

Analýza konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera - AUTOMOTIVE

Kristýna Mazurová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna MAZUROVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera – AUTOMOTIVE**

Zásady pro vypracování:

1. **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu bakalářské práce.**
2. **Na základě studia odborné literatury proveďte analýzu současného stavu konkurenčního prostředí vybrané firmy.**
3. **Vyhodnoťte výsledky analýzy porovnáním předností a nedostatků ovlivňující činnost firmy.**
4. **Na základě výsledků analýzy navrhnete vhodná doporučení pro firmu, kterými by se měla řídit.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, P. Marketing management. 8. vydání. Victoria Publishing a. s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

[2] MEFFERT, H. Marketing - management. 1. vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

[3] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. 1. vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

[4] SVĚTLÍK, J. Marketing - cesta k trhu. 1. vydání. ZLÍN: EKKA, 1992, 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

[5] SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 1. vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.

[6] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1. vydání. PRAHA: Grada Publishing, a. s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

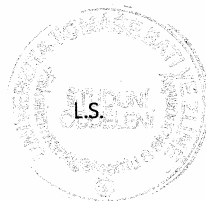
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ludvík Kocfelda**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **6. října 2006**

Termín odevzdání bakalářské práce: **8. prosince 2006**

Ve Zlíně dne 3. listopadu 2006


Ing. Alena Dofková
v zast. děkan




Ing. Ivana Londová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Hlavním záměrem této bakalářské práce je provést analýzu současného stavu konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera – AUTOMOTIVE. V první části se zabývám teoretickými poznatky, které souvisejí s tématem mé bakalářské práce a tím je Analýza konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera – AUTOMOTIVE.

V části druhé, praktické se nejdříve věnuji představení firmy, dále pak porovnání s konkurenty. Tato část také obsahuje porterovu analýzu, SWOT analýzu, strategie tržních vůdců, vyzyvatelů, následovatelů a troškaře, nebo také marketingový mix.

Klíčová slova: Tržní vůdce, Tržní vyzyvatel, Tržní následovatel, tržní Troškař, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, výrobek, cena, distribuce, komunikace, doporučení

ABSTRACT

The main targeted of this bachelor thesis is to make an analysis the present state of competitive environment company Milan Šumbera – AUTOMOTIVE. In the first part I am dealing with theoretical knowledge, related with theme my bachelor thesis and thereby is Analysis competitive environment company Milan Šumbera – AUTOMOTIVE.

In the second part, practical I am introducing company and comparing with competition. This part involves SWOT analysis and strategy of market leaders, challengers, followers and nichers or marketing mix too.

Keywords: Market leader, market challenger, market followers, market nichers, Porter analysis, SWOT analysis, product, price, place, promotion, recommendation.

Ráda bych poděkovala všem, co mi pomáhali s bakalářskou prací, zejména pak vedoucímu mé bakalářské práce panu Mgr. Ludvíku Kocfeldovi za vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCE JAKO SUBJEKT TRHU	11
1.1 ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE	11
1.2 ANALÝZA KONKURENTŮ	12
2 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE	14
2.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE	14
2.1.1 Zvětšování celkového trhu	15
2.1.2 Bránění tržního podílu.....	15
2.1.3 Rozšiřování tržního podílu.....	16
2.2 STRATEGIE TRŽNÍHO VYZYVATELE	17
2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka:	17
2.2.2 Volba strategie útoku	17
2.2.3 Strategie vhodné pro vyzyvatele	18
2.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE	18
2.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE	19
3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	20
3.1 HROZBA INTENZIVNÍ ODVĚTOVÉ KONKURENCE.....	21
3.2 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM.....	21
3.3 HROZBA SUBSTITUČNÍCH (NAHRADITELNÝCH) PRODUKTŮ	21
3.4 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE (VLIVU, SÍLY) DODAVATELŮ	21
3.5 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE (VLIVU, SÍLY) ZÁKAZNÍKŮ.....	21
4 SWOT ANALÝZA	22
5 MARKETINGOVÝ MIX	25
5.1 PRODUKT.....	26
5.2 CENA.....	26
5.3 DISTRIBUCE.....	26
5.4 PROPAGACE.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 FIRMA MILAN ŠUMBERA – AUTOMOTIVE	28
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	28
6.2 PROFIL FIRMY	28
6.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI AUTOMOTIVE	30
7 SWOT ANALÝZA	31

7.1	SILNÉ STRÁNKY	31
7.2	SLABÉ STRÁNKY	31
7.3	PŘÍLEŽITOSTI	32
7.4	OHROŽENÍ	32
8	ANALÝZA KONKURENTŮ	34
8.1	MOTO – POL S.R.O.	34
8.1.1	Profil firmy	34
8.1.2	Silné stránky	34
8.1.3	Slabé stránky	34
8.2	AUTOMOT A.S.	35
8.2.1	Profil společnosti	35
8.2.2	Silné stránky	35
8.2.3	Slabé stránky	35
8.3	AUTOPARTS	36
8.3.1	Profil společnosti	36
8.3.2	Silné stránky	36
8.3.3	Slabé stránky	37
8.4	AUTO KELLY A.S.	37
8.4.1	Historie firmy	37
8.4.2	Profil firmy	38
8.4.3	Silné stránky	38
8.4.4	Slabé stránky	39
8.5	AUTOMEISNER	39
8.5.1	Profil firmy	40
8.5.2	Silné stránky	40
8.5.3	Slabé stránky	40
9	TRŽNÍ VŮDCE	41
10	TRŽNÍ VYZYVATEL	42
11	TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL	43
12	TRŽNÍ TROŠKAŘ.....	44
13	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	45
13.1	HROZBA INTENZIVNÍ ODVĚTVOVÉ KONKURENCE	45
13.2	HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM.....	45
13.3	HROZBA SUBSTITUČNÍCH (NAHRADITELNÝCH) PRODUKTŮ	45
13.4	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE (VLIVU, SÍLY) DODAVATELŮ	45
13.5	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE (VLIVU, SÍLY) ZÁKAZNÍKŮ.....	46
14	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	48

14.1	PRODUKT	48
14.2	CENA.....	48
14.3	DISTRIBUCE.....	49
14.4	PROPAGACE.....	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

Automobily byly zpočátku chápány jako něco zcela ojedinělého a tak, jako je tomu u podstatné většiny převratných objevů, byly nejdříve pro valnou většinu lidí nepochopitelné a nedostupné.

