

# **Marketingové řízení firmy AŽD Praha s.r.o., Zásobovací a odbytový závod Olomouc jako podmínka konkurenceschopnosti**

Michaela Gondeková

---

Bakalářská práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2006/2007

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela GONDEKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Marketingové řízení firmy AŽD Praha s.r.o.  
Zásobovací a odbytový závod Olomouc jako  
podmínka konkurenceschopnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska problematiky marketingového řízení a konkurenceschopnosti.
2. Analyzujte současné postavení firmy AŽD Praha s.r.o. na trhu.
3. Navrhněte doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomocí marketingových nástrojů.
4. Návrh podrobte rizikové a nákladové analýze.


Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti I. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 263 s. ISBN 80-96031-35-7.  
[2] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.  
[3] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.  
[4] GLOGAR, Alois. Jak děláme marketing. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-90223-54-0.  
[5] BUREŠ, Ivan. Marketingově řízená firma : filozofie, organizace, strategie. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.  
[6] MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, JR, Wiliam D. Základy marketingu. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2007**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 16. března 2007

  
doc. PhDr. Vratislav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Téma mé bakalářské práce je zhodnocení marketingového řízení Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc a stanovení doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. V teoretické části je podrobně rozpracováno marketingové řízení a konkurenceschopnost. Praktická část se zabývá rozbohem všech doposud uskutečňovaných marketingových aktivit závodu a analýzou konkurence, SWOT analýzou, Porterovu analýzou a Pest analýzou. Na základě hlavních nedostatků zjištěných analýzami jsou v další části navrhována doporučení a možná řešení, která jsou podrobena nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingové řízení, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The topic of my Bachelor work is evaluation of marketing management of The Supply and Sales Concern in Olomouc and setting of recommendation leading to the increasing of competitive advantage. The marketing management and the competitive advantage are elaborated in the theoretical part of my work. In the practical part I am dealing with the analysis of all marketing activities of the concern still realising, with analysis of competition, SWOT analysis, Porter's analysis and Pest analysis. On the basis of main shortcomings being found by analyses, there are recommendations and possible solutions – which are put to the expense and risky analysis - proposed in the following part.

Keywords: marketing management, competition, competitive, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Vratislavu Kozákovi, Phd. za odborné vedení, čas věnovaný konzultacím a cenné teoretické a praktické rady. Děkuji také panu Ing. Františku Grambalovi za umožnění výkonu praxe a zpřístupnění informací potřebných ke zpracování této práce.

Motto:

*„Moc bez rozumu se hroutí tíhou svou“*

Horatius

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>10</b>
1.1 POSTAVENÍ A ÚLOHA MARKETINGU V ORGANIZACI.....	10
1.2 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	11
1.2.1 Strategické plánování .....	11
1.2.1.1 Typy strategického plánování .....	11
1.2.1.2 Cíle marketingu.....	11
1.2.1.3 SWOT analýza .....	12
1.2.2 Realizace .....	14
1.2.3 Kontrolní etapa.....	14
1.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	14
1.3.1 Mikroprostředí.....	15
1.3.2 Makroprostředí .....	17
1.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	19
1.4.1 Produkt .....	20
1.4.2 Distribuce .....	20
1.4.3 Propagace .....	20
1.4.4 Cena.....	21
<b>2 KONKURENCE .....</b>	<b>23</b>
2.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....	23
2.1.1 Odvětvové pojetí .....	23
2.1.2 Tržní pojetí .....	25
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL .....	26
2.3 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	29
2.3.1 Prvenství celkových nákladech .....	29
2.3.2 Diferenciace .....	29
2.3.3 Soustředění pozornosti .....	30
2.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA FIRMY AŽD PRAHA S.R.O., ZÁSOBOVACÍ A ODBYTOVÝ ZÁVOD OLOMOUC .....</b>	<b>32</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AŽD PRAHA S.R.O. ....	32
3.1.1 Historie .....	32
3.1.2 Současné postavení .....	33
3.1.3 Předmět podnikání .....	34

3.2	ZÁSODOVACÍ A ODBYTOVÝ ZÁVOD OLOMOUČ .....	35
3.3	ZÁKLADNÍ UKAZATELE SPOLEČNOSTI .....	36
3.4	VÝROBNÍ PROGRAM .....	38
3.5	MISE A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	40
3.6	EXPORT .....	41
3.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
3.8	CERTIFIKACE PODNIKU .....	42
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY AŽD PRAHA S.R.O., ZÁSODOVACÍ A ODBYTOVÝ ZÁVOD OLOMOUČ NA TRHU.....</b>	<b>43</b>
4.1	NEJVÝZNAMNĚJŠÍ KONKURENTI .....	43
4.1.1	Zhodnocení konkurence .....	46
4.2	SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	46
4.2.1	Podpora prodeje.....	46
4.2.2	Přímý marketing .....	47
4.2.3	Veletřhy .....	47
4.2.4	Sponzorství.....	47
4.3	SWOT ANALÝZA.....	48
4.4	PEST ANALÝZA.....	50
4.5	PORTEROVA ANALÝZA .....	52
<b>5</b>	<b>DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY POMOCÍ MAREKTINGOVÝCH NÁSTROJŮ .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>58</b>
6.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	58
6.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	59
6.2.1	Kvantifikace priority rizika .....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je zdůraznění významu a nezbytnosti marketingu, který je cestou k získání konkurenčních výhod a upevnění pozice v dnešním konkurenčním prostředí.

Význam marketingu byl v minulosti dlouhou dobu opomíjen. Organizace, které vstupovaly počátkem 90. let na trh, neměly pochopitelně s marketingem téměř žádné zkušenosti, a tak se byly nuceny učit ze svých omylů, ale také z úspěchů. Mezitím na náš trh vstoupila řada zahraničních firem, díky kterým zesílila konkurence. V současné době je již zcela zřejmé, že se úspěšná organizace bez používání marketingu neobejde. V dnešní době je schopnost konkurovat současným a hlavně nově vznikajícím podnikům základním kamenem úspěchu všech firem působících na trhu. Podnik, který nevyužívá efektivních prostředků ke zvyšování úrovně všech faktorů konkurenceschopnosti, má jen mizivou šanci na setrvání v činnosti. A právě takovým prostředkem, který podniku zajistí postavení na trhu, mohou být marketingové nástroje.

Chce-li být firma úspěšná, nemůže očekávat, že k prodeji dojde jen na základě kvality výrobků a služeb. Většina firem pochopilo, že právě efektivní marketingová komunikace mezi firmou a zákazníkem je klíčem k úspěchu. Komunikace se zákazníky, odběrateli, dodavateli a veřejností je často podceňována a firmy jí nevěnují takovou pozornost, jakou by si zasloužila. Schopnost zajistit správný tok informací je však stejně podstatné jako vyvinout konkurenceschopný produkt.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit, zda Zásobovací a odbytový závod Olomouc je marketingově řízenou firmou a jaký to má vliv na její konkurenceschopnost. Tato práce má také poukázat na důležitost marketingového řízení firmy jako významného faktoru dosažení konkurenceschopnosti.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

*„Podniky a jejich jednotlivé činnosti musí být řízeny. Tato skutečnost se vztahuje nejen na podnik jako celek, ale i na marketing jako jednu z podnikových činností“ [1].*

Marketingové řízení je chápáno jako komplexní aktivita vedoucí k dosažení marketingových cílů. Touto komplexní aktivitou se rozumí řízení jednotlivých marketingových činností, jejich koordinace a součinnost dílčích opatření do jednotného systému marketingového řízení.

Hlavním úkolem marketingu není už jen skutečnost, že hledá zájemce pro to, co se nakoupí nebo vyrobí. Právě naopak, role marketingu spočívá v tom, že se musí nakoupit nebo vyrobit to, co zákazník momentálně požaduje. Marketing je všemocný jen pokud je důsledně uplatňován, a pak je účinný bez ohledu na měřítko podnikání.

Podstata marketingového řízení spočívá v úpravě souhrnu poznatků a informací do takové podoby, která bude sloužit jako návod pro marketingové jednání a rozhodování vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů. A to vše při efektivním využití zdrojů v podniku upotřebitelných pro marketingové aktivity. Marketingově řízená firma se nespolehá na podporu, ani na ochranářskou politiku. Vedení takovéto firmy si dobře uvědomuje, že jediná cesta k prosperitě vede cestou objevování nových potenciálních trhů a vytvoření firemní organizace tak, aby byla nástrojem realizování marketingové strategie než překážkou [2].

### 1.1 Postavení a úloha marketingu v organizaci

Otázka postavení a úlohy marketingu je základním problémem rozvoje marketingu. Aby marketing plnil v organizaci dokonale svou úlohu, musí se z něj stát nástroj podnikové podnikatelské filosofie, nástroj komplexního využití všech marketingových nástrojů. *„Marketingová koncepce řízení se musí prosadit proti výrobní i obchodní koncepci řízení a tomu musí odpovídat pozice marketingu v managementu, prosazení do marketingové strategie i marketingového operativního řízení“ [3].*

## 1.2 Proces marketingového řízení

Proces marketingového řízení probíhá kontinuálně, a to ve třech na sebe navazujících fázích: plánování, realizace a kontrola.

### 1.2.1 Strategické plánování

*Představuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí [1].*

Cílem strategického plánování je vytvářet a transformovat obory podnikání firmy takovým způsobem, aby jejich kombinace zabezpečovala dostatečné zisky a růst. V této části jsou stanoveny základní úkoly, které budou ve druhé realizační fázi převedeny do konkrétních výrobků nebo služeb.

#### 1.2.1.1 Typy strategického plánování

##### **Podnikové strategické plánování**

Základními úkoly podnikového strategického plánování jsou určení poslání podniku, ohraničení trhu a definice strategických oborů podnikání.

##### **Marketingové strategické plánování**

Mezi základní úkoly marketingového strategického plánování patří určení cílů podle oboru podnikání, stanovení strategie, odvození rozpočtu potřebného k realizaci strategie.

##### **Marketingové taktické plánování**

Základním úkolem tohoto plánování je formulování taktických marketingových cílů jednotlivých nástrojů (4P) a jejich implementace [13].

#### 1.2.1.2 Cíle marketingu

Proces řízení vychází z poslání a cílů firmy, které se prolínají všemi dílčími fázemi řízení. Tyto cíle mohou být široké, obecné povahy a bývají specifické pro každou organizaci. Dalším krokem je upřesnění obecně formulovaných záměrů vedoucích ke stanovení cílů v marketingu, které mohou mít podobu růstu zisku, zvyšování tržeb nebo zvyšování podílu

na trhu, spokojenost zákazníka, prestiž firmy apod. Organizace mívá obvykle více cílů, a proto je dobré je hierarchicky uspořádat od nejdůležitějších k nejméně důležitým. Cíle organizace i marketingu jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními činiteli.

### **1.2.1.3 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů. Je v podstatě kombinací S - W analýzy, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy, a O - T analýzy, což je rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího vývoje firmy. Účelem SWOT analýzy je zhodnotit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně analyzovat i vnější příležitosti a omezení určená trhem.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky podniku se vztahují k vnitřní situaci podniku. Úkolem této analýzy je posoudit, jestli má podnik vnitřní předpoklady k tomu, aby úspěšně zhodnotil rýsuující se příležitosti a současně čelil potenciálnímu ohrožení. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti - stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku.

Silné stránky představují pozitivní faktory pro podnik a ovlivňují v pozitivním smyslu činnost podniku a zároveň jeho prosperitu. Jsou to určité schopnosti, dovednosti či jiné odlišnosti, které nejsou snadno kopírovatelné konkurenty a tím podniku zajišťují přednost, vysokou výkonnost popř. konkurenční výhodu. Ale pokud má firma silnou stránku nezna-

mená to ihned, že získává konkurenční výhodu. Tato silná stránka nemusí mít význam pro zákazníka, ale důležité je, že firma má větší sílu než konkurence. Silnou stránkou může být např. tradice značky, kvalitní výrobky, nízké výrobní náklady, kvalifikovaná pracovní síla.

Slabé stránky jsou opakem silných stránek a jsou pro firmu negativní skutečností. Slabá místa v podniku znamenají nedostatky nebo omezení a brání plnému efektivnímu výkonu. Může se jednat o dlouhou dobu pro výzkum a vývoj, nekvalitní výrobky, omezení výrobní kapacity, vysoká zadluženost, nedostatečná úroveň informačního systému, špatná pověst podniku, nízký prodejní obrat nebo také nízká marketingová síla podniku.

Firma by neměla tuto analýzu zanedbávat a měla by pravidelně vyhodnocovat své silné slabé stránky.

### **Příležitosti a ohrožení**

Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit [4].

