita mezi těmito velkými společnostmi je poměrně velká, protože každá z nich se snaží poskytnout co nejvyšší kvalitu za nižší ceny.

d.) Substituční produkty

Co jsou potenciální substituční produkty, které by mohly limitovat nastavení cen a tím pádem i ziskovost společnosti v případě dobíjecích stanic pro elektromobily? Které jsou nejdůležitější podobné produkty na trhu?

- Čerpací stanice (s benzínem a naftou) – velice dobře vybudovaná infrastruktura těchto čerpacích stanic. Jak již bylo zmíněno, v ČR je více než 1700 čerpacích stanic. Vize je však taková, že místo toho, aby běžné čerpací stanice představovali hrozbu pro

elektromobilový průmysl, mohly by spíš představovat doplňkovou službu a koexistovat s elektrickými dobíjecími stanicemi. Argument, který tento názor potvrzuje je, že běžné čerpací stanice jsou považovány za potenciálního kupce dobíjecích stanic v budoucnu.

- Technologie „Quickdrop“ – tato technologie představuje nejrychlejší variantu „dobití“ elektromobilu. Zabere jenom několik minut, protože je založena na principu výměny vybité baterie v automobilu za novou baterii, která je plně nabitá. Tato možnost je ale pořád ve vývoji, kdy se uvažuje i o možnostech automatické výměny baterie, kdy by řidič nemusel opustit své vozidlo a podobně. To by znamenalo nutnost vybudování výměnných stanic, které by byly schopny rozpoznat typ elektromobilu a provést výměnu baterie.

e.) Vyjednávací síla dodavatelů

Co se týče dodavatelů, všechny komponenty a příslušenství nevyhnutné k produkci dobíjecích stanic pro elektromobily externími společnostmi, dodává společnost Schrack Group. To znamená, že tato společnost může být považována za potenciálního dodavatele dobíjecích stanic, ale také jejich komponentů.

4.2.3 Finanční situace společnosti a RATIO analýza

S cílem podívat se blíže na finanční situaci společnosti, bylo využito finančních informací dostupných v pan-Evropské databázi AMADEUS³¹. Data, která byla z databáze získána, pokrývají periodu let 2009-2013, což zabezpečilo pohled na dlouhodobější vývoj finančních indikátorů. Pro ověření správnosti zjištěných výsledků byly vyhodnoceny taktéž výsledky finanční analýzy čtyř důležitých konkurenčních firem.³² Všechny detailní výsledky týkající se jak společnosti Schrack Technik spol. s r.o., ale i její konkurence, je možné najít v příloze 2.

³¹ AMADEUS je komplexní, celoevropská databáze obsahující finanční informace o více než 8,5 milionu veřejných a soukromých podnicích ve 40ti evropských zemích.

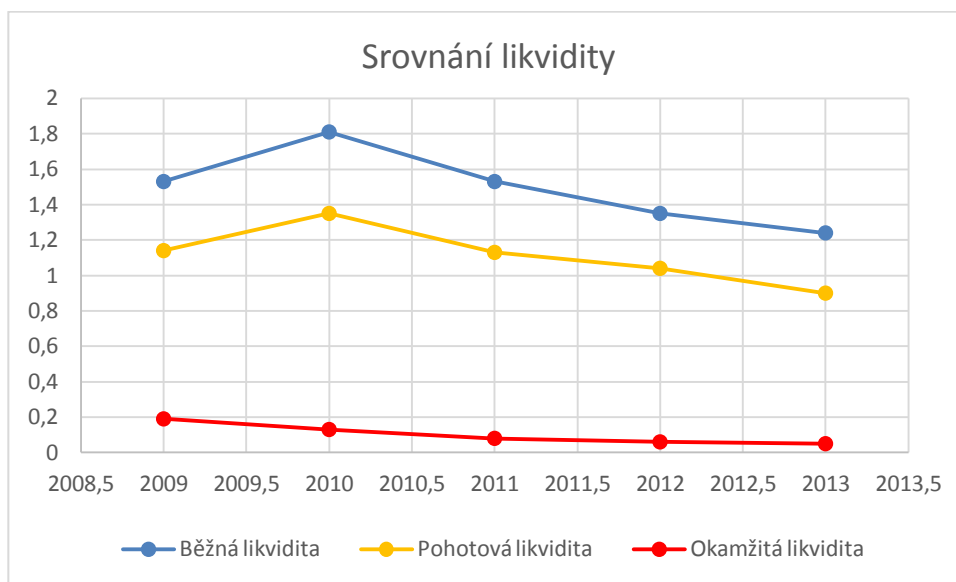
³² Těmi jsou: Ensto Czech, s.r.o., Rittal Czech, s.r.o., Robert Bosch, s.r.o., ABB, s.r.o.

- **Poměr likvidity**

Co se týče **běžné likvidity**, dosahovala ve společnosti Schrack Technik ve sledovaných letech hodnoty víc než 1 (graf 6). Průměrná hodnota byla 1,49, což může být považováno za téměř dostatečně uspokojivý výsledek, nicméně 3 ze 4 konkurenčních společností dosáhli průměrné hodnoty nad 1,4. Jedině společnost Robert Bosch s.r.o. měla průběžnou hodnotu nižší, než 1,4. V případě společnosti Schrack Technik spol., s.r.o. je možné za poslední 3 roky sledovat klesající trend. Hodnota od roku 2010 do roku 2013 klesla z 1,81 na 1,24. To znamená, že kdyby společnost vyměnila všechna svá aktiva za hotovost v roce 2013, dostala by 1,24krát víc peněz, než bylo potřeba k splacení jejich krátkodobých závazků. I když je trend běžné likvidity klesající, stále je společnost schopná dobře se vypořádat s aktuálními krátkodobými závazky s těmi aktivy, se kterými momentálně disponuje. Tento fakt je pro dodavatele velice pozitivní a důležitý.

Pokud si chceme být jisti, že na ukazatel běžné likvidity nemají vliv zásoby v příliš velkém poměru, pomůžeme si ukazatelem **pohotové likvidity**. U tohoto ukazatele jsou totiž zásoby odečteny od současných aktiv. Trend tohoto činitele je velice podobný trendu poměru likvidity, což je opět jasně viditelné z grafu číslo 6. Absolutní čísla v jednotlivých letech se drží nad hodnotou 1. Stejně tak i průměrná hodnota z 5 zkoumaných let – 1,11 – je rozumná. Ve srovnání s konkurenčními společnostmi dosáhla firma Schrack Technik spol. s.r.o. nižší hodnotu, než 2 z nich. Navzdory tomu je možné říct, že společnost má dostatek krátkodobých aktiv, aby byla schopná plnit svoje závazky bez toho, aby bylo nutné sáhnout po jejích zásobách.

Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti Schrack Technik



Zdroj: Autor

Optimální poměr třetího ukazatele likvidity – **okamžitá likvidita**, který měří nejvíc likvidní aktiva ve srovnání se současnými aktivy, by měl být ideálně v rozmezí hodnot 0,2 a 0,5. Takové, případně ještě vyšší hodnoty byly dosaženy pouze dvěma společnostmi (Ensto Czech, s.r.o., Rittal Czech, s.r.o.). Naopak společnosti ABB s.r.o., Robert Bosh s.r.o. a Schrack Technik nedosáhli průměr minimálně 0,2. To znamená, že nejlikvidnější aktiva těchto společností nejsou schopny pokrývat současné závazky. Proto by se společnost Schrack Technik spol. s r.o. měla v budoucnu zaměřit na udržení více likvidních prostředků ke krytí krátkodobých závazků.

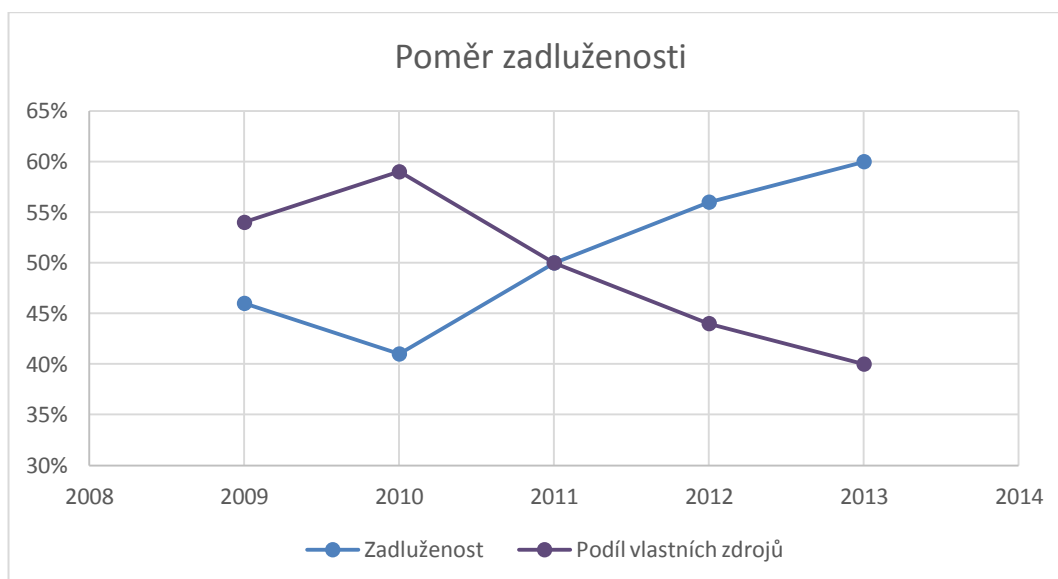
- **Poměr zadluženosti**

Společnost Schrack Technik spol. s r.o. využívala 51% svých závazků k financování svých aktiv ve zvolené periodě 5 let (2009-2013). Tyto výsledky znamenají, že společnost financovala zhruba 50% svých aktiv kapitálem získaným na základě půjčky. Od roku 2010 je však možné pozorovat stoupající trend poměru zadluženosti. V roce 2010 byla tato hodnota 41% a v roce 2013 dokonce už 60%. To, že společnost v roce 2010 dosáhla na hodnotu 41%, znamená, že společnost v této době využívala 41% svého dlužného kapitálu, k financování celkových aktiv. Je možné položit si otázku, zda byla společnost „překapitalizována“ a jestli efektivně využívá své závazky k financování některých aktiv. Nicméně hodnota z roku 2013 (60%) je podle mého názoru v dnešní době uspokojivý výsledek, takže společnost financuje svá aktiva relativně

slušným množstvím závazků a vlastního kapitálu. Navzdory tomu však společnost nemá až tak vysoké dluhy, aby museli věřitelé čelit vysokému risku nebo případnému bankrotu. Nicméně je nevyhnutné, aby si společnost poměr zadluženosti hlídala a nedovolila této hodnotě vzrůstat. Podíváme-li se na konkurenci, tak vidíme, že naše společnost je s průměrem 0,51 druhá s nejnižším poměrem zadluženosti.