V dnešní době jsou automobily hlavními dopravními prostředky milionů lidí na celém světě a dominují našim městům tak jako žádný jiný stroj. Na světě je nyní tolik aut, že by mohly vytvořit kolonu desetkrát obtáčeující zeměkouli. Aby ale automobily byly schopny plnit spolehlivě svůj účel a dopravily své majitelé tam kam si přejí, je potřeba aby se lidé o své automobilové miláčky starali a udržovali je tak v provozuschopném stavu.

V dnešní době existuje spousta firem s náhradními díly na automobily, které umožňují to, aby auta v provozuschopném stavu byla.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera – AUTOMOTIVE, která se zabývá nákupem a prodejem náhradních dílů na osobní automobily značky ŠKODA a v menší míře i na jiné vozy. Po prostudování teoretických poznatků v první části, se budu ve druhé části, části praktické věnovat analyzování současného stavu konkurenčního prostředí výše zmiňované firmy.

Cílem práce je srovnání firmy s jejími konkurenty a v závěru navrhnoutí určitých kroků, které povedou ke zlepšení situace firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE JAKO SUBJEKT TRHU

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou.[4]

Podle nahraditelnosti produktu můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku.
2. Konkurenční značky v rámci výrobkové formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt.
3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby.
4. Konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují, aby uspokojili své potřeby[4]

1.1 Analýza konkurenční pozice

Analýza směřující k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve které analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.[2]

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence.[2]

1.2 analýza konkurentů

Důkladné poznání konkurentů je velmi důležité. Často se však stává, že bývá podceňováno, nebo povrchní a nedostatečné.[5]

Základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů:

Tržní faktory

- Tržní podíl
- Šíře sortimentu
- Fáze životního cyklu produktu
- Kvalita produktů
- Cenová politika
- Distribuce
- Marketing
- Služby

Finanční faktory

- Finanční situace
- Likvidita
- Cash flow
- Výnosnost kapitálu
- Struktura kapitálu
- Náklady

Lidské faktory

- Úroveň managementu
- Kvalifikační struktura pracovníků
- Styl vedení lidí
- Loajalita lidí

Technologické faktory

- Úroveň technologie
- Flexibilita
- Výrobní kapacity
- Výzkum a vývoj
- Inovace
- Patenty a licence
- Výrobní procesy
- Suroviny a energie

Organizační faktory

- Systém řízení
- Organizační struktura
- Řízení hlavních procesů
- Systém komunikace ve firmě
- Stupeň centralizace rozhodování[5]

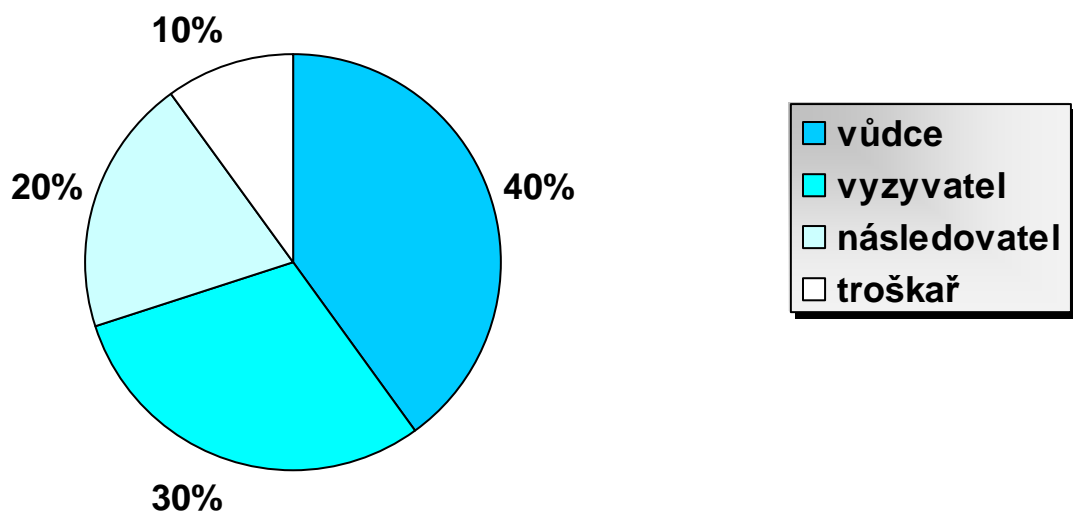
2 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE

40% trhu – Tržní vůdce – firma s největším tržním podílem.

30% trhu – Tržní vyzyvatel – firma na vzestupu, která tvrdě bojuje o větší tržní podíl.

20% trhu – Tržní následovatel – další firma na vzestupu, která je ochotna udržovat svůj tržní podíl a nepoškodit svou loď o skály

10% trhu – Tržní troškař – malé firmy, obsluhující malé tržní segmenty, které nejsou obsluhovány většími firmami.[1]



Obr. 1 – Hypotetická struktura trhu [VLASTNÍ]

2.1 Strategie tržního vůdce

Dominantní firma si přeje i nadále zůstat na prvním místě, to vyžaduje činnosti na třech frontách:

- Zvětšování celkového trhu
- Bránění tržního podílu
- Rozšiřování tržního podílu[1]

2.1.1 Zvětšování celkového trhu

Obvykle dominantní firma získá nejvíce, jestliže se podaří zvětšit celkový trh. Všeobecně je možné říci, že tržní vůdce by měl vyhledávat:

Nové uživatele – každá výrobní třída má možnost přilákat další zákazníky a to použitím následujících strategií.

- Strategie pronikání na trh
- Strategie nových trhů
- Strategie geografického rozšíření

Nové užití – trh může být rozšířen pomocí nalezení a propagace nového způsobu používání výrobku.

Větší užití – tato strategie spočívá v přesvědčení lidí, aby více používali výrobek při příležitosti jeho použití.[1]

2.1.2 Bránění tržního podílu

Zatímco se dominantní firma snaží rozšířit celkový trh, musí také současně ochraňovat své běžné obchody před útoky konkurentů. Není ovšem možné ochránit veškerá teritoria a zabezpečovat všechny potřeby, proto je důležité udělat rozhodnutí, kudy povede firma svoji obrannou linii Pro obranu teritoria je důležitá *nepřetržitá inovace*. [1]

6 obranných strategií, které využívají dominantní firmy:

Obrana postavení – Nejzákladnější myšlenka obrany je vybudovat neproniknutelné opevnění kolem svého postavení.