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí. Pro tyto faktory je typické, že je nelze ovlivnit podnikovou činností. Ale podnik je schopen tyto faktory alespoň částečně vytypovat, odhalit a zhodnotit jejich důsledky popř. odvrátit, zeslabit nebo zmírnit jejich negativní dopad. Míra a intenzita jejich vlivu je dána charakterem a typem odvětví, do kterého podnik spadá. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Marketingovou příležitostí rozumíme přitažlivou oblast, v níž firma pomocí marketingových činností může získat konkurenční výhody. Třídí se podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu, která závisí na síle podniku a na tom, jak dlouho je schopen si udržet konkurenční výhodu. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, legislativních, politických a ekonomických faktorů.

Nepříjemné možnosti ohrožení firmy představují některé vývojové trendy v prostředí. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, která představuje překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí působící samostatně nebo v kombinaci mohou zhoršit pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu popř. i úpadku.

### 1.2.2 Realizace

Realizace znamená uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do každodenní praxe. I když firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nezaručuje to ještě úspěch. Může totiž dojít k selhání při jejich realizaci. Tato etapa obsahuje:

- Použití prováděcích programů ke skutečné realizaci marketingového plánu
- Vytvoření marketingové organizace, v jejímž rámci je možné plán nejdříve sestavit a potom převést do praxe [1].

### 1.2.3 Kontrolní etapa

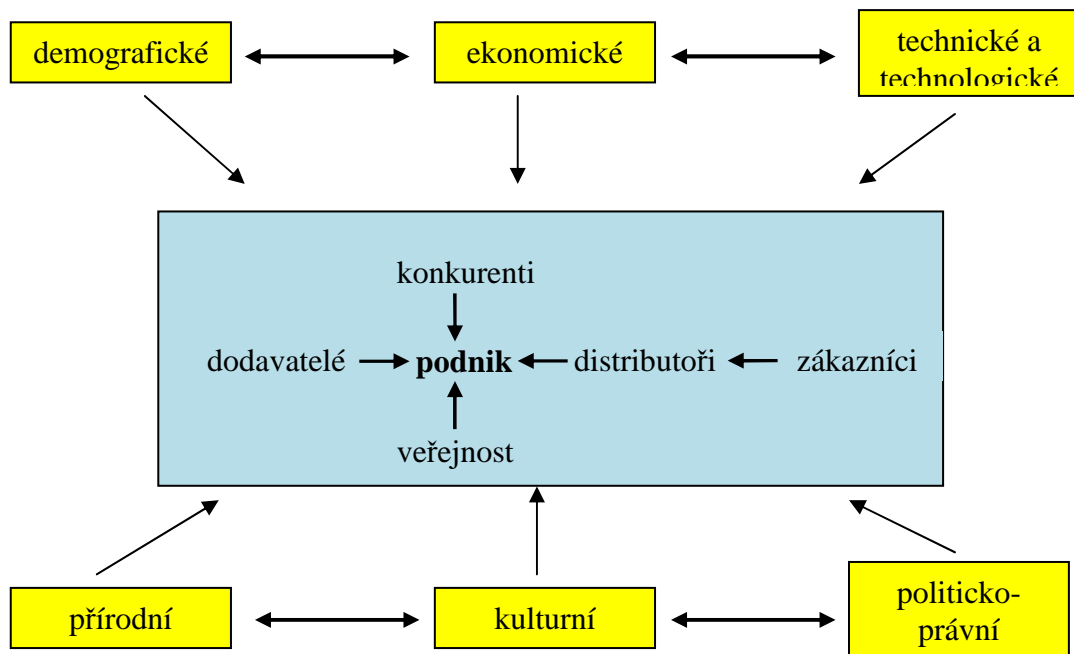
Třetí závěrečná etapa pozoruje a posuzuje marketingovou snahu podniku. Hlavním cílem je posoudit, jestli používané strategie jsou nejvhodnější cestou k dosažení stanovených cílů [1].

## 1.3 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí představuje veškeré prvky a vlivy, které v současné době nebo v budoucnu ovlivňují dosažení cílů organizace.

Každá firma musí věnovat pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Neboť tyto faktory vedou ke vzniku nových příležitostí nebo naopak mohou ohrozit její schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, což může vést k úplnému zániku firmy. Přehlédnutí nebo špatná interpretace signálu trhu může vyústit až ke ztrátě tržních podílů a konkurenceschopnosti. Proto je nezbytné sledovat tyto vlivy a přizpůsobovat se charakteru vnějšího prostředí.

Tyto faktory dělíme na ty, které firma do jisté míry ovlivnit může a faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Podle kritéria ovlivnitelný a neovlivnitelný faktor se rozeznává mikroprostředí a makroprostředí [6].



Obr. 1. Makroprostředí a mikroprostředí podniku [4]

### 1.3.1 Mikroprostředí

Do této skupiny patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Faktory mikroprostředí tvoří: daný subjekt – podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence.

#### Podnik

Pro úspěšnou realizaci marketingové koncepce je nutné zajistit vysokou úroveň součinnosti útvarů, které jsou součástí marketingové funkce jako je prodej, reklama, výzkum trhu i spolupráci s ostatními funkčními úseky podniku jako výroba, výzkum a vývoj, nákup, účetnictví, finance a personální oddělení.

*„Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat“ [1].*

### **Zákazníci**

Zákazníky je možno považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí.

Zákazníky v podniku mohou být:

- finální spotřebitelé – jednotlivci i domácnosti, výrobní organizace služeb, neziskové organizace, státní a veřejné organizace apod.
- obchodní a jiné organizace marketingových cest

### **Dodavatelé**

Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které je nutno pro plnění jeho základní funkce.

### **Distribuční články a prostředníci**

Některé aktivity, tvořící součást marketingu, mohou zajišťovat externí zprostředkovatelé. Tyto firmy bývají specializované na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, distribuci, marketingové agentury i organizace, které finančně podporují operace podniku nebo umožňují pojišťovat rizika spojená se směnou zboží. Množství z nich patří do oblasti distribučních cest – jsou to velkoobchody, dopravní organizace, marketingové a reklamní agentury a finanční organizace.

### **Konkurence**

Chce-li být podnik na trhu úspěšný, musí dobře znát své konkurenty a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Tento faktor se pohybuje někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými a neovlivnitelnými. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití. Firma musí na konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody [6].



### 1.3.2 Makroprostředí

Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí. Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby.

#### Demografické prostředí

Toto prostředí se zabývá analýzou základních otázek týkajících se obyvatelstva. Zkoumá se velikost a tempo populace v různých městech, regionech a zemích, věková a národnostní struktura obyvatelstva, jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy [7].

#### Ekonomické prostředí

Do skupiny ekonomických faktorů patří ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je nejdůležitější celková kupní síla, která je dána reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úrovní, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům [6].

Rozlišují se 4 typy průmyslových struktur:

- existenční – podstatná část obyvatelstva se věnuje málo produktivní zemědělské výrobě, a to co sami nespotřebují, smění za důležité zboží nebo služby,
- ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin – mají obvykle bohaté přírodní zdroje, jejich ostatní produkční schopnost je však neproduktivní a podstatnou část svých příjmů si zabezpečují vývozem surovin,
- rozvojové ekonomiky – průmyslová produkce tvoří hrubý domácí produkt z 10- 20%,
- průmyslové ekonomiky – jsou hlavními vývozci průmyslového zboží a investic, obchodují mezi sebou a vyměňují zboží za potřebné suroviny a polotovary [7].

#### Přírodní prostředí

Tato oblast zahrnuje přírodní zdroje tvořící vstupy do výrobních procesů, a všechny aspekty, které na vstup těchto zdrojů do procesu výroby působí. V poslední době neustále sílí snahy omezovat a regulovat devastování přírodního bohatství ve prospěch „západní konzumní společnosti“. Sledování tohoto vývoje je proto pro podnikatelé velice důležité a musí brát v úvahu následující fakta:

- nedostatek surovin,
- zvýšené náklady na energii,
- zvýšený stupeň znečištění,
- měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí [6].

### **Technologické prostředí**

*„Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, je technologie“ [7].*

Ne však všechny vlivy, které patří do této skupiny faktorů, působí na podnik pozitivně. Každá nová technologie má podstatné dlouhodobé důsledky, které nelze v okamžiku vzniku technologie dobře předvídat. Každý podnikatel by měl pozorně sledovat vývoj následujících trendů v technologiích:

- zrychlující se tempo technologických změn,
- neomezené marketingové příležitosti,
- výdaje na vědu a výzkum,
- rostoucí regulace technologických změn [6; 13].

### **Politické a legislativní prostředí**

Toto prostředí zahrnuje zákony, které vytváří a ukládá státní moc, dále sem řadíme různé vlivné skupiny, jejichž cílem je určitým způsobem omezovat a regulovat vliv zákonných norem. Patří sem zákony ovlivňující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti [6].

### **Sociální a kulturní prostředí**

Kulturní prostředí zahrnují vlivy společnosti, v níž lidé vyrůstají, na jejich postoje a úsudky, hodnoty a normy. Pro marketery je nezbytné, aby znali názory a hodnoty spotřebitelů, které jsou většinou děděny po rodičích a které jsou posilovány společenskými institucemi a organizacemi. Je důležité aby věnovali pozornost následujícím:

- vztah lidí k sobě samým
- vztah lidí k druhým
- postoj lidí k organizacím

- názory lidí na společnost
- postoj lidí k přírodě [7; 6].

#### 1.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ [7].

Existuje mnoho různých způsobů, jak uspokojit potřeby zákazníků. Výrobek se může lišit rysy i úrovní kvality. Balení může být různých velikostí, materiálů a barev. Lze prodávat za odlišné ceny, existují slevy atd. Systémem, který pomáhá uspořádat všechna tato rozhodnutí a zjednoduší výběr, je právě marketingový mix [12].

Tab. 1. Marketingový mix [7]

VÝROBEK produkt	CENA price	MÍSTO place	PROPAGACE promotion
Fyzické zboží	Pružnost	Typ distribuční cesty	Propagační mix
Služby	Slevy	Typy prostředníků	Reklama
Vlastnosti	Výhody	Pokrytí trhu	Publicita
Kvalita	Přídavky	Typy obchodů	Osobní prodej
Doplňky	Ceník	Úroveň služeb	Podpora prodeje
Instalace		Doprava	
Záruka			
Obal			

V praxi se setkáváme s různými modely marketingového mixu – 4P, 5P a 7P. Marketingový mix 4P představil kanadský profesor Jerome McCarthy ve své knize v roce 1960. Tento model marketingového mixu tvoří čtyři základní nástroje:

- Produkt (produkt)
- Price (cena)

- Place (distribuční cesty)
- Promotion (marketingová komunikace)

### 1.4.1 Produkt

*„Výrobek zaujímá v rámci marketingových nástrojů nesporně dominantní pozici“ [6].*

Hlavním úkolem této oblasti je vývoj vhodného výrobku pro daný cílový trh. Výrobkem můžeme nazvat cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co slouží ke spotřebě, co dokáže uspokojit přání nebo potřebu [6].

Výrobek z hlediska marketingu nepředstavuje pouze soubor určitých parametrů, k jeho významným znakům patří také jeho design, obal, image výrobce, záruky, služby a další faktory. Termín produkt zahrnuje jak výrobek tak i službu. O výrobku se hovoří, jedná-li se o hmotnou nabídku zatímco služba tvoří nehmotnou část nabídky.

### 1.4.2 Distribuce

Pod pojmem distribuce se rozumí proces, při kterém je výrobek prostřednictvím distribučních kanálů dopraven ke správnému zákazníkovi, ve správném množství, stavu a čase.

Distribuční kanál je jakýkoliv řetězec firem nebo jedinců, kteří se účastní toku zboží a služeb od výrobce k zákazníkovi [12].

System kanálů se dělí na přímé a nepřímé. Přímé distribuční kanály vedou přímo od výrobců ke konečnému uživateli. Často bývá ale tento proces mnohem složitější. Mezi výrobcem a zákazníkem může stát mezi články, například v podobě specializované prodejny,

### 1.4.3 Propagace

Třetí „P“ Promotion je jedním ze základních prostředků komunikace mezi firmou a současnými nebo potenciálními zákazníky [6].

Základním smyslem propagace je informovat cílového zákazníka o „vhodném“ výrobku a jeho vlastnostech. Mezi základní cíle propagace patří:

- Informovat - vytvořit, zvýšit nebo udržet stupeň známosti
- Zvýšit poptávku - stimulovat stávající nebo potenciální zákazníky ke koupi

- Odlišit výrobek zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
- Vytvořit zákaznické preference
- Budovat nebo upevnit pozitivní image

Mezi nástroje propagace se řadí:

### **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje komunikaci mezi prodávajícími a potenciálními zákazníky, který se odehrává tváří v tvář. Díky osobnímu prodeji může prodávající uzpůsobit marketingový mix firmy podle konkrétního zákazníka.

