

Analýza marketingového prostředí SaarGummi Czech

Lucie Marunová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie MARUNOVÁ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Analýza marketingového prostředí firmy SaarGummi Czech**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice marketingového prostředí a nástrojů jeho analýzy.
2. Stanovte cíle a hypotézy práce.
3. Charakterizujte firmu SaarGummi Czech a její marketingové prostředí.
4. Analyzujte vlivy působící na firmu, zejména v jejím mikroprostředí, a závěry sestavte do SWOT analýzy.
5. Vyvodte závěry a doporučení pro další strategický rozvoj firmy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

SVĚTLÍK, J., Marketing - cesta k trhu, EKKA, Zlín 1992, ISBN 80-900015-8-0

SYNEK, M., Nauka o podniku, VŠE, Praha 1992

TOMEK, J., Marketingová strategie podniku, 1. vyd., Management Press, Praha 1992

KOTLER, P., Marketing management, 10. vyd., Grada publishing, Praha 2001

PORTER, M. E., Konkurenční výhoda, Victoria publishing, Praha, ISBN 80-85605-12-0

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Juříková

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

15. ledna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2007

Ve Zlíně dne 15. ledna 2007


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

děkan




PhDr. Magda Gregarová

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Firmy jsou živými ekonomickými organismy obklopené prostředím, které je ovlivňuje a uvnitř kterého fungují. Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku marketingového prostředí společnosti SaarGummi Czech, s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou základních celků. První teoretická část je věnována metodickému aparátu k analýzám, které jsou využívány při rozborech vnějšího a vnitřního prostředí firmy SaarGummi Czech, s.r.o., zabývající se výrobou těsnících systémů a lisované technické pryže pro automobilový průmysl.

Druhá část je praktická a je věnována charakteristice firmy a zpracování analýz, které mají zobrazit skutečnosti ovlivňující významným způsobem chod firmy. V této části byl zároveň proveden stručný rozpis 4P marketingového mixu, se záměrem přiblížit nejen výrobek, ale i fungování dané firmy.

Snahou bylo, aby z jednotlivých analýz vnějšího prostředí (STEP analýzy, analýza konkurence) vyplynuly jednak příležitosti, které by firma měla využít, ale na druhé straně i hrozby, kterým by se měla vyhnout, případně najít způsob, jak jim čelit. Z analýz vnitřního prostředí byly vyvozeny silné a slabé stránky společnosti, které mají strategický význam.

Klíčová slova:

Marketing, marketingové řízení, strategický marketing, marketingové plánování, marketingový mix, marketingové prostředí, mikroprostředí, makroprostředí.

ABSTRACT

Companies are economical organisms. They are surrounded in an environment that influences them, there is the environment in which they are functional. This Bachelor work is focused on the topic of marketing environment of SaarGummi Czech, s.r.o. company.

This Bachelor work is divided into two main sections. The first theoretical is dedicated to a methodology for analyses employed to analyse external and internal environment of the company SaarGummi Czech, s.r.o., producer of rubber sealing systems and rubber moulded parts for automobile industry.

The second part is a practical and focused on characteristic of company and processing analyses. They should represent actualities which have influence on progress of this company. There is also analyse of 4P marketing mix which has been done with intention to describe not only a product but working principles of the company itself.

The main effort was with using analyses of external environmental (STEP analyses, analyses of competitors in industry sector) to discover market opportunities for the company that should take advantage of but also risks it should avoid. Using analyses of internal environment was deduced from strenghts and weakness which have strategical importance.

Keywords:

Marketing, marketing management, strategical marketing, marketing planning, marketing mix, marketing environment, microenvironment, macroenvironment.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala konzultantce mé bakalářské práce Ing. Martině Juříkové za odborné vedení a cenné rady při psaní práce. Poděkování dále patří vedení společnosti SaarGummi Czech s.r.o, které mi umožnilo zpracování této bakalářské práce. Zvláště pak panu Ing. Miloši Martínkovi za poskytnutou pomoc a potřebné podklady. Díky také patří Daně Pelejšové za pomoc při vzniku této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Analýza marketingového prostředí SaarGummi Czech“ vypracovala samostatně a použitou literaturu jsem uvedla.

Lucie Marunová

V Náchodě dne 11. 5. 2007

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	12
1.1 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	12
1.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	12
1.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	14
1.3.1 Plánování.....	14
1.4 B2B TRHY	15
1.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	16
1.5.1 Výrobek (Product).....	16
1.5.2 Cena a cenová politika (Price)	16
1.5.3 Místo, distribuční cesty (Place).....	17
1.5.4 Propagace (Promotion).....	17
2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	19
2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	19
2.1.1 Mikroprostředí.....	20
2.1.2 Makroprostředí	22
2.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	24
3 NÁSTROJE ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	26
3.1 SWOT ANALÝZA.....	26
3.2 SLEPT ANALÝZA	29
3.3 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ – PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 FIRMA SAARGUMMI CZECH	35
4.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	35
4.1.1 Předmět výrobní činnosti	36
4.1.2 Značka a logo firmy.....	36
4.1.3 Sídlo a výrobní prostory	38
4.1.4 Dlouhodobé záměry	39
4.1.5 Krátkodobé záměry	39
4.1.6 Organizační struktura, personální uspořádání	40
4.1.7 Analýza řídicí struktury firmy	42
4.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY - ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	43
4.2.1 SLEPT analýza	43
4.2.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	46
4.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY – ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	48
4.3.1 Analýza životního cyklu společnosti.....	48
4.3.2 Marketingový mix	49

4.3.2.1	Výrobek (Product).....	49
4.3.2.2	Cena a cenová politika (Price)	49
4.3.2.3	Místo, distribuční cesty(Place).....	50
4.3.2.4	Propagace (Promotion)	51
4.3.3	Analýza silných a slabých stránek (vlivy interního prostředí)	52
4.3.4	SWOT analýza	54
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce se týká vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňuje každý podnikatelský subjekt. Firmy by měly systematicky provádět analýzu svého prostředí. V případě, že toto šetření podnik neprovádí, může to pro něj mít dlouhodobé následky v podobě krizového vývoje, případně i zániku společnosti. Pokud však firmy správně určí situaci, může to přinést stabilitu, úspěch ve formě zvýšení obratu, přílivu zákazníků a získání většího podílu na trhu.

Zabývala jsem se marketingovým prostředím firmy SaarGummi Czech, s. r. o, která vyrábí těsnící systémy a lisovanou technickou pryž pro automobilový průmysl. Cílem práce je identifikovat problémové oblasti, které jsou překážkou v dalším rozvoji firmy a popsat její silné stránky a možné příležitosti.

Předložená bakalářská práce je rozdělena do dvou stěžejních částí: teoretické a praktické. Teoretická část je dále členěna do tří dílčích kapitol. První kapitola seznamuje s významem marketingového řízení a jeho částí. Zaměřuje se na marketingovou strategii, plánování a marketingový mix. V druhé kapitole je podrobně rozebráno marketingové prostředí. Tato část je teoretickou základnou pro zpracování praktické části. Třetí kapitola popisuje jednotlivé analýzy marketingového prostředí.

Praktická část je stěžejním úsekem bakalářské práce. V tomto úseku je podrobně popsána charakteristika firmy SaarGummi Czech, s.r.o., její činnosti a řízení. Dále jsou zde provedeny jednotlivé analýzy, které vypovídají o působení různých vlivů v podniku. Při analyzování vnějšího prostředí jsem se zabývala analýzou SLEPT a analýzou konkurence v odvětví. Při analyzování vnitřního prostředí jsem se zaměřila na analýzu životního cyklu společnosti, marketingový mix a analýzu silných a slabých stránek společnosti. Výsledky analýzy externího a interního prostředí jsem na závěr shrnula ve SWOT analýze, která navíc identifikuje příležitosti a hrozby.

Jedním z důvodů pro výběr tohoto tématu a aplikace získaných poznatků na model firmy SaarGummi bylo zjistit, jak taková firma funguje, jak vnímá své okolí a jak na ni působí vlivy přicházející právě z prostředí, které ji obklopuje.

Pro účely zpracování této práce jsem stanovila několik hypotéz, které v závěru na základě zjištěných poznatků vyvrátím nebo potvrdím.

Hypotézy:

1. Všechny hrozby a slabé stránky vycházejí z fakta, že firma nemá marketingové oddělení.
2. Umístění firmy SaarGummi Czech, s.r.o. vyhovuje jejím potřebám a nárokům.
3. Příliv levných asijských výrobků pro automobilový průmysl způsobí klesající tendenci v životním cyklu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. [6]

1.1 Marketingový informační systém

Pokud si chce management podniku udržet svou pozici na trhu, popřípadě posílit své pozice a ubránit se konkurenčním firmám, musí neustále sledovat a vyhodnocovat vlivy marketingového prostředí. Smyslem marketingového informačního systému je neustále monitorovat situaci na trhu. Zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analýzy, vyhodnocování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací.

Na zpracování těchto informací se podílejí marketingové informační subsystémy:

- Interní informační systém – podává informace o tom, co ve firmě proběhlo (co se už stalo), např. o objednávkách, prodejkách, cenách, zásobách, pohledávkách, závazcích atd.
- Marketingový zpravodajský systém – informuje o očekávaném vývoji a událostech v okolí. Tyto informace se získávají čtením obchodních publikací, knih, časopisů, za pomoci prodejních zástupců, kteří jsou vyškoleni a podávají objektivní informace nebo za pomoci „falešných zákazníků“. O konkurenci se lze dozvědět navštěvováním obchodních výstav, využíváním dnů otevřených dveří, návštěvami valných hromad akcionářů atd.
- Marketingový výzkum.

1.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, cen, distribučních cest i chování zákazníka. Jeho funkcí je pomoci předpovědět chování a jednání zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Managementu fir-

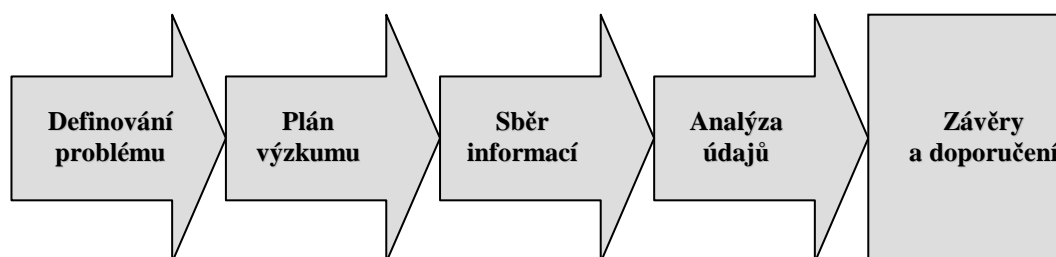
my poskytuje specifické, ověřitelné informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zákazníků.

Velké společnosti mají vlastní marketingová výzkumná oddělení, menší firmy využívají služeb externích marketingových výzkumných organizací:

- Výzkumné firmy poskytující informační služby – systematicky shromažďují komerčně zaměřené sekundární informace.
- Zakázkové firmy marketingového výzkumu – jsou najímány na provedení specifických projektových prací.
- Specializované firmy marketingového výzkumu – poskytují speciální marketingové služby, např. výzkum zákaznických postojů.

Marketingový výzkum se skládá z pěti základních kroků:

- Definování problému – stručné a jasné stanovení cíle průzkumu, co se má zjistit.
- Plán výzkumu – zahrnuje rozhodnutí, která musí být v souvislosti se shromažďováním informací učiněna (informační zdroje, výzkumné přístupy, nástroje výzkumu, plán výběru, metody kontaktování).
- Sběr informací – nejnákladnější část marketingového výzkumu.
- Analýza údajů – odvození závěrů ze shromážděných informací, sestavení tabulek.
- Prezentace výsledků, závěry a doporučení – žádoucí je předložit pouze důležitá zjištění a dále analyzovat sporné otázky.



Obr. 1. Kroky marketingového výzkumu. Zdroj: [6]

1.3 Marketingová strategie

V terminologii obchodníků a výrobců strategie původně znamenala schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.

V obecném slova smyslu jde o určité schéma postupu, jak dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, při kterých částečně předvídáme budoucí podmínky, okolnosti a souvislosti, kdy neznáme všechny možné alternativy a nemůžeme přesně určit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležitě spolupráci a souznění veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný celek.

V oblasti marketingu se strategie zaměřují především na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie určuje směr, který bude v určitém časovém období sledován, a který vede k nejúčinnějšímu výběru zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

V obecné rovině lze říci, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. To znamená:

- vědomá orientace na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

1.3.1 Plánování

Plánování je součástí řízení podniku. Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíly podniku, které si stanovil na základě svého poslání a mezi strategiemi zvolenými pro uskutečnění cílů. Tento proces je spojený s formulováním cílů podniku pro budoucí časová období a určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude stanovených cílů dosaženo. Plánovací proces zahrnuje v následujícím pořadí tyto kroky:

- Marketingovou situační analýzu
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií

- Sestavení marketingového plánu.

1.4 B2B trhy

Pojem B2B (business to business) znamená obchodování mezi podnikatelskými subjekty. Obchodování mezi firmami je velmi náročný a rozsáhlý proces, který spočívá ve vzájemné komunikaci a výměně informací, např. vyjednání podmínek konkrétního obchodního případu, zasílání poptávek, objednávek, faktur a dalších dokumentů.

Jedním z hlavních komunikačních kanálů mezi firmami je internet, jehož význam v tomto segmentu stále roste. Mnozí dodavatelé i odběratelé velmi rychle pochopili přínos těchto nových forem komunikace a využívají je.

Firmy nakupující na trhu organizací stále více vyhledávají a uzavírají dlouhodobé smlouvy se spolehlivými dodavateli. Například společnost General Motors chce nakupovat pouze od několika dodavatelů, kteří jsou ochotni více se přizpůsobit jejím požadavkům a vyrábět pro ni vysoce jakostní součásti. V těchto případech dodavatelé a odběratelé často využívají elektronických objednávacích systémů. Odběratel může pomocí počítače a permanentního přenosu informací kdykoli předat své požadavky dodavateli. [2]

Výhody a nevýhody internetového obchodování organizací typu B2B:

- **Úspora transakčních nákladů pro dodavatele i odběratele** – obchodování přes internet eliminuje papírování, které je spojené s tradičním procesem objednávání a dodávání zboží.
- **Redukce času mezi objednáním a dodáním** – k úspoře času dochází především s obchodními partnery v zahraničí, kdy díky tomuto způsobu objednání nedochází k prodlevám.
- **Stabilita nákupního systému** – elektronické obchodování nabízí nakupování bez duplicity a korektních opatření. Tuto vlastnost oceňují především velké firmy.
- **Likvidace mnoha pracovních míst úředníků a zásobovačů** – nevýhodou je rušení některých pracovních pozic, avšak za cenu efektivnějšího a aktivnějšího přístupu k dodavatelům.

- **Těsnější vztahy mezi dodavateli a odběrateli** – odpadnutí určité části papírové práce poskytuje větší prostor pro budování dobrých obchodní vztahů.

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím dosahuje firma svých cílů na cílovém trhu. Tyto nástroje marketingového mixu označujeme jako 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion).

Všechny části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité pozice výrobku na trhu. Jde o to dosáhnout toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků.

Účinnost marketingového mixu závisí na způsobu řízení. Musí být řízen jako integrovaný celek. Výběr a použití nástrojů marketingového mixu ovlivňuje velikost podniku. Podniky s vedoucím postavením na trhu si mohou dovolit více reklamy, naopak menší konkurenti více využívají podporu prodeje.

1.5.1 Výrobek (Product)

Do této skupiny řadíme celkovou charakteristiku a vlastnosti výrobku, jakost, značku, design, balení, velikost, služby, záruky, rozmanitost, výnosy, životní cyklus výrobku. Cílem podniku je dosáhnout odlišnosti od ostatních výrobků na trhu a vylepšit vlastní výrobek takovým způsobem, který přiměje zákazníky, aby ho preferovali i za vyšší cenu.

Úkolem marketingových pracovníků je vytvořit zřetelnou diferenciaci produktů. Základem rozdílnosti mohou být: fyzické rozdíly, rozdíly v dostupnosti, v servisu, cenové rozdíly, rozdíly image (symboly, atmosféra, média).

1.5.2 Cena a cenová politika (Price)

Cena je jediná složka marketingového mixu, která produkuje příjmy, zbylé tři vytvářejí náklady. Do této skupiny zahrnujeme ceník, slevy, srážky, dobu splatnosti i platební pod-

mínky. Výše ceny úzce souvisí s odbytem – nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny (např. luxusní zboží) naopak podněcují ty zákazníky, kteří vlastnictvím věci vyjadřují své sociální postavení či životní styl.

Při tvorbě ceny rozlišujeme tři metody:

- Nákladová tvorba ceny – k odhadovaným nákladům se připočítá marže (obchodní rozpětí).
- Hodnotová tvorba ceny – odhadne se, kolik by byl kupující za nabízené zboží maximálně ochoten zaplatit, ale účtuje se cena nižší = hodnotová cena. Prodejce doufá, že náklady budou výrazně nižší než hodnotová cena.
- Tvorba cen dle konkurence.