Křídelní obrana – kromě střežení svého území, nutné postavit některé své prapory nebo předsunutou hlídku, které by sloužily k obraně rohů a slabých míst, nebo i jako základna případnému protiútoku. Křídelní pozice má jen malý význam je-li slabě bráněna. Je důležité vyhodnotit každou potenciální hrozbu a v případě, že je reálná, tuto hrozbu odvrátit.

Preventivní obrana – agresivnější obranný manévr je zaútočit na nepřítele dříve, než on zaútočí na firmu.

Firma také může vést partyzánskou válku na celém trhu. Udeří na jednoho konkurenta zde na druhého jinde a tím umožňuje každého v nerovnováze. Strategie trvalého tlaku umožňu-

je získat iniciativu a udržet konkurenci v defenzívě. Někdy má preventivní úder spíše psychologický charakter, přičemž nemusí dojít k reálné akci. Vedoucí firma na trhu vyše určité tržní signály, aby odradila konkurenty od útoku.

Společnosti, které mají velmi silné postavení na trhu a jsou dostatečně silné vydržet určitý finanční neúspěch, se mohou pokusit vylákat konkurenci do nákladného protiútku, který pak ještě dlouhou dobu nebude schopna zaplatit.

Protiofenzívní obrana – Vedoucí firma má strategickou možnost jít do frontálního útoku, zaútočit na slabá místa protivníka nebo provést obchvatný manévr, a tak odříznout útočící formace od jejich operační základny. Někdy je narušení tržního podílu tak prudké, že je nutný čelní protiútok. Avšak obránce, který má dobrou strategickou obranu, může přečkat počáteční útok a sám pak účinně v příhodný okamžik zaútočit. Lepší reakcí na útok je vyčkat a pak identifikovat skulinu v útočnickově výzbroji, která je vhodná na uskutečnění protiofenzívy.

Pohyblivá obrana – Firma prodlužuje svou doménu na nová teritoria, která mohou v budoucnu sloužit jako centra pro obranu a útok. Na nových teritoriích nerozšiřuje příliš stávající výrobní značky, spíše se zde snaží uplatnit inovační aktivity ve dvou směrech při rozšiřování a obměňování trhu. Tím vznikají strategické možnosti umožňující přežít útok a pak uskutečnit represivní úder. Rozšiřování trhu vyžaduje přesunutí pozornosti z běžných výrobků na jednotlivé druhy potřeb a těm přizpůsobit výzkum a vývoj technologií, uspokojujících tyto potřeby. Diverzifikace trhu do odlišných průmyslových oblastí je další možnost, jak upevňovat strategické postavení firmy.

Stažená obrana – Firmy dojdou k závěru, že nejsou dále schopny bránit všechny oblasti. Síly jsou rozptýlené a konkurenti je nahlodávají ze všech stran. Nejlepší způsob jak se bránit je plánované stažení sil (strategický ústup). Nejde o opuštění trhu, nýbrž o to, vzdát se slabých pozic a přemístit síly firmy na pevnější pozice.[1]

2.1.3 Rozšiřování tržního podílu

Vedoucí firmy na trhu mohou dále zvětšovat svoji ziskovost zvětšováním svého podílu na trhu. Ziskovost firmy vzrůstá s relativní velikostí tržního podílu na obsluhovaném trhu.[1]

2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Firmy na druhém a třetím pořadí v daném oboru nazýváme vyzyvatel, pronásledovatel, nebo také stopař.

Strategie konkurenčních útoků, které používají tržní vyzyvatelé:

2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka:

- Může napadnout vedoucí firmu na trhu
- Firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků
- A nebo může zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy[1]

2.2.2 Volba strategie útoku

Výchozí hledisko je známé jako zásada hromadnosti, která spočívá v tom, že hlavní útočná síla musí být soustředěna v rozhodujícím okamžiku na rozhodujícím místě a pro rozhodující účel.

5 útočných strategií:

Frontální útok – (čelní útok) jestliže útočník vrhl veškeré své síly přímo proti nepříteli. Tento útok bývá zaměřen spíše na nepřítelovy silné než slabé stránky. Výsledek záleží na tom, kdo má více síly a trpělivosti.

Určitou alternativou k čistě frontálnímu útoku je modifikovaný frontální útok, který je charakteristický snížením cen vzhledem k cenám konkurenčním.

Křídelní útok – Nepřítel je nejsilnější tam, kde očekává útok. Hlavní zásada moderního útoku je soustředit sílu proti slabině. Může mít dvě strategické dimenze – na segment zákazníků nebo určitou geografickou oblast.

Obkličovací útok – Pokus o uchwácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku. Má smysl tehdy, jestliže má útočník k dispozici velké zdroje.

Obchvatný útok – Znamená obejít nepřítele a napadnout přístupnější trhy s cílem rozšířit tržní základnu. Používá se často u technicky náročných výrobků.

Tato strategie umožňuje použít tři přístupy:

- ✓ Diverzifikaci prostřednictvím vzájemně nesouvisejících výrobků
- ✓ Diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky
- ✓ A přesun do nových technologií, které vytlačí stávající výrobky.

Partyzánský útok – vhodný pro menší a málo kapitálově zabezpečené firmy. Spočívá v malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat nepřítele a případně trvale obsadit nějaký segment. Podstatné je, aby byl útok zaměřen na úzkou oblast. [1]

2.2.3 Strategie vhodné pro vyzyvatele

- Strategie cenových slev – srovnatelné výrobky za nižší ceny
- Strategie levnějšího zboží – zboží průměrné a nízké kvality za mnohem nižší ceny
- Strategie prestižního zboží – na trh uvést zboží vysoké jakosti a s vyšší cenou
- Strategie rychlého rozšiřování výrobků – zavede na trh velké množství variant nového výrobku a tím dává zákazníkům větší možnost výběru
- Strategie inovace výrobků – vyzyvatel se věnuje inovaci výrobku, aby mohl napadnout pozici vůdce trhu.
- Strategie zdokonalení služeb – nabídnout nové nebo lepší služby
- Strategie inovace distribuce – snaha o nalezení, vývoj nových distribučních kanálů.
- Strategie snižování výrobních nákladů – Vyzyvatel se může pokusit o dosažení nižších výrobních nákladů než dosahují jeho konkurenti pomocí levnějších nákupů, snížením pracovních nákladů a zaváděním moderních výrobních zařízení.
- Intenzivní reklamní propagace – Někteří vyzyvatelé útočí na vedoucí postavení konkurenta zvýšením svých výdajů na reklamu a propagaci.[1]

2.3 Strategie tržního následovatele

Následovatel výrobek okopíruje, zdokonalí a uvede na trh, i když se nedostane na vedoucí místo na trhu, může dosáhnout vysokých zisků, protože nenese žádné inovační náklady. Musí vědět jak udržet stávající zákazníky a také jak získat zákazníky nové. Dále dosáhnout

na cílovém trhu určité odlišné výhody, nízkých výrobních nákladů a vysoké kvality. Musí také vstupovat na nově vznikající trhy, nesmí být pasivní.[1]

3 zásadní strategie následovatelů:

Parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky. V extrémních případech se jedná o **podvodníka**, ten vyrábí kopie výrobků vedoucí firmy.