Poměr **vlastního kapitálu** ukazuje druhou možnost financování aktiv společnosti, přičemž se zaměřuje na interní zdroje financí. Čím víc se poměr zadluženosti zvyšoval, tím více se poměr vlastního kapitálu snižoval (graf 7). Průměrná hodnota dosahovala 49%. Jinými slovy 49%, celkových aktiv společnosti, bylo financovaných vlastním kapitálem. V porovnání se čtyřmi konkurenčními společnostmi, měla naše společnost druhý nejvyšší poměr vlastního kapitálu.

Graf 7: Ukazatelé zadluženosti společnosti Schrack Technik



Zdroj: Autor

I když je možné společnost Schrack Technik spol. s r.o. považovat za poměrně silnou a stabilní, její vedení by se nemělo se současnými výsledky spokojit a mělo by se snažit udržet minimálně současné výsledky co nejdéle v budoucnu.

- **Poměr aktivity (obratu)**

Jak je možno vyčíst z tabulky 1, **obrat celkových aktiv** dosahoval každý rok hodnot větších, než 2. Průměrná hodnota za pět zkoumaných let byla 2,35 a patřila mezi ty vyšší hodnoty z hodnot všech zkoumaných firem. Průměrné hodnoty konkurenčních firem se totiž pohybovaly v rozmezí 1,80 – 2,99. Tím pádem se nedá říct, že by některá z firem vyloženě dosahovala neuspokojivých výsledků při hodnocení poměru obratu. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2010 (2,43), což bylo způsobeno nejvyšším prodejem v porovnání se zbylými 4 lety. Při pohledu na výsledky z posledního analyzovaného roku 2013 je možno zjistit, že společnost vydělala 2,26 CZK na každé 1 CZK investované do aktiv. Jinými slovy, společnost byla schopna otočit všechna aktiva a zabezpečit si zisk ve všech sledovaných letech, a to dokonce i v období ekonomické krize v letech 2009-2010.

Tabulka 1: Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu aktiv	2,43	2,3	2,34	2,42	2,26
Rychlost obratu stálých aktiv	18,34	15,17	11,16	8,2	8,8
Obrat zásob	9,73	9,67	13,35	13,76	12,51

Zdroj: autor, na základě hodnot z database Amadeus

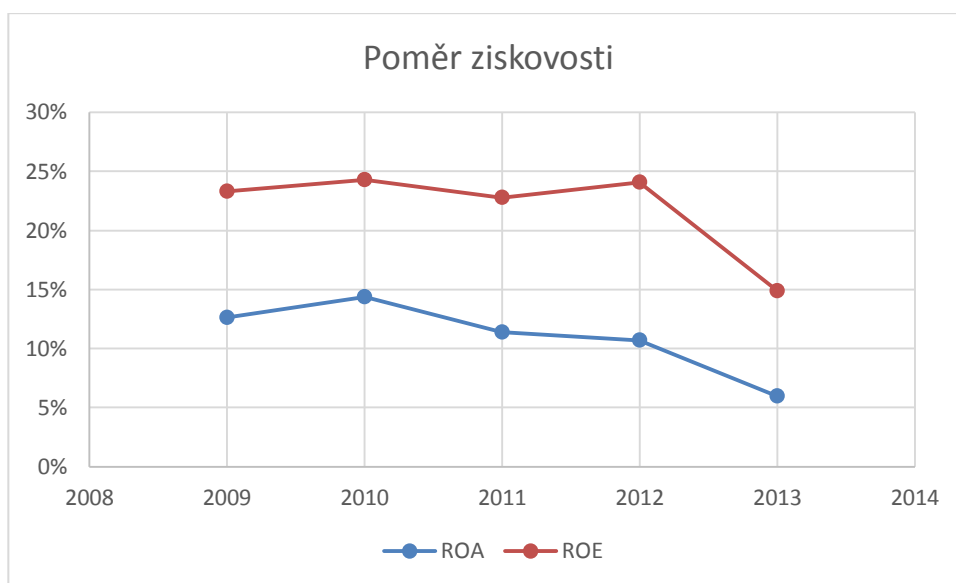
Vypočítaná průměrná hodnota **obratu stálých aktiv** byla poměrně vysoká, dosáhla hodnoty 12,33, i když v průběhu analyzovaných 5 let tato hodnota klesla (z 18,34 na 8,8). I navzdory tomuto poklesu jsou však výsledky pozitivní a indikují, že společnost je schopna dobře pracovat se současným majetkem a zabezpečit prodej a zisk. Průměrná hodnota obratu zásob byla kolem 11,80. Tento poměr indikuje, že zásoby společnosti Schrack Technik, spol. s r.o. byly 11,80krát prodané a znovu nahrazené za rok. Takto vysoká hodnota znamená poměrně vysoký prodej v období zkoumaných 5 let.

- **Ukazatelé ziskovosti**

Při pohledu na poměr rentability aktiv (ROA – graf 8) je možné zjistit, že průběrná hodnota tohoto ukazovatele byla 11,01%. Tato hodnota může být jednoznačně považovaná za relativně dobrý výsledek. Nicméně při pohledu na konkurenční firmy je vidět, že dvě ze čtyř společností dosáhly ještě lepších výsledků. Navzdory tomu však pozitivní hodnoty ROA indikují, že společnost je výdělečná a že její aktiva jsou vedením využívány efektivně s cílem neustále vydělávat.

Hodnoty ROE jsou dokonce ještě vyšší, než je tomu v případě ROA hodnot. Průměrná hodnota ROE je 21,87%, což je druhý nejlepší výsledek mezi konkurenty. Nejlepší výsledky společnost dosáhla v roce 2010, kdy hodnota ROE byla 24,29. Výsledky z roku 2010 naznačují, že společnost vydělala 0,24 EUR na investovaném 1 EUR. Tím pádem majitelé společnosti Schrack Technik, spol. s r.o. můžou být relativně spokojeni s výsledky a můžou také očekávat budoucí zisky na základě jejich investovaného.

Graf 8: Poměry ziskovosti společnosti Schrack Technik



Zdroj: Autor

4.3 SWOT analýza společnosti Schrack Technik, spol. s.r.o.

(Dosažení prvního dílčího cíle)

SWOT analýza může být považována za jednu z praktických částí této diplomové práce, jejíž cílem je návrh marketingové strategie společnosti Schrack Technik spol. s.r.o., který by se podílela na úspěšném zavedení dobíjecích stanic pro elektromobily na trh v České Republice.

Příležitosti

- Potenciální pomoc od státu ve formě dotací do elektromobilového průmyslu.³³
- Vzrůstající cena běžných paliv (více v kapitole 4.2.1)
- Proces urbanizace (více v kapitole 4.2.1)
- Pozitivní vývoj v množství nově registrovaných vozidel (více v kapitole 4.2.1)
- Narůstající trend v podpoře produktů, které mají pozitivní vliv na životní prostředí
- Vzrůstající nároky zákazníka na minimalizaci energetické spotřeby u nových produktů
- Změny a vývoj v technologiích týkajících se elektromobilového průmyslu. Mnoho společností vyrábějících automobily se zapojilo do investování průzkumu týkajícího se elektromobilového průmyslu, což by se mělo v budoucnu značně projevit na pozitivním vývoji v této oblasti. Mezi největšími výrobci elektromobilových vozidel by tak měly být především německé společnosti (Volkswagen, Mercedes-Benz, Audi, BMW), ale také společnosti z Japonska (Nissan Leaf a Mitsubishi iMiEV), USA (Chevrolet Volt, Tesla Roadster) a z Číny.
- Vývoj hybridních automobilových vozidel, která jsou něco mezi běžnými automobily se spalovacím motorem a elektromobily. Tyto hybridy potřebují lepší infrastrukturu s dobíjecími stanicemi přesně tak, jako i elektromobily.
- Globální oteplování
- Nové a budoucí potenciální projekty podporující elektromobilový průmysl
- Relativně málo konkurentů

³³ Vláda může regulovat dotace, které podporují nákup elektromobilů. Existuje další způsob intervence vlády jako v případě Číny, která zvažuje vybudování infrastruktury 10 milionů dobíjecích stanic v průběhu následujících 10 let.

Více na: <http://www.hybrid.cz/cina-chce-do-roku-2020-pres-10-mil-dobijecich-panic>

Hrozby

- Potenciální zasahování státu do elektromobilového průmyslu může představovat i hrozbu.
- Narůstající cena elektřiny – v poslední době jsme svědky spíše snižování cen elektrické energie. Ale jako hrozbu můžeme považovat nařízení německé vlády k omezení využívání nukleární energie. Bylo rozhodnuto, že všechny jaderné elektrárny by měly být zastaveny do roku 2022. Existují předpoklady, že toto způsobí růst ceny elektrické energie a nejenom v Německu, ale také v celé Evropě včetně České Republiky. Dopad na elektromobilový průmysl je pak zřejmý. Čím vyšší budou ceny elektřiny, tím vyšší budou náklady na provoz elektromobilu a to se odrazí na poptávce po elektromobilech a tím pádem i po dobíjecích stanicích.
- Přírodní katastrofy jako například zemětřesení v Japonsku v březnu 2011 způsobilo katastrofu v nukleární elektrárně Fukushima, co zapříčinilo únik radioaktivních látek, výrazné snížení produkce elektřiny a tím pádem i zvýšení cen za ni. Protože jsou v ČR dvě jaderné elektrárny, je potřeba jakoukoli přírodní katastrofu, která by mohla způsobit podobné potíže jako v Japonsku, brát jako možnou hrozbu.
- Nejistá budoucnost Evropské unie, zejména Euro zóny
- Konzervativní chování zákazníků a jejich neochota vyměnit klasické automobily, na které jsou zvyklí, za nové elektromobily.
- Skepse zákazníků týkající se budoucnosti a rozvoje elektromobilového průmyslu.