1.5.3 Místo, distribuční cesty (Place)

Distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, dislokace, zásoby, doprava, to vše zahrnujeme pod pojem místo. Distribuční cesty jsou způsoby, jakými je zboží dodáno k dispozici na cílový trh. Rozlišujeme dva způsoby: přímý prodej zboží a prodej přes prostředníky.

1.5.4 Propagace (Promotion)

V této složce marketingového mixu jsou zahrnuty veškeré komunikační nástroje, které př dávají cílovému publiku nějaké sdělení. Jde o tzv. komunikační mix, který dělíme na 5 kategorií:

- **Reklama** – placená forma neosobní, masové komunikace uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, internetu, venkovních médií, výloh, firemních štítů.... Cílem je informovat široký okruh zákazníků a ovlivnit jejich kupní chování. Reklama oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.
- **Podpora prodeje** – zaměřuje se na články distribučních cest a konečné zákazníky. Nákup prostřednictvím kupónů, premií, vzorků zboží, prémiového balení se pro zákazníky stává přitažlivějším. Do této skupiny také zahrnujeme propagační materiály

(trička, pera, klíčenky, tašky, podložky pod myš). Podpora prodeje je v podstatě kombinací reklamy a cenových opatření. Nejčastěji je využívána tak, aby přiměla kupujícího přímo ke koupi. Je zaměřena na široký okruh zákazníků a její význam stále roste.

- **Public Relations** – neosobní forma komunikace, která má za úkol vyvolat kladný postoj veřejnosti k organizaci. Kladný postoj veřejnosti k podniku je přenášen i na jeho výrobky a služby. Vyvolává pozornost a zájem ze strany zákazníků.
- **Přímý (direct) marketing** – přímá, adresná komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem. Zaměřuje se na prodej zboží, služeb a je založena na reklamě, která probíhá prostřednictvím pošty, e-mailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Práce se zákazníkem probíhá adresně.
- **Osobní prodej** – osobní forma komunikace s jedním nebo několika zákazníky. Liší se od ostatních forem právě proto, že jde o přímou osobní komunikaci s cílem dosažení prodeje. Jde o nákladnou, ale vysoce efektivní formu. Efektivnost je dána odlišností od ostatních forem, komunikace probíhá oběma směry a zpětná vazba je okamžitá.

2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Vyjdeme-li z předpokladu, že žádný organismus nemůže existovat v absolutním osamocení, pak i organismus ekonomického charakteru je obklopen prostředím, které na tento organismus nějakým způsobem působí, kladně nebo záporně, a ovlivňuje jeho chování. Úspěšný podnik tyto vlivy analyzuje, zjišťuje jejich působení, využívá jich. Přizpůsobuje své chování současnému i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje. Je nutné pamatovat na to, že tyto vlivy nemůže podnik přímo kontrolovat a co pro existenci jednoho podniku může znamenat hrozbu, pro jiný může jít o příležitost pro další rozvoj.

Marketingové prostředí podniku tvoří řada faktorů, vzájemně na sobě závislých a dynamických. Co se týká jejich průběhu, tak jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty. Z toho vyplývají vysoké nároky na práci vedoucích pracovníků v oblasti marketingu. I když existují určité nástroje, které do jisté míry umožňují lepší orientaci v daném marketingovém prostředí a napomáhají na měnící se podmínky lépe reagovat. Např. marketingový výzkum a marketingový informační systém.

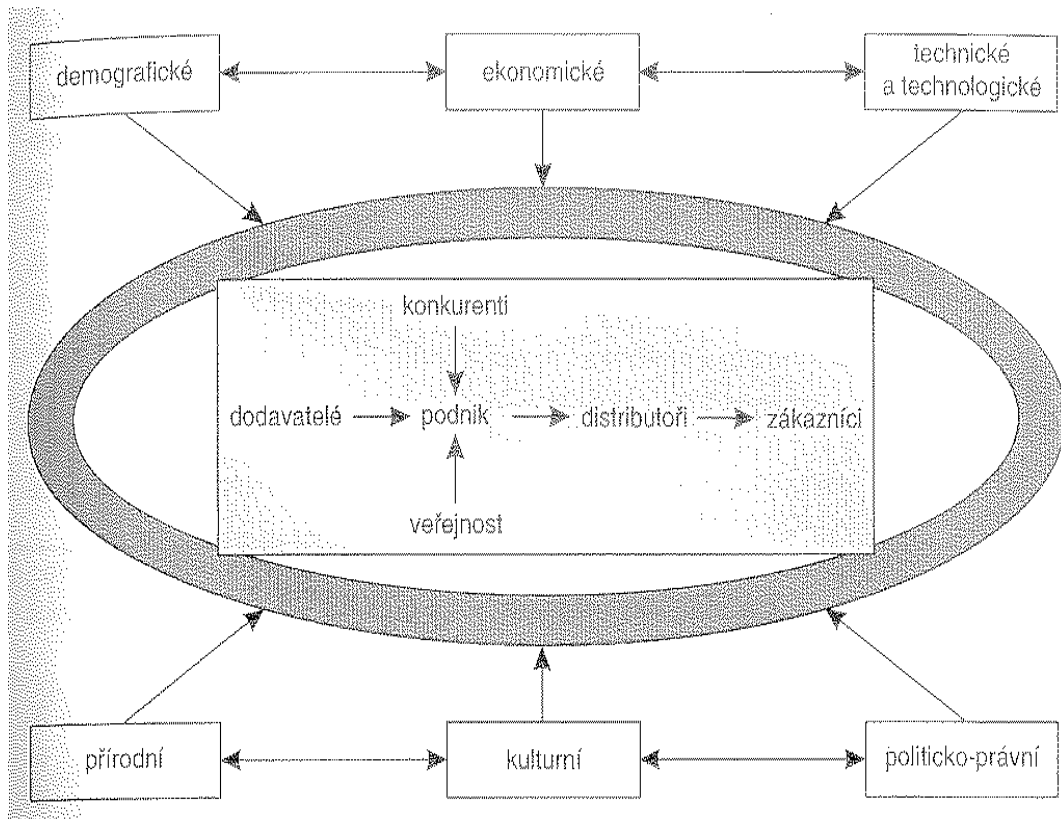
Abychom lépe rozpoznali a identifikovali tyto faktory a dokázali odhadnout a předpovědět sílu jejich vlivu, rozdělujeme je z hlediska místa na vlivy vnitřní a vnější. Některé vlivy, zejména vnitřní, jsou ovlivnitelné managementem podniku, jiné, které přicházejí z makroprostředí, ovlivnitelné nejsou. Tyto vlivy působí nejen na situaci a rozhodování firmy, ale také na celé mikroprostředí firmy.

2.1 Vnější prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno všemi organizačními složkami podniku. Součástí je i vrcholový management, který svým řízením ovlivňuje také další faktory (lidské zdroje, image firmy, finanční situaci,...) Organizační členění je závislé na velikosti firmy, rozsahu, předmětu podnikání a na koncepci rozvoje firmy.

Organizace musí být pečlivě budována, aby poskytla nejvhodnější podmínky pro uskutečňování podnikové marketingové strategie.

Marketingové prostředí existuje ve dvou úrovních – makroprostředí a mikroprostředí.



Obr. 2. Marketingové prostředí ve dvou úrovních – makroprostředí a mikroprostředí.

Zdroj: [1]

2.1.1 Mikroprostředí

Za mikroprostředí považujeme ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují podnik při realizování své hlavní funkce – uspokojování potřeby svých zákazníků. Do mikroprostředí patří samotný podnik jako základní prvek, dále jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a také konkurence.

Podnik

Pro úspěšnost podniku je důležité, aby bylo porozuměno a pochopeno mikroprostředí a role, která mu náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především na:

- výši zdrojů,
- schopnostech a možnostech – výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to dle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Pokud podnik v rámci marketingového mikroprostředí považujeme za živý a vyvíjející se organismus, pak je stejně jako ostatní živé organismy závislý na souhře všech orgánů a jejich správné funkci. Péči o cílové trhy tedy nelze ponechat pouze na marketingovém managementu, je třeba respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí a určují mantinely.

Zákazníci

Právě sféra spotřebitelů je jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Tato skupina je velmi různorodá. Každý zákazník vyžaduje odlišný přístup. Ke konečnému spotřebiteli, který se pohybuje na trhu spotřebního zboží, má podnik jiný přístup než k zákazníkovi, který nakupuje náročný investiční celek. Chování podniku bude také ovlivněno, pokud zákazníkem bude např. stát s vládní zakázkou.

Dodavatelé

Za dodavatele považujeme firmy, které prodávají své produkty nebo poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů. Podnikový marketing musí neustále sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů, zejména cenu, kvalitu, spolehlivost dodavatele a ostatní podmínky spojené s dodávkami, např. servis, dopravu, pružnost, náklady, atd. Špatná informovanost a podcenění těchto vlivů může mít dalekosáhlé následky. Pro podnik je výhodnější, pokud má uzavřené dlouhodobé kontrakty s více dodavatelskými firmami, tím snižuje možnost rizik. Například, pokud je podnik odkázán pouze na jednoho dodavatele a na jeho straně dojde k jakýmkoli potížím (stávka, zpoždění dodávek, finanční úpadek,...), může to pro celý podnik znamenat velké problémy.

Konkurence

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. [3]

Každý podnik má svou konkurenční strategii, jejímž cílem je vybudovat výnosné a udržitelné postavení na trhu.

2.1.2 Makroprostředí

Většina českých podniků vyvíjí svou aktivitu pouze na místní, regionální nebo národní úrovni. I přesto jsou však ovlivňovány okolními vlivy v širším pojetí, jako jsou ekonomické prostředí, demografické prostředí, přírodní prostředí, politické prostředí, kulturní a sociální prostředí.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí firmy je složeno z faktorů, které umožňují na jedné straně podnikům výrobky a služby nabízet, na druhé straně umožňuje zákazníkům tyto výrobky a služby kupovat. Působení těchto vlivů je odvislé od jednotlivých oblastí a projevuje se jak na národní tak i na mezinárodní úrovni. Většina firem je však ovlivňována především úrovní národního ekonomického hospodářství, i když integrací evropské a světové ekonomiky se tyto rozdíly stírají.

Rozvoj ekonomického prostředí v každém státě je ovlivňován řadou faktorů, např. přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, produktivitou práce, rovnováhou platební bilance aj. Také stát hraje nezastupitelnou roli – prosazuje své plány a cíle prostřednictvím hospodářské politiky.

Demografické prostředí

Demografie se zabývá zkoumáním populace. Z tohoto důvodu se podnikový marketing zabývá zkoumáním demografických vlivů každé oblasti, ve které firma podniká, tzn. veli-

ností populace, věkovým složením, rozdělením podle pohlaví, natalitou a mortalitou, národnostním, náboženským či rasovým složením obyvatelstva.

V množství a struktuře obyvatelstva dochází k neustálým změnám. Mění se složení věkových skupin obyvatelstva. Obyvatelstvo stárne, projevuje se nižší porodnost, uzavření sňatků v pozdějším věku, nižší počet dětí v rodinách, vyšší zaměstnanost žen, což vede ke změnám tradičních rolí a hodnot v rodině. Také mobilita obyvatelstva je jedním z charakteristických jevů demografie.

Takovýto trh je lépe dosažitelný a zasažitelný prostředky propagace, pokud firma sleduje vývoj demografických trendů jako součást podnikového marketingu – rozboru trhu, analýzy vnitřních a vnějších vlivů, krátkodobé i strategické plánování.

Přírodní prostředí

Do této skupiny patří zásoby přírodních zdrojů, jejich cena, problémy devastace životního prostředí v místním i celosvětovém měřítku, nedostatek kvalitní vody, každoroční snižování zalesněných ploch. Dochází ke zvyšování kyselosti půdy, ztíženému přístupu k surovinám (ropa, uhlí, rudy,...), problémům s chemickým, jaderným odpadem i s likvidací některých druhů obalů.

V současné době jsou firmy nuceny, veřejným míněním i legislativou, budovat zařízení na čištění odpadních vod, filtraci průmyslových zplodin. Druhou stránkou věci jsou příležitosti pro firmy, které přicházejí na trh s novými výrobky, které jsou životnímu prostředí neškodlivé. Jejich nové technologie a přístupy chrání alespoň částečně přírodu před škodlivými vlivy.

Politické prostředí

Je tvořeno legislativou a vládními orgány. Vytvořená legislativa, souhrn právních předpisů upravující zákonnou cestou vztahy mezi podniky, určuje pravidla a podmínky v podnikatelské sféře a chrání firmy před tzv. nekalou soutěží. Dalším vlivem jsou právní předpisy na ochranu spotřebitelů např. před lživou a zavádějící reklamou, nezdravými a nebezpečnými výrobky,... Další opatření mohou zakazovat propagaci zdraví škodlivých výrobků (např. cigarety, alkohol, prodej a distribuci drog,...).

Kulturní a sociální prostředí

Řada faktorů vyplývajících z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva určité země, oblasti udávají směr chování a jednání obyvatel společnosti. Pro podnikový marketing je velmi obtížné pochopit, předpovídat a včas reagovat na tyto faktory.

Pokud chtějí být podnikatelské subjekty úspěšné na jednotném evropském trhu, musí při tvorbě marketingového mixu zvážit také kulturní odlišnosti jednotlivých zemí – tzv. inter-kulturní marketing.

Mezoprostředí

Některé zdroje uvádí navíc ještě členění na mezoprostředí. Mezoprostředí zahrnuje dodavatele, zprostředkovatele, finanční instituce a zákazníky. Dále pak do této skupiny patří také konkurence, vláda a státní instituce a veřejnost.

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí neboli vnitřní vlivy jsou oproti vlivům vnějším více ovlivnitelné např. managementem podniku. Aby vše ve firmě fungovalo, je důležité mít správnou organizační strukturu. Na utváření vnitřního prostředí se podílejí všechna oddělení v podniku. Samozřejmě nezastupitelnou roli má oddělení marketingu, avšak důležitý je soulad všech částí – vedení, oddělení financování, výroba a příprava výroby, technický rozvoj, ekonomický odbor, aj. marketingové oddělení by mělo plnit tři základní funkce:

- Funkci komunikační a informační
- Funkci koordinační
- Funkci analytickou.

Plněním těchto funkcí získává podnik informace a sjednocuje aktivity podniku.

Funkce komunikační a informační je ve styku se zákazníky plněna prostřednictvím nástrojů marketingových komunikací (reklama, podpora prodeje, public relations,...). Zákazníci dostávají tímto způsobem informace o výrobku, jeho vlastnostech, a poskytovaných službách (servis,...) a jeho distribuci. Zpětnou vazbou získává firma údaje týkající se prodeje

výrobků. Marketingové oddělení vypracovává prognózu o budoucí poptávce po určitých výrobcích.

Tyto informace slouží jako podklad pro strategické plánování, například při vývoji nových výrobků nebo pro finanční oddělení jako podklad pro rozdělení finančních prostředků na technický rozvoj nebo propagaci.

Zákazníky jsou spotřebitelé, odběratelské firmy i distributoři výrobků. Informace od všech těchto subjektů mají větší komplexnost a vypovídací schopnost.

Do vnitřního prostředí firmy se dále zahrnuje:

- Zdroje řízení – kvalifikace manažerů, jejich kompetentnost, schopnost reagovat, ...
- Finanční zdroje – vlastní kapitál zdroje financování, stupeň zadlužení,...
- Lidské zdroje – počet pracovníků, věková struktura, vědomosti,...
- Kapacitní zdroje – dostupnost materiálů, surovin, strojů,...
- Inovační zdroje – zaváděné inovace, know-how, licence,...
- Informační zdroje – vnitřní a vnější zdroje, výzkum trhu,...
- Marketingový mix – jeho kvalita je určující pro úspěch produktu na cílovém trhu.

Oddělení marketingu slouží jako důležitý článek v komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky, ostatní oddělení nemají tuto možnost - komunikovat s trhem. Marketingové oddělení tedy sleduje a analyzuje trh, hledá nové šance a možnosti jak uspět. Podnikový marketing tedy vstupuje do vzájemného styku s vnějším mikroprostředím, ale také komunikuje a spolupracuje s ostatními organizačními celky na plnění plánů.

Ideální stav v podniku je tedy, pokud je marketingová koncepce obsahem každé aktivity jednotlivých částí organizace a vedoucí roli hraje podnikový marketing. Tento stav se však v praxi nachází jen zřídka.

3 NÁSTROJE ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Mezi nástroje analýzy marketingového prostředí patří např. analýza SWOT, STEP, analýza konkurence v odvětví a portfolio analýzy.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní zhodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Můžeme ji dále rozdělit na analýzu vnějšího prostředí, tzv. analýza příležitostí a hrozeb a analýzu vnitřního prostředí, tzv. silných a slabých stránek.