Napodobitel – (imitátor) kopíruje něco od vůdce, ale odlišuje se v balení, reklamě, cenách.

Upravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je a často i zdokonaluje.[1]

2.4 Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví jsou firmy specializující se na obsluhování mezer. Částečně malé firmy, z důvodu omezených zdrojů, ale i velké firmy u některých svých oblastních jednotek uplatňují strategii vhodnou pro malá tržní místa. **Speciální role pro troškaře:**

Specialista na koncového uživatele – obsluhování jednoho typu konečného uživatele.

Vertikální specialista – soustředí se na určitou úroveň distribučního cyklu.

Specialista na určitou velikost zákazníků – Vybírá si podle velikosti.

Specialista na specifické zákazníky – jeden, nebo několik hlavních zákazníků.

Geografický specialista – prodává pouze v určité lokalitě, kraji, nebo světové oblasti-

Výrobní specialista – vyrábí pouze jeden výrobek nebo výrobní řadu.

Specialista na výrobní vlastnosti – určité typy výrobku nebo určité vlastnosti výrobku.

Zakázkový specialista – vyrábí zakázkové zboží podle objednávky zákazníka.

Specialista na jakost a ceny – na okraji trhu, uspokojuje jen úzkou skupinu spotřebitelů

Specialista na služby – nabízí jednu nebo více služeb, které neposkytují ostatní firmy.

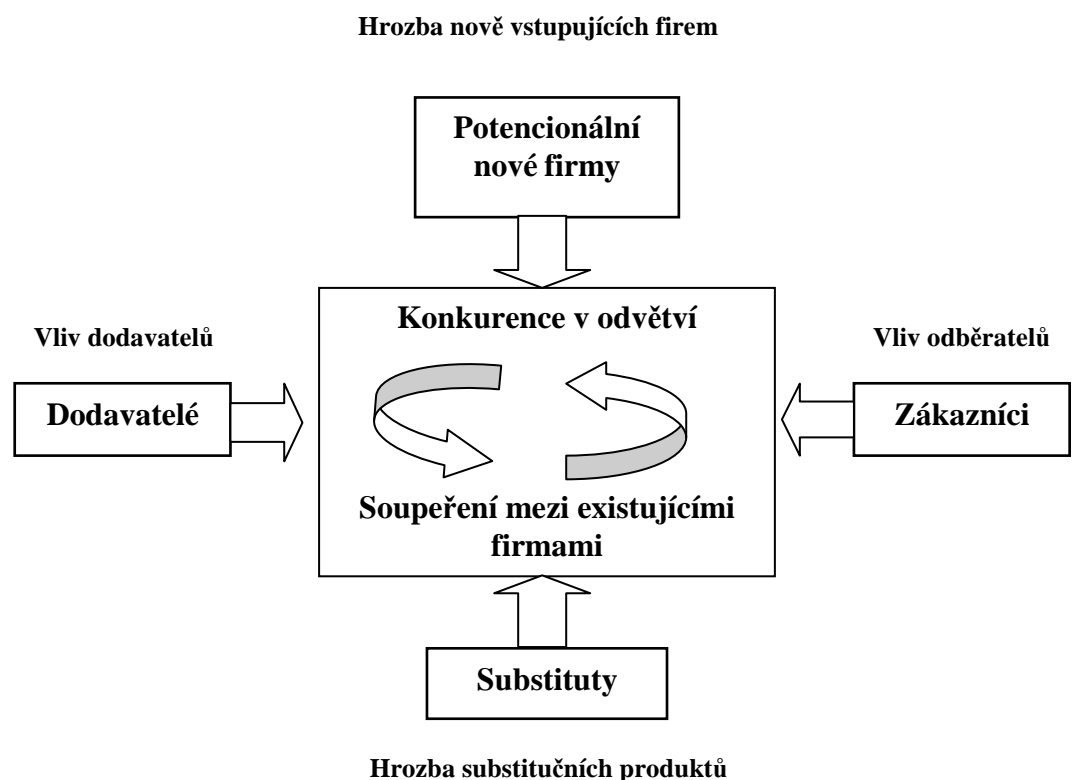
Distribuční specialista – obsluhuje pouze jeden distribuční kanál.[1]

3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku k do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. Ta odvětví, v nichž soutěží.

Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách.[8]



Obr. 2 – Porterova analýza konkurenčních sil[41]

3.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Pak nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.

3.2 Hrozba nově vstupujících firem

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

3.3 Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Substituční výrobky nahrazující naše produkty omezující ceny a tím i zisky firmy. Musíme proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.[4]

3.4 Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.[4]

3.5 Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků

Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.[4]

4 SWOT ANALÝZA

Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing – analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena. [3]

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. Příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.[7]

Této analýze musí být často podrobena celá firma. Zkoumáme výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociální a politické faktory atd. Obvykle se zkoumá v týmu, který tvoří vrcholové vedení firmy, představenstvo nebo určená skupina pracovníků.[3]

- **Silné stránky** – Které složky marketingového mixu mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních firem? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenční výhody?
- **Slabé stránky** – Které složky marketingového mixu mají horší úroveň než u konkurenčních firem? Firma by měla veškeré slabé stránky identifikovat a co nejrychleji odstranit. Každá slabá stránka představuje problém a každý problém představuje současně určitou příležitost (říkají optimisté).
- **Příležitosti** – Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití.
- **Hrozby** – Obdobně jako u příležitostí je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat vhodné strategie pro jejich eliminování.[6]

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnost strategické volby.