Slabé stránky

- Nevyhnutelná vyšší počáteční investice
- Nulový podíl na trhu dobíjecích elektro stanic, jelikož společnost na trh ještě jenom vstupuje
- Nepříliš velká zkušenost zaměstnanců s tímto produktem

Silné stránky

- Dlouholetá tradice a známa značka, kterou se společnost Schrack vyznačuje
- Online obchod
- Nové webové stránky
- Široká nabídka sortimentu
- Další pobočky v jiných zemích Evropy
- Pobočky v ČR jsou umístěny v největších městech (Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové)
- Neustálý vývoj produktů
- Zkušené vedení společnosti
- Zkušenosti získané budováním infrastruktury dobíjecích stanic v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku – mezinárodní „know-how“
- Certifikace kvality ISO 9001:2000
- Zaměření se na produkty vyžadující méně energie
- Relativně vysoká ziskovost (více v kapitole 4.2.3)
- Dostatečná úroveň likvidity (více v kapitole 4.2.3)
- Důvěryhodnost u potenciálních věřitelů a klientů

Tabulka 2: SWOT analýza - souhrn

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
tradice a značka	vysoká investice	potenciální vládní intervence	potenciální vládní intervence
webové stránky	nulový podíl na novém trhu	cena pohonných hmot	cena elektřiny
široký sortiment	nezkušenost s novým produktem	urbanizace	přírodní katastrofy
mezinárodní zkušenost		trend ochrany životního prostředí	nejistá EU
vývoj produktů		vyvoj technologií v elektro průmyslu	nezkušenosti zákazníků
zkušené vedení		hybridní vozidla	skepsa zákazníků
certifikace		malý počet konkurentů	
vysoká ziskovost		nové projekty	
důvěryhodnost			

Zdroj: Autor

4.4 Je elektromobilový průmysl atraktivní?

(dosažení druhého dílčího cíle)

K zodpovězení této otázky bude sloužit dříve provedena PESTE analýza a také Porterova analýza 5 sil, které spolu vzájemně úzce souvisí. Důležité je ale také držet se postupu popsaného profesorem Harry Schoderem (Podnikáme na náročné trhy (1992), strana 17), který může významně pomoci učinit závěrečné rozhodnutí, jestli elektromobilový průmysl je nebo není atraktivní.

- Může být elektromobilový průmysl charakterizován vysokým objemem prodeje dobíjecích stanic pro elektromobily? – Podle mého názoru zatím ne. Hlavním důvodem je, že se tento průmysl v České republice zatím rozvíjí pomalu. I když se ČEZ a další společnosti zavázaly k vybudování mnoha dobíjecích stanic, pořád je to jenom jeden z prvních podobných projektů. Po jeho realizaci bude počet dobíjecích stanic pro elektromobily pořád zanedbatelný proti 1700 čerpacím stanicím.
- Roste toto odvětví průmyslu rychle? Odpověď na tuto otázku je úzce propojena s prvním bodem, protože bez růstu prodeje elektromobilů a následně elektro stanic je

nemožné, aby se začalo toto průmyslné odvětví rapidně rozvíjet. Tím pádem si troufnu zhodnotit, že odpověď na počáteční otázku je ne, elektromobilový průmysl zatím nezaznamenal významný růst nebo rozvoj. To však neznamená, že se to nemůže už v blízké budoucnosti změnit vzhledem k možnostem, které tento průmysl nabízí. Všechno závisí na mnoha faktorech jako vývoj technologií, ekonomická situace, vývoj cen plynu a elektřiny, chování zákazníků, strategie výrobců, zákony a podobně. Všechny tyto faktory mohou sehrát významnou roli ve vývoji a rychlosti růstu elektromobilového průmyslu.

- Jak je na tom úroveň kvality v tomto průmyslu? Věřím, že není pochyb o tom, že elektromobilový průmysl dosahuje vysoké úrovně kvality. Rozvoj tohoto průmysl je podpořen využitím velmi kvalitních technologií, které jsou také velmi nákladné (elektrické baterie, dobíjecí stanice...). Společnosti kladou velký důraz na výzkum a zvyšování úrovně kvality, což je důkazem toho, že elektromobilový průmysl je na velmi dobré úrovni.
- Jsou konkurenti slabí a je jich málo? Jak již bylo zmíněno, v ČR existuje několik konkurentů, kteří mohou být považováni za silné, proto je těžko určit, jestli je z tohoto pohledu elektromobilový průmysl a trh atraktivní.
- Existuje mnoho překážek, které brání vstoupit na trh velkému počtu dalších konkurenčních společností? Podle mě existují 3 zásadné překážky, které by vstupu konkurentů zabránit mohly (další v sekci o hrozbách vstupu na trh):
 - „Know-how“ s nevyhnutelnou znalostí technologií
 - Nejistá poptávka a ziskovost
 - Vysoké počáteční náklady

V nedávné době se začali objevovat argumenty, které prosazují názor, že elektromobilový průmysl je pro společnost Schrack Technik spol. s r.o. atraktivní, takže by se společnost měla na tuto oblast zaměřit a věnovat se výrobě dobíjecích stanic pro elektromobily v České Republice. Je ale důležité brát v potaz argumenty, které tvrdí, že vstoupit na tento trh není až tak dobrá volba. Proto není tak snadné jasně rozhodnout o atraktivitě tohoto trhu pro společnost.

Tabulka 3: Kritéria pro určení atraktivity elektromobilového průmyslu (dobíjecích stanic)

	Ve prospěch ANO	Ve prospěch NE
Vysoký objem prodeje	PRAVDĚPODOBŇĚ V BUDOUCNU	ZATÍM NE
Rychlý růst odvětví	PRAVDĚPODOBŇĚ V BUDOUCNU	ZATÍM NE
Vysoká kvalita odvětví	ANO	
Málá a slabá konkurence	MALÁ KONKURENCE ANO	SLABÁ KONKURENCE NE
Mnoho překážek	ANO	
CELKEM	3x ANO, 2x ANO v budoucnu	3x NE

Zdroj: Autor

V případě, že by se společnost řídila jenom pozitivními prognózami a faktory, které podporují rozhodnutí jejího vstupu na trh, je velmi snadné učinit závěr, že trh v ČR je pro společnost Schrack Technik spol. s r.o. ideální a elektromobilový průmysl vhodné pole působnosti. Společnost by tedy měla na trh uvést dobíjecí stanice a soustředit se na svou konkurenční výhodu, kterou má díky vysoké kvalitě produktu a servisu a vysoké efektivitě.

Na druhé straně není dobré zanedbávat pesimistické scénáře týkající se budoucnosti elektromobilového průmyslu, které by mohli vedení společnosti přesvědčit o tom, že by bylo vhodnější se vstupem na trh vyčkat a nějaký čas sledovat jaký bude vývoj ekonomické situace, technologií a zákonů.

5 VLATNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

5.1 Návrh marketingové strategie

(dosažení hlavního cíle)

5.1.1 Návrh marketingového mixu

PRODUKT

Společnost Schrack Technik spol. s r.o. má v této oblasti výhodu, jelikož její mateřská firma už v minulosti uvedla dobíjecí stanice pro elektromobily na trh v několika jiných zemích Evropy. Je důležité mít na paměti nevyhnutnou uspokojit všechny potenciální klienty, jakými jsou dodavatelé energie v České Republice, čerpací stanice, velké společnosti a domácnosti. Z toho důvodu musí být na trh uvedeny dobíjecí stanice několika typů:

- Verze se stojanem – pro využití v exteriéru. Tato varianta může být vybudovaná na chodníku vedle silnice, na čerpacích stanicích, ve venkovních prostorách firem, v parcích, v areálech letišť nebo na autobusových stanicích a podobně. Jednoduše kdekoli venku.
- Verze se stojanem 2 – pro využití v interiéru. Tato varianta může být umístěna ve vozových parcích, obchodních centrech, sportovních areálech nebo dalších vnitřních prostorách.
- Nástěnná verze – vhodná pro využití uvnitř i venku.
- Verze pro domácí využívání – vyvinuta hlavně pro soukromé použití.
- Verze se stojanem pro kola – pro externí využití. Nabízí možnost dobíjení až 6 kol současně.
- Spojené stojany – které mohou sloužit jako individuální místa pro dobíjení, ale taky mohou být propojeny a centrálně řízeny.

Zmíněné typy dobíjecích stanic pro elektromobily by měli zákazníci dostatečně uspokojit. Co se týče konkurenční výhody, společnost by se měla soustředit na několik faktorů:

- Trvanlivost – každý potenciální zákazník upřednostní spíše trvanlivé a kvalitní dobíjecí stanice. A to i navzdory tomu, že jejich pořizovací cena bude vyšší.

- Spolehlivost – to, jestli společnost nabízí velmi spolehlivé dobíjecí stanice, je také důležitou položkou, která bude potenciálního klienta zajímat. Doporučuji společnosti zaměřit se na takovou strategii, aby dosáhli toho, že jejich produkt bude mít od začátku vysokou kvalitu a tím pádem dobrou reputaci.
- Jednoduchost opravy – stanice by měly být jednoduše opravitelné v případě poruchy, nebo by měl být alespoň zajištěný snadný způsob kontaktovat profesionála, který bude schopný stanici co nejdřív zprovoznit. Ideální by bylo, aby byl v případě jednoduché poruchy zákazník sám schopný stanici opravit. Proto by byla vhodným řešením možnost školení zákazníka, které by bylo bezplatné a uvedlo by ho do praxe jednoduchého servisu dobíjecí stanice. Doporučuji taky provádět servis a údržbu v době záruky. Záruční doba by měla být prodloužená z klasických 24 měsíců až na 60 nebo víc.
- Doplnkové služby – společnost by měla dobíjecí stanice jako produkt obohatit také o doplňkové služby, například:
 - Zajištění montáže stanice
 - Poskytování údržby a servisu stanice
 - Doprava stanice
 - Školení pro zákazníky o používání stanice
 - Prodloužená doba záruky
 - Společnost si může najmout nového kvalifikovaného technika, zaškolit své zaměstnance nebo spolupracovat s externí společností, která nabízí už zaškolený personál. Toto je záležitostí týkající se poptávky a taky cen. Nicméně na začátku by bylo zřejmě lepší volbou spolupracovat s externí firmou nabízející elektromechanické služby. Podle průzkumu se cena služeb elektromechanika v dnešní době pohybuje kolem 400 CZK/hodinu.