S - interní silné stránky (Strengths)

W - interní slabé stránky (Weaknesses)

O - příležitosti (Opportunities) vnějšího prostředí

T - hrozby (Threats) vnějšího prostředí

Na základě SWOT analýzy si firma může určit specifické cíle pro dané plánovací období. Jen málo firem má pouze jeden cíl. Většina z nich sleduje kombinaci cílů, zahrnující rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image, atd. Stanovení cílů umožňuje firmě uplatnit cílové řízení, které ale musí splňovat čtyři požadavky:

- Cíle musí být hierarchicky uspořádány (od nejdůležitějšího k nejméně důležitému). Při respektování důležitosti a propojení ekonomických cílů je možné řídit podnik tak, že dílčí specifické cíle jsou určovány přímo útvarům nebo jednotlivcům.
- Cíle by měly být kvalifikovány.
- Cíle by měly být reálné, vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
- Cíle by měly být konzistentní.

Vedení podniku by však stále mělo zvažovat určité protiklady, jako je krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, hluboké pronikání trhu versus rozvoj nových trhů, ziskové versus neziskové cíle. Každá volba vyžaduje specifickou marketingovou strategii.

Špičkové firmy se vyznačují tím, že mají všestranné schopnosti. Každá firma řídí základní procesy, jako jsou vývoj nových výrobků, jejich uvedení na trh, vyřizování objednávek. Každý z těchto procesů se podílí na tvorbě spotřebitelské hodnoty, vyžaduje tedy týmovou spolupráci všech složek podniku. Toto je úkolem řízení, dosáhnout takového stavu, aby všechny procesy byly řízeny komplexně.

Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Při této analýze musí firma sledovat síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, sociální a kulturní), které mají vliv na zisky při jejím podnikání. Zároveň by obchodní jednotka měla vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem tohoto sledování je identifikace příležitostí a hrozeb.

Marketingová příležitost je oblast zákaznických potřeb, při jejichž splnění může firma vykazovat zisk, profitovat. Tyto příležitosti jsou klasifikovány z hlediska přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Nejde jen o to, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovými požadavkům trhu, ale také o to, zda se ubrání konkurenci. Úspěšné firmy dokáží u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu.

Hrozba prostředí vzniká na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí a v případě absence účelných marketingových aktivit by mohla vést k ohrožení prodeje a zisku. Hrozby mohou být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Jsou-li pro specifickou obchodní jednotku identifikovány její příležitosti a hrozby, je možné charakterizovat celkovou přitažlivost daného podnikání. Existují čtyři možnosti:

- Ideální obchodní jednotka – má velké příležitosti a malá ohrožení
- Spekulativní obchodní jednotka – má velké příležitosti, ale i velká ohrožení
- Vyzrálá obchodní jednotka – má malé příležitosti, ale i malá ohrožení

- Znepokojivá obchodní jednotka – má malé příležitosti a velká ohrožení. [2]

Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Při praktickém provádění marketingového strategického plánování v podnicích je identifikace, analýza a hodnocení slabých (kritických) a silných stránek mimořádně důležitým krokem. Na kvalitě jeho zvládnutí závisí úspěch dalších, zejména syntetických projekčních kroků. Při analýze je nutné postupovat systematicky a snažit se postihnout co nejširší okruh „potenciálních míst“, i takových, která byla dosud na okraji běžné analytické pozornosti. [8]

Jednou stránkou problému je identifikovat atraktivní příležitosti a druhou je umět tyto příležitosti využít. Je tedy důležité u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Základní otázkou zůstává, zda by se firma měla věnovat pouze těm příležitostem, v nichž uplatní své silné stránky nebo lepším příležitostem, které by ale vyžadovaly větší úsilí pro získání potřebných silných stránek. V tomto případě jde o zkoumání vlivů z vnitřního prostředí.

Mezi hlavní vlivy, které je třeba analyzovat, patří např.:

- Výrobní zařízení a technologie (např. stáří strojů, druh výroby, kapacita, používaná technologie, ...)
- Personální faktory (např. kvalifikovaná pracovní síla, motivace pracovníků, vztah k firmě, ...)
- Financování (rentabilita, dosažitelnost finančních zdrojů, velikost vlastních finančních zdrojů, ...)
- Marketingová síla firmy (image podniku, úroveň propagace, ...)
- Úroveň marketingové komunikace.

Výsledkem by měly být dostatečně objektivní informace o silných/slabých stránkách podniku. Tento rozbor by měl být prováděn pravidelně, objektivně a nejlépe specializovanou firmou, která může poskytnout nezávislé informace.

3.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá faktory vnějšího obecného prostředí, na které má vedení firmy velmi malý vliv, avšak tyto faktory velmi ovlivňují výkon podniku. Mezi SLEPT faktory patří sociologické, legislativní, ekonomické, politické a technické obecné prostředí.

Tyto aspekty, které působí na organizaci ve vnějším prostředí, představují pro organizaci zdroj příležitostí nebo hrozeb.

Sociologické faktory

Z dlouhodobého hlediska mají tyto faktory zásadní vliv na vývoj společnosti. V této oblasti je důležité soustředit se především na změny velikosti populace, vývojové trendy do budoucna, věkovou strukturu obyvatelstva a její změny, mortalitu, natalitu, ... Většina těchto faktorů zásadně ovlivňuje poptávku po zboží, službách a tím i nabídku. Je nutné zkoumat společenskopolitický systém, klima společnosti, systém hodnot a postoje lidí, životní úroveň a styl i zdravotní stav populace.

Legislativní faktory

Jde o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů vymezující a ovlivňující podnikání, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů a odborových organizací. Tyto předpisy definují určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce.

V případě nerespektování a nedodržování těchto ustanovení může dojít k postihu, a to buď k finanční pokutě, nebo k poškození dobrého jména firmy, což může způsobit finanční ztráty a ušlý zisk.

Ekonomické faktory

Jsou nejdůležitějšími STEP faktory. Ekonomické prostředí zahrnuje oblasti, které velkou měrou ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Současný stav i vývoj ekonomiky ovlivňuje situaci podniků (vývoj HDP, nezaměstnanost nebo inflace, fiskální, monetární a hospodářská politika státu, vývoj na kapitálovém trhu).

Politické faktory

Velmi významně působí na marketingová rozhodnutí. Zahrnuje mnoho faktorů podílejících se na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky. Stát řídí ekonomiku, vydává zákony a kontroluje jejich dodržování. Nevystupuje jen jako regulátor, ale je významným zaměstnavatelem a také spotřebitelem. Kontroluje fungování trhu, odpovídá za úroveň školství a zdravotnictví.

Technologické faktory

Největší silou působí na životy lidí. Je důležité zkoumat technologické podmínky v daném oboru a přizpůsobovat se novým technologiím. Investice do technického rozvoje jsou v dnešní době samozřejmostí. Nová technologie může být využita jako konkurenční zbraň u některých exkluzivních výrobků. Dalším z důvodů investic do nových technologií jsou ekologické faktory – omezování znečišťování ovzduší, vod nebo recyklace odpadu. Hledání alternativních energetických zdrojů šetrných k životnímu prostředí a omezování vypouštění škodlivin by mělo patřit do dlouhodobých cílů podniků.

Ekologické faktory

Přestože tyto faktory již nejsou do tzv. SLEPT analýzy obvykle zahrnovány, jejich důležitost, především v poslední době, stále narůstá. Je naprosto nezbytné dbát na plnění stále se zpřísnujících norem, stanovených za účelem ochrany životního prostředí. Tato oblast je zároveň dobrou příležitostí. Lidé vnímají informace o zhoršujícím se životním prostředí vážně a začínají preferovat šetrné produkce a výrobky.

Sociálně-kulturní faktory	Legislativní faktory
Kariérová očekávání	Obchodní zákoník
Spotřebitelská aktivita	Živnostenský zákon
Počet uzavíraných manželství	Vyhlášky a ustanovení
Věkové rozvrstvení	
Míra porodnosti	
Regionální rozdělení obyvatelstva	
Ekonomické faktory	Politické faktory
Trendy GNP	Antimonopolní regulace
Úroková míra	Ochrana životního prostředí
Nabídka peněz	Daňové právo
Míra inflace	Bariéry zahraničního obchodu
Míra nezaměstnanosti	Přístup k zahraničním investorům
Devalvace/revalvace	Stabilita vlády
Změny v životním stylu	Regulace mezd
Technologické faktory	
Výdaje na výzkum a vývoj	
Zaměření na technologie	
Patentová ochrana	
Automatizace	
Transfer technologií	

Tab. 1. Příklady faktorů ovlivňující chod firmy. Zdroj: [14]

3.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův pětifaktorový model

Tato analýza zobrazuje přitažlivost každého odvětví a určuje pozici odvětví v rozmezí dokonalé konkurence – monopol. Tvůrcem je Michael Porter, který tento model poprvé uvedl v roce 1979.

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zohledňuje:

- Vyjednávací sílu zákazníků
- Vyjednávací sílu dodavatelů
- Hrozbu vstupu nových konkurentů

- Hrozbu substitutů (náhradních produktů)
- Rivalitu.

Podstatné je zjistit, kdo jsou naši potencionální zákazníci a jakou mají kupní sílu. Další důležitou informací, kterou je užitečné získat, je zjistit představu zákazníků o výrobku a jaké potřeby prostřednictvím něj chtějí uspokojovat. Tyto dva údaje umožní případnou inovaci výrobku, zvýšit přidanou hodnotu (zákazník nemusí být seznámen s možnostmi výrobní technologie a proto jeho představa o výrobku je pouze to, jak uspokojit své potřeby).

Další charakteristikou případných klientů je jejich chování. Do jaké míry a jakými impulzy jsou ovlivnitelní. Velká nestabilita zákazníků může být jak naší výhodou (získávání odbytu prostřednictvím marketingu), tak i nevýhodou (problematické naplánování výroby, možnost odchodu ke konkurenci,...). Je proto nesmírně důležité zjistit, jaké faktory zákazníka ovlivňují a tomu přizpůsobit i strategii.

Je také důležité najít požadovanou rovnováhu mezi zajištěním plynulosti výroby a únosnými dodavatelskými náklady. Právě dodavatelé do značné míry určují cenu produkce, jedná se tedy o cenotvorný faktor. Přílišná závislost na jednom, i když spolehlivém dodavateli, může přinést v budoucnu problémy.

Hrozba vstupu nových konkurentů a substitutů je eliminovatelná například vytvářením dodatečných volných kapacit nebo cenových rezerv. Pokud vstoupí nový výrobce, lze pak reagovat mnohem pružněji, než v případě nepřipravenosti.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly kupujících (zákazníků) jsou:	Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:
Cenová citlivost	Koncentrace dodavatelů
Náklady na produkt vůči celkovým nákladům	Diferenciace vstupů
Konkurence mezi kupujícími	Náklady na přechod k jinému dodavateli
Odlišení produktů	Existence náhradních (substitučních)
Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu	Důležitost objemu dodávek pro dodavatele
Vyjednávací síla	
Koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů	
Náklady na přechod k jinému dodavateli	
Informovanost kupujících	
Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace)	
Existence substitutů	
Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:	Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:
Ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby)	Náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku
Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)	Ochota (sklon) přejít na substituční produkt
Požadavky na kapitál (potřeba investic)	Relativní výše cen substitutů
Odlišení produktů	
Přístup k distribučním kanálům	
Právní bariéry a politika vlády	
Očekávaná odvetná opatření	
Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:	
Růst odvětví	
Rozdíly mezi produkty (odlišení)	
Koncentrace konkurence	
Rozmanitost konkurentů	
Nákladové podmínky	
Bariéry výstupu (odchodu) z odvětví	
Občasný přebytek kapacity	

Tab. 2. Rozhodující vlivy a faktory Porterova pětifaktorového modelu. Zdroj: [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA SAARGUMMI CZECH

Firma SaarGummi Czech s.r.o. vznikla v roce 1999 jako 100% dceřiná společnost firmy SaarGummi GmbH, Spolková republika Německo. Tato společnost je rozvinutá po celém světě (viz **Příloha I**).

Právě výhodné podnikatelské prostředí vedlo ke vzniku pobočky této firmy i v České republice, které nabízí levnější kvalifikovanou pracovní sílu oproti západním zemím a návaznost na tradiční výrobu (Rubena, a.s.), z čehož vyplývá snížení všech nákladů, mzdových, materiálových apod.

Jedním z důvodů byl také geografický posun automobilového průmyslu směrem na východ, a tím tedy i snaha o přiblížení se ke konečnému odběrateli. Nemalou váhu mají i tzv. „desetileté daňové prázdniny“, neboli daňová úleva, která má dopomoc ke znovuobnovení průmyslu a usnadnění několika prvních let.

V současné době firma SaarGummi Czech vyrábí těsnící systémy a lisovanou technickou pryž, v první řadě pro mateřskou firmu. Mezi hlavní odběratele profilů patří například VW, Škoda, General Motors a Daimler – Chrysler).

4.1 Představení firmy

Společnost SaarGummi Czech, s.r.o. je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku dne 20. 12. 1999 (viz **Příloha II**).

Společnost byla založena sepsáním zakladatelské smlouvy dne 18. 11. 1999. Hlavní podnikatelskou náplní společnosti je zpracování gumárenských směsí. Velikostí podniku patří společnost mezi malé a střední podniky.

V roce 2005 došlo v celé skupině SaarGummi ke změně majetkoprávních vztahů. Tento převod majetku byl proveden v rámci restrukturalizace celé skupiny SaarGummi Group. K 31. 12. 2005 došlo k převedení 99 % společnosti SaarGummi technologies S.a.r.l. Luxembourg a 1 % zůstalo v majetku SG Overseas (viz **Příloha III**).

4.1.1 Předmět výrobní činnosti

Výrobní sortiment firmy je rozdělen do dvou oblastí, podle kterých jsou členěna i jednotlivá střediska firmy.

Výrobní činnost firmy je tedy členěna následovně:

- 1) Výroba technické pryže lisované
- 2) Výroba těsnících systému pro automobilový průmysl.

4.1.2 Značka a logo firmy

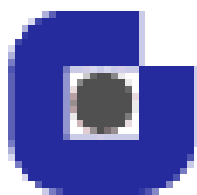
Firma se prezentuje svým názvem a logem na všech důležitých dokumentech, firemních materiálech (hlavičkový papír, složky, vizitky, faktury), na obalech výrobků, firemních automobilech nebo pracovním oblečení zaměstnanců. Dokonce i výrobní haly jsou označeny značkou.

Obr. 3. Původní slovní značka firmy. Zdroj: Interní materiály firmy

Ze slovní značky **SAARGUMMI** je patrná její náplň a zaměření, profesionalita, solidnost a také tradice firmy. První část **SAAR** vypovídá o základním působišti mateřské společnosti SaarGummi GmbH, Spolková republika Německo – Saarland. Druhá část názvu **GUMMI** vypovídá o zaměření firmy na výrobu těsnících systémů (profilů) a lisovaných částí z gumy pro automobilový průmysl.

Firemními barvami je modrá a černá. Modrá barva symbolizuje klidnou, uvolněnou atmosféru, vyjadřuje kvalitu a serióznost. Tyto vlastnosti odpovídají výše uvedené společnosti. Černá barva u názvu GUMMI vyjadřuje samotnou pryž. V reklamě se používá černá barva pro sofistikované drahé zboží vysoké kvality.

Značka je snadno vyslovitelná i přesto, že pochází z cizího jazyka. Je srozumitelná jak v češtině „*Sárgumi*“ tak i v jiných zemích. Je rovněž snadno zapamatovatelná a v regionu již zdomácněla.



Obr. 4. Původní obrazová značka firmy. Zdroj: Interní materiály firmy

Obrazová (graficky ztvárněná) část značky odráží vztah k obsahu činnosti firmy a názvu. Můžeme se domnívat, že jde o podobu písmene G jako GUMMI nebo o přiblížení výrobků zákazníkům, pak znázorňuje těsnicí systémy (profily) a lisované části, které jsou předmětem činnosti společnosti. Barevné provedení působí vkusně a vhodně a koresponduje se slovní značkou. Grafická část doprovází společnost SAARGUMMI více než pět desítek let, což potvrzuje tradici firmy.

Na základě změny majetkoprávních vztahů německé mateřské společnosti v roce 2005 došlo ke konci roku 2006 také ke změně loga. Obchodní jméno SaarGummi stále zůstává.



Obr. 5. Nové logo firmy. Zdroj: Interní materiály firmy

Změna majetkoprávních vztahů nahrává tvorbě nové značky. Je patrné, že firemní barevná kombinace zůstává zachována, rovněž tak i začáteční písmena společnosti. Původní značka však působila výstižněji především slovním vyjádřením částí GUMMI, velikostí a typem písma. V Náchodském regionu je zakořeněný gumárenský průmysl. Nová značka v České republice může působit dojmem zániku původní prosperující firmy a nástupu nějaké další zahraniční firmy bez asociace konkrétní výrobní činnosti.

4.1.3 Sídlo a výrobní prostory

Firma sídlí ve městě Červený Kostelec s 8431 obyvateli, 10 km od města Náchoda. Podnik je v této oblasti významným zaměstnavatelem.