### **Hromadný prodej**

Hromadný prodej je takovým typem komunikace, kdy dochází ke kontaktu s velkým počtem zákazníků najednou. Nejdůležitější formou hromadného prodeje je reklama. Reklamou rozumíme jakoukoli placenou formu neosobní prezentace myšlenek, nápadů, zboží nebo služeb. Reklamu charakterizuje neosobní charakter, zesílená působnost a pronikavost. Další nezanedbatelnou formou propagace hromadného prodeje je publicita. Publicita je ale na rozdíl od reklamy neplacenou formou prezentace.

### **Propagace prodeje**

Propagace prodeje má vyvolat u konečných zákazníků nebo jinde v distribučním kanále zájem, vyzkoušení nebo koupi. Patří sem především kupony, materiály o výrobku, vzorky, nálepky, štítky, katalogy, soutěže a oběžníky [12].

#### **1.4.4 Cena**

Cena je nejen významným prvkem marketingového mixu, ale je jednou ze základních ekonomických kategorií vůbec. Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka a zároveň je nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím poptávku. Představuje důležitý zdroj informací a vytváří příjmy podniku.

*„Cena a cenová politika je velmi silný nástroj v rukou zkušených pracovníků“* [6]. Při určování ceny musí manažeři posoudit, jaká je na trhu konkurence a náklady na celý marketingový mix. Samozřejmě je také nezbytné odhadnout reakci zákazníků na možnou cenu. Tento nástroj marketingového mixu zahrnuje nejen stanovení ceny, ale i poskytování slev a

srážek. Z hlediska vytváření cenového mixu věnujeme pozornost především čtyřem následujícím faktorům, které je nezbytné důkladně zvážit:

- Ceníková cena,
- Rabat,
- Platební podmínky,
- Úvěrové podmínky [6; 12].

## 2 KONKURENCE

Konkurence obsahuje všechny skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při koupi uvažovat. Konkurenční prostředí tvoří množství konkurentů nabízející stejný nebo podobný výrobek či službu. Mezi konkurenty lze rovněž zařadit firmy, které nevyrábějí stejný výrobek, ale svým výrobkem uspokojují stejné potřeby zákazníků [11].

Při zkoumání postavení výrobku na trhu je nutné zjistit vliv konkurence, kterou má výrobek na trhu. Je třeba vymežit vliv konkurence a její působení a zabezpečit její buď trvalé nebo namátkové sledování. Pozornost je věnována vlastnostem konkurenčních výrobků, jejich složení, ceně, propagaci. Pokud je to možné, sledují se i marketingové plány konkurence a získávají se nové a cenné informace [10].

### 2.1 Identifikace konkurentů

Jedním z kritérií pro identifikaci konkurentů je podle stupně nahraditelnosti výrobků:

- 1) **Konkurence v rámci značky** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům podobné výrobky a služby.
- 2) **Konkurence mezi značkami** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům výrobky stejné třídy.
- 3) **Konkurence v rámci výrokové formy** - vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům stejnou službu.
- 4) **Konkurence v rámci druhu** – charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty firmy, které s ní soutěží o zákaznickovy peníze.
- 5) **Konkurence v rámci přání** (potřeby) [9; 7] .

#### 2.1.1 Odvětvové pojetí

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky, jež jsou schopny se vzájemně nahrazovat. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami, nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

### Počet prodejců a stupeň diferenciaci

Při určování charakteru odvětví je důležité, jestli existuje na trhu jeden, dva nebo více prodávajících a jestli je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná. Tyto charakteristiky umožňují rozlišit čtyři typy odvětví podle jejich struktury:

- **Ryzí monopolie** – vzniká tehdy, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi nebo oblasti. Není usměrňován, protože zákazníci nemají jinou volbu, může si dovolit vyšší ceny, slabou nebo žádnou reklamu a nejnižší rozsah služeb.
- **Oligopolie** – znázorňuje takovou strukturu odvětví, v níž několik větších firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Rozlišují se 2 typy oligopolie:
  - *Ryzí oligopolie* představuje několik firem nabízející stejné výrobky
  - *Diferencovaná oligopolie* je složena z několika firem nabízející částečně odlišné komodity
- **Monopolistická konkurence** - představuje trh s mnoha konkurenty, jejichž pohyb mezi odvětvími je zcela volný. Každá firma vyrábí natolik diferencovaný produkt, že sama stanoví jeho cenu. Často se konkurenční firmy zaměřují jen na určitou kategorii zákazníků, snaží se plně přizpůsobit jejich potřebám a přáním, a díky tomu mohou inkasovat vyšší ceny.
- **Dokonalá konkurence** – toto odvětví tvoří mnoho konkurentů, z nichž žádný nemá dominantní postavení, a kteří nabízejí homogenní výrobek a služby. Jelikož zde není žádný základ pro rozlišení, ceny u všech budou stejné. Reklama se používá pouze jako prostředek pro dosažení psychologické diferenciaci.

### Bariéry vstupu a pohybu

Mezi hlavní vstupní bariéry podle Kotlera patří:

- Vysoká kapitálová náročnost
- Patenty a licence
- Omezené zdroje
- Suroviny



- Distributoři
- Požadavky na renomé

Mezi nejčastější výstupní bariéry řadí:

- Oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům
- Vládní opatření
- Nízká hodnota majetku v důsledku specializace nebo zastarání
- Nedostatek alternativních příležitostí
- Vysoký stupeň vertikální integrace
- Emocionální důvody

### **Nákladová struktura**

Každé odvětví je charakterizováno zvláštní strukturou nákladů. Firmy pozorně sledují své největší náklady a neustále hledají cesty k jejich snížení.

### **Stupeň vertikální integrace**

Vertikální sjednocení redukuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Tyto společnosti mohou kromě toho uplatňovat různou cenovou politiku v různých oblastech a dosahovat velkých zisků tam, kde jsou nejnižší daně.

### **Stupeň globalizace**

Společnosti operující v globálních odvětvích musejí konkurovat na celosvětové bázi, jestliže chtějí dosahovat vysoké efektivnosti a využívat výhod nejnovějších technologií [7].

#### **2.1.2 Tržní pojetí**

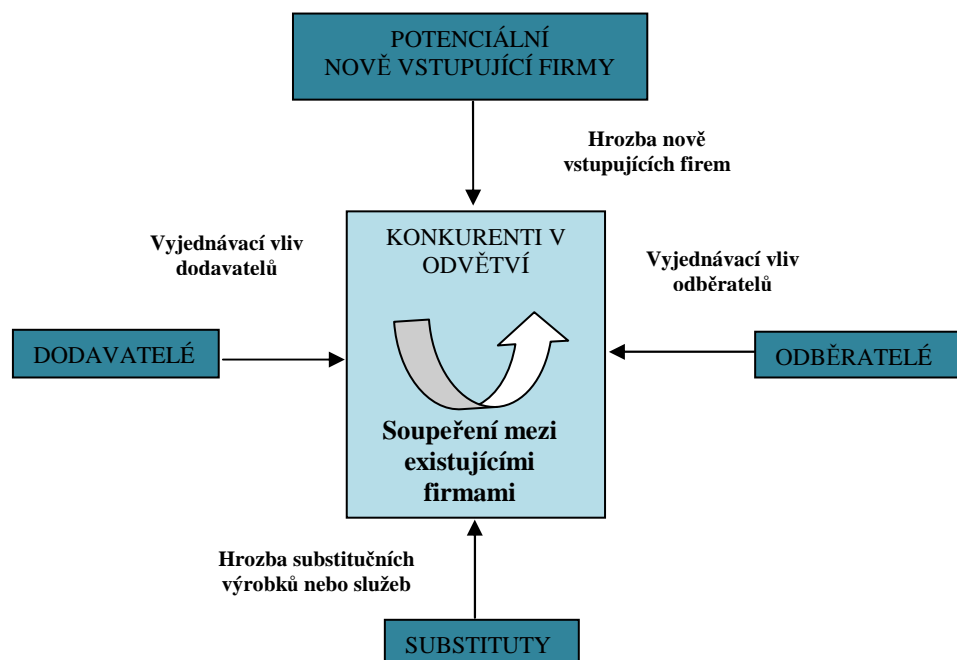
Místo sledování firem, které se zaměřují na výrobu stejných výrobků, což představuje odvětvový přístup, je vhodné se zaměřit na firmy, které uspokojují stejnou potřebu (tržní přístup). Takovým způsobem je možno identifikovat širší skupinu konkurentů.

## 2.2 Porterův model konkurenčních sil

To, jak velká je konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. „*Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů*“ [11].

Intenzita konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Tyto síly odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciálně nově vstupující firmy tvoří konkurenty v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech [13]. Těchto pět sil odpovídá na otázku proč jsou některé trhy atraktivnější než jiné? Všechny pět sil společně určuje intenzitu průmyslové konkurence a ziskovost a největší síla nebo síly řídí strategie a stávají se rozhodujícími z hlediska formulace strategie.

- Nově vstupující firmy
- Nebezpečí substitučních výrobků
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Soupeření stávajících konkurentů



Obr. 2. Porterův model konkurenčních sil [13]

### **Potenciální konkurenti**

Vstup nových firem do odvětví má na stávající výrobce značný vliv. Nová kapacita, snaha získat podíl na trhu a značné zdroje, jež sebou přináší nový konkurenti, může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Na druhou stranu však i potenciální konkurenti musí překonat různé překážky, které vznikají z důvodu úspor, výrobové diference, kapitálových požadavků, přesunu nákladů, vládní politiky, zkušeností, silou značky a odvětvovými opatření.

### **Soupeření stávajících konkurentů**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty probíhá tak, že se snaží obratným manévrováním získat výhodné postavení. Přitom používají různé metody mezi něž patří např. cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Důvodem, proč dochází k tomuto soupeření je, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak nebo vidí příležitost k vylepšení stávající pozice. Některé formy soupeření však mohou mít opačný efekt než je žádoucí. Zejména cenová konkurence s největší pravděpodobností zhoršuje ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a v momentě, kdy k němu dojde se sníží příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Mezi faktory ovlivňující konkurenci patří počty firem a klíčový hráči, soustředěná pozornost prodejce, relativní velikost firem, podíl na trhu, ziskovost, výdělkové marže, přidaná hodnota, dostupnost nadbytečné kapacity a síla značky [13; 5].

### **Tlak ze strany substitutů**

Všechny firmy v odvětví soupeří s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty omezují možné výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa substitutů, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Substituty se rozumí jiné produkty, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, kterým by měla být věnována největší pozornost jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o zvýšení kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Skupina odběratelů má převahu, jestliže platí následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- Výrobky, které nakupujeme v daném odvětví, představují značnou část odběratelových nákupů,
- Výrobky, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady,
- Jestliže dociluje nízkého zisku.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jde-li o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům [13].

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou zvýšit ceny nebo snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb, čímž získávají převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Skupina dodavatelů je silná, platí-li následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější,
- Neexistují substituční produkty v daném odvětví,
- Odvětví není významným zákazníkem dodavatelské slupiny,
- Dodavatelův produkt je nepostradatelný pro odběratelovo podnikání,
- Skupina dodavatelů má rozrůzněnou produkci nebo vytvořila přechodné náklady.

Podmínky, které určují vliv dodavatelů, podléhají změnám a jsou často mimo kontrolu firem. Přesto tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie [5].

## 2.3 Obecné konkurenční strategie

Obecné strategie můžeme definovat jako přístupy k předstížení konkurentů v odvětví.

Z dlouhodobého hlediska rozlišujeme tři vnitřně konzistentní strategie, které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci pro vytváření hájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví.

Tab. 2. Tři obecné strategie [13]

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
V celém odvětví		DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
Jen v určitém Segmentu		SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	
			Strategický cíl

### 2.3.1 Prvenství celkových nákladech

Tato strategie vyžaduje energeticky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Nízké náklady poskytují firmě ochranu před soupeřením konkurentů, neboť nižší náklady znamenají, že firmě zůstává zisk, zatímco její konkurence ho obětovali na soupeření.

### 2.3.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je rozlišení produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přejímáno v celém odvětví jako speciální. Přístupy k diferenciaci mohou být různé: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Tato strategie neumožňuje firmě ignorovat náklady, spíše je možné konstatovat, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

### 2.3.3 Soustředění pozornosti

Tato strategie spočívá v soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Stejně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji nebo účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti [13].