CENOVÁ STRATEGIE

Při zvažování možností cenových strategií si musí být vedení společnosti vědomo co nejvíce faktorů, které cenu ovlivňují a které by měly vliv především na ceny dobíjecích stanic pro elektromobily. Cena musí být rozumně nastavená s ohledem na vývoj a produkci každého typu dobíjecí stanice. Později bude možné s touto cenou pracovat a případně zavést potenciální slevy pro různé typy zákazníků. Důležitá věc je, že v běžné praxi se často pro zakázky vybírají

společnosti na principu soutěže neboli výběrového řízení. To vyžaduje, aby společnost byla co nejlépe připravená a mohla tak konkurovat jiným společnostem. Základními výhodami v takovémto případě jsou především cena, kvalita, efektivita, software, různé možnosti instalace, údržby a servisu. Při snaze dohledat, jaké jsou současné ceny dobíjecích stanic pro elektromobily na našem trhu, jsem zjistil, že tyto ceny nejsou zveřejňované. Společnosti si ceny nechávají pro sebe a udržují si tak určitou konkurenční výhodu pro potenciální výběrová řízení. Proto se obecně doporučuje ceny stanic taktéž nezveřejňovat a nastavit je podle požadavků konkrétního zákazníka. Je vhodné mít připraveny možnosti slev, které je možné nabídnout dlouhodobým zákazníkům nebo pro ty společnosti, které mají v plánu investovat do projektu napomáhajícímu v rozšíření infrastruktury dobíjecích stanic. Takové tržní podmínky mohou podpořit volbu „rapid-penetrační“ strategie. To by znamenalo, že by společnost Schrack Technik spol. s r.o. měla uvést na trh dobíjecí stanice s nižší cenou, ale s vyššími náklady na propagaci. Je možné předpokládat, že větší prodejní objem a víc dlouhodobých smluv může vést k nižším výrobním nákladům a vyššímu zisku z dlouhodobého hlediska. Důvod, proč souhlasím s variantou vyšších nákladů určených na propagaci, je popsán v následující části práce rozebírající další součást marketingového mixu – propagaci.

PROPAGAČNÍ STRATEGIE

Tato strategie by měla být založená na vytyčení cíle, díky kterému budou zákazníci informováni o možnostech a typech dobíjecích stanic pro elektromobily. Doporučuji při propagaci stanic spolupracovat s dodavateli elektromobilů, jelikož tyto dva produkty spolu úzce souvisí, jak již bylo zmíněno. Znamená to také to, že dobrá propagace, která způsobí vyšší prodej elektromobilů, má pozitivní vliv na zvýšení poptávky po dobíjecích stanicích pro elektromobily a budování infrastruktury z těchto stanic. Dá se předpokládat, že kterýkoli potenciální klient bude nejdříve zvažovat koupi elektromobilu a koupi dobíjecí stanice až posléze. Proto mohou být tyto dva produkty propagovány společně a informovat tak zákazníky o potenciálních výhodách elektromobilového průmyslu. U tohoto typu propagace doporučuji reklamu ve formě katalogů, webových stránek společnosti Schrack Technik spol. s r.o. a vzorových dobíjecích stanic pro elektromobily.

Katalog – tato varianta je pro společnost velice výhodná a snadná, protože jediné, co musí pro tento způsob propagace udělat, je přeložit do češtiny katalog, který vyšel v Rakousku nebo jiné zemi, ve které už byly dobíjecí stanice uvedeny na trh. Provedení katalogu by zůstalo stejné včetně jeho barevné kombinace modrá a bílá, které jsou charakteristickými barvami pro Schrack Technik spol. s.r.o. Katalog by sloužil potenciálním zákazníkům nejenom jako jistá forma zdroje informací, ale také jako objednávkový formulář³⁴. S cílem zabezpečit dostupnost, by byl katalog umístěn na nové oficiální web stránce společnosti. Cena by byla složena z překladu katalogu (3000 CZK – nabídka soukromé profesionální překladatelky Mgr. Petry Hamalčíkové) a jeho tisku (500 kusů / 100 CZK za kus).

Podstránka v rámci oficiální webové stránky – tato dílčí stránka by měla být navržena tak, aby pomáhala propagovat nejenom dobíjecí stanice, ale elektromobilový průmysl obecně. Doporučuji při propagaci klást důraz na výhody elektromobilového průmyslu, jako třeba:

- Šetření výdajů za energii
- Produkt šetrný k životnímu průmyslu
- Pozitivní vize do budoucna týkající se tohoto průmyslu
- Už rozvinutý elektromobilový průmysl v Rakousku a Německu
- Nízké náklady na údržbu
- Nezávislost na ceně ropy a pohonných hmot
- Snadná manipulace

Společnost by neměla zapomínat, že je důležité zákazníkovi nabídnout možnost získat další informace o produktu. Proto je potřeba uvést osobu zodpovědnou za prodej produktu. Na webové stránce by měla být také možnost objednat si produkt online. Cena webové stránky byla stanovena přibližně na 2 000 CZK.

Vzorky – jsou dalším marketingovým nástrojem, který může být velice efektivní v rámci strategie marketingového mixu a při uvedení dobíjecích stanic na trh v České Republice. Ideální možností by bylo zabezpečit vzorky každého typu dobíjecí stanice. Tyto vzorky by měly reprezentovat dobrou vizuální reklamu, která by umožnila potenciálním zákazníkům vidět, jak

³⁴ Strukturu objednávkového formuláře najdete v příloze 4

dobíjecí stanice vypadají a taky fungují. Díky rozhovoru s manažerem oddělení společnosti v Brně jsem se dozvěděl, že cena těchto vzorových stanic by byla zhruba 300 000 CZK.

Dalším doporučeným způsobem propagace výrobku je osobní prodej se zapojením zkušených a nadaných manažerů prodeje. Hlavní výhodou tohoto typu prodeje již byla popsána v teoretické kapitole 3.1.1. Důležité je to, aby byli manažeři dobře vyškolení také v oblasti elektromobilového průmyslu a konkrétně dobíjecích stanic, jejich výhod, součástí, ceny a výroby. Doporučil bych „jenom“ jednoho manažera prodeje a to v Brně, který by byl zodpovědný za celý trh v České Republice, a všechny otázky týkající se objednávek by byly směřovány k němu. Jeho dalším úkolem by bylo sledovat konkurenci na domácím, ale taky zahraničním trhu, zajišťovat přípravu potenciálních nových přístupů k získávání dalších zákazníků. Důvodem toho, proč by bylo sídlo tohoto manažera v Brně a ne například v Praze je ten, že v okolí Brna je očekávána vyšší poptávka. Brno a další města jdou umístěny blíž k Rakousku a tím pádem je vyšší předpoklad toho, že se infrastruktura dobíjecích stanic začne víc rozvíjet právě v té oblasti, jelikož v Rakousku těchto automobilů jezdí už kolem 40 000 a oficiálních dobíjecích stanic je přes 3 000. Je možné proto předpokládat, že místa, která jsou často navštěvována občany Rakouska jako Brno (134 km od Vídně), Lednicko-Valtický areál a hypermarkety blízko hranic, budou představovat atraktivní body pro elektromobilový průmysl. Je však zatím těžké odhadnout výpočty nákladů nutných na zaměstnání a zaškolení tohoto manažera. Předpokládá se však, že jeho měsíční plat by byl 20 000 plus případný motivační bonus založený na počtu prodaných dobíjecích stanic.

DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Počítá se dvěma potenciálními možnostmi distribuční strategie. První možnost počítá s tím, že nebude využitý k distribuci žádný mezičlánek. V případě, že by společnost Schrack Technik, spol. s r.o. využívala k výrobě stanic jinou společnost, fungovala by jenom jako jakýsi částečný prostředník – distributor.

Druhá možnost, která je i doporučována, je zvolit si k distribuci jako prostředníka společnost, která se zabývá prodejem elektromobilů. Tyto společnosti mají lepší šanci oslovit určitou skupinu potenciálních zákazníků elektromobilů a dobíjecích stanic jakými jsou domácnosti a velké společnosti.

5.1.2 Finanční plán

Jaké by byly vstupní náklady pro společnost Schrack Technik spol. s r.o. v případě, že by se rozhodla přivést nový produkt na trh v České Republice? Jakou poptávku je možno očekávat a tím pádem i prodej a zisk z dobíjecích stanic pro elektromobily? Je těžké odhadnout čísla týkající se výrobních cen a cen za dopravu, nicméně v této podkapitole se pokusím nastínit očekávané ceny stanic a možné zisky. Bude v ní také rozebrána potenciální poptávka po dobíjecích stanicích v České Republice. Potenciálního zákazníka bude reprezentovat jeden z největších pivovarů v České Republice – Starobrno.

Počáteční náklady

Většinu vstupných nákladů bude představovat prezentace nového produktu a zaměstnání nového manažera pro prodej. Jestli bude společnost vycházet z doporučené strategie marketingového mixu, bude zaměstnaný jeden manažer prodeje pro celou Českou Republiku a původní katalog bude přeložen do češtiny. Dle předešlých průzkumů se dá předpokládat, že vstupní náklady nebudou tak vysoké. Společnost by měla investovat zhruba 413 800 CZK.

Tabulka 4: Počáteční náklady

POLOŽKA	HODNOTA v CZK
Propagace	
Katalogy	60 000
Úprava webových stránek společnosti	2 000
Nákup vzorků	300 000
Nový prodejní manažer	
Notebook	15 000
Mobilní telefon	5 000
Měsíční náklady na telefon	1 000
Hrubá měsíční mzda	20 000
Sociální a zdravotní pojištění (za měsíc)	6 800
Pronájem kancelářského místa	4 000
CELKEM	413 800

Zdroj: Autor

Očekávaný prodej a poptávka

Není pochyb o tom, že předpokládat to, jak se bude vyvíjet prodej a poptávka po dobíjecích stanicích, je těžký úkol. Hlavním cílem těchto predikcí je zobrazit možný vývoj toho, jak budu vypadat množství prodeje dobíjecích stanic. Přičemž existují 3 možnosti předpovědi.

První možnost je **optimistická** a předpokládá nárůst prodeje každý rok o 20 stanic. Cílem bylo dosáhnout prodeje 20 stanic v úvodním roce prodeje 2012. Další, **optimální** možnost, počítá s nárůstem prodeje o 10 stanic ročně. Poslední možností je možnost pesimistická, která očekává nárůst „jenom“ o 5 stanic ročně a prodej jenom 10 stanic v roce 2012.

Tabulka 5: Očekávaný rok, kdy budou splaceny počáteční náklady

Rok	Optimistická varianta		Optimální varianta		Pesimistická varianta	
	Prodané stanice	Akumulovaný zisk	Prodané stanice	Akumulovaný zisk	Prodané stanice	Akumulovaný zisk
2015	20	-547800	20	-547800	10	-671600
2016	40	-434200	30	-558000	15	-867900
2017	60	-73000	40	-444400	20	-1001900
2018	80	535800	50	-207000	25	-1074400
2019	100	1393800	60	155160	30	-1084120
2020	120	2499720	70	641280	35	-1032180
2021	140	3853560	80	1251360	40	-917940
2022	160	5455320	90	1985400	45	-742040
2023	180	7305000	100	2843400	50	-503840

Zdroj: Autor

Tabulka 6 znázorňuje sečtený očekávaný hrubý zisk společnosti za 8 let. Hodnota zisku je sečtena proto, aby bylo možné snáz určit to, kdy budou společnosti vráceny vstupní náklady a jak vyhovující byly tím pádem investice společnosti do uvedení dobíjecích stanic na trh.