Areál, ve kterém firma sídlí, je situován v průmyslové zóně Červeného Kostelce. Jeho celková plocha je 16.000 m². Sestává se z výrobních, skladovacích i administrativních prostor. Celý areál byl vystavěn zcela nově, takže jeho rozmístění 100 % vyhovuje potřebám firmy (viz **Příloha IV**).

Na úplném začátku v roce 1993 byla spolupráce s firmou Rubena, a. s. a využití jejich prostor k vlastní výrobě. Po čase se ukázalo, že tato spolupráce není nadále vyhovující a zcela neplní veškeré představy a potřeby společnosti. Proto bylo v roce 1999 přijato rozhodnutí o založení samostatného podniku Saar Gummi Czech s masivní podporou mateřské společnosti Saar Gummi GmbH, Spolková republika Německo.

V dubnu roku 2000 se začalo stavět. Ještě před koncem roku 2000 byla dostavěna hala 1 a 2. V tom samém tempu byla také zahájena výroba profilů, o čtvrt roku později tedy už v lednu roku 2001, se přidala i výroba lisované technické pryže. Výstavba haly 4 byla v této době ve stavu dokončování.

V roce 2003 byla firma vyhodnocena jako 3. největší investor v ČR v kategorii „Investice na zelené louce“.

V roce 2006 shledala firma, díky neustálému rozšiřování, vlastní prostory jako nedostatečné a rozhodla se pro nákup nových prostor pro výrobu. Tyto prostory byly nalezeny 10 km od Červeného Kostelce ve Velkém Poříčí. V tomto případě šlo už o vybudovaný areál, který maximálně splňoval požadavky pro rozvoj a výrobu firmy. Do těchto prostor se přestěhoval velký projekt Daimler Chrysler, který byl převzat od společnosti Contitech Hannover. Následně byl do nových prostor přesunut také projekt SGT1 a výroba T5. Účelem tohoto přesunutí bylo realizovat výrobu, která je prováděna stejnou technologií, na jednom místě.

S postupným rozvojem firmy se měnil také počet pracovních míst. Z původních 40 zaměstnanců v roce 2000 se počet zvýšil na 380 a koncem roku 2003 až na 450 zaměstnanců. V současné době firma zaměstnává 595 zaměstnanců.

4.1.4 Dlouhodobé záměry

- Hlavní snahou firmy je stát se nejvíce konkurenceschopným závodem SaarGummi v Evropě a dosáhnout 3 % podílu na evropském trhu těsnících systémů pro automobilový průmysl.
- Do roku 2008 dosáhnout obrátu 48 milionů Eur – 5, 8 mil. Eur v oblasti výroby TPL a 42,2 mil. Eur v oblasti výroby těsnících systémů (viz **Příloha V**).
- Dalším bodem je kvalita výrobků, její udržení a především zvyšování. Tomu napomáhají v očích zákazníků získané certifikáty ISO. Je tedy cílem firmy si tyto certifikáty i nadále udržet.
- Všech svých záměrů a cílů chce firma dosáhnout pomocí neustálého zvyšování technických schopností, a to jak ve výrobě, tak i ve vývoji dílů a nástrojů. Zároveň se bude snažit všemi dostupnými prostředky a svými možnostmi maximálně vyhovět přáním a požadavkům svých zákazníků a především získávat nové kontrakty nejen od stávajících, ale i od nových zákazníků.

4.1.5 Krátkodobé záměry

- Zavést průhledný, dokumentovaný a motivující program neustálého zlepšování.
- Zvýšit rychlost vytlačování těsnění dveří na 22 m/min.
- Zahájit výrobu lisovaných TPE dílů.
- Zajistit bezproblémový provoz závodu při výrobě nové zakázky Daimler Chrysler.
- Maximálně vytížit současná výrobní zařízení a prostory (instalace další 1 - 2 linek).
- Zvyšování technologické náročnosti výroby - zvládnutí složitějších těsnících systémů.
- Do roku 2008 by firma chtěla zajistit min. 600 stabilních pracovních míst. Zároveň by chtěla rozvíjet, zlepšovat a rozšiřovat informační, školicí a motivační systémy pro své zaměstnance. Tento cíl je v podstatě již splněn, v současné době má firma 595 zaměstnanců (viz **Příloha VI**).

Trvalé záměry:

Maximálně informovat odbornou veřejnost a především zaměstnance o rozvoji, působení a chodu firmy. Každý zaměstnanec má právo vědět, jakou práci a jak, proč, za jakých podmínek a za jakou odměnu má vykonávat

4.1.6 Organizační struktura, personální uspořádání

Organizace firmy a její personál je důležitou součástí stability podniku. Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 595 zaměstnanců, z toho 80 pracovníků můžeme označit jako THP, a 14 zařadit do vedení firmy. Zaměstnávání brigádníků je spíše ojedinělé a firma takovýto pracovní poměr nevyhledává (viz **Příloha VII**).

Organizační struktura je rozdělena na jednotlivá oddělení, které mají své vedoucí a ti jsou přímo odpovědní jednatelem. I přesto, že má firma v současné době dvě provozovny na různých místech, nedochází k jakékoli neefektivitě komunikace. Převážná část administrativních pracovníků zůstává na svých místech v Červeném Kostelci. V případě nutnosti je možné přejít do druhé provozovny ve Velkém Poříčí.

Vybavení firmy informačními technologiemi je na velmi dobré úrovni, což zaručuje efektivní komunikaci zaměstnanců. Každý THP a členové managementu mají svou emailovou adresu, na kterou jsou posílány důležité informace. Pro další usnadnění komunikace poskytuje firma těmto pracovníkům firemní telefony, díky kterým jsou pracovníci neustále v kontaktu.

Spolupráce a komunikace ve firmě probíhá na spíše formální úrovni. Na jednotlivých úrovních se však tento vztah liší a nelze ho přesně vymezit. U většiny pracovníků převládá velmi pozitivní vztah k firmě a velký zájem o její chod.

Z celkového počtu 595 pracovníků je značná převaha výrobních dělníků. Jsou většinou vyučeni, nebo pouze se základním vzděláním a praxí v oboru.

Průměrná zmetkovitost se v roce 2006 pohybovala kolem 6% především kvůli vyšší zmetkovitosti na počátku roku 2006 spojené s převedením projektu Daimler Chrysler, v současné době je již nižší.

Osmdesát zaměstnanců můžeme zařadit do skupiny THP. Tito pracovníci mají většinou středoškolské vzdělání s maturitou, případně vysokoškolské vzdělání. Zároveň je od těchto zaměstnanců požadována alespoň základní znalost anglického nebo německého jazyka.

Management společnosti je složen ze 14 zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání. U těchto pracovníků je výborná znalost alespoň jednoho světového jazyka – angličtina, němčina – považována za samozřejmost. Vzhledem k tomu, že se jedná o německou firmu, je německý jazyk upřednostňován před anglickým.

Průměrný věk ve firmě se pohybuje okolo 37 let. Fluktuace je nízká – někteří zaměstnanci jsou ve firmě již od jejího počátku, což má určitě vliv na prostředí, ve kterém se firma nachází. Nezaměstnanost v Červeném Kostelci je podle statistiky 3,9 %, stejná míra nezaměstnanosti je i na Hronovsku v oblasti Velkého Poříčí. Navíc se jedná o malá města, kde není jednoduché sehnat jakoukoli práci. Nízká fluktuace však není na škodu, právě naopak. Udržení kvalitních vyškolených a zapracovaných zaměstnanců, s dobrým sociálním zabezpečením, má vliv na nízkou zmetkovost.

V podniku je také samozřejmě zaveden určitý motivační program. Každý zaměstnanec, který splní podmínku trvalého pracovního poměru ve firmě déle než 15 měsíců, získává od firmy příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500,- Kč za měsíc. Dále pak má každý zaměstnanec nárok na 5 týdnů dovolené, firma umožňuje i další vzdělávání v oboru, zajišťuje jazykové kurzy německého a anglického jazyka. Zaměstnanci také dostávají stravenky v hodnotě 65,- Kč za každý odpracovaný den.

Ve firmě není definovaný kariérní model, podle kterého by docházelo k povyšování zaměstnanců. Dle aktuální potřeby firmy jsou vytipováni pracovníci, převážně na dělnických pozicích, kteří mají možnost postupu. U THP je tento přístup individuální, nelze najít žádný kariérní plán.

V současné době hledá firma studenty technických škol na pozice ve vývoji a konstrukci, kteří by se zaučovali již v průběhu studia a později po jeho zdárném ukončení by mohli nastoupit do pracovního poměru.

Rada zaměstnanců

Firma SaarGummi je německá společnost a má tedy ve svých vnitřních předpisech uvedeno, že zaměstnanci musí být při různých vyjednáváních zastupováni. K tomu slouží právě Rada zaměstnanců. Ta sdružuje všechny zaměstnance, hájí jejich zájmy, práva a povinnos-

ti. Jedná s vedením firmy např. při vyjednávání zvýšení mezd, při inflaci, stávkovém hnutí atd. Jde o obdobu odborů, funguje jako protiváha vedení.

Radu zaměstnanců si volí pracovníci každého podniku sami na určité volební období. Tato Rada poté volí svého předsedu, jehož volební období je 5 let. Do dnešního dne je předsedou Rady zaměstnanců Josef Kulda.

4.1.7 Analýza řídicí struktury firmy

Vedení firmy

Ing. Jan Tichý - jednatel společnosti a výkonný ředitel

Ing. Jiří Fišer - prokurista

Pavel Uždil - prokurista

V čele společnosti je v současné době jeden jednatel a dva prokuristé, kteří jednají jménem společnosti. Prokuristé ale nejsou statutárním orgánem, byla jim svěřena plná moc v zastoupení. Mohou jednat jménem firmy pouze spolu.

Ing. Jan Tichý je hlavní osobností v řízení společnosti. Činí veškerá rozhodnutí, řeší organizační i jiné problémy, je tvůrčí osobou. V tomto případě je tedy manažerský tým nahrazen jedinou osobou.

Výhodou této řídicí struktury je rychlost při uskutečňování nových nápadů a myšlenek na zlepšení chodu firmy, protože neexistuje tým, který by bylo nutno seznamovat s novou strategií. Rozhodnutí pana Ing. Tichého jsou uváděny do praxe v podstatě okamžitě.

Pro rozvoj společnosti by však způsob řízení založený na jediném člověku mohl být limitující. V současné době, kdy se firmy snaží maximálně uplatnit na evropském trhu, je jednatel firmy vytížen administrativními a organizačními problémy.

Nutno podotknout, že v poslední době již došlo ke změně a to k určení prokuristů a delegování některých úkolů na ně (viz **Příloha VIII**).

4.2 Marketingové prostředí firmy - analýza vnějšího prostředí

4.2.1 SLEPT analýza

Tato analýza shrnuje všechny faktory vnějšího prostředí, které působí a ovlivňují chod firmy. Všechny informace pro zpracování této analýzy pochází z interních materiálů firmy, výročních zpráv a osobních pohovorů.

Sociálně – kulturní faktory

Firma SaarGummi se nachází v Červeném Kostelci v regionu Náchod. Jedná se o malé město s 8 431 obyvateli. Míra nezaměstnanosti se zde pohybuje v rozmezí 4 – 7 %. Stejná míra nezaměstnanosti je prakticky v celém okrese, tedy také v obci Velké Poříčí, kde sídlí druhá provozovna. Za prací do firmy jezdí lidé ze širokého okolí – Broumova, Náchoda, Nového Města nad Metují a dalších obcí.

Celoevropský trend ukazuje dlouhodobé snižování porodnosti, nárůst lidí v důchodovém – neproduktivním věku. Ani oblasti Náchodska se tento trend nevyhnul, i když v posledních letech došlo k nepatrnému zlepšení. Průměrný věk lidí v této oblasti dosahuje 40 let.

Ubývá tedy lidí v produktivním věku. Právě při hledání prostor pro rozšíření výroby byl brán zřetel na změnu prostředí, neboť v Červeném Kostelci už nelze najít dostatek kvalitních pracovníků a v budoucnu by firma musela vynakládat velké úsilí a finanční prostředky na jejich hledání. Výroba se přesunula do Velkého Poříčí a tím se firma otevřela novým potencionálním pracovníkům.

Okres	Stav obyvatel k 31. 12.			Průměrný věk			Index stáří (65+/ 0-14)		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
Náchod	54 753	57 540	112 390	38, 5	41, 5	40	74, 3	119, 9	96, 4

Okres	Sňatky	Rozvody	Narození celkem	Zemřelí celkem	Přirozený přírůstek
Náchod	543	385	1139	1104	31

Tab. 3. Základní demografické údaje v okrese Náchod

v roce 2005. Zdroj: [16]

Legislativní faktory

V ČR je podnikání řízeno obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem, který musí dodržovat veškeré podnikající právní subjekty. V legislativních faktorech je velmi důležitá plánovaná reforma soudnictví, která by měla zprůhlednit a zrychlit vyřizování soudních sporů a to vše při zlepšené kvalitě posuzování práva. Konkrétně pro firmu SaarGummi bude mít velký vliv na vymáhání dluhů zejména nových zákonů v soudnictví. Firma si slibuje lepší pružnost soudů a pomoc při řešení starých a nevymahatelných pohledávek.

Ekonomické faktory

Významnými ekonomickými faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí na trhu a přímo souvisí s chodem společnosti, jsou:

- Platební neschopnost
- Přibližování našeho práva s právem EU
- Nutnost reformy soudnictví a zákonů s tímto problémem souvisejícím – snadnější a rychlejší přístup k případům vymáhání pohledávek
- Míra inflace – každý rok probíhá přehodnocení mezd z důvodu inflace.

Velmi důležitý je také růst HDP, který za rok 2006 v České republice činil 6,1 %. Prognóza výše HDP na rok 2007 je 5 % (viz **Příloha IX**).

Míra nezaměstnanosti byla ke konci roku 2006 na hranici 7,7 %. Prognóza míry nezaměstnanosti pro další rok je 7,5 % (viz **Příloha X**).

Inflace v roce 2006 byla 2,5 %, prognóza pro rok 2007 odhaduje hodnotu 3,1 % (viz **Příloha XI**).

Politické faktory

Současná vláda i nadále podporuje tržní hospodářství. To má velký význam pro další rozvoj podnikání ve všech oblastech. Firma se bojí politické nestability, neboť ta by mohla ovlivnit její spolupráci se zahraničními dodavateli a odběrateli.

Vývoj firmy ovlivňuje zejména možnost změny sazby daní např. DPH, daň z příjmů právnických osob a spotřební daň. Právě politika státu napomáhá zdravé konkurenci a nepovoluje cenové války.

Na rozhodnutí o výstavbě firmy právě v průmyslové zóně Červeného Kostelce mělo také velký vliv udělení tzv. „desetiletých daňových prázdnin“, jejichž cílem je usnadnit první roky podnikání a přitáhnout investory do regionu.

Technologické faktory

Ve firmě najdeme samostatné oddělení na výzkum a vývoj. Zde se školení pracovníci zabývají novými výrobky a postupy. Hledají nové přístupy, jak co nejlépe vyhovět přáním zákazníka. Co se týče technologií, firma neustále vyvíjí a přijímá nové moderní technologie. V rámci skupiny SaarGummi jsou všechny nové technologie patentovány a považovány za výrobní tajemství.

S vývojem a přejímáním nových technologií také souvisí automatizace výroby. O tu se firma snaží maximálně, veškeré výrobní linky jsou plně automatizované.

Firma si také uvědomuje, jak důležité je prokázat svým zákazníkům, že výroba je vysoce kvalitní a na co nejvyšší úrovni. K tomu slouží certifikace ISO (viz **Příloha XII** a **Příloha XIII**).

Ekologické faktory

Tyto faktory nejsou součástí analýzy SLEPT, ale poslední dobou se stávají stejně důležité jako výše zmíněné faktory. Firma SaarGummi reflektuje důsledky průmyslové výroby na

životní prostředí a při zavádění i přebírání výroby je má v paměti. Důkazem je certifikát ISO o ochraně životního prostředí (viz **Příloha XIV**)

4.2.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními odběrateli jsou: General Motors, Volkswagen, Daimler Chrysler, Saab, DAF, VALEO, HELLA , Automotive Lighting, DELPHI, PEKM, WITTE, Inalfa a další (viz **Příloha XV**).

Jak vyplývá již z některých částí mé práce, odběratelé mají do určité míry velký vliv na celou výrobu. Oni kladou požadavky, ceny se snaží snížit na minimum a přitom vyžadují výrobky té nejvyšší kvality.

Získávání nových zakázek a kontraktů probíhá formou výběrového řízení. Zákazník vyhlásí výběrové řízení na dodávku nových dílů. Možných dodavatelů, kteří se do soutěže přihlásí, je několik a všichni jsou v podstatě na stejné úrovni. Firmy musí předložit zpracovaný projekt na vysoké úrovni a splnit stanovené požadavky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firmě dodávají materiály partneři z nadnárodních firem: SG technologies, Thona, Plastkov, MB Tool, STG Stanztechnik, Henkel, STAHL Holland aj. Jedná se o velmi kvalitní materiály, které musejí přísně dodržovat předepsané normy. V případě porušení těchto předpisů by výrobek ztrácel na své hodnotě.