Úspěšná realizace kterékoli z obecných strategií zahrnuje různé zdroje, vlivy, organizační uspořádání a odlišný řídicí styl. Jen málokdy je firma způsobilá přijmout kteroukoli z těchto strategií.

## 2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu si může podnik zajistit v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, bezpečnost, design, poskytování služeb nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady nebo cenou. Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít konkurenční zbraň [8]. Podle Portera pramení neúspěch mnohých firem z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nezbytné k dosažení konkurenční výhody.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA FIRMY AŽD PRAHA S.R.O., ZÁSOBOVACÍ A ODBYTOVÝ ZÁVOD OLOMOUC

#### 3.1 Představení společnosti AŽD Praha s.r.o.

AŽD Praha s. r. o. je významným, ryze českým dodavatelem dopravní, zabezpečovací, telekomunikační, automatizační a informační techniky. Firma si získala vedoucí postavení mezi ostatními dodavateli této techniky na českém trhu zejména díky své dlouholeté tradici a historii, která se datuje již od roku 1954. Již přes padesát let zajišťuje a provádí komplexní dodávky od výzkumu, vývoje, projektování, výrobu, montáž, rekonstrukce, prodej až po dlouhodobý servis zařízení, systémů a investičních celků. Také se zabývá instalací zabezpečovacích zařízení tratí a přejezdů, světelnou signalizací a parkovištními systémy. V poslední době se společnost dynamicky rozvíjela a v oboru dopravních zabezpečovacích systémů a technologií si získala pevné postavení mezi uznávanými evropskými výrobci v tomto oboru. Kromě technologie pro kolejovou dopravu nabízí společnost také řídicí a komunikační systémy pro silniční dopravu a svoje aktivity rozvíjí i v dalších oborech. V hospodářském roce 2004/2005 se společnost zaměřila na rozvoj dalších činností jako je silniční telematika, speciální technika a logistika.



Obr. 3. Logo AŽD Praha s.r.o. [16]

##### 3.1.1 Historie

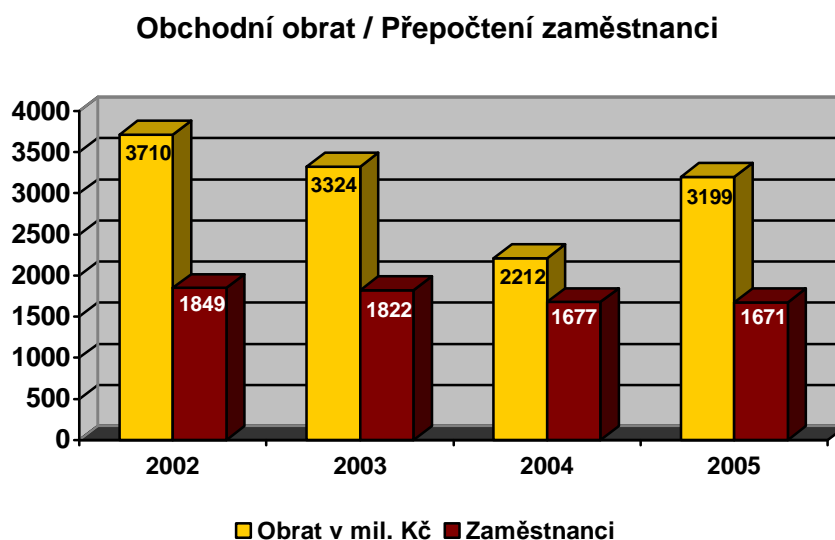
Vznik společnosti je spojen s poválečnou modernizací a rekonstrukcí železniční dopravy v České republice. Dnešní AŽD Praha vznikla spojením tří zakládajících firem ČSD - Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, ČSD - Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, ČSD - Ústřední zásobovací sklad, které vznikly roku 1954. Tento



rok je proto datem založení společnosti. Spojením těchto tří firem vznikl jeden společný podnik Výroba a výstavba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení a to roku 1958. Název Automatizace železniční dopravy (AŽD) byl poprvé použit roku 1961. Jako samostatný oborový podnik vzniklo AŽD Praha o deset let později a byla k němu přidružena i slovenská část AŽD Bratislava.

### 3.1.2 Současné postavení

V současné době zaměstnává AŽD a její dceřinné společnosti v České republice i v zahraničí více než dva tisíce zaměstnanců v různých oborech činnosti. Firma disponuje pouze českým kapitálem a je českou společností se stabilizovanou tuzemskou skupinou majitelů. K významným přednostem firmy patří její ekonomická stabilita. V posledních letech dosahuje společnost roční obrat přes 3 mld. Kč. Kromě pražské budovy, kde se nachází ředitelství společnosti a Výrobní závod Praha, má firma montážní a výrobní závody v Brně, Olomouci a Kolíně. Na Slovensku fungují tři dceřinné společnosti, AŽD W Poprad, s.r.o., AŽD Košice, a.s. a PROJEKT SIGNAL s.r.o. Bratislava. Další dceřinné společnosti jsou v Srbsku (AŽD Saobračajni sistemi, d.o.o. Beograd) a Kazachstánu (AŽD Kazachstán s.r.o.) [16].



Obr. 4. Obchodní obrat / Přepočtení zaměstnanci [Vlastní zpracování]



Obr. 5. Ziskovost z obratu [Vlastní zpracování]

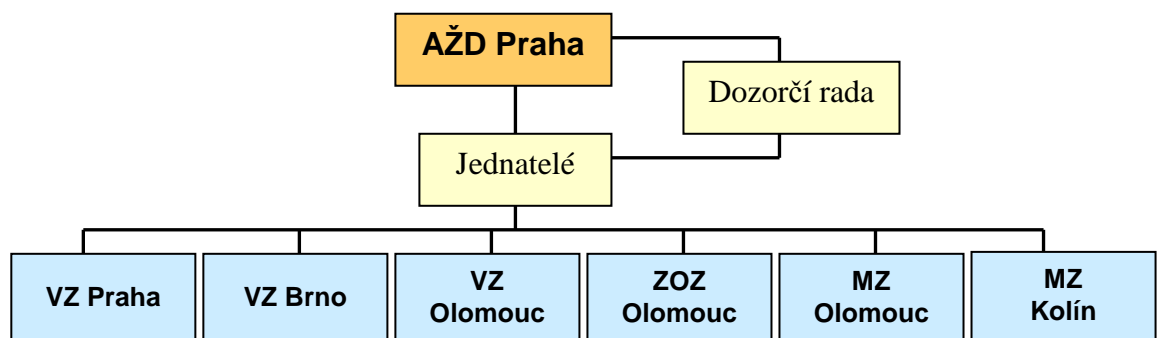
### 3.1.3 Předmět podnikání

Firma vlastní živnostenské oprávnění, na základě něhož podniká v oblasti zabezpečovací, sdělovací, řídicí a automatizační techniky, zejména se zaměřením na oblast kolejové a silniční dopravy. Společnost zajišťuje příslušnou činnost jak obchodní, tak výzkumnou a vývojovou, projektování, výrobu pevných a mobilních zařízení, montáže těchto zařízení, jejich aktivace, zkušebnictví, servis, opravy a údržbu zařízení z vlastní výroby pro:

- železniční dopravu
- provoz metra a závodovou dopravu
- oblast telekomunikačních, informačních, radiových systémů
- telematické aplikace
- silniční, signalizační a parkovištní systémy
- nové telefonní a rozhlasové systémy pro řízení železniční dopravy a pro informování cestujících
- řadu dalších výrobků

### 3.2 Zásobovací a odbytový závod Olomouc

Zásobovací a odbytový závod Olomouc tvoří logistické centrum společnosti, tzn. že dodává výrobním závodům, montážním závodům a dalším organizačním jednotkám AŽD Praha a realizuje veškeré dodávky nejen pro organizace Českých drah, ale i pro všechny velkoobchody, montážní firmy a konečné odběratele. Kromě pružného a efektivního zajištění logistických potřeb všech organizačních jednotek společnosti se Zásobovací a odbytový závod Olomouc zabývá i vlastní obchodní činností. V roce 2004 rozšířil závod své služby a poskytování logistické podpory dceřiným společnostem jak v České republice tak v zahraničí. Závod zajišťuje sortiment pro potřeby výrobních a montážních závodů AŽD, a kromě toho rozvíjí oblast doplňkových služeb tak, aby co nejvíce uspokojil potřeby jednotlivých obchodních partnerů. Kromě výrobků z vlastní produkce firmy je nabídka orientovaná především na oblast kabelů a souvisejících produktů. Jakožto logistické centrum společnosti zajišťuje kromě samotné výroby výběr a hodnocení dodavatelů, provádění technických přejímek předepsaných stávajícími předpisy pro kontrolu jakosti, zabezpečení technických podkladů k jednotlivým výrobkům, využitím dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli získává výhodu kratších dodacích lhůt apod.



Obr. 6. Začlenění Zásobovacího a odbytového závodu [23]

### 3.3 Základní ukazatele společnosti

#### Počet zaměstnanců

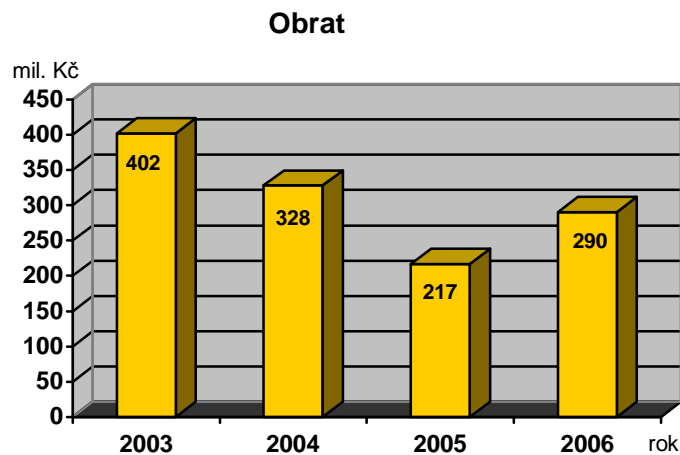
Zásobovací a odbytový závod Olomouc v současnosti zaměstnává 152 zaměstnanců, přičemž od roku 2004 došlo k výraznému poklesu. Vývoj počtu zaměstnanců je možno pozorovat v následujícím grafu.



Obr. 7. Celkový počet zaměstnanců [Vlastní zpracování]

#### Obrat

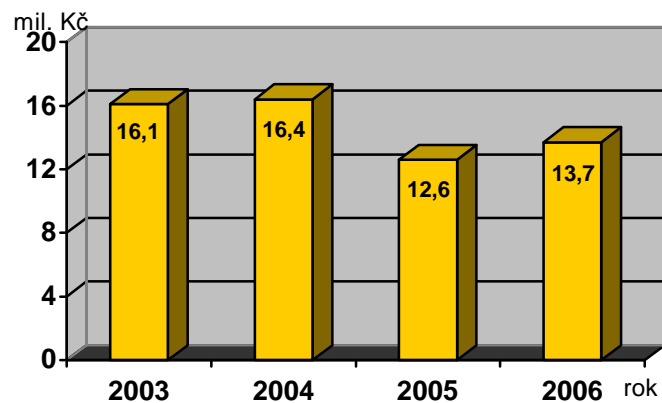
V roce 2003 činil obrat závodu 402 mil. Kč. V následujících dvou letech došlo ke snižování hodnot. V roce 2004 dosáhl závod obrat 328 mil. Kč a v roce 2005 poklesla tato hodnota na 217 mil. Kč. Obrat roku 2006 činil 290 mil. Kč. Vývoj hodnot obratu od roku 2003 je zachycen v grafu.



Obr. 8. Obrat [Vlastní zpracování]

### Zisk

Vývoj hospodářského výsledku vzrostl od roku 2003 do roku 2004 z hodnoty 16,1 mil. Kč na hodnotu 16,4 mil. Kč. Tato situace byla dána především příznivou situací na trhu a upevněním spolupráce s významným odběratelem. V roce 2005 závod investoval do technického rozvoje, což se projeví na výsledku hospodaření, který v tomto roce poklesl na hodnotu 12,6 mil. Kč.



Obr. 9. Vývoj hospodářského výsledku [Vlastní zpracování]

### 3.4 Výrobní program

Zásobovací a odbytový závod zabezpečuje podstatnou část dodávek pro České dráhy, Železnice Slovenské republiky a pro výstavbu Metra. Závod je primárně určen k zajišťování materiálu pro jednotlivé výrobní závody a následně pro dodávky výrobků vlastní průmyslové výroby na jednotlivé montážní závody. Kromě toho zajišťuje kompletní sortiment náhradních dílů pro všechny odběratele jejich výrobků, tj. ČD a různé soukromé vlečky apod.