V případě optimistického scénáře se stoupající poptávkou po stanicích (o 20 a víc ročně) je zřejmé, že vstupné náklady společnosti budou splaceny v roce 2018.

V případě druhého optimálního scénáře je vidět, že společnost by vstupní náklady splatila v roce 2020. Zvyšování prodeje a zisk by byl zajímavý i z dlouhodobého hlediska.

Poslední negativní scénář předpokládá velice pomalý nárůst zisků a tím pádem vrácení vstupných nákladů společnosti až po roce 2023.

Tabulka 6: Očekávaný hrubý zisk

Rok	Optimistická varianta		Optimální varianta		Pesimistická varianta	
	Prodané stanice	Očekávaný zisk	Prodané stanice	Očekávaný zisk	Prodané stanice	Očekávaný zisk
2015	20	-547800	20	-547800	10	-671600
2016	40	113600	30	-10200	15	-196300
2017	60	361200	40	113600	20	-134000
2018	80	608800	50	237400	25	-72500
2019	100	858000	60	362160	30	-9720
2020	120	1105920	70	486120	35	51940
2021	140	1353840	80	610080	40	114240
2022	160	1601760	90	734040	45	175900
2023	180	1849680	100	858000	50	238200

Zdroj: Autor

Poznámka: Ve “vstupním” roce 2015 jsou započítány počáteční náklady. Proto tak markantní rozdíl v zisku oproti rokům následujícím.

Je také důležité podívat se na předpokládaný zisk, který firma každý rok obdrží (tabulka 6). Při stanovování strategií a cílů prodeje je důležité číslo 40. Toto číslo reprezentuje počet prodaných stanic, který vede ke kladnému zisku společnosti v patřičném roce. I když tyto objemy prodeje jsou pouze odhadované, můžeme na jejich základě učinit toto důležité prohlášení:

Představení nového produktu na trh v České Republice ve formě dobíjecích stanic pro elektromobily by bylo velice atraktivní a ziskovou příležitostí pro společnost a při objemu prodeje v počtu 40 – 50 stanic ročně.

Jedinou otázkou je to, ve kterém roce by společnost tento počet dosáhla. Bylo by to v horizontu 2 let (v případě optimistické prognózy), v horizontě 4 let (optimální scénář) anebo v horizontu 7 let (v případě pesimistického scénáře)? Je velice těžké zodpovědět tuto otázku, ale můžu říct, že

tento vývoj bude záležet na tom, jak efektivní marketingová strategie bude aplikována a jak bude manažer schopný využít tuhle metodu k dobrému vývoji společnosti v makro i mikro-ekonomickém prostředí.

Potenciální poptávka společnosti Starobrno

Očekává se, že společnost zakoupí 3 elektromobily pro manažery prodeje s cílem snížení nákladů za energie z dlouhodobého pohledu. Vozy by využívali především manažeři, kteří se zaměřují na zákazníky v Brně a okolí ne víc, než 65 km od Brna. Jaká by byla cena dobíjecí stanice? Jaké další náklady je nutno zvažovat? Odpovědi na tyto otázky by měly přinést následující výpočty a tabulky. Je důležité zmínit, že některé výsledky vycházejí z informací získaných od projektového manažera společnosti Schrack Technik, spol. s.r.o. a některé vycházejí z mých vlastních analýz.

Po konzultaci s projektovým manažerem společnosti jsem došel k závěru, že nejvhodnější by bylo zákazníkovi nabídnout jednu nástěnnou venkovní stanici se čtyřmi výstupy (3 výstupy s 230 V, 16 A a 1 výstup s 400 V, 16 A). Hlavním důvodem toho, proč zvolit jeden výstup ve verzi s 400 V a 16 A je ten, že nabít automobil tímto výstupem trvá až o 6 h méně, než tomu je v případě přípojky s 230 V a 16 A. Stanice nepotřebuje žádný výpočetní software. Díky elektrometru však bude i tak viditelná spotřeba elektřiny.

Tabulka 7: Náklady a příjmy

	Hodnota v CZK
Náklady na pořízení stanice	20 000
Příjem z jedné stanice - prodejní cena	35 000
Ostatní variabilní náklady:	
Transport jedné dobíjecí stanice z Vídně (Rakousko) do Brna (ČR). Vzdálenost asi 134 km. (Cenová nabídka přepravy od společnosti MB dignita s.r.o. je 10 CZK / 1km	1 340
Instalace dobíjecí stanice. Prováděna externí firmou. Cena za hodinu práce je 400 CZK / hod. Průměrná doba instalace stanice je 2 hodiny.	800
Údržba a servis dobíjecí stanice. Jednou ročně je tato údržba pro zákazníka zdarma, tedy náklady firmy Schrack.	400
Celkové variabilní náklady na jednu dobíjecí stanici	22 540
Celkové příjmy	35 000
Hrubý zisk	12 460

Zdroj: Autor

5.1.3 Diskuze

„Spalovací motory budou automobilům vládnout do roku 2020. Z dlouhodobého hlediska však budoucnost patří elektromobilům.“ (Elektromobilita. Strategie a perspektivy společnosti Bosh)

Dr. Rolf Bulander, President, Gasoline Systems Bosch GmbH

Společnost Schrack Technik spol. s.r.o. se na českém trhu prezentuje už víc, než 20 let. Je však důležité mít na paměti, že prostředí se dekádami mění a společnost by měla být schopná se změně přizpůsobit. V poslední době společnost čelí nové výzvě, a to uvedení nového produktu na trh. Konkrétně různých typů dobíjecích stanic pro elektromobily. Jak již bylo zmíněno, rakouská mateřská společnost Schrack Technik GmbH již tyto stanice vyvíjet začala a díky externí společnosti, která stanice vyrábí, je dodává na trh v Rakousku, Německu, Maďarsku a na Slovensku. Je trh elektromobilového průmyslu v České Republice pro společnost atraktivní volbou nebo ne?

Vývoj na tomto trhu v nedávné minulosti není příliš rychle vzrůstající. Mnoho ekonomů, expertů o tomto průmyslu včetně Dr. Rudolfa Bulandera řeklo, že elektromobilový průmysl bude prosperovat, ale spíše z dlouhodobého hlediska (zhruba od roku 2022). Souhlasím s názorem, že elektromobilový průmysl se bude rozvíjet a především si myslím, že tento rozvoj je velice důležitý. Nemyslím si však, že by elektro-mobilita dominovala v automobilovém průmyslu. Je pravda, že mnoho největších výrobců automobilů (Mercedes-Benz, Peugeot, Wolkswagen, Toyota atd.), již věnují mnoho pozornosti elektromobilům a snaží se pro zákazníky vyvinout vozidla s nižší spotřebou. Například největší výrobce automobilů v Japonsku Toyota Motor představila na trh v prosinci 2011 hybridní vůz s nejnižší spotřebou paliva na světě. Tento nový model, nazvaný Prius C, má podle společnosti spotřebu jenom 2,8 l na 100 km a jeho cena začíná na 430 000 CZK. Tento typ vozidel představuje budoucnost automobilového průmyslu, jelikož nízká spotřeba je čím dál víc zmiňované téma mezi potenciálními zákazníky.

Podle posledních výsledků a předpokladů vztahujících se na Evropskou Unii, bude cena energií vzrůstat minimálně do roku 2030. Hlavní faktory, které podporují tuto teorii růstu cen elektřiny, jsou predikce toho, že bude růst také cena fosilních paliv kvůli poptávce a to především v Asii. Naproti tomuto vývoji, byly učiněny i předpoklady, že cena elektřiny bude vzrůstat kvůli vzrůstající poptávce po obnovitelných zdrojích energie. Není pochyb o tom, že rozvoj elektromobilového průmyslu a poptávka po dobíjecích stanicích je na trhu v České Republice nejistá, z důvodu přítomnosti mnohých ekonomických hrozeb a faktorů, které rozvoj můžou ohrozit. Avšak díky faktu, že se technologie pořád vyvíjejí a to včetně těch v automobilovém průmyslu, je velice pravděpodobné, že tento rozvoj bude mít pozitivní vliv na poptávku po elektromobilech, a tím pádem i po dobíjecích stanicích. Manažer zodpovědný za společnost na trhu by si měl být vědom všech faktorů, které by společnost mohli oslabit nebo jinak poznamenat.

6 ZÁVĚR

Je současný trh v České Republice, především ten v elektromobilovém průmyslu, pro společnost Schrack Technik spol. s.r.o. atraktivní, anebo ne? Co by byla vhodná a efektivní marketingová strategie v případě, že by se vedení společnosti rozhodlo uvést na trh nový produkt? Tyto dvě nejdůležitější otázky a pokus zodpovědět je, je klíčovým úkolem této práce. Následující závěrečná kapitola obsahuje shrnutí důležitých výsledků a doporučení, které vyplývají z diplomové práce.

Hlavním cíle práce bylo navrhnout vhodnou marketingovou strategii, která by pomohla společnosti uvést na trh nový produkt – dobíjecí stanici pro elektromobily. S přihlédnutím na výsledky dosažené u prvního a druhého dílčího cíle (viz. kapitoly 4.3 a 4.4), bylo možno doporučit efektivní strategii marketingového mixu.

Vzhledem k druhu produktu by bylo pro společnost vhodné, aby na trh uvedla více typů dobíjecích stanic pro elektromobily s cílem uspokojit co nejvíc skupin zákazníků. Dalším doporučením je využít konkurenční výhodu a klást důraz na vlastnosti výrobku, jakými jsou odolnost, spolehlivost, jednoduchá oprava, zabezpečení servisu (instalace stanic, zabezpečení údržby a opravy stanic, školení o správném používání stanic).

Při bližším pohledu na cenovou strategii jsem došel k závěru, že cena představuje další položku, která zabezpečuje konkurenční výhodu společnosti. Vedení společnosti by mělo cenu stanic udržovat v tajnosti a nastavovat ji až na základě požadavků jednotlivých zákazníků. Společnost by taky měla mít připraveny možnosti slev, které poskytne dlouhodobým klientům anebo případně těm, kteří se podílejí na budování infrastruktury dobíjecích stanic a investují do projektů.

Při zmiňovaných podmínkách by bylo pro společnost vhodné zvolit strategii „rapidpenetrace“ na trh. To by umožnilo společnosti představit dobíjecí stanice na trh s nižší cenou, ale vyššími náklad na distribuci a propagaci. Dá se očekávat, že větší objem prodeje a dlouhodobější kontrakty mohou vést k nižší ceně výroby za kus a vyššímu zisku z dlouhodobějšího hlediska.