Veškeré dodavatele má firma zajištěny smlouvou, protože při nedodržení stanoveného termínu dodání, je ohrožena celá výroba. Takovéto zdržení by mohlo poznamenat celý kontrakt, neboť firma SaarGummi po dlouhodobém zpoždění výroby nebude schopna dodržet stanovený termín svému odběrateli.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Současnými konkurenty na trhu jsou GTG Automotive, GDX Automotive, Hutschinson, Meteor, Eldysy a Toyoda Gosei.

Hrozba vstupu nových konkurentů je velká, a to zejména ze strany japonských a čínských automobilek. Ty dokáží produkovat výrobky za daleko nižší ceny. Zde hraje velkou roli značka a zavedený systém komunikace mezi firmou SaarGummi a jejími zákazníky. Jelikož je trh v tomto oboru nasycen, je vstup nového konkurenta podnícen strategií nízkých cen, aby mohl konkurovat zavedeným značkám. Proto by firma SaarGummi měla klást důraz na kvalitní nabídku výrobků a vstřícnou komunikaci se zákazníky. Stále však je podstatné udržovat ceny výrobků na konkurenčně srovnatelné úrovni, ačkoli kvalita musí být neustále vyšší.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto odvětví do jisté míry omezená. Jelikož se jedná o firmu, která vyrábí kvalitní těsnící systémy pro automobilový průmysl, je hrozba jakýchkoliv substitutů značně snížena. Jde především o boj s levnými asijskými výrobci automobilových dílů, avšak evropské automobilky si nemohou dovolit nakupovat výrobky, které jsou kvalitativně na mnohem nižší úrovni, ani v případě nižší ceny. Tím by byla poškozena jejich pověst, dobré jméno a image.

Rivalita

Jelikož v automobilovém průmyslu je obrovská konkurence, hraje velkou roli cenová politika jednotlivých subjektů na trhu. Téměř všichni výrobci jsou schopni vyrábět požadovaný sortiment těsnících systémů. Tento sortiment se liší především v kvalitě a ceně, za kterou je nabízen. Pro výrobce je tedy důležité zvyšovat kvalitu, avšak cenu udržovat co nejnižší, aby přilákala zákazníka. V tomto oboru je třeba při uzavírání kontraktů velmi taktizovat.

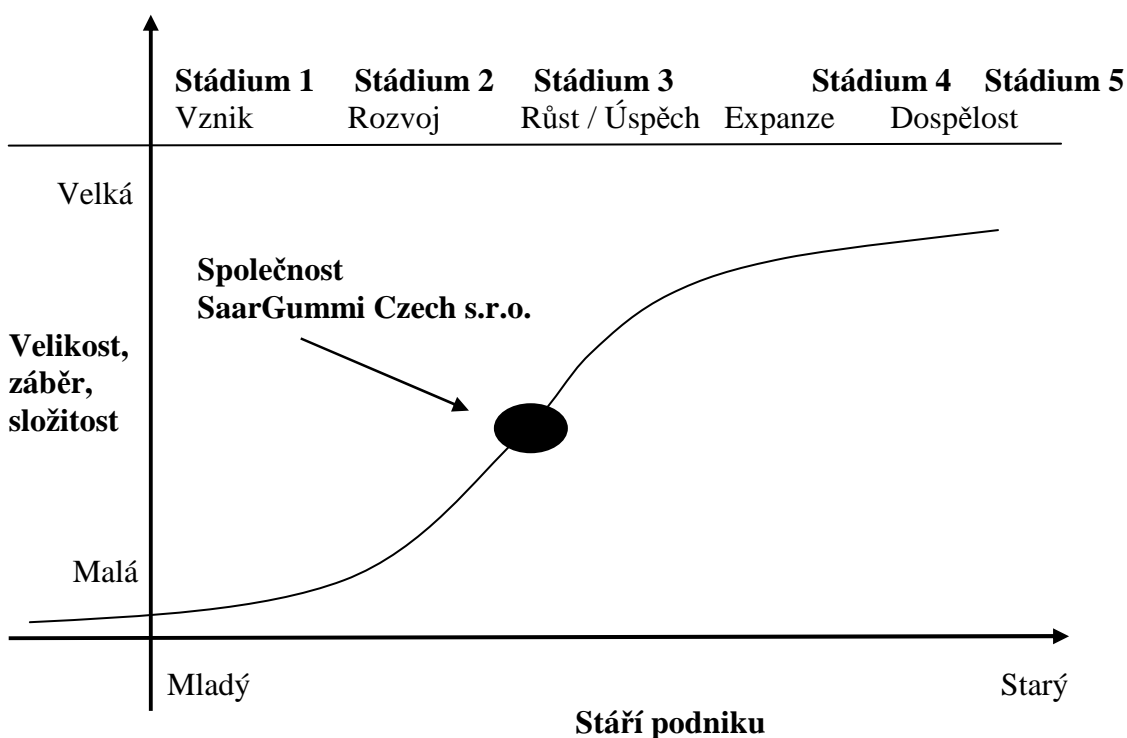
Dalším nemalým problémem, se kterým se v současné době potýkají všechny automobilky, jsou asijské konkurenti. Stále tedy zůstává nejpodstatnějším faktorem stanovení ceny výrobku a přitom neustále dodržovat kvalitu výrobků.

4.3 Marketingové prostředí firmy – analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza životního cyklu společnosti

Za dobu své existence překonala firma počáteční problémy s nedostačujícími výrobními prostory, odtrhla se od spolupráce s firmou Rubena Náchod a. s. a postupně se stabilizovala na trhu. V současné době se nachází ve fázi růstu.

Dalo by se říci, že podnik, který se dostane do vyššího stádia životního cyklu, musí držet krok s trendy trhu. A to nejen rozšiřováním možností výroby firmy, ale i inovacemi produktů, implementací nových technologií a získáváním nových kontraktů. V tomto období je důležité neustále udržovat kvality firmy v povědomí zákazníků a stále upozorňovat na nové možnosti spolupráce.



Obr. 6. Schéma analýzy životního cyklu společnosti. Zdroj: Interní materiály firmy

4.3.2 Marketingový mix

Firma SaarGummi Czech pracuje se všemi částmi marketingového mixu. Pomocí těchto nástrojů marketingového mixu se snaží získat co nejlepší zakázky, které by zaručily také další dlouhodobé kontrakty do budoucna a tím zaručily firmě zisk.

4.3.2.1 Výrobek (*Product*)

Jak už je výše zmíněno, firma SaarGummi se zabývá výrobou lisované technické pryže a výrobou těsnících systémů pro automobilový průmysl. Těsnící systémy jsou určeny pro automobilové karoserie, všechny dveře, kapoty apod.

Firma vyrábí své výrobky na základě požadavků odběratelů, je tedy také schopná okamžitě reagovat na změny těchto požadavků a to jak v oblasti technologických změn, tak i možných úspor – zlevnění výrobků změnou technologie nebo použitých surovin.

Vypělost, důslednost a kvalita výroby je také vidět při procentuálním zjištění odpadů – zmetkovitosti, která se stále i při zavádění nových projektů drží na minimální úrovni.

Kvalita výrobků je testována vlastními vyškolenými pracovníky přímo ve výrobě (rozměry, pevnost), ale především odběrateli – automobilkami, a to vysoce náročnými zátěžovými testy jako je např. dlouhodobé sprchování auta a následné zjišťování těsnosti těsnění dveří, jejich odolnosti proti zatékání. Kvalita je v automobilovém průmyslu jednoznačně dána a při jejím neplnění hrozí reálná ztráta kontraktu, jde tedy o velmi důležitou část výroby.

4.3.2.2 Cena a cenová politika (*Price*)

Cena je stanovována dle výše skutečných nákladů avšak s přihlédnutím ke konkurenci. V tomto odvětví jde o velmi střežený údaj. Jedná se o obchodní tajemství kvůli možnému tlaku jak konkurence tak samotných odběratelů, zákazníků.

Obecně můžeme říci, že kvalita výrobků v automobilovém průmyslu vysoce převyšuje cenu, ale konkurence sráží ceny na minimální. V automobilovém průmyslu je obvyklá zisková marže na průměrné úrovni 8 %. V případě firmy SaarGummi je o něco málo vyšší.

Ve srovnání s jinými firmami, je SaarGummi Czech plně konkurence schopná jak cenou, tak i kvalitou. Postavení skupiny SaarGummi na trhu je mezi 5. a 10. místem mezi výrobci srovnatelných výrobků.

4.3.2.3 *Místo, distribuční cesty(Place)*

Firma SaarGummi Czech se nachází ve městě Červený Kostelec. Z hlediska dostupnosti je na velmi výhodném místě. Dojezdová vzdálenost z většího města – Náchoda je cca 10 km. Pro zaměstnance je zajištěna doprava firemním autobusem.

Pokud jde o distribuční cesty tedy dopravu výrobků z výrobního závodu k zákazníkovi, jedná se o přímý prodej zboží. Časově je firma schopná dodat výrobky do 24 hodin na území ČR, na území Evropy je firma schopna dodat výrobky do 48 hodin. Zvolenými dopravními prostředky jsou nákladní automobily, kamiony. Dopravu z výrobního závodu si většinou zajišťují odběratelé sami a využívají své dopravce. Oddělení logistiky pouze vydá požadavek do výroby a následně požadavek na vyskladnění.

Dovozu vstupních materiálů zajišťuje oddělení logistiky jak od dodavatelů na území České republiky, tak i z Německa. K dopravě těchto materiálů má firma zajištěné, formou outsourcingu, dopravní společnosti. Hlavní dopravce firmy SaarGummi Czech je Autodoprava Petráček z České Skalice.

Materiál potřebný pro výrobu je plánován vždy s 2 – 3 týdenním předstihem na základě aktuálních odvolávek. Ve skladu pak materiál při výrobě profilů vydrží max. 1 týden a zpracuje se. Na TPL je skladovací doba o 1 až 2 týdny delší. Směsi se objednávají přes „KANBAN“, což znamená, že je hlídána minimální nastavená hladina ve skladu a podle té se materiál objednává. Tím je také sledováno, kolik je uskladněného materiálu, aby nedošlo k zastavení výroby.

V případě, že by došlo k zastavení výroby, lidé nastupují na nucené volno a časovou ztrátu musí dohonit konáním přesčasů.

Výše zásob hotových výrobků je stanovena na 3 – 5 dnů. Tyto zásoby jsou určeny pro pokrytí výkyvu v zakázkách případně poruchách na strojním zařízení.

4.3.2.4 Propagace (Promotion)

Ve firmě není samostatné marketingové oddělení. Jednotlivé úkoly, které by mělo právě toto oddělení zajišťovat, jsou zahrnuty a rozděleny pod ostatní oddělení ve firmě např. finanční oddělení, nebo jsou přenechány externím organizacím (např. oblast PR).

- **Reklama**

Televizní reklama u této firmy není a to ani na úrovni regionálního vysílání, neboť investování do tohoto druhu reklamy by bylo neúčelné. Pokud jde o rozhlasovou reklamu, tak se s ní můžeme setkat v případě rozšiřování výroby, kdy firma hledá nové pracovníky. Reklama tedy funguje spíše jako inzerát. Tyto inzeráty jsou uváděny v pravidelných intervalech na regionálních rádiích. Regionální tisk je využíván nejčastěji, naopak internet firma nevyužívá vůbec.

- **Podpora prodeje**

Tento typ komunikačního mixu ve formě cenových opatření pro odběratele, tzv. množstevní slevy a zvýhodněných balíčků firma také nepoužívá. Prodává se za předem sjednané ceny. Do této skupiny jsou také zahrnuty veškeré propagační materiály, které firma Saar-Gummi Czech má např. trička, složky, tužky, tašky, klíčenky, aj.

- **Public relations**

PR články v regionálním tisku jsou pro firmu samozřejmostí. Velmi dbá na to, aby obyvatelé Náchoda a okolí byli informováni o vývoji firmy – zviditelňuje se, buduje si dobré jméno. Tuto výhodu pak využívá při jednáních s úřady a získávání nových pracovníků.

Firma také podporuje vztahy s vlastními zaměstnanci. Ty informuje o změnách ve firmě a dalších důležitých informacích pomocí firemního časopisu – *SG INFO*. Šéf redaktorkou je Lucie Erlebachová, vedoucí personálního oddělení (viz **Příloha XVI**).

Pro zaměstnance má firma také vánoční a velikonoční balíčky.

Do této skupiny bych zahrnula i **sponzoring**. Firma podporuje sportovní kluby (fotbal, hokej, volejbal), závody psích spřežení, ples města, Mezinárodní folklorní festival, festivaly Jiráskův Hronov a Koletova Rtně, Český červený kříž, dobrovolné hasiče a další. Firma je jedním ze sponzorů paralympijské plavkyně Běly Hlaváčkové.

SaarGummi Czech také úzce spolupracuje s chráněnou dílnou Amulet (viz **Příloha XVII**).

- **Osobní prodej**

Firma komunikuje se zákazníky formou osobních schůzek, na kterých se zakázky sjednávají. Tyto osobní jednání zajišťují pracovníci prodeje SGC nebo kolegové z SG International. Při těchto jednáních se využívá firemní prezentace v elektronické formě, která má představit společnost, její portfolio služeb a výrobků. Tištěné propagační materiály firma nemá.

- Formu komunikačního mixu **Direct marketing** firma nevyužívá.

4.3.3 Analýza silných a slabých stránek (vlivy interního prostředí)

U analýzy vnitřního prostředí lze vyvodit souhrn silných a slabých stránek podniku, které mají pro firmu zásadní význam. Veškeré informace potřebné k sestavení této analýzy pochází z interních materiálů firmy, výročních zpráv a osobních pohovorů.

Silné stránky

- Společnost se zahraničním kapitálem.
- Působnost v regionu s tradicí gumárenského průmyslu.
- Vysoká kvalita výrobků.
- Díky dostatečnému finančnímu kapitálu je společnost schopna reagovat na náhlé finanční otřesy, jako jsou pozdní platby od odběratelů, výpadek výroby, zpoždění dodávek, a vyrovnat se s nimi.
- Stálé investování do nových moderních výrobních technologií a jejich maximální využití.
- Společnost se na trhu stabilizovala, vytvořila si dobré jméno.
- Společnost je schopna přizpůsobit se téměř všem požadavkům klientů – je zde vidět maximální snaha o uspokojení zákazníků.
- Pružné reagování na požadavky trhu.

- Plnění norem jakosti odpovídající požadavkům EU.
- Péče o životní prostředí.
- Dobrá motivace pracovníků – výhody pro zaměstnance (stravenky, pracovní oblečení, nabídka výhodného důchodového připojištění, stavební spoření, zdravotní péče, zvýhodněné vstupenky na různé kulturní akce, do sportovních center – bazén, sauna, posilovna).
- Výchova vlastních zaměstnanců.
- Podpora zdravotně postižených – spolupráce s chráněnou dílnou Amulet.
- Sponzoring.
- Informování zaměstnanců o změnách a novinkách ve společnosti prostřednictvím firemního časopisu *SG INFO*.

Slabé stránky

- Není vybudováno marketingové oddělení – firma nemá kvalitní pracovníky v oblasti marketingu.
- Nedostatečná propagace firmy mezi odbornou veřejností.
- Nevyhovující internetové stránky firmy – stránky nejsou v českém jazyce, pouze v německém nebo anglickém jazyce. I tak poskytují nedostačující a neaktuální informace.
- Nedostatek pracovníků schopných komunikovat v němčině nebo angličtině.

Po identifikaci silných a slabých stránek firmy SaarGummi je vidět, že se firma snaží dostat všem nařízením a požadavkům, ať už vlády nebo Evropské unie. Zároveň pečuje o své zaměstnance, vnímá své okolí a chrání životní prostředí. Jde s dobou, obnovuje výrobu i technologie. Také pamatuje na tělesně postižené spoluobčany a finančně podporuje mnoho sportovních klubů i kulturních akcí.

Avšak jsou zde i slabé stránky, které také ovlivňují chod firmy. Za nedostatek lze považovat nevybudování marketingového oddělení. Bylo by vhodné zvážit, zda by zavedení tohoto oddělení nezjednodušilo a nezprůhlednilo veškeré marketingové aktivity společnosti. Právě toto oddělení by mohlo zabezpečit lepší propagaci firmy mezi odbornou veřejností. Ačkoli firma sponzoruje mnoho různých regionálních sportovních klubů i kulturní akce, o její účasti na těchto akcích se mezi veřejností příliš neví. Také spolupráce s chráněnou dílnou Amulet by mohla být lépe prezentována. Přitom právě na regionální úrovni by tato propagace mohla napomoci budování dobrého jména firmy u obyvatel Náchodska.