Obr. 3 - Diagram analýzy SWOT [7]

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Strategie označovaná jako „max - max“, SO představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.[7]

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“, ST předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.[7]

Podnik **ve třetím kvadrantu** má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství slabých míst. Strategie „max – min“, OW klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.[7]

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant, převažují zde slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, WT se orientuje na minimalizaci slabých stránek a rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní.[7]

Principy analýzy SWOT mohou být rovněž využity pro sestavení analýzy SWOT konkurence pro nejvýznamnější konkurenty, jako součást analýzy konkurence. Cílem je zvažovat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich rozpoznávaným silným a slabým stránkám.[7]

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

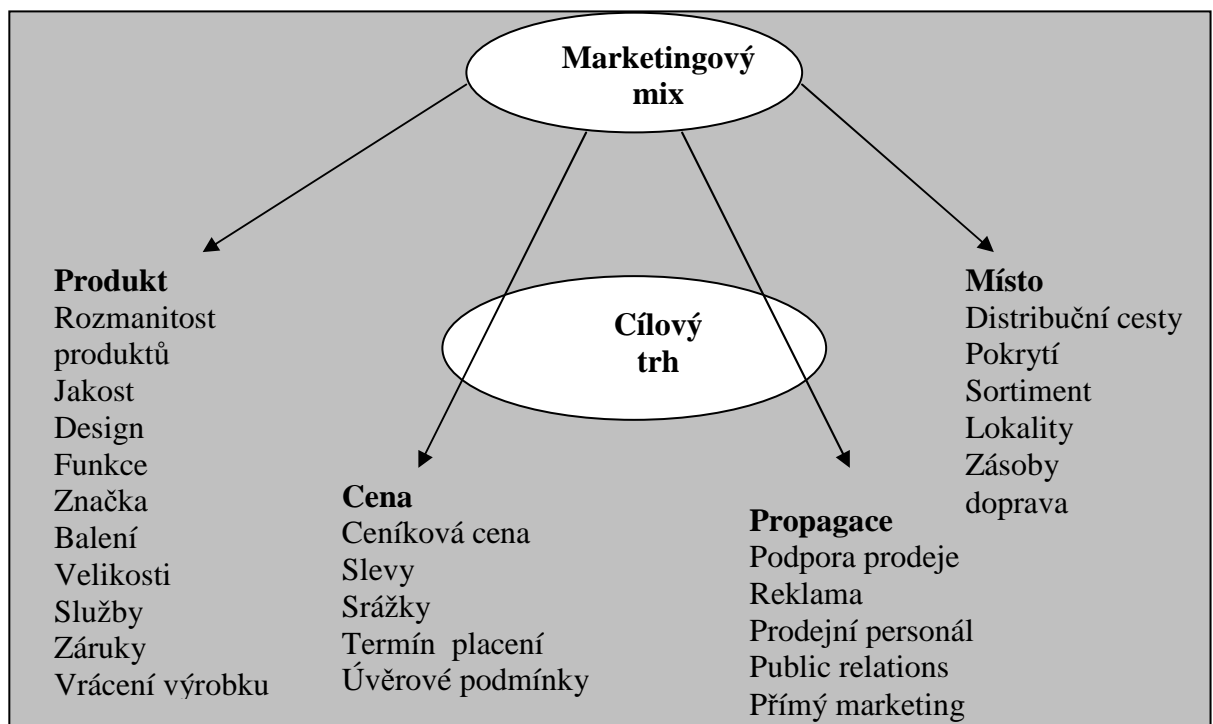
Tab. 1 – SWOT konkurence [7]

5 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je souhrnem nástrojů marketingu působících na trhu. S rozdílnou intenzitou je využívá každá firma a snaží se tak dosahovat svých vytýčených cílů. V odborné literatuře jsou zpravidla uváděny čtyři hlavní nástroje marketingového mixu, tzv. 4P - výrobek (Product), Cena (Price), distribuce (Place), marketingová komunikace (Promotion).

Důležité je, aby jednotlivé nástroje byly účinně sladěny. Pouze tak se může projevit jejich synergický efekt. Proto bychom měly sledovat, zda nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých nástrojů navzájem a jaké strategie a policy marketingového mixu firma využívá.[4]

Teorie opírající se o koncepci 4P říká: Snažíme-li se vyrobit správná výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě, bude marketingový program účinný a úspěšný. Je však třeba si uvědomit, že každé ze 4P můžeme dále dělit na řadu dílčích komponentů.[10]



Obr. 4 – Struktura 4P [9]

5.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil takovým způsobem, který přiměje cílový trh, aby preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.[9]

5.2 Cena

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciací. Zároveň si ale uvědomují, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů (cena x objem prodeje), jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.[9]

5.3 Distribuce

Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu.

Prodejní cesty máme přímé, prodej přímo konečným spotřebitelům a nepřímé, kdy se prodej uskutečňuje skrz distribuční mezičlánky.

Je zřejmé, že s distribucí je spojena řada problémů. Podniky si uvědomují, že vybraná distribuční alternativa představuje poměrně dlouhodobý závazek, od něhož možná nebudou moci upustit ani v případě, že se objeví nové atraktivnější distribuční cesty.[9]

5.4 Propagace

Čtvrté P pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. Tyto nástroje spadají do pěti širších kategorií:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Prodejní personál
- Přímý marketing[9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 FIRMA MILAN ŠUMBERA – AUTOMOTIVE



6.1 Základní informace

Název firmy: Milan Šumbera – AUTOMOTIVE

Sídlo firmy: Kostelec 120, 763 14 Zlín

Telefon: 57 791 54 00

Fax: 57 711 99 50

Web: www.automotivezlin.cz

IČO: 18172326

DIČ: CZ5603120963

6.2 Profil firmy

Fyzická osoba Milan Šumbera podniká pod obchodním jménem Milan Šumbera – AUTOMOTIVE. Jeho podnikatelskou činnost tvoří nákup a prodej náhradních dílů na osobní automobily ŠKODA, v menší míře i nákup a prodej náhradních dílů na jiné vozy. Svou podnikatelskou činnost zahájil v roce 1997 a za tuto dobu si vytvořil přední pozici na českém trhu, kde zásobuje jako velkoobchodní firma ostatní dodavatele. Dále se ve své podnikatelské činnosti specializuje na dodávky náhradních dílů do Sýrie a v menší míře také na Slovensko. Podnikatel má sídlo svého podnikání v Kostelci u Zlína, sklady se nacházejí ve Velíkové a částečně také v Kostelci, to vše ve vlastních objektech. V areálu v Kostelci se také nachází maloobchodní prodej regionálním zákazníkům.