#### Sortiment

- plastové výstražníky pro přejezdy,
- elektronické přejezdové zařízení PZZ – EA,
- zabezpečovací zařízení SSZ - ESA11, ESA 22,
- automatické vedení vlaku CRV-AVV,
- náhrada litinových olejových stykových transformátorů DT 075 plastovými DT 075 S splňujícími přísná ekologická kritéria,
- v rámci tzv. výhybkového programu zavedení výroby:
  - nejméně 22 vzorů čelist'ových závěrů pro výhybky UIC, R65 a S49,
  - 7 vzorů válečkových stoliček, včetně dotlačovacích,
  - snímače poloh jazyků,
  - samovratná výhybka s elektromotorickým přestavníkem,
  - další inovace přestavníků, upevňovacích souprav, spojnic a pod.
- nabídka zinkovaných stožárů návěstidel a plastových stínítek, bočních i horních desek, včetně držáků štítků,
- nabídka kabelových závěrů UKM 12, UPM 24 a stojan KSL,
- nabídka rozhlasové ústředny RU6/100 s využitím i pro ozvučení nemocnic, provozů, měst a vesnic,
- výroba kabelových svazků Whirlpool.

## Využití logistiky

ZOZ Olomouc – logistické centrum zajišťuje dodávky také mimo společnost AŽD Praha a je schopen přepravit, uskladnit nebo připravit logistickou cestu pro mnohý sortiment ze zabezpečovací a sdělovací techniky, ale také mimo tuto oblast. V rámci logistických činností zajišťuje Zásobovací a odbytový závod tato řešení:

- výběr a hodnocení dodavatelů, posuzování konkrétních nabídek a zohlednění specifických podmínek provozu,
- provádění technických přejímek, předepsaných stávajícími předpisy pro kontrolu jakosti, zajišťování dodávek podle předaných technických specifikací,
- zabezpečení technických podkladů, obchodně technické dokumentace k jednotlivým výrobkům, sjednání technických podmínek, podklady pro zaváděcí listy a prohlášení o shodě dle zákona č. 22/1997 Sb.,
- využitím dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli získává výhodu kratších dodacích lhůt, zvyšuje spolehlivost dodávek, pohotovost dodávek, dlouhodobou jednotnost sortimentu, zabezpečuje systém náhradních dílů a sleduje kompatibilitu dodávek,
- zajištění záručního servisu pro výrobky AŽD Praha s.r.o. cestou samostatné Divize servisu DSE, u dalších výrobců a dodavatelů podle technických podmínek a smluvních závazků, možnost poskytovat náhradní plnění výměnným způsobem,
- možnost odběratelem stanovených priorit dodávek, kompletace podle postupu stavebních prací a pod.,
- zprostředkování odborných školení, získávání oprávnění k provádění montáží výrobků AŽD Praha s.r.o., i speciálních technologií dalších dodavatelů,
- v dodávkách všech druhů kabelů zajišťuje dodání délek dle požadavku, převinutí na vlastní bubny, kompletaci a expedici ucelených zásilek včetně předepsaných měřících protokolů,
- expedice vagóny z vlastní vlečky, vlastními vozidly ZOZ, možnost vlastních odběrů pro odstranění nehod, havárií a pro naléhavé případy lze zajistit také expedici ex-

presní přepravní službou TOPTRANS přímo z areálu ZOZ do 24 hodin na místo určení v rámci ČR,

- logistické činnosti jsou aplikovány pro Kabelovnu Děčín Podmokly, při výstavbě železničních koridorů v České republice, při výstavbě modernizovaných železničních tratí ve Slovenské republice pro AŽD Košice a.s. aj.

### 3.5 Mise a cíle společnosti

Dlouhodobým cílem společnosti je prohloubit hlavní cíl, kterým je uspokojování požadavků a potřeb zákazníka se zaměřením na monitorování a měření jeho spokojenosti. Firma se také snaží zajistit zákazníkům maximální kvalitu produkce tak, aby se neustále zlepšovalo postavení podniku na trhu a za pomoci vyvážené finanční politiky a kvalitního kolektivu zaměstnanců byl zajištěn její rozvoj. Společnost se opírá a kvalifikovaný kolektiv zaměstnanců, fungující systém jakosti a pružný systém řízení. Dlouholetá tradice a zkušenosti firmy jsou její velkou výhodou při vývoji výrobků a rozvoji služeb. Společnost rozšiřuje svoji působnost na zahraniční trhy a to zejména díky produktům, které zachycují nejnovější technické a užité trendy a odpovídají normám a požadavkům EU.

#### Další cíle společnosti

- Zajistit zákazníkům servis pro moderní elektronická zařízení a systémy AŽD,
- Trvale zlepšovat podmínky pro styk se zákazníky a postupně rozšiřovat rozsah nabízených služeb,
- Trvale zvyšovat úroveň kvalifikace zaměstnanců,
- Vytvářet podmínky pro motivaci zaměstnanců k dosažení optimálních výsledků činnosti společnosti,
- Zvyšováním spolehlivosti nových zařízení a dodávaných systémů snížit náklady na provoz výrobků,
- Usilovat o odstranění nebo minimalizaci negativních vlivů svých činností na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel okolí areálu.



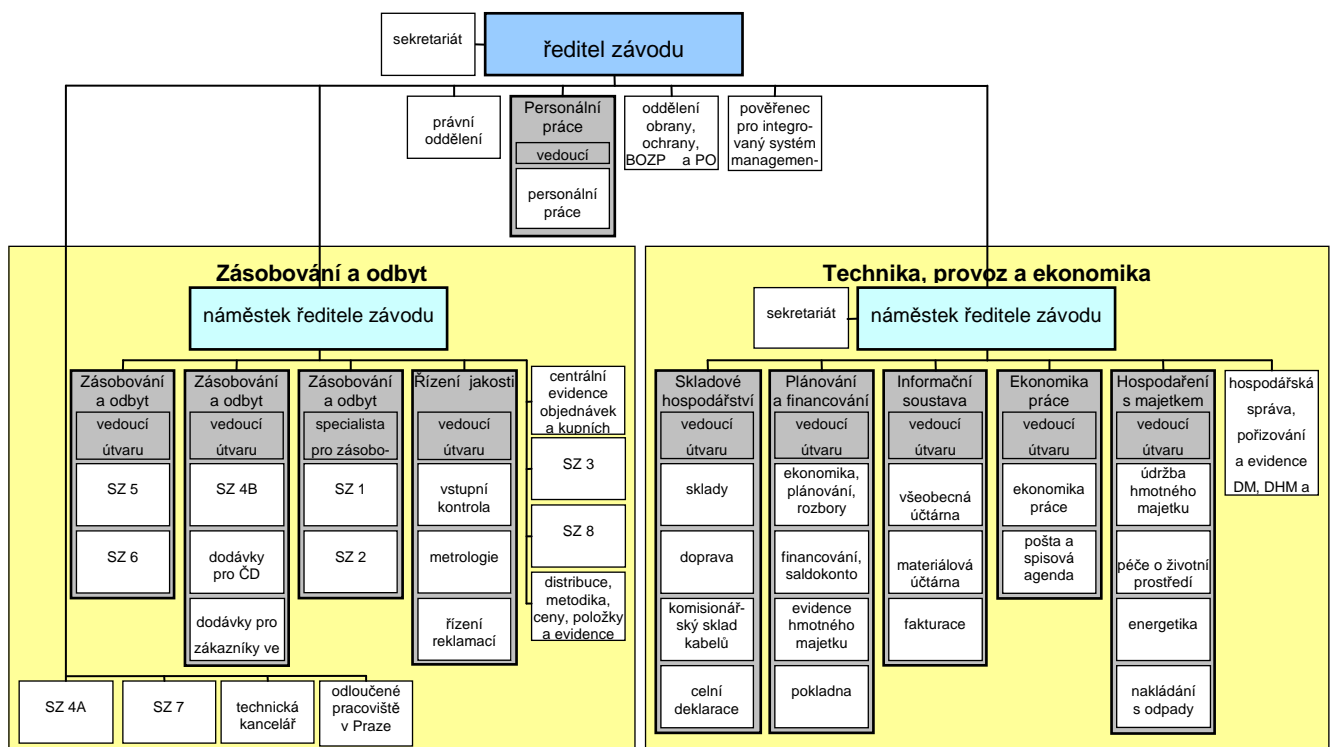
### 3.6 Export

Společnost AŽD Praha s.r.o. úspěšně rozvíjí svou činnost také v zahraničí, která tvoří významnou část aktivit firmy. Úspěšné obchodní kontakty se podařilo firmě navázat nejen ve východní Evropě, ale i v Asii, kde navázala kontakty kromě jiného v Indii, Kazachstánu, Srbsku a Bulharsku.

Zásobovací a odbytový závod se v posledních letech také snaží expandovat do zahraničí. Za zmínku stojí ukončená výstavba 11 stanic v Indii. V současnosti probíhá výstavby stanice Polsko – Bělorusko, modernizace trati Podgorica – Nikčič v Černé Hoře, modernizace tepelné elektrárny v Obrenovaci v Srbsku, za spoluúčasti Zásobovacího a odbytového závodu byl otevřen výrobní závod v Bulharsku a další projekty jsou v jednání. Všude dodává společnost její zabezpečovací zařízení.

### 3.7 Organizační struktura

Základní členění ZOZ je na úsek TPE (technika, provoz, ekonomika) a ZAO (zásobování a odbyt). Na rozdíl od jiných firem není v AŽD oddělen nákup a odbyt, ale obojí obstarává vždy jeden referent. Úsek ZAO je následně členěn do jednotlivých skupin zásobování podle sortimentu, který zajišťují. Pro přehlednost přikládám organizační schéma.



Obr. 10. Organizační schéma ZOZ [17]

### 3.8 Certifikace podniku

System managementu jakosti je v AŽD od roku 1997. Na základě úspěšného výsledku auditu byly Zásobovacímu a odbytovému závodu Olomouc certifikačním orgánem EZÚ uděleny tyto certifikáty :

- System jakosti – ČSN EN ISO 9001 - soulad s požadavky tohoto systému je doložen certifikáty CQS a IQNet s mezinárodní platností
- EMS – ČSN EN ISO 14001 – certifikován environmentální systém managementu EMS
- SM BOZP – OHSAS 18001 [22].



Obr. 11. Zlatý certifikát [16]

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY AŽD PRAHA S.R.O., ZÁSBOVACÍ A ODBYTOVÝ ZÁVOD OLOMOUC NA TRHU

### 4.1 Nejvýznamnější konkurenti

Do současné konkurence jsem zahrnula společnosti, které se zabývají výrobou stejného sortimentu nebo společnosti, které provádí servis nebo dodávku náhradních dílů. V následujících odstavcích uvádím firmy, které v současné době patří mezi nejdůležitější konkurenty Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc v České republice.

#### **AK SIGNAL BRNO, a.s**

Poměrně mladá firma, které v oboru dopravní sdělovací a zabezpečovací techniky funguje od roku 1992. Vyvíjí a dodává techniku převážně pro železniční a silniční dopravu, buduje sdělovací sítě a zařízení pro sběr dat, strukturované kabeláže a telefonní ústředny. Firma za dobu své působnosti v resortu dopravy Českých drah, telekomunikací, energetiky a občanské vybavenosti realizuje stavby a dodávky technologických zařízení na Moravě a především v brněnské oblasti. Od roku 1995 firma vyvíjí aktivity i při vývoji nejmodernějších elektronických zařízení pro dálkové ovládání a diagnostiku zabezpečovacích zařízení [17].

#### **Výrobní sortiment konkurující ZOZ**

- Samovratné přestavníky
- Přejezdové závory



Obr. 12. Samovratný přestavník SP-03 [18]



Obr. 13. Přejezdové závory [18]

### **VÚDEPS HOUŠKA, s.r.o.**

Tato společnost vznikla také v roce 1992 a orientuje se na servis elektrické požární a elektrické zabezpečovací signalizace. Zajišťuje servis přejezdových zařízení na regionálních tratích a opravu a dodávky veškerých náhradních dílů. Provádí také servis a dodávky ostatních slaboproudých systémů i mimo obory hlavní činnosti - ve speciálních případech i na zakázku s vzájemnými vazbami. Mezi tato zařízení patří strukturované kabeláže a datové sítě, které jsou čím dál více využívány k přenosu informací většiny sdělovacích a zabezpečovacích zařízení, uzavřené televizní okruhy, místní rozhlas, systémy jednotného času, elektrická zabezpečovací signalizace, počítačová monitorovací pracoviště, přístupové systémy, závory a další [21].