V dnešní době mobilních telefonů a internetu jsou webové stránky u tak významné společnosti nezbytností. Bohužel oficiální stránky firmy jsou automaticky přesměrovány na stránky mateřské společnosti www.saargummi.com, kde najdeme jen minimální zmínku o firmě SaarGummi Czech. V tomto směru by mělo dojít k nápravě.

4.3.4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Společnost se zahraničním kapitálem • Působnost v regionu s tradicí gumárenského průmyslu • Vysoká kvalita výrobků • Díky dostatečnému finančnímu kapitálu je společnost schopna reagovat na náhlé finanční otřesy • Stálé investování do nových moderních výrobních technologií a jejich maximální využití • Společnost se na trhu stabilizovala, vytvořila si dobré jméno • Společnost je schopna přizpůsobit se téměř všem požadavkům klientů • Pružné reagování na požadavky trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Není vybudováno marketingové oddělení – firma nemá kvalitní pracovníky v oblasti marketingu • Nedostatečná propagace firmy na veřejnosti • Nevyhovující internetové stránky firmy • Nedostatek pracovníků schopným komunikovat v NJ nebo AJ

<ul style="list-style-type: none"> • Plnění norem jakosti odpovídající požadavkům EU • Péče o životní prostředí • Motivace pracovníků • Výchova vlastních zaměstnanců • Podpora zdravotně postižených – spolupráce s chráněnou dílnou Amulet • Sponzoring • Informování zaměstnanců o změnách ve společnosti formou firemního časopisu SG INFO 					
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #00FFFF;">Příležitosti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Lepší vzdělávání a rozvoj schopností a znalostí zaměstnanců • Najít lepší, rychlejší způsob dopravy do zaměstnání pro pracovníky • Prezentace firmy formou PR článků v tisku • Propagace vlastních výrobků </td> </tr> </tbody> </table>	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší vzdělávání a rozvoj schopností a znalostí zaměstnanců • Najít lepší, rychlejší způsob dopravy do zaměstnání pro pracovníky • Prezentace firmy formou PR článků v tisku • Propagace vlastních výrobků 	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #00FFFF;">Hrozby</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Geografický přesun automobilového průmyslu na východ směrem k levné pracovní síle a novým trhům • Pokračující útlum průmyslové výroby v některých regionech ČR • Malá propagace firmy může vést ke spekulacím o provozu firmy • Podceňování role nevládních organizací zabývajících se ŽP při řešení problémů ŽP a účast veřejnosti při rozhodování v oblasti ŽP • Politická situace • Tlak konkurenčních podniků • Nedostatek kvalitních pracovníků </td> </tr> </tbody> </table>	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Geografický přesun automobilového průmyslu na východ směrem k levné pracovní síle a novým trhům • Pokračující útlum průmyslové výroby v některých regionech ČR • Malá propagace firmy může vést ke spekulacím o provozu firmy • Podceňování role nevládních organizací zabývajících se ŽP při řešení problémů ŽP a účast veřejnosti při rozhodování v oblasti ŽP • Politická situace • Tlak konkurenčních podniků • Nedostatek kvalitních pracovníků
Příležitosti					
<ul style="list-style-type: none"> • Lepší vzdělávání a rozvoj schopností a znalostí zaměstnanců • Najít lepší, rychlejší způsob dopravy do zaměstnání pro pracovníky • Prezentace firmy formou PR článků v tisku • Propagace vlastních výrobků 					
Hrozby					
<ul style="list-style-type: none"> • Geografický přesun automobilového průmyslu na východ směrem k levné pracovní síle a novým trhům • Pokračující útlum průmyslové výroby v některých regionech ČR • Malá propagace firmy může vést ke spekulacím o provozu firmy • Podceňování role nevládních organizací zabývajících se ŽP při řešení problémů ŽP a účast veřejnosti při rozhodování v oblasti ŽP • Politická situace • Tlak konkurenčních podniků • Nedostatek kvalitních pracovníků 					

Tab. 4. SWOT analýza. Zdroj: Interní materiály firmy

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala analýzou vnějšího a vnitřního prostředí konkrétní firmy SaarGummi Czech, s.r.o. Zkoumala jsem, jak obě prostředí ovlivňují současné postavení firmy.

Na základě zkoumání výše uvedených faktorů lze konstatovat, že za dobu své existence překonala firma SaarGummi Czech, s.r.o. počáteční bariéry a problémy a vybudovala si dobré obchodní jméno. Vzhledem k tomu, že firma neustále investuje do moderních technologií světové úrovně, nemá problém plnit požadavky zahraničních zákazníků. Základ strategie spočívá ve schopnosti společnosti vyrábět výrobky evropské úrovně a vysoké kvality za cenu, která bude na stejné nebo nižší úrovni než cena konkurence. Jak už firma pochopila, právě plnění norem kvality je obrovská konkurenční výhoda.

Z výsledků jednotlivých analýz vyplývá, že pokud společnost odstraní zjištěné nedostatky, je úspěch firmy i nadále velmi pravděpodobný.

V úvodu práce jsem stanovila hypotézy, na které jsem se snažila najít odpovědi a shrnutí je níže.

1. Všechny hrozby a slabé stránky vycházejí z faktu, že firma nemá marketingové oddělení.

- Ne všechny hrozby a slabé stránky vycházejí z tohoto faktu, avšak pro společnost jako je SaarGummi Czech, s.r.o. by mohlo být marketingové oddělení přínosem. Obzvlášť v této době, kdy nejen zákazníci, ale i odběratelé a veřejnost má velký vliv na působení a chod firmy. Je velká škoda, že veškeré aktivity spojené s marketingem dělají lidé, kteří nejsou znalí této problematiky. Veškeré aktivity spojené s jakoukoli marketingovou činností jsou rozděleny mezi několik různých středisek. Vytvoření tohoto oddělení by mohlo napomoci ke zlepšení, zprůhlednění a ujednocení propagace firmy.

2. *Umístění firmy SaarGummi Czech, s.r.o. vyhovuje jejím potřebám a nárokům.*

- V roce 1999 zvolila společnost velmi výhodné místo pro výstavbu samostatných prostor pro vlastní výrobu. Získala bonus ve formě „desetiletých daňových prázdnin“, a dokázala maximálně využít nabídky pracovní síly a rozvinout se neuvěřitelnou rychlostí v seriózní společnost, která je schopná plnit své závazky. Zároveň ve chvíli, kdy současné výrobní prostory přestaly dostačovat stejně tak jako možnosti získat kvalitní pracovní sílu, byla výroba přesunuta do pronajatých prostor nedaleko první provozovny. Tím firma vyřešila situaci s nedostatečnými prostory a zároveň získala přístup k novým kvalitním pracovníkům

3. *Příliv levných asijských výrobků pro automobilový průmysl způsobí klesající tendenci v životním cyklu firmy.*

- Společnost SaarGummi Czech, s.r.o. má v současné době dostatečně silné postavení na trhu, aby se nějakou dobu tohoto tlaku nemusela obávat. Zároveň ale nepodceňuje tuto situaci a neustále inovuje, modernizuje a vylepšuje výrobu a výrobní procesy. Klade také velký důraz na kvalitu, což dokazují certifikáty kvality, plnění stanovených termínů a maximální uspokojení požadavků zákazníků.

Zpracování této bakalářské práce mi přineslo mnoho nových poznatků. Především jsem si utřídila teoretické znalosti, jak působí a ovlivňuje vnější a vnitřní prostředí chod firmy. Tyto znalosti jsem přímo aplikovala na vybranou výrobní firmu SaarGummi Czech s.r.o. Na základě informací, které mi byly sděleny vedením společnosti při osobních schůzkách a e-mailem, jsem sestavila analýzy marketingového prostředí. Jednotlivé analýzy ukázaly možné cesty dalšího rozvoje firmy, její silné a slabé stránky, před čím se mít na pozoru a co naopak ještě více zúročit. Věřím, že výsledky mé práce mohou být prospěšné pro další rozvoj firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ. Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, ISBN 80-247-0447-1
- [2] KOTLER. Philip. *Marketing management*, 10. vyd. Praha: Management Press, 1992
- [3] PORTER. E. Michael. *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria publishing, ISBN 8085605-12-0
- [4] SOUKALOVA, R. *Strategický marketing*, vydání 1. UTB, Zlín, 2004, ISBN 80-7318-177-0
- [5] SVĚTLÍK. Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*, Zlín: EKKA, 1992, ISBN 80-900015-8-0
- [6] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*, vydání 1. UTB, Zlín, 2003, ISBN 80-7318-140-1
- [7] SYNEK. M. *Nauka o podniku*, Praha: VŠE, 1992
- [8] TOMEK. J. *Marketingová strategie podniku*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1992

Elektronické dokumenty

- [9] *Kronika*. [pdf dokument]. Cit. 15.4.2007. Dostupný z URL: http://www.cervenykostelec.cz/user_data/zpravodajstvi/obrazky/File/kronika/kronika_2006.pdf
- [10] *Metody plánování*. [doc dokument]. Cit. 4.4. 2007. Dostupný z URL: http://www.kampomaturite.cz/data\USR_001_PICTURES\Strategie_rizeni___vlastni_prace.doc
- [11] *Míra inflace v Česku (%)*. [HTML dokument]. Cit. 15.4.2007. Dostupný z URL: <http://www.euroekonom.cz/grafy-html/inflace.html>
- [12] *Nezaměstnanost v ČR ke konci roku v %*. [HTML dokument]. Cit. 15.4.2007. Dostupný z URL:

<http://www.euroekonom.cz/grafy-html/nezamestnanost.html>

- [13] *Růst reálného HDP v ČR (%)*. [HTML dokument]. Cit. 15.4.2007. Dostupný z URL: <http://www.euroekonom.cz/grafy-html/hdp-roky.html>
- [14] *Tvorba a řízení strategie*. [HTML dokument] Cit. 15.4. 2007. Dostupný z URL: http://www.bestpractices.cz/praktiky/obecne_dokumenty/dnp_koncept_excelence.doc
- [15] *Výpis z obchodního rejstříku*. [HTML dokument] Cit. 30. 4. 2007. Dostupný z URL: www.justice.cz
- [16] *Základní demografické údaje podle okresů v roce 2005*. [xls dokument]. Cit. 15.4.2007. Dostupný z URL: [http://www.czso.cz/xh/edicniplan.nsf/t/3E0049F591/\\$File/0311.xls](http://www.czso.cz/xh/edicniplan.nsf/t/3E0049F591/$File/0311.xls)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj	Anglický jazyk
ČR	Česká republika
DC	Daimler Chrysler
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní standardizační organizace, dále také označení pro standardy vydané touto organizací
Nj	Německý jazyk
PR	Public relations
SGC	SaarGummi Czech
SG	SaarGummi
s.r.o.	Společnost s ručním omezeným
THP	Technicko – hospodářští pracovníci
TPE	Termoplastický elastomer
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kroky marketingového výzkumu.....	13
Obr. 2. Marketingové prostředí ve dvou úrovních – makroprostředí a mikroprostředí.....	20
Obr. 3. Původní slovní značka firmy.....	36
Obr. 4. Původní obrazová značka firmy.....	37
Obr. 5. Nové logo firmy.....	37
Obr. 6. Schéma analýzy životního cyklu společnosti.....	48

SEZNAM TABULEK

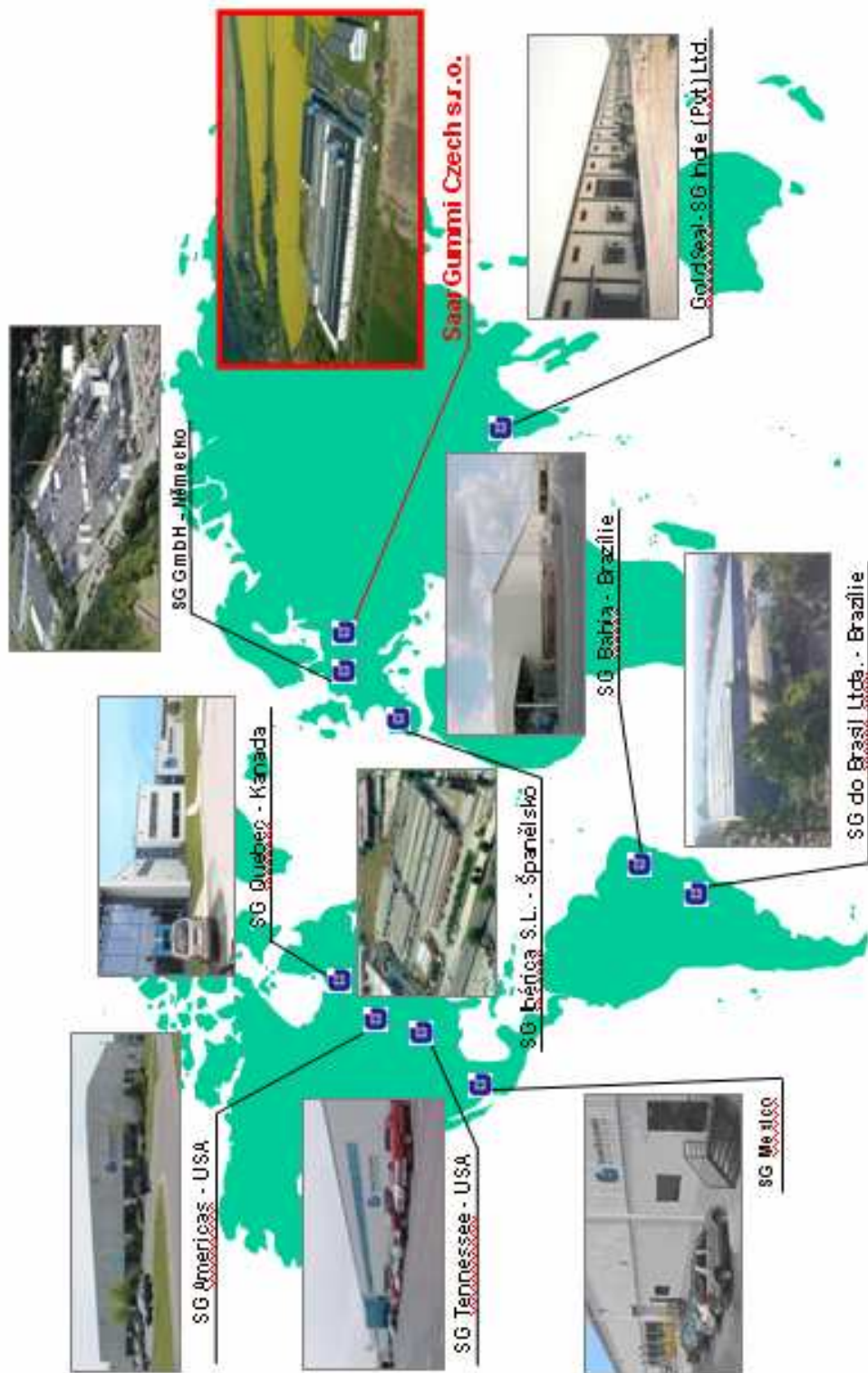
Tab. 1. Příklady faktorů ovlivňující chod firmy.....	31
Tab. 2. Rozhodující vlivy a faktory Porterova pětifaktorového modelu.....	33
Tab. 3. Základní demografické údaje v okrese Náchod v roce 2005.....	44
Tab. 4. SWOT analýza.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Celosvětové rozmístění skupiny SaarGummi
- P II Výpis z obchodního rejstříku
- P III Schéma majetkových vztahů ve skupině SaarGummi
- P IV Sídlo firmy
- P V Graf obratu firmy SaarGummi Czech
- P VI Graf předpokládaného počtu zaměstnanců
- P VII Organizační struktura firmy SaarGummi Czech
- P VIII Schéma řídicí struktury firmy SaarGummi Czech
- P IX Graf vývoje HDP
- P X Graf vývoje nezaměstnanosti
- P XI Graf vývoje míry inflace
- P XII Certifikát kvality
- P XIII Certifikát auditu
- P XIV Certifikát ŽP
- P XV Schéma rozmístění zákazníků v ČR
- P XVI Firemní časopis *SG INFO*
- P XVII Přehled sponzorovaných subjektů

PŘÍLOHA P I: CELOSVĚTOVÉ ROZMÍSTĚNÍ SKUPINY SAARGUMMI

Celosvětové rozmístění skupiny SaarGummi



PŘÍLOHA P II: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 15557

Datum zápisu:	20.prosince 1999
Obchodní firma:	Saar Gummi Czech s.r.o.
Sídlo:	Červený Kostelec, Stolín 105, PSČ 549 41
Identifikační číslo:	259 31 857
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- Zpracování gumárenských směsí- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Statutární orgán:	
Jednatel:	Jan Tichý, r.č. 591112/1843 Hronov, Karolíny Světlé 816, okres Náchod, PSČ 549 31 den vzniku funkce: 4.února 2000
Způsob jednání:	
Jednatel zastupuje společnost samostatně.	
Prokura:	
Pavel Uždil, r.č. 470525/012 Náchod, V Kalhotách 41, PSČ 547 02 Ing. Jiří Fišer, r.č. 640817/0945 Náchod, Lípová 217, PSČ 547 01	

Za společnost jednají dva prokuristé společně. Prokuristé podepisují za společnost tak, že dva prokuristé společně připojí k obchodní firmě společnosti dodatek označující prokuru a svoje podpisy.