Ke zkvalitnění svých služeb započal Milan Šumbera v roce 2004 s certifikací ISO 9007.

Podnikatel Milan Šumbera svým pracovním nasazením, precizností a vytrvalostí při plnění pracovních úkolů jde příkladem a vzorem ostatním zaměstnancům. Jeho vůdčí typ je motivem a nezadatelným stimulem pro jeho zaměstnance a pro dosahování ještě vyššího pracovního nasazení. Tým pracovníků vytváří synergický efekt, kterým se dosahuje ještě vyšších výsledků při stejném rozsahu pracovní doby.

Perspektiva vlastní realizace, následné sebevzdělávání, mladý pracovní kolektiv a možnost mimopracovního vyžití a další skutečnosti jsou rozhodně nepominutelnými důvody pro pocit soudružnosti a vlastního uplatnění zaměstnanců u takového podnikatelského subjektu.

Firma nabízí díly těchto značek:

Auto Krásný

Karosářské díly: Blatníky, kapoty, stěny, prahy, lemy, světla, blikače, nárazníky, mřížky, zrcátka, chladiče, autoznaky.

Lucas

Brzdové systémy: kotouče, desky, třmeny, bubny, čelisti, válečky, hadice, lana ruční brzdy, lana spojky

TRW

Díly řízení: ramena, čepy, tyče.

SKF

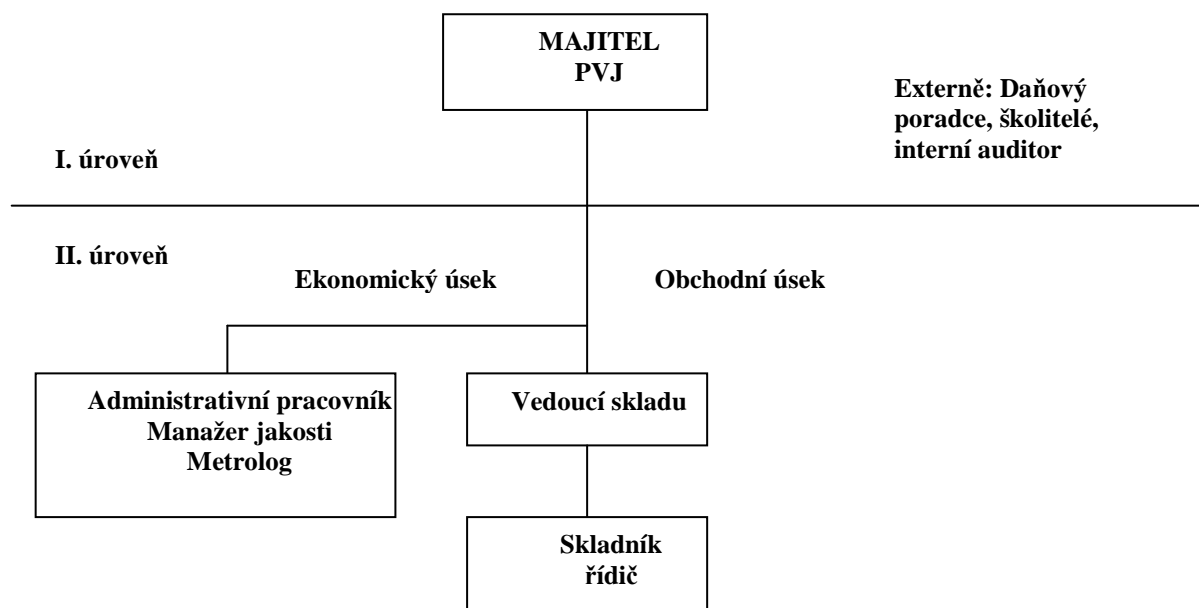
Ložiska, vodní čerpadla.

KYC

Tlumiče pérování.

6.3 Organizační schéma společnosti AUTOMOTIVE

Po krátkém představení společnosti bych chtěla pomocí následujícího schématu nastínit organizační strukturu ve firmě.



Obr. 5 – organizační struktura společnosti [VLASTNÍ]

7 SWOT ANALÝZA

Po představení firmy ATOMOTIVE se budu věnovat SWOT analýze této firmy. Protože zrovna tak jak je důležité zjištění silných a slabých stránek u konkurence, zrovna tak je důležité si totéž uvědomit u vlastní firmy. Postupně nastíním silné i slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

7.1 Silné stránky

K silným stránkám firmy AUTOMOTIVE můžeme zařadit velmi dobrou kvalitu nabízeného sortimentu, ať už na automobily značky ŠKODA, nebo na jiné vozy.

Další silnou stránkou je rychlá reakce na požadavky zákazníků, z čehož také vyplývají dobré vztahy se zákazníky. A to je velmi podstatné pro každou firmu, protože nejlepší reklamou pro firmu je spokojený zákazník.

Vzhledem k odborné způsobilosti zaměstnanců firmy AUTOMOTIVE jsou pracovníci firmy schopni kvalifikovaně poradit a doporučit zákazníkovi zboží přesně odpovídající jeho aktuálním potřebám, což se určitě řadí k přednostem firmy.

Je také důležité zmínit, že firma AUTOMOTIVE zabezpečuje rozvoz svého zboží svým odběratelům vlastními nákladními vozy. Tím podnikatel zvyšuje zastoupení svého zboží v rámci obchodu v České republice.

K silným stránkám firmy můžeme také zařadit to, že firma není závislá na jednom dodavateli.

7.2 Slabé stránky

Každá firma má slabé stránky zrovna tak jako stránky silné. Důležité je aby firma tyto slabé stránky identifikovala a následně dělala vše pro jejich odstranění.

Za slabou stránku firmy AUTOMITIVE považuji to, že na rozdíl od jejich konkurentů, nenabízí firma prodej svého sortimentu přes Internet. Této služby v dnešní době využívá již spousta zákazníků a mohou to brát jako důvod proč objednat zboží jinde.