Co se týče distribuční strategie, bylo by pro společnost vhodné spolupracovat s výrobcí a prodejci elektromobilů, jelikož se výroba elektromobilů a výroba dobíjecích stanic doplňují a úzce spolu souvisí. To znamená, že jestli je na dobré úrovni distribuce elektromobilů, tato

skutečnost bude mít příznivý vliv i na distribuci dobíjecích stanic. Je totiž možno předpokládat, že potom, co si zákazníci zakoupí elektromobil, budou se zajímat i o koupi dobíjecí stanice. Proto jsou tyto dva výrobky spolu úzce propojeny a je vhodné je distribuovat společně. Posledním doporučením je využívat při prezentaci produktů katalogy a webové stránky společnosti. K distribuci produktů je taky možné využít osobní prezentaci a prodej dobíjecích stanic prostřednictvím zkušených prodejních manažerů. Z analýzy vyplynulo, že pro Českou Republiku by postačoval jeden prodejní manažer, který by sídlil v Brně.

Poslední část strategie marketingového mixu je návrh způsobu distribuce dobíjecích stanic. U první možnosti není využitý žádný prostředník a u druhé se jako prostředník využívají obchodníci s elektromobily.

Návrh finančního plánu včetně simulace prodeje jedné dobíjecí stanice (typu s uchycením na zdi) pro společnost Starobrno a predikce kumulovaného zisku do roku 2023 pomohli při definici dalšího důležitého zjištění. Uvedení dobíjecích stanic pro elektromobily by bylo velmi ziskové a časem by byl prodej stanic až 40, později 50 za rok. Jedinou otázkou je, za jak dlouho by byla společnost schopna tuto hranici dosáhnout. Bylo by to v horizontu 2 let (optimistický scénář) nebo 4 let (optimální scénář)? Nebo snad až v horizontu více než 7 let (pesimistický scénář)? Osobně se spíš přikláním na stranu optimálního scénáře. **Proto by společnost Schrack Technik spol. s.r.o. měla produkt na trh v České Republice uvést.** Důvodem je také výpočet počátečních nákladů, které by nebyly až tak vysoké – 409 800 CZK. Podle mého názoru bude poptávka po elektromobilech, hybridech a dalších doplňkových produktech z tohoto průmyslu postupně vzrůstat především ve velkých městech České Republiky (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc), které mají víc, než 100 000 obyvatel. Společnosti spravující hromadnou dopravu a dodavatelé elektrické energie, které plánují podporovat rozvoj elektromobilového průmyslu v rámci svých projektů, jsou podle mě nejvíc potenciální klienti společnosti Schrack Technik. Časem se však určitě pole zákazníku bude měnit a rozšiřovat, stejně tak jako pole konkurentů.

Je důležité, aby si společnost uvědomovala, jakou má konkurenční výhodu, a byla schopna jí vhodně využít. Na trhu v ČR zatím není početná konkurence. Případným vstupem na trh s dobíjecími stanicemi právě nyní by společnost získala jednu z těchto konkurenčních výhod pro případ, že by se v budoucnu trh vyvíjel alespoň podle zmiňovaného optimálního scénáře. Navíc jsme nejenom podle finanční analýzy společnosti zjistili, že společnost je velice stabilní.

A protože vstupní náklady nejsou natolik vysoké, společnost si může dovolit vstoupit na tento trh i s hrozbou pesimistického scénáře a případné ztráty těchto nákladů. Navíc společnost použije tento v dnešní době zajímavý produkt k vlastní PR prezentaci.

Z těchto důvodů doporučuji společnosti zahájit prodej dobíjecích stanic pro elektromobily už nyní.

7 SEZNAM POUŽÍÉ LITERATURY

AAKER D. A., *Strategic market management: global perspectives*. 1.vyd. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010. 354 s. ISBN 978-0-470-68975-2.

BLAŽKOVÁ M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FORET M., PROCHAZKA P., URBÁNEK T. *Marketing – základy a principy*. Computer Press, 2003, 200 s. ISBN 80-722-6888-0

JIRSÍKOVÁ, R. *Envrionment of an Internet Provider*. [s.l.], 2008. 68 s. Diplomová práce.

JOHANSSON J. K., *Global Marketing: foreign entry, local marketing & global management*. 5.vyd. Boston: McGraw-hill, 2009. 662 s. ISBN 978-0-07-126362-7.

KOTLER P., *Marketing management*, 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management*, 12. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

LIPSEY R.G., HARDBURY C. *First principles of economics*, Butler and Tanner Ltd., Second edition 1992, 420 s. ISBN: 0 297 82120 2

MOYER CH., *Contemporary Financial Management*. 3. edition USA: West publishing company, 1987. 784 s. ISBN 0-314-25863-9

PORTER M. E. *Konkurenční výhoda*. Victoria publishing, a.s., 1994, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

POŠVÁŘ Z., ERBES J., *Management I*, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 156 s. ISBN 80-7157-633-6

POŠVÁŘ Z., TOMŠÍK P., ŽUFAN P., *Management II*, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2007, 126 s. ISBN 978-80-7157-748-5

ROZMAHEL P. *Macroeconomics*. Mendel University of Agriculture and Forestry in Brno, 2004, 135 s. ISBN: 80 7157 817 7

SHERLOCK J. – REUVID J., *The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export*. 2. vyd. London [u.a.]: GMB Publ. [u.a.], 2008. 402 s. ISBN 978-1-84673-034-4.

ŠEVELA M. *Mikroekonomie I*, Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 154 s. ISBN 978-80-7375-494-5

ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno: MZLU, 1998. 105 s. ISBN 80-7157-339-6

VALOUCH P., *Accounting*. 1. VYD. BRNO: MZLU, 2005. 104 s. ISBN 80-7157-916-5

VEBER, J.—SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VYSEKALOVÁ J. a kol., *Psychologické reklamy: nové trendy a poznatky*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

Internetové zdroje

ABB [online] [cit. 2014-10-9]. Dostupné na: <http://www.abb.cz/>

Bosch [online] [cit. 2014-10-10. Dostupné na:
<http://www.bosch.cz/content/language1/html/index.htm>

ČSÚ [online] [cit. 2014-10-8]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/>

ČSÚ – mzdy a náklady práce. [online] [cit. 2014-09-20]. Dostupné na:
<http://elektromobil.vseznamu.cz/dotace-pro-elektromobily>

Elektromobily informace – dotace elektromobilů. [online] [cit. 2014-08-20]. Dostupné na:
<http://elektromobil.vseznamu.cz/dotace-pro-elektromobily>

Energetický poradce PRE. [online] [cit. 2014-07-23]. Dostupné na:
<http://www.energetickyporadce.cz/e-mobilita/nabijeni.html>

Ensto. [online] [cit. 2014-09-26]. Dostupné na: <http://www.ensto.com/cz>

EnviWeb - Čtvrtina českých řidičů zvažuje přechod na alternativní pohon
[online] [cit. 2014-07-23]. Dostupné na: <http://www.energetickyporadce.cz/e-mobilita/nabijeni.html>

Ekolist - PRE otevřela první dobíjecí stanice pro elektromobily v Praze
[online] [cit. 2014-09-23]. Dostupné na: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/pre-otevrela-prvni-dobijeci-stanice-pro-elektromobily-v-praze>

Eurostat – energy price statistics. [online] [cit. 2014-08-21]. Dostupné na:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Energy_price_statistics

Eurostat – Key figures on European business. [online] [cit. 2014-10-21]. Dostupné na:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF

Hybrid.cz [online] [cit. 2014-10-29]. Dostupné na:

<http://www.hybrid.cz/cina-chce-do-roku-2020-pres-10-mil-dobijecich-stanic>

IHNED - Elektromobily už dojedou mezi Prahou a Brnem. Dobít baterie můžete přímou u D1.

[online] [cit. 2014-8-21]. Dostupné na:

<http://byznys.ihned.cz/c1-51843640-elektromobily-uz-dojedou-mezi-prahou-a-brnem-dobit-baterie-muzete-primou-u-d1>

IHNED - Obamova vize pro rok 2025: V USA se budou vyrábět dvakrát úspornější auta

[online] [cit. 2014-8-26]. Dostupné na:

<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-52429510-obamova-vize-pro-rok-2025-v-usa-se-budou-vyrabet-dvakrat-uspornejsi-auta>

IHNED - Nejúspornější hybrid spotřebuje pouze 2,8 litru na 100 kilometrů. Seznamte se.

[online] [cit. 2014-12-27]. Dostupné na: <http://byznys.ihned.cz/c1-54286730-nejuspornejsi-hybrid-spotrebuje-pouze-2-8-litru-na-100-kilometru-seznamte-se#fotogalerie-gf165426-6-1427590>

Peugeot - Společnost PEUGEOT ČESKÁ REPUBLIKA a Skupina ČEZ a uzavřely dohodu o spolupráci v oblasti elektromobility. [online] [cit. 2014-10-11]. Dostupné na:

<http://www.peugeot.cz/professional-novinky-zpravy-a-zajimavosti-ze-sveta-peugeot/professional-spolecnost-peugeot-ceska-republika-a-skupina-cez-a-uzavrely-dohodu-o-spolupraci-v-oblasti-elektromobility/>

Rittal Czech. [online] [cit. 2014-10-15]. Dostupné na: <http://www.rittal.cz/>

Schrack Technik. [online] [cit. 2014-07-20]. Dostupné na:

<http://www.schrack.cz/spolecnost-kontakty/staty/>

Superbenzin.cz - Databáze čerpacích stanic v ČR [online] [cit. 2014-07-20]. Dostupné na:

<http://www.superbenzin.cz/>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pět stupňů produktu.....	14
Obrázek 2: Životní cyklus produktu	22
Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil.....	28
Obrázek 4: Ilustrační obrázek	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatelé aktivity	65
Tabulka 2: SWOT analýza - souhrn.....	70
Tabulka 3: Kritéria pro určení atraktivity elektromobilového průmyslu (dobíjecích stanic).....	72
Tabulka 4: Počáteční náklady	78
Tabulka 5: Očekávaný rok, kdy budou splaceny počáteční náklady	79
Tabulka 6: Očekávaný hrubý zisk.....	80
Tabulka 7: Náklady a příjmy	82
Tabulka 8: Finanční ukazatelé společnosti Schrack Technik a jejích čtyř konkurentů	98
Tabulka 9: Finanční ukazatelé společnosti Schrack Technik a jejích čtyř konkurentů 2	99
Tabulka 10: Klíčové finanční hodnoty.....	100
Tabulka 11: Rozvaha.....	100
Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát.....	101
Tabulka 13: Předpokládané příjmy	103
Tabulka 14: Očekávané náklady	104
Tabulka 15: Očekávaný hrubý zisk.....	105

Seznam grafů

Graf 1: Reálný růst HDP v České republice a EU-27 (% změna oproti předešlému roku)	45
--	----

Graf 2: Vývoj cen elektřiny v ČR	46
Graf 3: Vývoj cen pohonných hmot v ČR.....	47
Graf 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR	48
Graf 5: Počet nově registrovaných vozidel v ČR.....	49
Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti Schrack Technik	63
Graf 7: Ukazatelé zadluženosti společnosti Schrack Technik	64
Graf 8: Poměry ziskovosti společnosti Schrack Technik	66

9 PŘÍLOHY

9.1 Příloha 1: Typy dobijecích elektrostanic společnosti Schrack Technik



VERZE SE STOJANEM - SCHRACK INFO:

Tento typ stojanu slouží k venkovnímu užívání. Manipulace s ním je jednoduchá a nabízí různé možnosti jak mohou jeho uživatelé zaplatit.