### **SIGNALBAU s.r.o.**

Firma SIGNALBAU s.r.o. Přerov byla založena v březnu 1993 se zaměřením na montáže technologických zařízení Českých drah a vyvolaných investičních akcí v oboru sdělovací a zabezpečovací techniky drah. Tato společnost se věnuje projekci, výstavbě, rekonstrukci a opravě sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah. Pro Zásobovací a odbytový závod Olomouc představuje velkou hrozbu, a to především pro to, že v roce 1998 uzavřela zastupitelskou smlouvu s SIEMENS AG Rakousko o dodávkách zabezpečovacích zařízení drah firmy Siemens pro český trh. V tomto oboru zajišťuje společnost SIGNALBAU s.r.o. komplexní služby zahrnující vše od zpracování záměru, projektové dokumentace, přes vlastní realizaci a uvedení do provozu až po dodání výstupních revizních zpráv, zajištění komplexních zkoušek předávaného zařízení s následným servisem zařízení [18].

### **Výrobní sortiment konkurující ZOZ**

- elektronická přejezdová zabezpečovací zařízení ELEKSA 93
- traťová zabezpečovací zařízení AH 2000, AH –88A s počítačem náprav AZF a přenosovým zařízením MUZA



Obr. 14. Zabezpečovací zařízení ELEKSA 93 [18]



Obr. 15. Traťová zabezpečovací zařízení AH [18]

### **Skupina ELTODO**

Skupina společností ELTODO, kterou zastřešuje mateřská společnost ELTODO EG, a.s., je spíše elektrotechnickou společností. Ve svém podnikání se zaměřuje na segmenty energetiky, dopravy, veřejného osvětlení, průmyslových a administrativních budov, výroby a letišť a heliportů. Na rozdíl od ZOZ Olomouc se tato organizace zaměřuje v oblasti dopravy pouze na silniční dopravu. Zásobovacímu a odbytovému závodu konkuruje především v tomto sortimentu:

- Světelná signalizační zařízení
- Parkovací závorové systémy [20].

### **Siemens Česká republika**

Zastoupení společnosti Siemens AG v ČR je možno považovat ze největšího konkurenta Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc. Firma působí v těchto hlavních oblastech: automatizace a řízení, doprava, energetika, informace a komunikace, osvětlení a zdravotnictví. Siemens se obdobně jako ZOZ Olomouc zabývá zabezpečovací technikou, řídicí technikou a ostatní zařízení jakou jsou kabelizace, informační systémy pro cestující, telekomunikace atd. [19].

#### 4.1.1 Zhodnocení konkurence

Většina konkurence se ve své činnosti nezaměřuje výhradně na výrobu sortimentu jako Zásobovací a odbytový závod Olomouc, jedná se spíše o doplněk svých obchodních aktivit.

Největším konkurentem je v současné době společnost Siemens Česká republika, která má asi nejširší nabídku přestavníků, přejezdových závor a výstražníků, čelistových závěr a kleštiny pro počítače náprav, na které se závod specializuje.

Dalším významným konkurentem je společnost Ak Signal Brno, a.s. Tato společnost se začíná postupem času rozvíjet, ale nemá dostatečný kapitál a kapacitní možnosti, aby tento rozvoj významným způsobem ohrozil Zásobovací a odbytový závod Olomouc.

## 4.2 Současná marketingová komunikace

Zásobovací a odbytový závod Olomouc využívá již několik let marketingové nástroje pro komunikaci se zákazníky. Prostřednictvím nich se snaží získat nové zákazníky, nalézt nové trhy a tím uspokojit potřebu dalšího rozvoje společnosti. Zavedení používání těchto nástrojů samozřejmě provázelo rostoucí náklady, ale současně i růst počtu uzavřených obchodů a zvyšující se obrát u nově získaných zákazníků. Mezi nástroje, které závod v současnosti využívá patří:

### 4.2.1 Podpora prodeje

Do podpory prodeje řadíme firemní brožury, katalogy, technické dokumentace, logo a jeho design, manuály a firemní nabídky.

Společnost AŽD Praha s.r.o. vydává svůj firemní časopis. Reportér AŽD Praha vychází čtyřikrát ročně a obsahuje aktuální zprávy o činnosti podniku i v oboru vůbec, aktivity, které byly v průběhu čtvrtletí realizovány, informace o dění v zahraničí a rozhovor se zajímavými osobnostmi z oboru.

Zásobovací a odbytový závod Olomouc má svůj katalog výrobků a služeb, který může zákazník získat na veletrzích a výstavách. Katalog obsahuje stručnou charakteristiku závodu a kompletní nabídku služeb a využití logistiky AŽD.

Přehled konkrétního nabízeného sortimentu poskytuje závod formou CD disku.

#### 4.2.2 Přímý marketing

Přímou komunikace se zákazníky a dodavateli umožňují telefon, email, fax, internet, letáky, přílohy v novinách a časopisech.

V současné době je nejčastěji při komunikaci se zákazníky či dodavateli využíván email. Protože email umožňuje zasílat různé přílohy, využívají ho především dodavatelé k zaslání svých nabídek, projektových dokumentací a dalších různých dokumentů. Emailové adresy jsou v závodě tvořeny následujícím způsobem: jménopříjmení@azdzoz.cz. Ale pro nové potenciální zákazníky má závod stanovený jednotnou adresu azdzoz@azd.cz, což snižuje riziko, že by zákazník neporozuměl jménu nebo příjmení.

Telefon slouží k okamžitému spojení a řešení případných problémů nebo dotazu. Telefonická komunikace představuje osobnější formu kontaktování na dálku a je vhodné také tímto způsobem jednat s zákazníky.

Zákazníkům je poskytována podpora jak formou internetových stránek, tak v tištěné podobě formou katalogu. AŽD Praha s.r.o. má své internetové stránky, kde na se nachází odkaz na stránky Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc. Na těchto stránkách jsou uvedeny základní informace o závodě, zaměření činnosti, náplni produkce a kontakty. Internetové stránky jsou přístupné na adrese [www.azd.cz](http://www.azd.cz).

#### 4.2.3 Veletrhy

Veletrh v dnešní době slouží spíše jako místo, kde má firma možnost se prezentovat, upevňovat vztahy se zákazníky a komunikovat s nimi, než místo uzavírání kontraktů, jak tomu bylo v minulosti. Také Zásobovací a odbytový závod Olomouc se účastní všech veletrhů a výstav zaměřených na techniku týkající se tohoto oboru po celé Evropě.

V poslední době se Zásobovací a odbytový závod Olomouc zúčastnil výstavy Ampér v Letňanech. Dříve i BVV. V minulých letech vystavovali i v Indii a Malajsii.

#### 4.2.4 Sponzorství

Sponzoring je řízen z podnikového ředitelství. Zásobovací a odbytový závod Olomouc sponzoruje sportovní akce jako veslování v Olomouci, dostihy v Praze a dlouhodobě vozidlo pro tělesně postižené Sdružení rodičů a přátel postižených dětí Jitro (Olomouc) [24].

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza, jak už bylo řečeno v teoretické části hodnotí silné a slabé stránky (SW) – strengths, weaknesses, zejména se zaměřením na interní prostředí firmy, a příležitosti a ohrožení (OT) - opportunities, threats, zejména se zaměřením na externí prostředí firmy. V běžné marketingové praxi se SWOT analýza tvoří ze souboru potřebných externích i interních analýz firmy. Vzhledem k nedostatečným zdrojům z prostředí firmy jsem přistoupila pro tvorbu SWOT analýzy k analýze empirických údajů, které jsem získala v průběhu praxe a také z materiálů poskytnutých firmou. Na základě těchto údajů jsem sestavila přehled nejpodstatnějších faktorů působících ve firmě

#### Silné stránky

- Spektrum nabízených služeb
- Dlouhodobé vztahy s odběrateli
- Dlouholeté zkušenosti
- Zkušený a kvalifikovaný kolektiv zaměstnanců
- Pružný systém řízení
- Ekonomická stabilita
- Systém jakosti
- Výhodná poloha
- Existence systému řízení kontroly a kvality
- Rozsáhlý park dopravních prostředků a vlečka
- Ekonomické výhody dodávek z jednoho místa
- Reference

#### Slabé stránky

- Zastaralost některých strojů při výrobě
- Nedostatečná prezentace a propagace nabízených produktů
- Nízká gramotnost v informačních technologiích na všech úsecích



- Nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě
- Nízká marketingová síla

### **Příležitosti**

- Nalezení nových tržních segmentů
- Dostupnost evropských trhu
- Expanze do zahraničí
- Zvýšení zákaznické loajality

### **Hrozby**

- Vstup nového konkurenta
- Nepříznivé legislativní změny
- Platební neschopnost odběratelů
- Stagnace poptávky

**Silnou stránkou** společnosti je dlouholetá tradice v oboru, na kterou by mohla přilákat nové zákazníky. S tím související dostatečné zkušenosti pracovníků dávají předpoklady pro další zkvalitnění prováděných činností. Také výhodná poloha areálu, který tvoří dvě haly o rozloze 8248 m<sup>2</sup> a venkovní plocha o 1,2 ha, je jistou konkurenční výhodou. Za významnou přednost firmy bych označila i ekonomickou stabilitu.

**Slabou stránku**, kterou společnost odhalila v souvislosti se zavedením nového informačního systému, je nízká gramotnost v informačních technologiích na všech úsecích závodu.

Největší **příležitostí** je nová alternativní výroba, kterou závod provozuje necelý měsíc. Tato výroba se netýká produkce pro ČD, ale jsou zde vyráběny komory elektronových mikroskopů vyráběny pro firmu FEI. Jedná se o superpřesnou výrobu se speciální povrchovou úpravou. Tyto jsou následně odvezeny do Výrobního závodu Brno a zde probíhá vlastní kompletace mikroskopu a všechny zkoušky.

Velkou **hrozbou** Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc je především zahraniční konkurence. Již zmíněná rakouská společnost Siemens AG, která má v České republice zastoupení, neustále zvyšuje úroveň nabízeného sortimentu a služeb. Vyšší úroveň těchto

služeb a rozšířenější sortiment je však spojen i s vyšší cenou, což je pro mnohé zákazníky rozhodující faktor.

#### 4.4 PEST analýza

Proto, aby bylo možné správně navrhnout kroky k efektivním změnám, je důležité stanovit si faktory ovlivňující chod a provoz závodu. Ke stanovení vnějších faktorů byla použita PEST analýza.

PEST analýza hovoří o čtyřech oblastech vnějšího prostředí, které jsou jejím základem. Jsou to tyto faktory:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické

Tab. 3. Pest analýza [Vlastní zpracování]

+	-	0	<b>Ovlivňující faktor</b>	<b>Analýza</b>	<b>Predikce</b>	<b>Naléhavost 1 – nejnižší 5 - nejvyšší</b>
<b>Politické faktory</b>						
+	-		Ochrana životního prostředí	EU klade vysoké nároky na ochranu životního prostředí.	V budoucnu tyto nároky stále porostou → vzrůst nákladů společnosti → nutná výstavba nových hal.	3
+			Růst minimální mzdy	Minimální mzda v ČR vzrostla o 430,- oproti lednu roku 2006.	Minimální mzda se bude zvyšovat i nadále v důsledku přiblížení se EU.	2
<b>Ekonomické faktory</b>						
+			Inflace	Vývoj inflace v minulosti značně kolísá. V dnešní době se pohybuje okolo 2,5 %.	Předpokládá se, že po vzoru EU bude snaha snížit inflaci na hodnotu 2 %.	3