Dále pak firma AUTOMOTIVE strádá v tom, že nemá pobočky po území České Republiky, tak jak je tomu u větších konkurenčních firem. Přesto, že se to snaží vykompenzovat tím, že zboží dodavatelům rozváží vlastními automobily po celé České Republice, nedá se to srovnat s tím, kolik zákazníků by obsloužila, kdyby otevřela nové pobočky.

7.3 Příležitosti

Příležitosti jsou pro firmu důležitým atributem, každá firma se musí zajímat o své příležitosti, předvídat je, vymýšlet strategie aby své příležitosti mohla dostatečně využít. Tudíž se nyní budu zabývat příležitostmi firmy AUTOMOTIVE.

Zákazníci budou mít o náhradní díly na automobily vždy zájem. Není to jak dříve kdy vlastnil automobil jen málo kdo, v dnešní době je zcela normální, že rodina vlastní dva, ne-li tři automobily.

Do příležitostí firmy bych určitě zařadila zvětšení pracovních prostor kanceláří v areálu firmy na Velíkové, tak aby bylo možné přesunout ekonomický úsek z Kostelce právě do těchto prostor. Ať už z důvodu zvýšení efektivity práce managementu nebo také pro zvýšení image firmy.

Dále bych určitě zmínila prohlubování a celkové zkvalitňování vztahů se zákazníky. Co by vlastně byla firma bez zákazníku.

Další příležitostí firmy, jak zvýšit odbyt svým produktů je zkvalitnění firemních www stránek a také následné zavedení internetového obchodu.

7.4 Ohrožení

Seznam ohrožení firmy je pro každou firmu velice důležitý, každá firma má před sebou určitá ohrožení. Právě takový podnik, který je v domnění, že nijak ohrožen není, se dostane do závažných problémů. Jakmile si totiž podnik své možné hrozby předvídá, může připravit potřebná opatření.

Co se týče firmy AUTOMOTIVE, tak firma musí počítat s nebezpečím konkurence, protože co se náhradních dílů týče, je konkurence opravdu veliká.

Vzhledem k dnešní počítačové době je pro firmu značným ohrožením, že stále více konkurentů nabízí svým zákazníkům možnost zakoupení jejich sortimentu přes internet a firma AUTOMOTIV prozatím tuhle službu neposkytuje.

8 ANALÝZA KONKURENTŮ

Při konzultaci s majitelem firmy AUTOMOTIVE Milanem Šumberou jsme došli k závěru, že z jeho pohledu jsou nebezpečím pro firmu tyto konkurenti: Moto-pol s.r.o., Automot a.s., Autoparts. Nyní bych se věnovala těmto konkurentům, nejdříve stručné představení společností, na co je u společností kladen důraz a analýza jejich silných a slabých stránek.

8.1 Moto – Pol s.r.o.

Sídlo firmy: Vážní 460, 500 03 Hradec Králové

Telefon: 495 545 143

IČO: 47454016

DIČ: CZ47454016

8.1.1 Profil firmy

Firma Moto – Pol, spol.s.r.o. se zabývá velkoobchodním prodejem, exportem a importem náhradních dílů na vozy ŠKODA.

Náhradní díly firma dováží také přímo z Polska, Slovenska, Číny, Turecka a Taiwanu.

8.1.2 Silné stránky

Výhodou firmy Moto-Pol je, že přesto, že nabízí jen náhradní díly na vozy ŠKODA, je její sortiment použitelný i na jiné značky vozů.

8.1.3 Slabé stránky

Na rozdíl od firmy AUTOMOTIVE, nenabízí firma Moto-Pol svým zákazníkům maloobchodní prodej. Pro firmu AUTOMOTIVE je maloobchodní prodejna velikým přínosem, hlavně tedy pro regionální zákazníky.

Firma Moto-Pol s.r.o. nedisponuje tak širokým sortimentem jako firma AUTOMOTIVE.

Firma nenabízí rozvoz svým zákazníkům.

8.2 AUTOMOT a.s.

Sídlo firmy: U Masokombinátu 699, 293 06 Kosmonosy

Telefon / fax: obchodní oddělení: 326 717 534 / 326 717 551

326 717 533 / 326 717 538

prodejna Kosmonosy: 326 717 560

prodejní sklad Vlka: 326 307 621 / 326 307 624

Web: www.automot.cz

IČO: 46356941

8.2.1 Profil společnosti

Firma AUTOMOT a.s. se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem náhradních dílů na vozy značek ŠKODA, LIAZ, AVIA, KAROSA, TATRA a také na motory koncernu VW zastavované do vozů ŠKODA.

8.2.2 Silné stránky

Za silné stránky firmy AUTOMOT můžeme považovat nabídku náhradních dílů na vozy LIAZ, AVIA, KAROSA a TATRA. Tyto náhradní díly totiž v nabídce firmy AUTOMOTIV nejsou, firma AUTOMOTIVE se zabývá jen nákupem a prodejem náhradních dílů na automobily osobní.

U silných stránek firmy AUTO MOT bych také zmínila jejich novou nabídku vzduchotlačených přístrojů na zahraniční nákladní vozy, návěsy, přívěsy, což opět v nabídce AUTOMOTIVE chybí.

Což může být opravdu velkou výhodou je poloha firmy AUTOMOT, jelikož se firma nachází nedaleko objektu ŠKODA AUTO a.s. může si takhle získat zákazníky.

8.2.3 Slabé stránky

Co se slabých stránek firmy týče, určitě musím zmínit v dnešní době téměř nepostradatelnou službu, kterou již většina firem do své nabídky zahrnuje a tou je prodej zboží přes Internet.

8.3 AUTOPARTS

Sídlo firmy: provozovna: Libušska 213, 142 00 Praha 4

Fakturační adresa: Na domovině 651/1, 142 00 Praha 4

Telefon: 244 471 335

Fax: 244 472 317

Web: www.autoparts.cz

IČO: 26721848

DIČ: CZ26721848

8.3.1 Profil společnosti

Firma AUTOPARTS patří k největším distributorům autodílů pro vozy ŠKODA na našem trhu. Distribuční systém opírá o spolupráci s velkoobchody a velkodistributory s náhradními díly, a to jak v České republice tak i v zahraničí. Upřednostňuje prodej originálních dílů a v sortimentu firmy jsou zastoupeny výrobky řady významných světových výrobců. V roce 2004 se stala firma oficiálním distributorem společnosti Siemens VDO pro Českou republiku. V sortimentu firmy naleznete díly speciální, s malou obrátkou, které firma běžně drží skladem.