TECHNICKÁ DATA:

Materiál stojanu: plast nebo nerezová ocel

Instalace: Zapuštěním nebo našroubováním

Zásuvky: 2 kusy na 230 V, 50 Hz and 2 kusy na 400 V, 50 Hz

Měření: Každá zásuvka samostatně nebo dohromady

Kontrola: Doteková obrazovka

Čtecí systém: RFID or magnetic cards

Platební systém: Quick, bankomat, Ski Data Card Complete, kreditní karty

Přenos dat: UMTS, WLAN, LWL, GPRS, M-BUS

DOPLŇKY:

Osvětlení LED

Barva a logo dle přání zákazníka

Nouzový vypínač

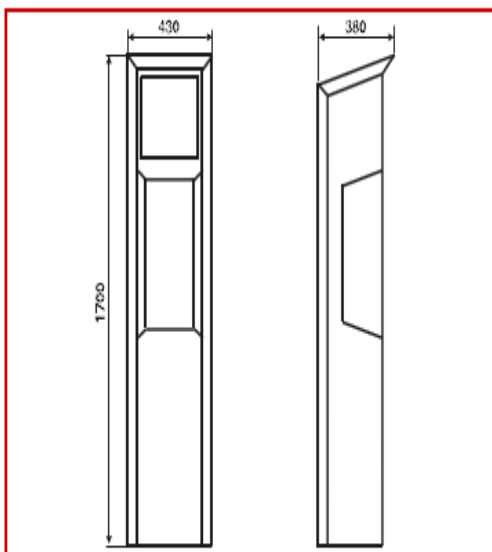
Rámová ochrana

SMS information service

Propojení se SAP systémem

Zvýšené pokrytí IP 66

Různé druhy zásuvek.



VERZE SE STOJANEM 2 - SCHRACK

INFO:

Tento typ stojanu slouží k použití ve vnitřních prostorech, zejména v parkovacích domech. They serve as a central point which manages all the individual charging points inside the parking houses. It also serves as an payment point. Communication display serves as information and advertising panel.

TECHNICKÁ DATA:

Materiál stojanu: nerezová ocel

Instalace: našroubováním

Zásuvky: více než 10 zásuvek z každého centra

Měření: Každá zásuvka samostatně

Kontrola: Doteková obrazovka

Čtecí systém: RFID nebo magnetické karty

Platební systém: Okamžitě s parkovacím poplatkem, Quick, bankomat, Ski Data Card Complete, kreditní karty

Přenos dat: UMTS, WLAN, LWL, GPRS, M-BUS

DOPLŇKY:

Osvětlení LED

Barva a logo dle přání zákazníka

Nouzový vypínač

Rámová ochrana

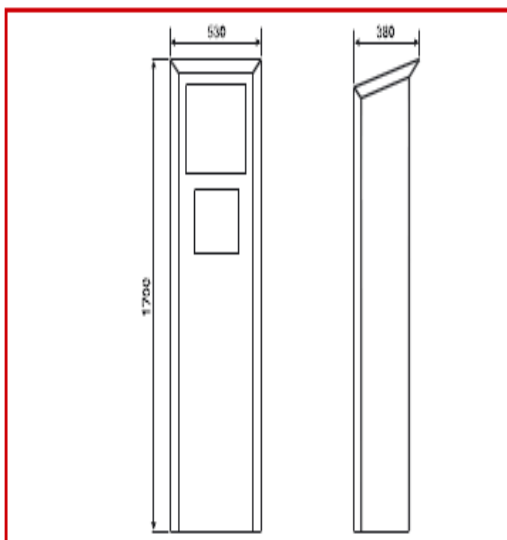
SMS information service

Propojení se SAP systémem

Zvýšené pokrytí IP 66

Různé druhy zásuvek.

ROZMĚRY:



VERZE S INSTALACÍ NA ZDI - SCHRACK INFO:

Nejjednodušší dobíjecí stanice, která je instalována na zdi. Používá se uvnitř i venku. Tato dobíjecí stanice má několik možností využití a je spolehlivá na rozpoznání uživatele.

TECHNICKÁ DATA:

Materiál krabice: nerezová ocel

Instalace: Na zdi

Zásuvky: 2 zásuvky na 230 V, 50 Hz a 2 zásuvky na 400 V, 50 Hz

Měření: Každá zásuvka samostatně

Kontrola: Dotyková obrazovka

Čtecí systém: RFID or card reader

Platební systém: Quick, bankomat, Ski Data Card Complete, kreditní karty

Přenos dat: UMTS, WLAN, LWL, GPRS, M-BUS

DOPLŇKY:

Osvětlení LED

Barva a logo dle přání zákazníka

Nouzový vypínač

Rámová ochrana

SMS information service

Propojení se SAP systémem

Zvýšené pokrytí IP 66

Různé druhy zásuvek.

Heating of the box



VERZE PRO DOMÁCÍ UŽÍVÁNÍ - SCHRACK INFO:

Tato stanice je převážně pro osobní/ domácí používání. Ideální prostor pro instalaci je uvnitř domu, převážně v garáži. Zásuvka je maximálně bezpečná. Verze dobíjecí stanice pro domácí užívání nabízí pohodlí pro její využití a jednoduchý přehled o spotřebě energie.

TECHNICKÁ DATA:

Materiál krabice: nerezová ocel nebo polyester

Instalace: Na zdi

Zásuvky: 1 kus na 230 V, 50 Hz a 1 kus na 400 V, 50 Hz

Měření: Každá zásuvka samostatně nebo dohromady

Elektrický vypínač

DOPLŇKY:

Osvětlení LED

Barva a logo dle přání zákazníka

Nouzový vypínač

Heating of the box

Zvýšené pokrytí IP 66

Různé druhy zásuvek.



**VERZE SE STOJANEM PRO KOLA -
SCHRACK INFO:**

Tento stojan nabíjí až 6 elektrokol naráz.
Vhodný pro volný čas a pro nákupní centra
(venkovní užití).

TECHNICKÁ DATA:

Materiál krabice: plast

Instalace: našroubováním

Zásuvky: 6 kusů of 230 V, 50 Hz

DOPLŇKY:

Stojan na kola

Rámová ochrana

Increased coverage IP 66

9.2 Příloha 2: Finanční ukazatelé společnosti a jejich konkurentů

Tabulka 8: Finanční ukazatelé společnosti Schrack Technik a jejích čtyř konkurentů

Běžná likvidita	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ritall Czech s.r.o.	5,44	7,35	8,31	7,56	5,46	6,82
Ensto Czech s.r.o.	1,49	1,61	1,3	1,35	1,24	1,40
Schrack Technik, spol. s r.o.	1,53	1,81	1,53	1,35	1,24	1,49
ABB s.r.o.	1,4	1,46	1,26	1,33	1,73	1,44
Robert Bosch s.r.o.	0,48	0,56				0,52
Pohotová likvidita	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ritall Czech s.r.o.	4,58	5,72	6,98	6,17	4,38	5,57
Schrack Technik, spol. s r.o.	1,14	1,35	1,13	1,04	0,9	1,11
Ensto Czech s.r.o.	1,27	1,28	1,01	0,89	0,88	1,07
ABB s.r.o.	0,83	0,85	0,76	0,8	1,07	0,86
Robert Bosch s.r.o.	0,33	0,39	0,35	0,26	0,32	0,33
Okamžití likvidita	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ritall Czech s.r.o.	3,36	3,15	2,53	3,54	2,03	2,92
Ensto Czech s.r.o.	0,33	1,13	0,74	0,69	0,84	0,75
ABB s.r.o.	0,1	0,1	0,09	0,11	0,19	0,12
Schrack Technik, spol. s r.o.	0,19	0,13	0,08	0,06	0,05	0,10
Robert Bosch s.r.o.	0,06	0,03	0,05	0,07	0,05	0,05
Poměr zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ensto Czech s.r.o.	0,65	0,61	0,74	0,69	0,74	0,69
Robert Bosch s.r.o.	0,57	0,53	0,6	0,63	0,71	0,61
ABB s.r.o.	0,51	0,57	0,59	0,54	0,42	0,53
Schrack Technik, spol. s r.o.	0,46	0,41	0,5	0,56	0,6	0,51
Ritall Czech s.r.o.	0,09	0,08	0,09	0,08	0,12	0,09
Poměr vlastního kapitálu	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ritall Czech s.r.o.	0,91	0,92	0,92	0,92	0,88	0,91
Schrack Technik s.r.o.	0,54	0,59	0,5	0,44	0,4	0,49

ABB s.r.o.	0,49	0,5	0,41	0,46	0,58	0,49
Robert Bosch s.r.o.	0,43	0,47	0,4	0,37	0,29	0,39
Ensto Czech s.r.o.	0,35	0,4	0,26	0,31	0,26	0,32

Zdroj: Autor, na základě údajů z databáze AMADEUS

Tabulka 9: Finanční ukazatele společnosti Schrack Technik a jejích čtyř konkurentů 2

Total asset turnover	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Ensto Czech s.r.o.	2,24	3,33	2,54	3,38	3,48	2,99
Schrack Technik, spol. s r.o.	2,43	2,3	2,34	2,42	2,26	2,35
Robert Bosch s.r.o.	2,07	2,13	2,4	2,27	2,26	2,23
Rital Czech s.r.o.	1,59	1,63	1,76	2,21	1,68	1,77
ABB s.r.o.	1,84	1,7	1,79	1,81	1,84	1,80
ROA	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
Rital Czech s.r.o.	12,58	9,24	17,17	18,15	16,48	14,72
ABB s.r.o.	15,75	15,42	11,66	17,69	13,76	14,86
Schrack Technik, spol. s r.o.	12,62	14,37	11,38	10,7	5,97	11,01
Robert Bosch s.r.o.	-0,05	5,07	4,63	5,16	0,98	3,16
Ensto Czech s.r.o.	-1,99	-16	-1,59	-18,84	-5,71	-8,83
ROE	2009	2010	2011	2012	2013	PRŮMĚR
ABB s.r.o.	32,1	35,98	33,37	43,65	25,83	34,19
Schrack Technik, spol. s r.o.	23,31	24,29	22,79	24,08	14,88	21,87
Rital Czech s.r.o.	13,83	10	18,63	19,75	18,69	16,18
Robert Bosch s.r.o.	-0,13	11,88	12,82	15,66	3,81	8,81
Ensto Czech s.r.o.	-5,89	-41,06	-6,84	-69,98	-31,01	-30,96