+	Možnost zaměstnávat cizince	Příchod lidí z východních zemí za prací roste.	Po vstupu dalších zemí do EU se bude tento příliv většinou levné pracovní síly zvyšovat. Zaměstnání těchto lidí bude méně nákladné	2
-	Kurz měny	Kurz měny jak např. k EUR nebo USD se v minulých letech snižuje → dochází k posilování koruny → negativní pro exportéry.	Předpokládáme, že koruna bude stále posilovat, což se nepříznivě odrazí na možnosti vývozu.	3
+	Růst HDP	V průběhu let 1995 – 2005 dochází k nárůstu HDP téměř o 103 %, což představuje 1503,8 mld. Kč. V současné době se české hospodářství nachází v růstové fázi ekonomického cyklu.	Tak jako dochází k nárůstu HDP v minulých letech, očekává se také nárůst v příštích letech.	3
<b>Sociální faktory</b>				
+	Zvyšující se úroveň vzdělávání	V posledních letech byl zaznamenán nárůst poptávky po studiu zejména na středních a vysokých školách na úkor studia v učňovských oborech – dochází ke zvyšování vzdělanosti obyvatelstva.	Zvýšením vzdělání dochází ke snížení počtu manuálně pracujících lidí (nižší mzdy, menší nároky na kvalitu) → Tento trend bude pravděpodobně pokračovat i v budoucnu.	3
+	Postoj k práci a volnému času	V EU je vysoká produktivita práce, v ČR je podstatně nižší.	V budoucnu předpokládáme přiblížení produktivity práce v ČR k EU. Vyšší produktivita práce se odrazí v nižších nákladech.	3
<b>Technologické faktory</b>				
-	Zastarávání výrobních zařízení	Věda a pokrok jde neustále dopředu a na trhu jsou stále novější a dokonalejší výrobní zařízení. Míra zastarávání však v tomto	Morální opotřebení se bude na výrobních zařízeních projevovat neustále, ale neočekává se žádné dramatické výkyvy oproti minulosti.	2

		odvětví dosud nebyla příliš dramatická.		
+	Nové pracovní postupy	Se získáváním nových vědomostí a zkušeností se nacházejí stále nové pracovní postupy vedoucí k zefektivnění práce a k úspoře času ve výrobě.	Tento trend se bude pravděpodobně dále vyvíjet, což může být přínosem pro firmu z hlediska snížení výrobních nákladů.	4
+	Nové vynálezy, výsledky vývoje	EU se snaží podporovat výzkumné-vývojové projekty.	V budoucnu se bude ještě více investovat do výzkumu a vývoje, o čemž svědčí i nový operační program EU pro období 2007-2013 zaměřený na vývoj a inovace.	3
+	Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup	Nové technologie pronikají do všech oblastí, především počítačem řízené výrobní procesy.	Očekává se stále nižší podíl lidské práce na úkor kvalifikovaných techniků. Tedy nižší mzdové náklady.	3
+	Nové skladové technologie	Trh přináší neustále nové a dokonalejší programy pro počítačové řízení zásob.	Snaha o zefektivňování procesu řízení zásob nadále poroste.	3

#### 4.5 Porterova analýza

Úroveň konkurence v odvětví závisí podle Portera na pěti konkurenčních silách:

- Nově vstupující firmy
- Nebezpečí substitučních výrobků
- Vyjednávací vliv odběratelů
- Vyjednávací vliv dodavatelů
- Soupeření stávajících konkurentů

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Tato hrozba spočívá v tom, že na trh hodlá vstoupit nový subjekt, ať už nově vytvořený podnik nebo rozšíření některé z existujících firem.

Vstup nových firem na tento trh je provázen řadou překážek. Mezi ně patří především kapitálová náročnost, která spočívá v nákupu nových strojů a zařízení. Problematické je také vybudování distribučních kanálů, k nimž má nový výrobce složitější přístup.

V případě, že by některá z existujících firem chtěla rozšířit svůj sortiment výroby konkuruje ZOO Olomouc potýkaly by se především s tzv. přechodovými náklady.

V současné době není známo, že by měla nějaká firmy či subjekt zájem vstoupit do oboru zabezpečovacích systémů a technologií. Proto tuto hrozbu pokládám v současnosti za nepravděpodobnou.

### **Nebezpečí substitučních výrobků**

Zásobovací a odbytový závod Olomouc se zaměřuje na výrobu přestavníků, přejezdových závor a výstražníků, čelistových závěr a nově také kleštiny pro počítače náprav. Na analyzovaném trhu neexistují výrobky, které by plnily podobnou funkci. Proto považuji ohrožení ze strany substitutů za poměrně nízké.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé výrazně ovlivňují cenu, kvalitu výrobků a služeb nebo také dodací lhůty.

Zásobovací a odbytový závod Olomouc zajišťuje materiál pro jednotlivé výrobní závody a poté je určen pro dodávky výrobků vlastní průmyslové výroby na jednotlivé montážní závody. Kromě toho zajišťuje kompletní sortiment náhradních dílů pro všechny odběratele jejich výrobků, tj. ČD a různé soukromé vlečky apod. Vzhledem k tomu, že se závod podílí na rekonstrukci Metra, dodává i tam. Kromě toho je v Zásobovacím a odbytovém závodu Olomouc zřízen největší sklad telekomunikačních kabelů v ČR a tyto jsou dodávány jak pro montážní závody AŽD tak cizím odběratelům. Spolu s kabely je dodáváno veškeré příslušenství.

Mezi významné klienty patří:

- SŽDC, s.o.
- České dráhy, a.s.

- Dopravní podnik hl. m. Praha, a.s.
- Železnice Slovenské republiky, s.o.
- Magistráty a městské úřady

ZOZ Olomouc směřuje svou produkci především pro vlastní potřeby AŽD. Počet externích odběratelů je poměrně nízký, což není pro závod příznivé. Ztráta každého z nich by měla tragické následky. Proto je důležité plnit požadavky zákazníka a zvyšovat jeho spokojenost.

### **Vyjednávající vliv dodavatelů**

Každá podnikatelská činnost vyžaduje dobrou spolupráci s kvalitními a spolehlivými partnery, zvláště potom s dodavateli. Zásobovací a odbytový závod Olomouc má pro výrobu svých výrobků více dodavatelů od nás i ze světa, ze všech oblastí průmyslu. Což je pro společnost výhodné, protože nenese riziko spojené s případným selháním jednoho dodavatele. Přesto je nutné, aby závod udržoval stávající dodavatele a snažil se získávat nové. Závod má aktuálně v seznamu dodávaných výrobků a materiálu 26 000 položek a více než tisíc dodavatelů. Závod tvoří logistické centrum společnosti, což mu umožňuje udržovat dlouhodobé vztahy s dodavateli. Na základě dlouhodobých rámcových smluv má závod možnost projednávat dlouhodobou platnost cen, kontinuitu v inovaci sortimentu, snadnější získávání náhrad a také snížení trvalého stavu zásob zajištěním průběžného plnění dílčích dodávek. Vyjednávací sílu dodavatelů je tedy možno označit za relativně nízkou.

### **Soupeření stávajících konkurentů**

Jedná se o konkurenci mezi již existujícími a zaběhlými firmami. Jak už jsem uvedla v předchozí části, na českém trhu existuje několik málo firmy provozující podobnou výrobu a poskytující stejné služby. Mezi nejvýznamnější patří: Siemens, AK SIGNAL BRNO, a.s, SIGNALBAU s.r.o. a skupina ELTODO. Celkově na českém trhu existuje poměrně malá konkurence. Závod by však neměl podcenit sledování konkurence jak z dlouhodobého tak krátkodobého hlediska, aby dokázal včas a rychle reagovat na změny konkurence.

## 5 DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY POMOCÍ MAREKTINGOVÝCH NÁSTROJŮ

Na základě zhodnocení současné marketingové komunikace a provedených analýz, jsem odhalila některé aspekty, které by měl závod respektive její management v současné době řešit.

Proto navrhuji zřídit marketingové oddělení, která by se věnovalo pouze marketingovým aktivitám. V současné době tuto úlohu zastává oddělení plánování a financování, jehož pracovníci však tuto činnost vyvíjí pouze jako vedlejší. Závod by měl ve svém řízení využívat koncept marketingové filosofie podnikání orientovaný nejenom na tvorbu hodnot pro předem určené trhy, ale také na řešení potřeb, požadavků, přání a tužeb zákazníků odhalených marketingem. Jsem si vědoma, že závod nedisponuje takovými finančními prostředky, aby si mohl dovolit zřídit samostatné marketingové oddělení. Proto by měl být určen alespoň jeden zaměstnanec, který byl zodpovědný za marketingovou komunikaci. Na místě by bylo také zpracování programu prosazení marketingové filozofie do podnikové kultury např. formou školení, seminářů, odborných kurzů a rekvalifikací.

Při tvorbě marketingové strategie je především nutné si určit cíl, kterého chce firma dosáhnout. Hlavními cíli závodu jsou :

- Navázání nových kontaktů na zahraničních trzích
- Zlepšení informovanosti o závodu
- Upevnění pozice na trhu
- Posílení vzájemných vztahů – mezi současnými zákazníky

Jsou-li stanoveny cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo, je nutné stanovit cestu, která povede k jejich splnění. Podstatou marketingové strategie je určení směru postupu, vedoucího ke splnění podnikových cílů. Účelem je dosažení výhodné tržní pozice a tím dosažení žádoucích výsledků.

Analýza současné marketingové komunikace poukazuje na to, že závod využívá některé nástroje marketingové komunikace. Pozice na trhu není však příliš uspokojivá a proto jsou nutná opatření vedoucí ke změně v obchodně - marketingovém chování Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc. To ostatně potvrzují i výsledky provedených analýz.

Proto bych navrhovala, aby závod vložil více prostředků **do reklamy**. K tomu, aby mohl získat nové zákazníky, je potřeba, aby se tito o jeho činnosti dozvěděli i jiným způsobem než je to možné doposud. Jak je vidět, nestačí pouze internetové stránky a účasti na veletrzích. Je tedy nutné zvolit i jiný způsob zviditelnění a dostání do podvědomí stávajících i potenciálních zákazníků. K tomu může dobře posloužit následující opatření:

- reklama by měla být umíst'ována na závodem sponzorované akce
- vhodné by bylo platit si reklamní tabule navádějící k jednotlivým objektům
- inzerce v odborném časopise
- účast na společensky prospěšných aktivitách – propagace železniční dopravy a podpora návazných akcí jako Den bez aut atd.
- zavést jednotný grafický manuál
- pracovní oděvy zaměstnanců s viditelným značením

Dále bych také doporučila rozšířit **přímý marketing**. Jak již bylo řečeno, závod využívá ke kontaktu telefon a email. Podceňován je však osobní kontakt, který může být pro zákazníky klíčový. Osobní kontakt a vytváření osobních vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky ve firmě znamená ve většině případů kladný přínos. Chování, vzájemné sympatie a porozumění významně ovlivňuje a většinou napomáhá v uzavírání oboustranně výhodných obchodů.

Závod se aktivně účastní veletrhů a výstav, které napomáhají dostat se do podvědomí zákazníků a vytvořit dobrou image firmy. Kromě této formy osobního prodeje bych navrhovala firemní návštěvy u zákazníků a zákazníků ve firmě. Závod by také mohl pořádat pracovní cesty k nejdůležitějším zákazníkům a to buď jednotlivě nebo v rámci několika denní obchodní cesty. Další možností je také konání neformálních setkání se strategickými zákazníky.

Pro efektivní zavedení navrhovaných doporučení do řízení závodu je nutné vypracovat plán marketingových aktivit. Tento plán by obsahoval přesný rozpis všech plánovaných činností, zhodnocení současného stavu, informace o okolí i o vztazích v oboru. Podstatnou částí je také detailní zpracování rozpočtu marketingové komunikace. Závod musí vyčlenit finanční prostředky, které je ochoten investovat do těchto aktivit.



Závod by se také kromě zvýšeného marketingového úsilí měl věnovat svým slabým stránkám a ohrožením. Doporučovala bych pravidelnou práci se SWOT analýzou. Tato činnost by se měla stát součástí vnitro firemní komunikace a procesu plánování. Faktory působící na firmu z vnitřního i vnějšího prostředí se totiž časem mění a tím se mění i priority analýzy.

V dnešní situaci je třeba brát v úvahu identifikovatelné ohrožení firmy, snažit se o jejich analýzu, identifikace jejich možných dopadů pro fungování závodu a jejich eliminaci. Stejně tak je důležité, aby se firma zabývala svými slabými stránkami. Měla by se soustředit na jejich omezení a nedopustit, aby se přeměnily v ohrožení. Naopak by měla vyvíjet aktivity, které by je přeměnily ve výhodu a jejich silné stránky.

## 6 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANÁLÝZA

Navržené doporučení znamenají pro závod řadu změn, které budou provázeny rostoucími náklady. Proto se pokusím vyčíslit všechny náklady související s realizací návrhu.

Každá činnost sebou přináší i jistá rizika, která mohou ovlivnit její průběh. Proto je nutné zamyslet se nad možnými nepříznivými činiteli, jejichž výskyt by negoval úspěch.