Společníci:

SaarGummi technologies S.a r.l.
Rue du Vin 97, L - 5445 Schengen
Lucemburské velkovévodství

Vklad: 207 900 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 99 %

SG Overseas Limited
7 New Street, St. Peter Port
Guernsey (Spojené království)

Vklad: 2 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 1 %

Základní kapitál: 210 000 000,- Kč

Výpis z obchodního rejstříku. Zdroj: [15]

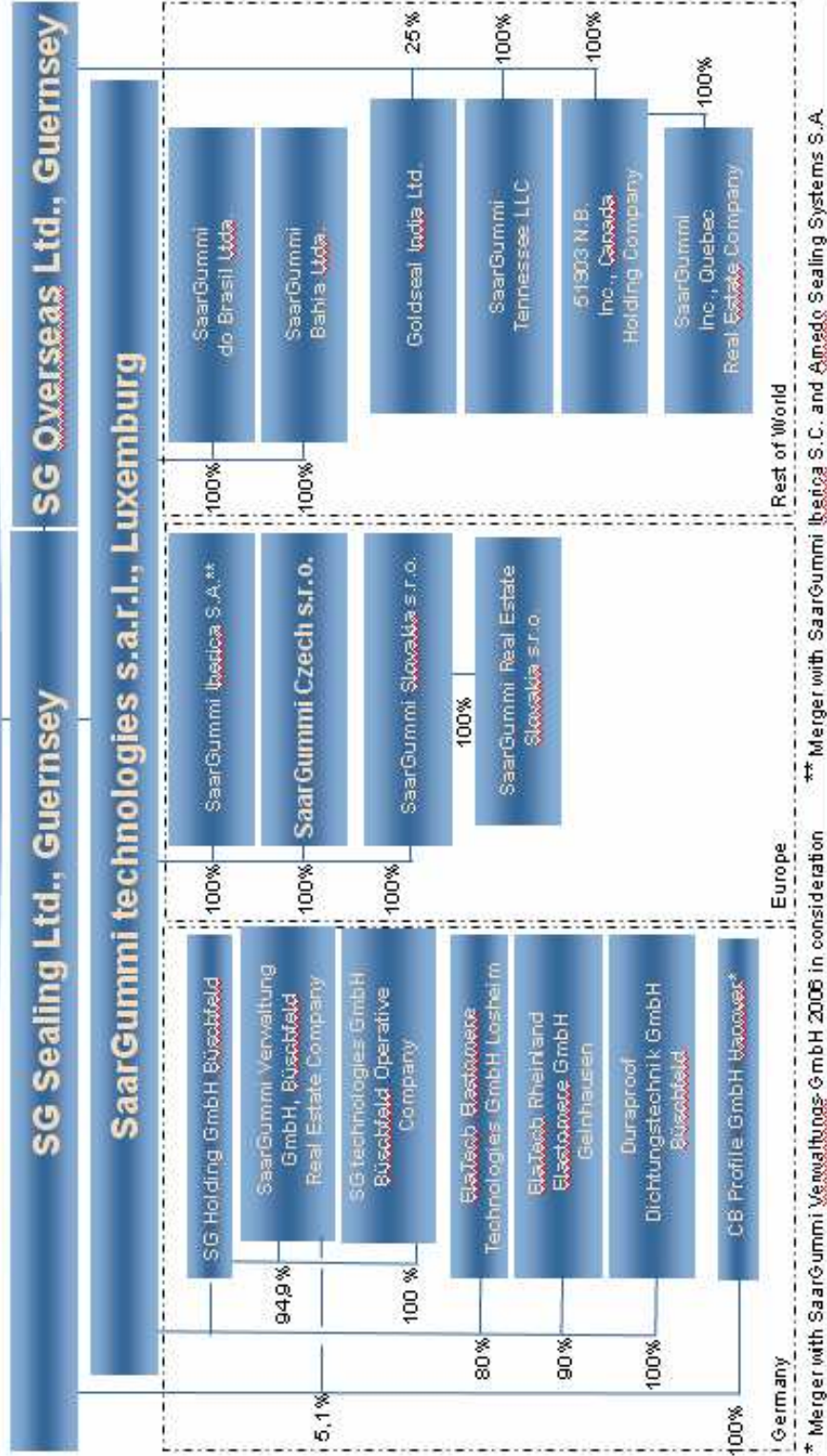
PŘÍLOHA P III: SCHÉMA MAJETKOVÝCH VZTAHŮ VE SKUPINĚ SAARGUMMI

Status as of January 1st, 2006

ORLANDO

Struktura SaarGummi Group

Special Situations Venture Partners L.P.



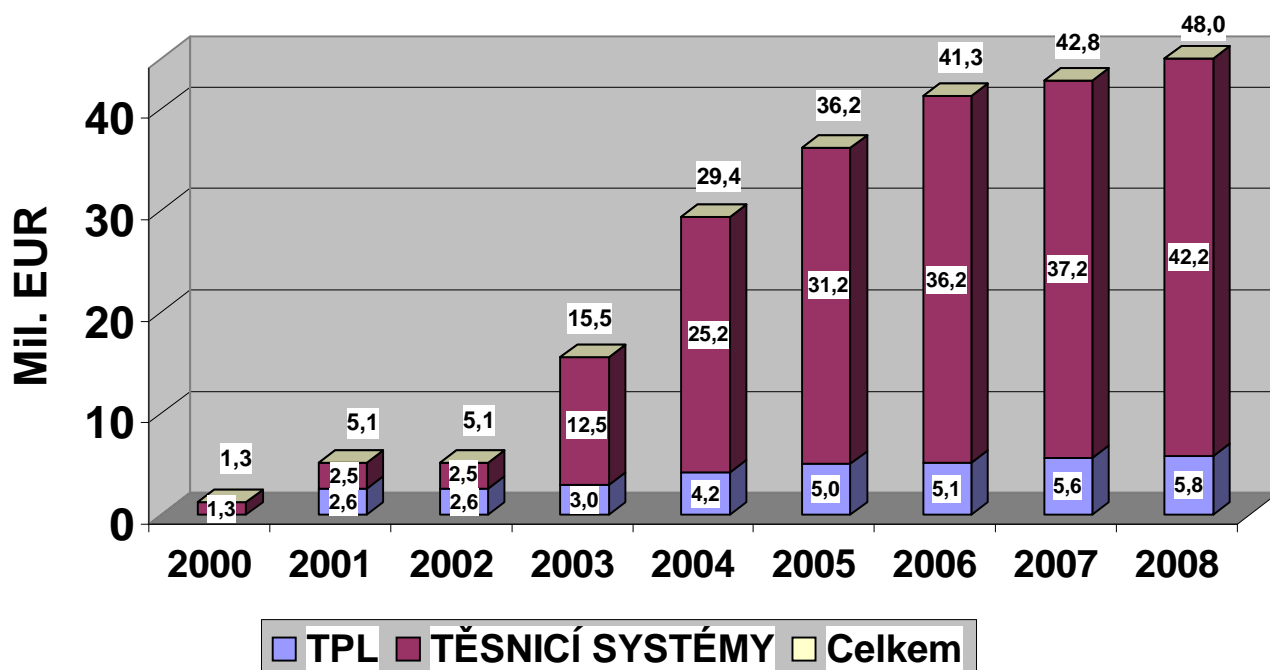
* Merger with SaarGummi Verwaltungs-GmbH 2006 in consideration
 ** Merger with SaarGummi Iberica S.C. and Amedeo Sealing Systems S.A.

PŘÍLOHA P IV: SÍDLO FIRMY



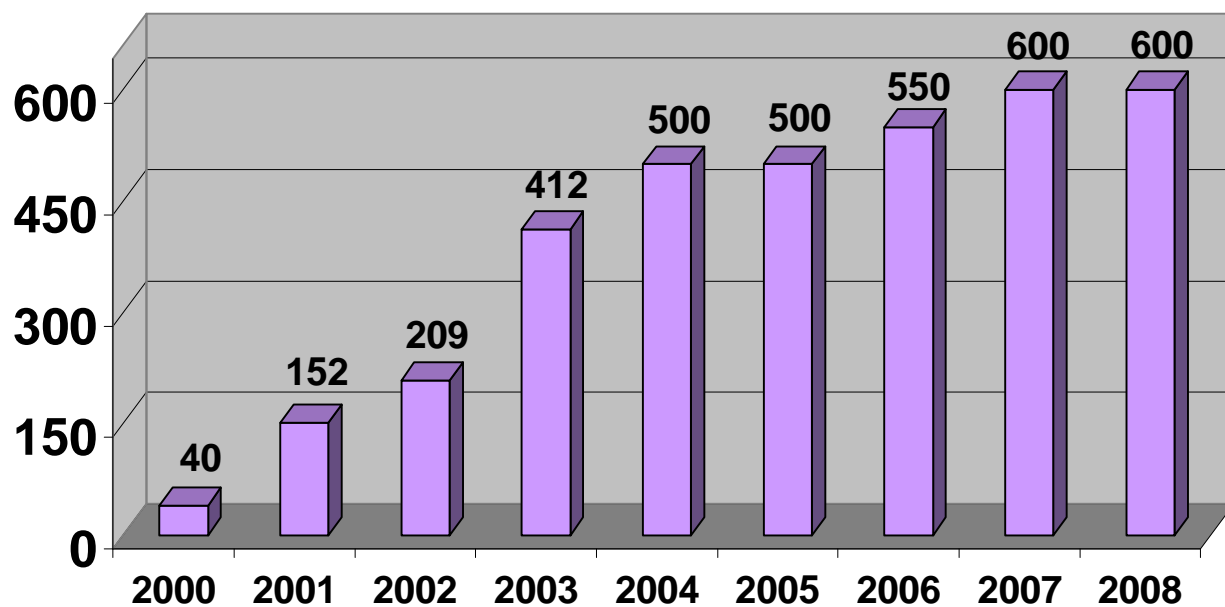
PŘÍLOHA P V: GRAF OBRATU FIRMY SAARGUMMI CZECH

Tržby v milionech EUR



PŘÍLOHA P VI: GRAF PLÁNOVANÉHO POČTU ZAMĚŠTNANCŮ

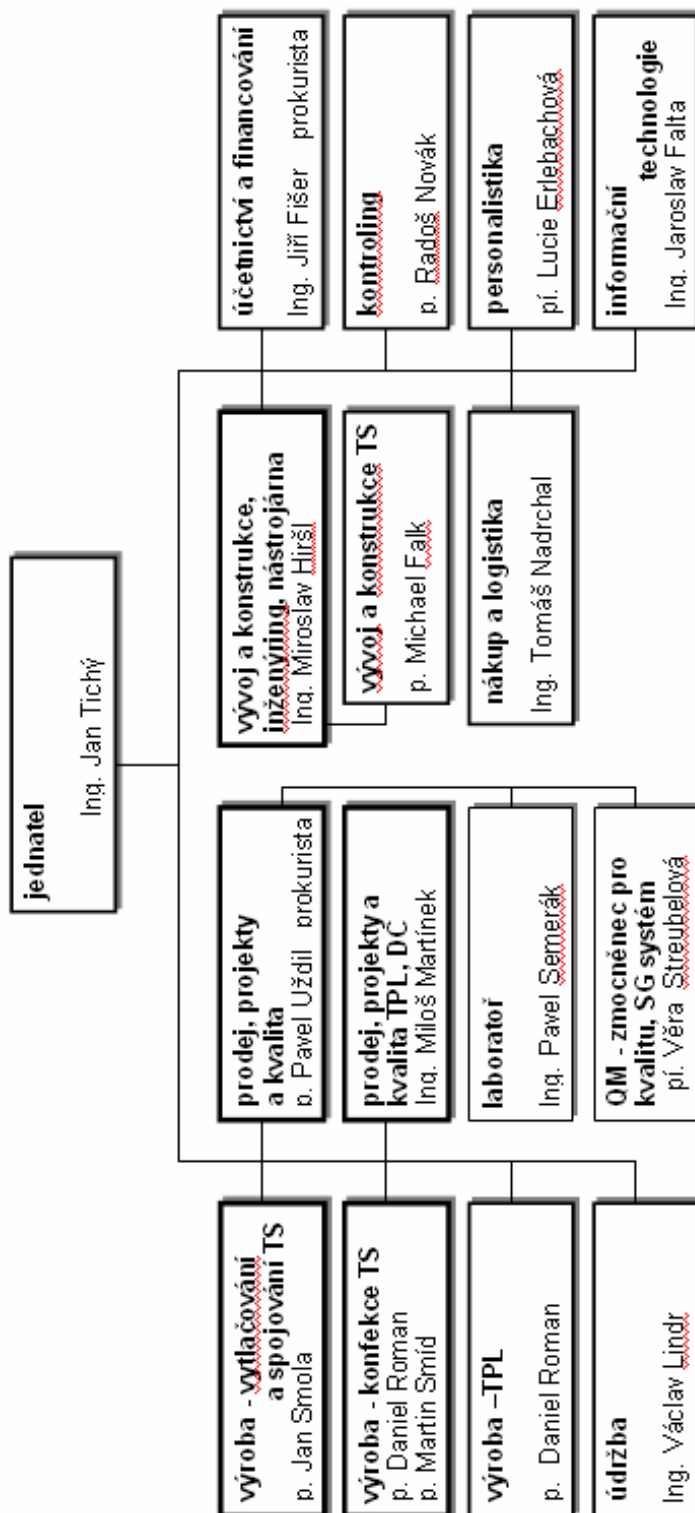
Zaměstnanci



PŘÍLOHA P VII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY SAARGUMMI CZECH