Zdroj: Autor, na základě údajů z databáze AMADEUS

9.3 Příloha 3: Finanční údaje společnosti z database AMADEUS

Tabulka 10: Klíčové finanční hodnoty

Unconsolidated	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 months	12 months	12 months	12 months	12 months
	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP
Exchange rate: EUR/CZK	0.03645	0.03978	0.03876	0.03989	0.03779
Operating revenue (Turnover)	24 807 391	30 202 180	30 311 081	27 449 935	25 165 350
P/L before tax	840 908	1 659 668	1 810 401	2 131 068	1 628 626
P/L for period [= Net Income]	645 543	1 307 139	1 463 855	1 692 703	1 286 462
Cash flow	935 347	1 653 822	1 796 331	2 024 997	1 600 623
Total assets	10 817 357	12 211 248	12 860 050	11 778 077	10 197 141
Shareholders funds	4 337 141	5 428 070	6 422 699	6 967 517	5 518 472
Current ratio (x)	1,24	1,35	1,53	1,81	1,53
Profit margin (%)	3,39	5,50	5,97	7,76	6,47
ROE using P/L before tax (%)	19,39	30,58	28,19	30,59	29,51
ROCE using P/L before tax (%)	19,83	31,06	28,62	30,99	30,30
Solvency ratio (Asset based) (%)	40,09	44,45	49,94	59,16	54,12
Number of employees	150	150	150	n.a.	n.a.

Zdroj: AMADEUS

Tabulka 11: Rozvaha

Balance sheet					
Unconsolidated	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 months	12 months	12 months	12 months	12 months
	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP
Exchange rate: EUR/CZK	0.03645	0.03978	0.03876	0.03989	0.03779
Assets					
Fixed assets	2 774 840	3 048 466	3 035 693	3 078 683	3 018 486
- Intangible fixed assets	48 295	108 865	191 974	115 325	35 108
- Tangible fixed assets	2 726 546	2 939 601	2 843 719	2 963 358	2 983 378
- Other fixed assets	0	0	0	0	0
Current assets	8 042 517	9 162 781	9 824 356	8 699 394	7 178 655
- Stock	2 185 902	2 139 320	2 585 118	2 193 657	1 829 224
- Debtors	5 596 407	6 677 057	6 782 423	6 205 356	4 738 908
- Other current assets	260 207	346 404	456 815	300 381	610 522
* Cash & cash equivalent	47 128	58 112	46 356	73 839	289 823

TOTAL ASSETS	10 817 357	12 211 248	12 860 050	11 778 077	10 197 141
Liabilities & Equity					
Shareholders funds	4 337 141	5 428 070	6 422 699	6 967 517	5 518 472
- Capital	583 179	636 406	620 146	638 259	604 665
- Other shareholders funds	3 753 962	4 791 663	5 802 553	6 329 258	4 913 807
Non-current liabilities	0	0	0	0	0
- Long term debt	0	0	0	0	0
- Other non-current liabilities	0	0	0	0	0
* Provisions	0	0	0	0	0
Current liabilities	6 480 216	6 783 178	6 437 350	4 810 560	4 678 668
- Loans	684 470	0	312 592	499 837	0
- Creditors	5 219 455	6 123 225	5 380 854	3 685 628	3 300 033
- Other current liabilities	576 291	659 953	743 904	625 095	1 378 635
TOTAL SHAREH. FUNDS & LIAB.	10 817 357	12 211 248	12 860 050	11 778 077	10 197 141

Zdroj: AMADEUS

Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát

Profit & loss account					
Unconsolidated	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 months	12 months	12 months	12 months	12 months
	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP
Exchange rate: EUR/CZK	0.03645	0.03978	0.03876	0.03989	0.03779
Operating revenue (Turnover)	24 807 391	30 202 180	30 311 081	27 449 935	25 165 350
Sales	24 414 328	29 588 644	30 041 976	27 106 432	24 751 155
Costs of goods sold	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Gross profit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Other operating expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Operating P/L [=EBIT]	1 294 221	1 766 187	2 176 558	2 306 549	1 963 460
Financial revenue	50 336	209 895	66 666	162 437	201 278
Financial expenses	503 648	316 413	432 823	337 918	536 111
Financial P/L	-453 313	-106 519	-366 158	-175 481	-334 833
P/L before tax	840 908	1 659 668	1 810 401	2 131 068	1 628 626
Taxation	195 365	352 529	346 545	438 364	342 165
P/L after tax	645 543	1 307 139	1 463 855	1 692 703	1 286 462
Extr. and other revenue	0	0	0	0	0
Extr. and other expenses	0	0	0	0	0
Extr. and other P/L	0	0	0	0	0
P/L for period [=Net income]	645 543	1 307 139	1 463 855	1 692 703	1 286 462

Memo lines					
Export revenue	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Material costs	19 038 035	23 810 670	23 637 997	20 817 464	19 091 720
Costs of employees	2 445 125	2 791 199	2 663 140	2 496 431	2 379 960
Depreciation & Amortization	289 804	346 682	332 476	332 294	314 161
Interest paid	19 281	26 411	27 441	28 044	43 234
Research & Development expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Cash flow	935 347	1 653 822	1 796 331	2 024 997	1 600 623
Added value	3 595 118	4 823 961	4 833 458	4 987 837	4 365 981
EBITDA	1 584 024	2 112 869	2 509 034	2 638 843	2 277 621

Zdroj: AMADEUS

9.4 Příloha 4: Objednávkový formulář

ELEKTROMOBILITA

POPTÁVKOVÝ LIST

Prosím vyplňte tento poptávkový list a my Vám jej co možná nejdříve zpracujeme a připravíme nabídku přesně podle Vašeho přání a našich možností.

Komu: Schrack Technik spol. s r.o.

Dolnoměcholupská 2, 102 00 Praha 10-Hostivař

Telefon: 548 428 801-5

281 008 231-3

Fax: 548 217 010

E-mail: info@schrack.cz

Firma: _____

Pan/paní: _____

Telefon: _____ E-mail: _____

Adresa: _____

Krátký popis projektu: _____

Počet nabíjecích stanic: _____

Provedení: Sloup Nástěnné

Prostředí: Venkovní Vnitřní
 Zapuštěný podstavec Šroubovací podstavec

Zásuvky: ___ kusů 230 V, 16 A ___ kusů 400 V, 32 A ___ kusů 7 pólových zásuvek
 ___ kusů 400 V, 16 A ___ kusů 400 V, 63 A ___ kusů _____

Systém účtování: Žádný _____

Materiál sloupu: Nerez Ocelový plech Plast

Příslušenství: IP 66 Rámová ochrana SAP propojení
 SMS infoservis Centrální nabíjecí stanice LED osvětlení
 Vytápění skříně Nouzový vypínač Stojan na kola
 Zvláštní barva dle RAL _____

Místo instalace: _____

9.5 Příloha 1: Předpokládané příjmy, náklady a hrubý zisk

Tabulka 13: Předpokládané příjmy

Rok	Optimistická varianta		Optimální varianta		Pesimistická varianta	
	Prodané stanice	Očekávaný příjem	Prodané stanice	Očekávaný příjem	Prodané stanice	Očekávaný příjem
2015	20	700000	20	700000	10	350000
2016	40	1400000	30	1050000	15	525000
2017	60	2100000	40	1400000	20	700000
2018	80	2800000	50	1750000	25	875000
2019	100	3500000	60	2100000	30	1050000
2020	120	4200000	70	2450000	35	1225000
2021	140	4900000	80	2800000	40	1400000
2022	160	5600000	90	3150000	45	1575000
2023	180	6300000	100	3500000	50	1750000

Zdroj: Autor

Poznámka: Očekávaný příjem z jedné prodané stanice je 35 000 CZK. Tento odhad je nastaven na základě simulované kalkulace pro dodávku průměrné nabíjecí stanice pro společnost Starobno.

Tabulka 14: Očekávané náklady

Rok	Optimistická varianta		Optimální varianta		Pesimistická varianta	
	Prodané stanice	Očekávané náklady var. + fix.	Prodané stanice	Očekávané náklady var. + fix.	Prodané stanice	Očekávané náklady var. + fix.
2015	20	1247800	20	1247800	10	1021600
2016	40	1286400	30	1060200	15	721300
2017	60	1738800	40	1286400	20	834000
2018	80	2191200	50	1512600	25	947500
2019	100	2642000	60	1737840	30	1059720
2020	120	3094080	70	1963880	35	1173060
2021	140	3546160	80	2189920	40	1285760
2022	160	3998240	90	2415960	45	1399100
2023	180	4450320	100	2642000	50	1511800

Zdroj: Autor

Poznámka: Celkové očekávané náklady v roce 2015 zahrnují počáteční náklady ve výši 413 800 CZK. Nákladů na jednotku jsou stanoveny na 22 540 CZK.

Do variabilních nákladů jsou také zahrnuty náklady na servis v záruční lhůtě. Je počítáno s deseti procentní pravděpodobností chybného výrobku a tedy s náklady 800 CZK / 2 hodiny.

Instalaci stanic zajišťuje externí společnost. V případě dlouhodobé spolupráce se servisní společností Elektromont Brno a.s. bude od 100 instalovaných stanic za rok počítána sleva 20 %.

Fixní náklady jsou reprezentovány zejména roční mzdou prodejního manažera. Tyto náklady jsou 31 800 CZK za měsíc (381 600 CZK / rok).

Tabulka 15: Očekávaný hrubý zisk

Rok	Optimistická varianta		Optimální varianta		Pesimistická varianta	
	Prodané stanice	Očekávaný zisk	Prodané stanice	Očekávaný zisk	Prodané stanice	Očekávaný zisk
2015	20	-547800	20	-547800	10	-671600
2016	40	113600	30	-10200	15	-196300
2017	60	361200	40	113600	20	-134000
2018	80	608800	50	237400	25	-72500
2019	100	858000	60	362160	30	-9720
2020	120	1105920	70	486120	35	51940
2021	140	1353840	80	610080	40	114240
2022	160	1601760	90	734040	45	175900
2023	180	1849680	100	858000	50	238200

Zdroj: Autor