### 6.1 Nákladová analýza

Celkové odhadované náklady jsou 923 000 Kč. Přesné náklady budou známy až po realizaci. Výši nákladů na jednotlivá doporučení byla stanovena na základě konzultace s vedoucím pracovníkem závodu. Vyčíslení jednotlivých položek nákladů jsem pro přehlednost zpracovala do tabulky

Tab. 4. Nákladová analýza [Vlastní zpracování]

Doporučení	Náklady v Kč
Marketingový pracovník	540 000
Reklama na sponzorovaných akcích	80 000
Reklamní tabule navádějící k jednotlivým objektům	60 000
Inzerce v odborném časopise	40 000
Účast na společensky prospěšných aktivitách	50 000
Jednotný grafický manuál	8 000
Pracovní oděvy s viditelným značením	65 000
Pracovní cesty k nejdůležitějším zákazníkům	10 000
Firemní návštěvy u zákazníků	50 000
Pořádání neformálních setkání	20 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>923 000</b>

## 6.2 Riziková analýza

Za hlavní rizika, která mohou výrazně ovlivnit očekávané efekty z realizovaných opatření, považují:

Tab. 5. Riziková analýza [Vlastní zpracování]

	Rizika
1.	Překročení rozpočtu
2.	Špatné zacílení reklamy
3.	Nedostatečná komunikační schopnost obchodních zástupců
4.	Jazykové bariéry
5.	Špatně vybraný pracovník do marketingu

**Finanční riziko** souvisí především z organizací uvnitř firmy. Je dost pravděpodobné, že dojde k překročení finančního plánu, na což musí být připraveni například tvorbou dostatečné výše rezerv.

**Špatně zacílená reklama** má za následek zbytečně vynaložené náklady. K eliminaci tohoto rizika je nutná segmentace zákazníků.

**Obchodní zástupce** prezentuje firmu na prvním setkání s potenciálními zákazníky. Jeho špatné nebo nepřiměřené jednání může mít za následek vytvoření špatného jména firmy. Obchodní zástupce by měl mít vysoké komunikační znalosti a schopnosti v opačném případě je nutné zaškolení.

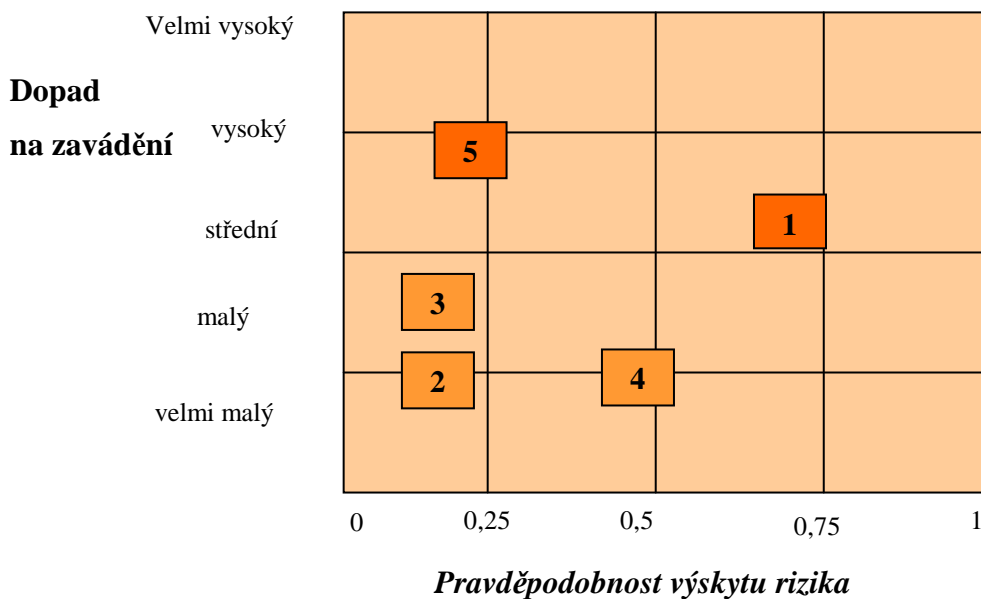
Závod úspěšně expanduje do zahraničí především do Indie, Bělorusko, Černá hora a Srbsko a s tím souvisí **znalost jazyků** obchodních zástupců. Důsledkem jazykové bariéry může být ztráta potenciálních zákazníků a menší tržní podíl. Tomuto riziku je možno předejít vzděláváním zaměstnanců nebo příjem nových s jazykovými dovednostmi.

Dalším rizikem se může stát **pracovník**, který bude zodpovědný za marketingovou komunikaci. Tomuto pracovníkovi je nutno do popisu práce včlenit jeho povinnosti a odpovědnost orientovanou na formování marketingových aktivit. Je nutné zhodnotit předpoklady

všech pracovníků, kteří by byli schopni tuto činnost vykonávat, a na základě toho vybrat nejvhodnějšího.

### 6.2.1 Kvantifikace priority rizika

Na následujícím obrázku, který zobrazuje dopad a pravděpodobnost výskytu, jsou jednotlivá rizika znázorněna, podle toho, jak si myslím, že mají vliv na firmu.



Obr. 16. Kvantifikace priority rizika [Vlastní zpracování]

Z obrázku je vidět, že mezi všemi uvažovanými riziky vyčnívají dvě, na které by se firma měla více zaměřit. Jsou jimi „překroční rozpočtu“ a „jazykové bariéry“ na ose pravděpodobnosti. Na ose dopadu na projekt pomyslně vyhrává „špatně vybraný pracovník do marketingu“.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, na kolik Zásobovací a odbytový závod Olomouc využívá marketingových nástrojů při řízení a jaký to má vliv na jeho konkurenceschopnost. V případě, že těchto nástrojů nevyužívá, navrhnout úspěšné implementování marketingových aktivit do jeho struktury.

V teoretické části bakalářské práce jsem zaměřila na zpracování odborné literatury týkající se marketingu a marketingového řízení. Vymezila jsem pojem konkurence, způsob identifikace konkurentů a faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniků.

Zásobovací a odbytový závod Olomouc je jednou ze šesti organizačních jednotek, ze kterých se společnost AŽD Praha s.r.o. skládá. Proto jsem pokládala za nezbytné uvést základní informace o této společnosti především o její historii, současném postavení a předmětu podnikání. Součástí analýzy byl podrobný popis Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc týkající se výrobního programu, organizační struktury, základních ukazatelů a cílů závodu.

Další částí byla analýza současného postavení závodu na trhu. Nejprve jsem charakterizovala největší konkurenty na českém trhu, dále jsem analyzovala současný stav marketingové komunikace závodu. Z vyhodnocených informací jsem provedla SWOT analýzu, díky které jsem získala přehled o silných a slabých stránkách, ale také o příležitostech a hrozbách závodu. Situační analýzy, tj. Pest analýza a Porterova analýzy pěti sil, mi pomohli charakterizovat vzdálenější i bližší okolí závodu.

Z provedených analýz jsem došla k závěru, že Zásobovací a odbytový závod Olomouc je úspěšný ve své činnosti a je schopen obstát v postupně sílícím konkurenčním prostředí. Podstatnou slabinu závodu je současná úroveň marketingu. Jednou z možností odstranění nedostatků v oblasti marketingové komunikace je vyčlenění marketingového pracovníka, což by napomohlo k jeho konkurenceschopnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- [2] BUREŠ, Ivan. *Marketingově řízená firma : filozofie, organizace, strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, Profit, a.s., 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1
- [3] GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- [4] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- [5] KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu : Jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-1013-3
- [6] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86581-02-8
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- [9] KOZÁK, Vratislav, STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing I*. 3. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2006. 127 s. ISBN 80-7318-439-7
- [10] KUNČAR, Slavomil. *Marketing pro všechny : Spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. 1. vyd. Krnov : Slakun, [1991?]. 414 s. ISBN 80-901211-0-1
- [11] LUKASOVÁ, Ivana. *Marketing*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita , 2002. 76 s. ISBN 80-7082-912-5
- [12] MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, JR, Wiliam D. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5

- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s. , 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, [1995?]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [15] ŠUMBEROVÁ , Pavla, KOZÁK, Vratislav. *Základy marketingu*. 4. nezměněné vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2003. 101 s. ISBN 80-7318-001-4

### Internetové zdroje

- [16] *AŽD Praha s.r.o.* [online]. 2002 , [cit. 2007-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.azd.cz/>>
- [17] *Ak Signal Brno a.s.* [online]. 2004-2007 [cit. 2007-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.aksignal.cz/>>
- [18] *Signalbau, s.r.o.* [online]. 2005 [cit. 2007-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.signalbau.cz/>>
- [19] *Siemens, Česká republika* [online]. 2006 [cit. 2007-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/Main/index.jet>>
- [20] *Skupina ELTODO* [online]. 2004 [cit. 2007-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.eltodo.cz/Webova\\_prezentace/0\\_Skupina\\_ELTODO/cz.html](http://www.eltodo.cz/Webova_prezentace/0_Skupina_ELTODO/cz.html)>
- [21] *VÚDEPS Houška, s.r.o.* [online]. 2006 [cit. 2007-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.vudeps.cz/>>

### Ostatní zdroje

- [22] Interní materiály Zásobovacího a odbytového závodu Olomouc
- [23] AŽD Praha, s.r.o., *Výroční zprávy, 2004 – 2005*
- [24] Rozhovory s náměstkem ředitele pro zásobování a odbyt panem Ing. Františkem Grambalem

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
ČSD	Československá doprava
EU	Evropská unie
MZ	Montážní závod
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Popř.	Popřípadě
Tab.	Tabulka
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
VZ	Výrobní závod
ZOZ	Zásobovací a odbytový závod



**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

<i>Obr. 1. Makroprostředí a mikroprostředí podniku [4]</i> .....	15
<i>Obr. 2. Porterův model konkurenčních sil [13]</i> .....	26
<i>Obr. 3. Logo AŽD Praha s.r.o. [16]</i> .....	32
<i>Obr. 4. Obchodní obrat / Přepočtení zaměstnanci [Vlastní zpracování]</i> .....	33
<i>Obr. 5. Ziskovost z obratu [Vlastní zpracování]</i> .....	34
<i>Obr. 6. Začlenění Zásobovacího a odbytového závodu [23]</i> .....	35
<i>Obr. 7. Celkový počet zaměstnanců [Vlastní zpracování]</i> .....	36
<i>Obr. 8. Obrat [Vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Obr. 9. Zisk [Vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Obr. 10. Organizační schéma ZOZ [17]</i> .....	41
<i>Obr. 11. Zlatý certifikát [16]</i> .....	42
<i>Obr. 12. Samovratný přestavník SP-03 [18]</i> .....	43
<i>Obr. 13. Přejezdové závory [18]</i> .....	44
<i>Obr. 14. Zabezpečovací zařízení ELEKSA 93 [18]</i> .....	45
<i>Obr. 15. Traťová zabezpečovací zařízení AH [18]</i> .....	45
<i>Obr. 16. Kvantifikace priority rizika [Vlastní zpracování]</i> .....	60

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Marektingový mix [7]</i> .....	19
<i>Tab. 2. Tři obecné strategie [13]</i> .....	29
<i>Tab. 3. Pest analýza [Vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Tab. 4. Vyčíslení nákladů [Vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Tab. 5. Nákladová analýza [Vlastní zpracování]</i> .....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Čtvrtletník AŽD Praha, s.r.o.

Příloha P II Katalog produktů formou CD

## PŘÍLOHA PI: ČTVRTLETNÍK AŽD PRAHA

Z D A R M A

BEZPEČNĚ K CÍLI

AZD Praha

# REPORTÉR

1 | 2007

Č T V R T L E T N Í K A Ž D P R A H A

## Recertifikace systémů managementu

ZÁRUKA KVALITY, MINIMALIZACE NEGATIVNÍCH DOPADŮ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ  
A ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI



Vztahy s Běloruskou  
železnicí jsou nadstandardní

DODÁVKA MODIFIKOVANÉHO STANIČNÍHO ZABEZPEČOVACÍHO  
ZARÍZENÍ ESA 11-8C PRO STANICI POŁOCK



Modernizace tratě na  
Českolipsku zahájena

MODERNÍ, BEZPEČNÁ, KONKURENCESCHOPNÁ  
A FINANČNĚ MĚNĚ NÁROČNÁ ŽELEZNICE

# PŘÍLOHA P II: KALATOG PRODUKTŮ

KATALOG PRODUKTŮ ■ CATALOGUE OF PRODUCTS КАТАЛОГ ПРОДУКТОВ ■ KATALOG PROIZVODA			
SYSTEMY PRO KOLEJOVOU DOPRAVU RAILWAY TRANSPORTATION SYSTEMS СИСТЕМЫ ДЛЯ РЕЛЬСОВОГО ТРАНСПОРТА SISTEMI ZA ŠINSKI SAOBRAĆAJ	SYSTEMY PRO SILNIČNÍ DOPRAVU ROAD TELEMATICS СИСТЕМЫ ДЛЯ АВТОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА SISTEMI ZA DRUMSKI SAOBRAĆAJ	TELEKOMUNIKACE TELECOMMUNICATIONS ТЕЛЕКОМУНИКАЦИЯ TELEKOMUNIKACIJE	OSTATNÍ TECHNIKA OTHER TECHNOLOGY ОСТАЛЬНАЯ ТЕХНИКА OSTALA TEHNIKA
			
			
			
			