Organizační schéma platné od 01.01.2007, strana 1/6

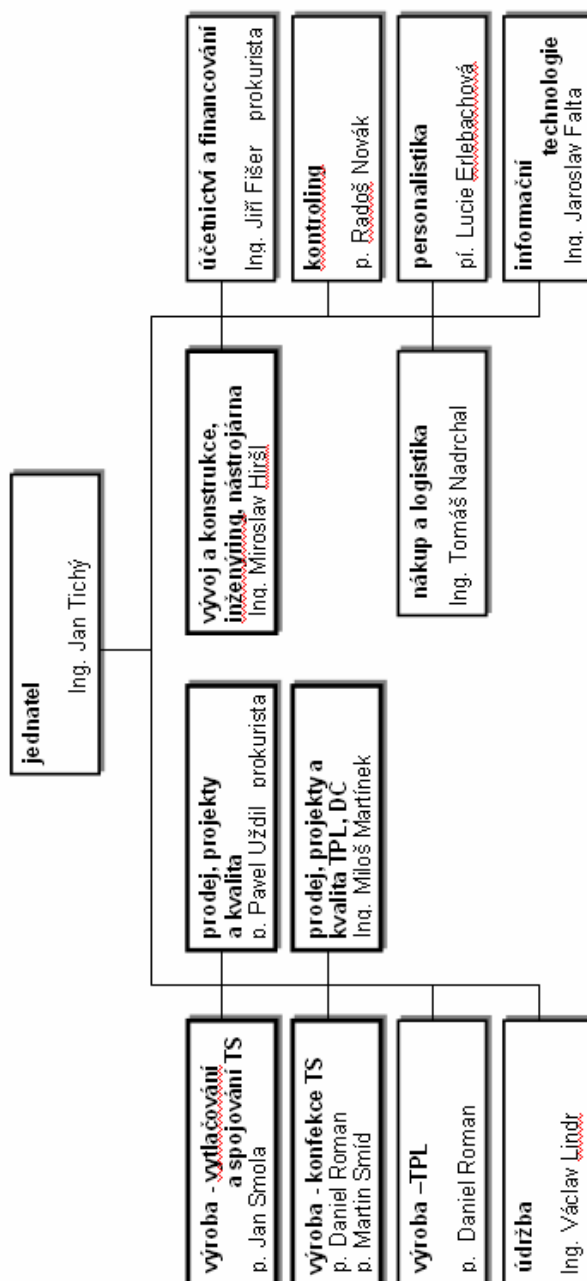
Organizační schéma Saar Gummi Czech



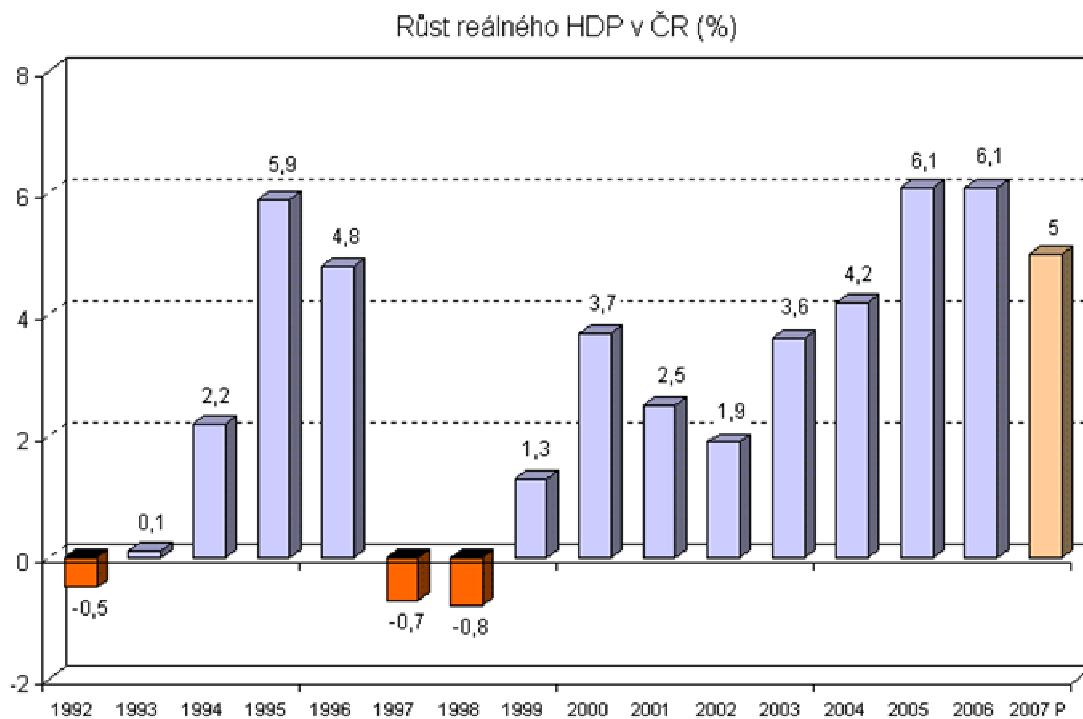
PŘÍLOHA P VIII: SCHÉMA ŘÍDÍCÍ STRUKTURY FIRMY SAARGUMMI CZECH

Organizační schéma platné od 01.01.2007

Schéma řídicí struktury Saar Gummi Czech

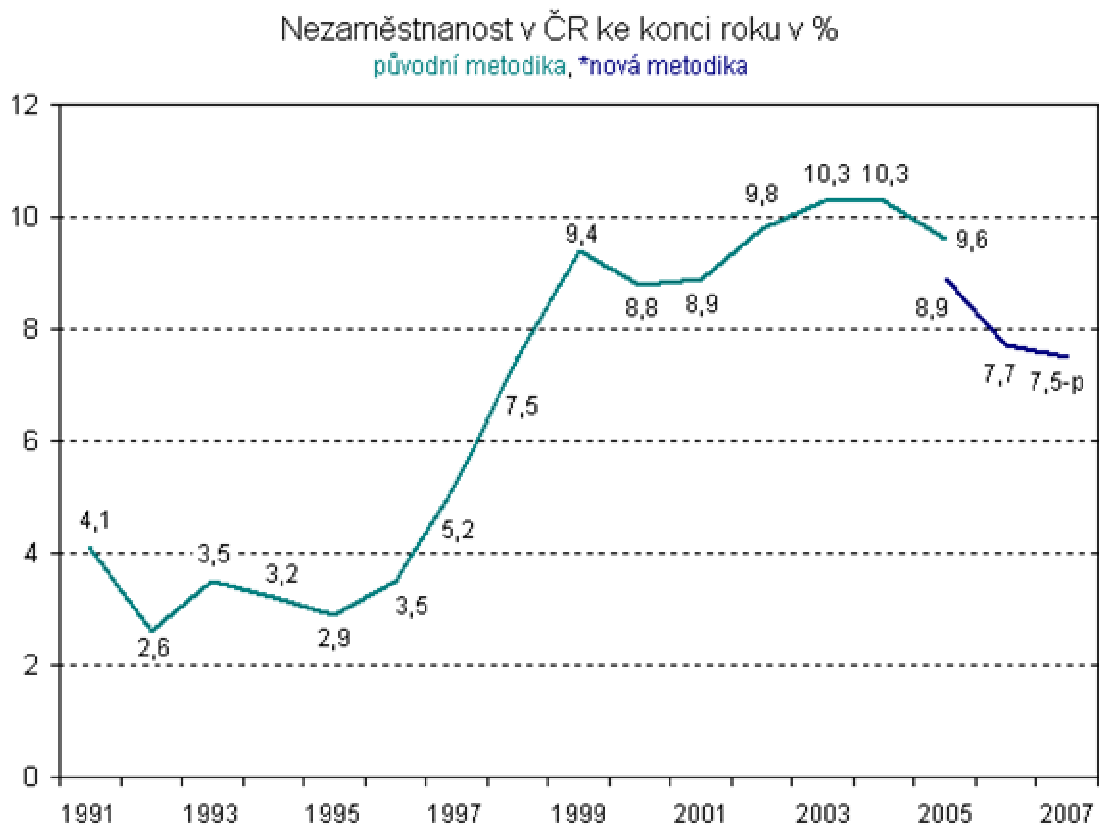


PŘÍLOHA P IX: GRAF VÝVOJE HDP



Růst reálného HDP v ČR. Zdroj: Rok 2002-2006 ČSÚ, MPSV; ostatní prognóza portálu euroekonom.cz [13]

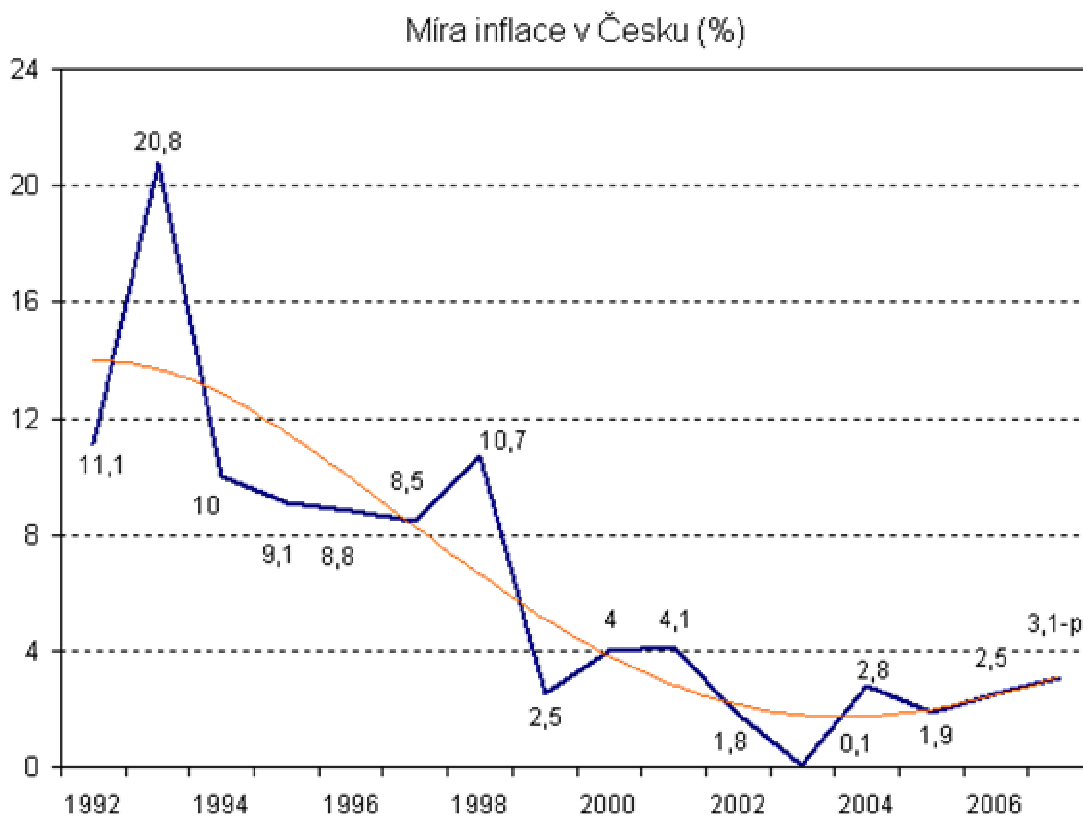
PŘÍLOHA P X: GRAF VÝVOJE NEZAMĚSTNANOSTI



Nezaměstnanost v ČR. Zdroj: Rok 2002-2006 ČSÚ, MPSV (původní metodika);

ostatní prognóza portálu euroekonom.cz [12]

PŘÍLOHA P XI: GRAF VÝVOJE MÍRY INFLACE



Míra inflace v Česku. Zdroj: Rok 2002-2006 ČSÚ, MPSV; ostatní prognóza portálu euroekonom.cz [11]

PŘÍLOHA P XII: CERTIFIKÁT KVALITY



CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV Saarland e.V.

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že společnost

Saar Gummi Czech s.r.o.
CZ-54941 Červený Kostelec

zavedla a používá systém managementu jakosti

**automobilové těsnicí systémy a
technická pryž lisovaná**

Auditem, zpráva č. B 658/01
bylo prokázáno, v souladu s pokyny pro certifikaci automobilového
průmyslu dle ISO/ TS 16949 (2. vydání),
že požadavky normy

DIN EN ISO 9001: 1994 a ISO/ TS 16949: 1999
jsou splněny

Tento certifikát je platný do **14. prosinec 2003.**

Registrační číslo certifikátu **71 111 C 001**




Sulzbach, 18.02.2002

**TÜV
SAARLAND**

TÜV CERT - certifikační oddělení
TÜV (technická kontrola) Saarland e. V.
Am TÜV 1, D-86280 Sulzbach

PŘÍLOHA P XIII: CERTIFIKÁT AUDITU



Certifikát
udělený organizaci

Saar Gummi Czech s.r.o.
Stolín 105, Červený Kostelec
Česká republika

Bureau Veritas Quality International (BVQI) tímto osvědčuje,
že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen
a shledán ve shodě s požadavky následujících
systémových norem:

Norma


OHSAS 18001:1999

Oblast certifikace

VÝROBA TĚSNÍCÍCH SYSTÉMŮ PRO AUTOMOBILY A LISOVANÝCH DÍLŮ Z PRYŽE


Datum počátečního schválení: **29. BŘEZEN 2004**

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu
do: **16. PROSINEC 2006**
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 224 315 447
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti



Datum: **29. BŘEZEN 2004**
Číslo certifikátu: 152302

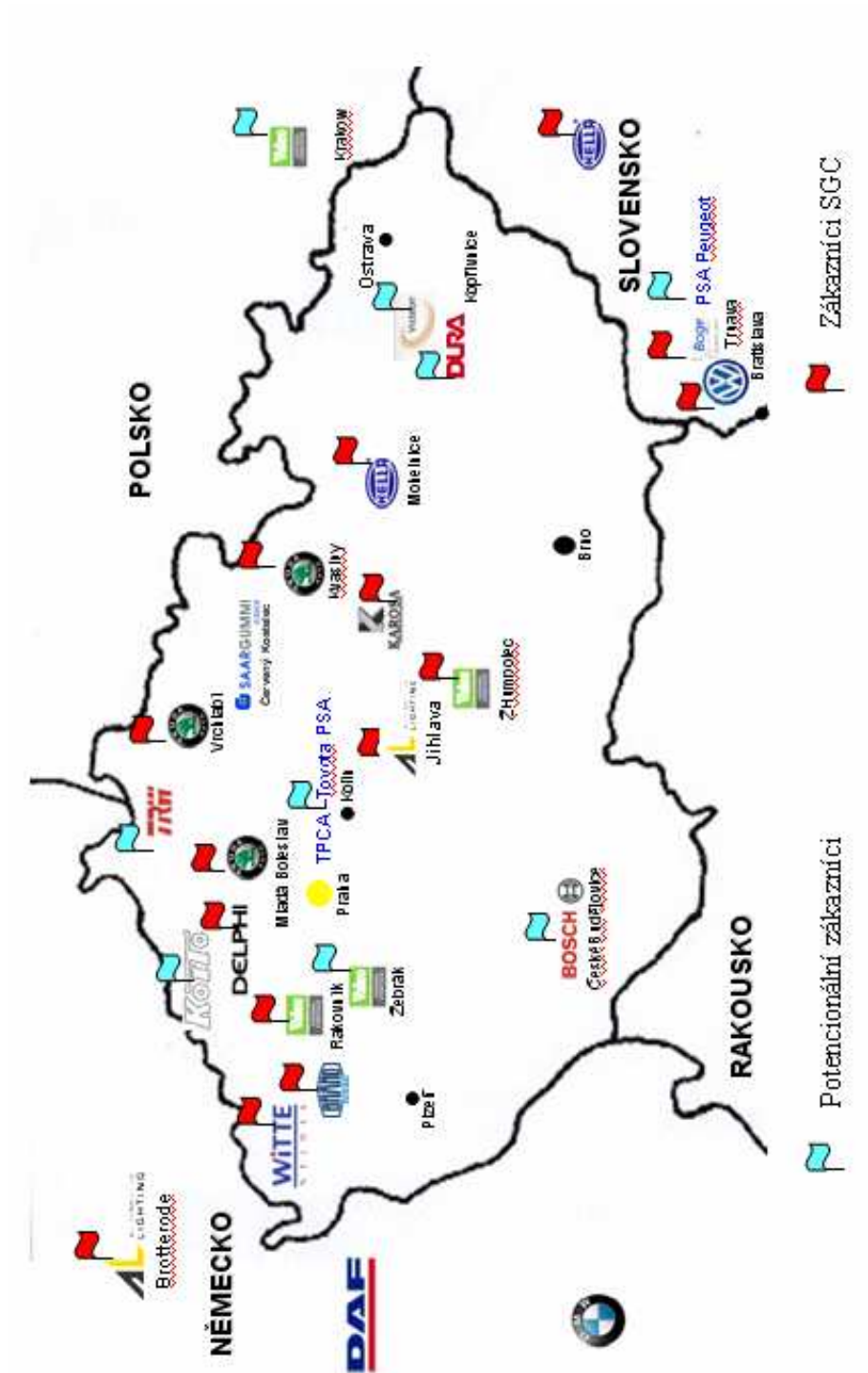
MANAGING OFFICE: BVQI B.V., Westblaak 7, 3012 KC Rotterdam, Netherlands
ISSUING OFFICE ADDRESS: BVQI CS, s.r.o., Vinězné náměstí 2, 160 00 Praha 6, Czech Republic



PŘÍLOHA P XIV: CERTIFIKÁT ŽP

 	
<h3>Certifikát</h3> <p><i>udělený organizaci</i> Saar Gummi Czech s.r.o. Stolín 105 Červený Kostelec Česká republika</p>	
<p><i>Bureau Veritas Quality International (BVQI) tímto osvědčuje, že systém řízení výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky níže uvedených norem pro řízení okolního prostředí a uvedeným rozsahem činnosti:</i></p>	
_____ NORMY _____	
ISO 14001:1996	
_____ ROZSAH ČINNOSTI _____	
VÝROBA TĚSNÍCÍCH SYSTÉMŮ PRO AUTOMOBILY A LISOVANÝCH DÍLŮ Z PRYŽE.	
<p><i>Datum počátečního schválení:</i> 3. PROSINEC 2002</p> <p><i>Tento certifikát platí - za předpokladu následného uspokojivého udržování systému řízení uvedené organizace - po dobu tří let, počínaje dnem:</i></p> <p>3. PROSINEC 2002</p>	
<p>Dne: 31. PROSINEC 2002</p> <p>Řídící kancelář: Bureau Veritas Quality International CS, s.r.o. Vítězné náměstí 2 160 00 Praha 6</p>	<div style="text-align: center;"> UKAS ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</div> <p style="text-align: right;"> For Bureau Veritas Quality International (Holding) S.A., 2nd Floor, Tower Bridge Court 224-226 Tower Bridge Road London SE1 2TX</p>
<p><i>Certifikát č.:</i> 121112 008</p> <p><small>BVQI (Holding) S.A. using UKAS accreditation covered by the accreditation certificate number 008</small></p>	

PŘÍLOHA P XV: SCHÉMA ROZMÍSTĚNÍ ODBĚRATELŮ V ČR



PŘÍLOHA P XVI: FIREMNÍ ČASOPIS *SG INFO*

PŘÍLOHA P XVII: PŘEHLED SPONZOROVANÝCH SUBJEKTŮ

Subjekt		Částka
Město Červený Kostelec	(Fotbal, ZŠ, Folklorní festival, Ples)	100 000
Město Náchod	(Hokej, Házená, Fotbal)	100 000
Hokej Hronov		20 000
Hospic Červený Kostelec		12 000
Běla Hlaváčková		10 000
Česká spol. prům. chemie		10 000
Koletova Rtyně		10 000
TJ Sokol Zbečnick volejbal		8 000
Nadační fond Z. Horníkové	(Plavecký závod Modré stuhly)	5 000
Drobný sponzoring	Speciální školy, Čáp - Fitnes, Oblastní spolek ČČK, Hasiči Hronov, Závod psích spřežení	8 000
Celkem		283 000

Přehled sponzorovaných subjektů. Zdroj: Interní informace firmy.