Těžiště nabídky firmy AUTOPARTS vychází z požadavků odběratelů a je směřováno zejména pro vozy ŠKODA Felicia, Fabia, Octavia, Superb.

Protože se firma snaží vycházet zákazníkům vstříc, pravidelně rozšiřuje nabídku o díly na nejnovější modely. Tudiž zde již běžně najdete i díly na ŠKODU Octavii druhé generace, či na nový model Roomster.

8.3.2 Silné stránky

K silným stránkám firmy AUTOPARTS můžeme zařadit to, že firma pravidelně rozšiřuje nabídku o díly na nejnovější modely. Nyní např. u firmy najdete běžně díly na Škodu Octavii druhé generace, či na nový model Roomster.

Dále určitě stojí za zmínku, že v sortimentu nalezneme i díly speciální, s malou obrátkou, které firma pro své zákazníky běžně drží skladem.

Velmi dobře provedené orientační mapky na www stránkách firmy. Snadno se do provozny dostat je velmi důležité, zvláště pak pro nové zákazníky.

8.3.3 Slabé stránky

Firma AUTOPART se zabývá pouze velkoobchodním prodejem, maloobchodní jednotku nevlastní, což by tak nevadilo, ale hlavně se firma zabývá jen autodílů pro vozy Škoda. Zatímco firma AUTOMOTIVE zařadila do své nabídky i náhradní díly na jiné vozy, zatím v menší míře, ale postupně bude tuto nabídku určitě rozšiřovat.

Dále pak usuzuji vzhledem k inzerátu na WWW stránkách, že má firma nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, zaměstnanců se znalostmi náhradních dílů pro vozy Škoda.

Dále bych určitě zmínila tyto potencionální konkurenty firmy AUTOMOTIVE:

8.4 Auto KELLY a.s.

Sídlo firmy: centrála: Ocelářská 891/16, 190 00 Praha 9 – Vysočany

Pobočka: třída Tomáše Bati 627, 760 01 Zlín

Telefon: centrála: 266 090 070 (prodejna), 284 001 996 (sekretariát/ústředna)

Pobočka: 577 200 120

Fax: 577 200 116

Web: [www. Autokelly.cz](http://www.Autokelly.cz)

IČO: 15887791

8.4.1 Historie firmy

1994 – Založení společnosti

1997 – Založení Auto Kelly s.r.o. na Slovensku

1999 – Nová pobočka v Brně

2001 – Nový centrální sklad v Praze 9 Vysočanech

2002 – Nová pobočka v Olomouci

2003 – Nové pobočky v Hradci Králové, Ostravě, Ústí nad Labem

2004 – Nové pobočky v Plzni, Českých Budějovicích, Praze 5, Mostě, Liberci a Zlíně

2005 – Nové pobočky v Karlových Varech, Sokolově, Chomutově, Klatovech a na Praze 4

2006 – Nové pobočky v Novém Jičíně, Táboře, Pardubicích, Frýdku-Místku, Třinci, Opavě, Jičíně, Mladé Boleslavi, České Lípě, Teplicích a Kladně.

8.4.2 Profil firmy

Společnost Auto Kelly je předním importérem a distributorem autodílů na osobní a lehké užitkové vozy všech světových značek. Působí na trhu s náhradními díly v České republice a na Slovensku více než 10 let.

8.4.3 Silné stránky

Společnost Auto Kelly je partnerem mnoha významných světových výrobců autodílů, kterým zajišťuje distribuci jejich produkce, což je její silnou stránkou.

K silným stránkám společnosti patří také centrální sklad v Praze 9 uvedený do provozu v roce 2001, tento sklad je s plochou 10.000 m² největším skladem s náhradními díly v České republice a na Slovensku. A právě to umožňuje společnosti Auto Kelly mít skladem veškerý nabízený sortiment včetně dílů na velmi málo frekventované modely automobilů.

K dalším silným stránkám společnosti patří její pobočky, které spolu se smluvními regionálními distribučními místy pokrývají celé území České republiky a Slovenska a umožňují tak rychlou distribuci zboží k zákazníkovi.

Za silnou stránku společnosti můžeme také považovat její moderní skladový software, který umožňuje přehled o dostupnosti zboží na všech pobočkách i v centrálním skladu.

Jako další silnou stránku společnosti bych uvedla její propracovaný systém nočního rozvozu zboží a následný závoz z pobočky nebo distribučního místa až na pult k zákazníkovi. Společnost Auto Kelly je schopna garantovat dodání pro veškerý sortiment zdarma nejpozději do 24 hodin od objednávky a to po celém území České republiky a Slovenska.

V dnešní době je pro společnost velkým plusem, umožnění zákazníkům nákupu přes internet. Auto Kelly svým zákazníkům samozřejmě možnost nákupu přes E-shop umožňuje, tudíž si zákazníci mohou objednat zboží at' už z tepla jejich domova, kanceláře, nebo odkudkoliv, kde mají přístup na internet.

Co určitě stojí za zmínku, je bonový systém společnosti. Bonový systém je věrnostním programem firmy AUTO KELLY. Své zákazníky odměňuje za jejich věrnost a přízeň, kterou projevují pravidelnými nákupy. Zákazníci získávají bony za které si pak vyberou nějaký výrobek z bonového systému.

8.4.4 Slabé stránky

Na webových stránkách společnosti Auto Kelly byla uvedena následující nabídka volných pracovních míst: programátor C++ (Praha), product manager (Praha), referent/-ka nákupu (Praha), skladník/-ce, ředitel/-ka importu (Praha), reklamační technik/-čka (Praha), systémový administrátor, recepční, řidič/-ka vysokozdvížného vozíku, vedoucí příjmu zboží, asistent/-ka marketingového odd. Vzhledem k povaze nabízených pracovních míst lze usoudit, že společnost trpí nedostatkem dostatečně kvalifikovaných pracovníků pro tato místa.

8.5 AUTOMEISNER

Velkoobchod: Hlavní 96, Nový Vestec, 250 75 Kárany

Tel: +420 326 993 333

Fax: +420 326 991 829

Email: info@automeisner.cz

prodej@automeisner.cz

Maloobchod: Boleslavská 845, 250 02 Stará Boleslav

Tel: +420 326 911 274

Fax: +420 326 911 421

8.5.1 Profil firmy

Firma AUTOMEISNER se orientuje na velkoobchodní i maloobchodní prodej náhradních dílů na osobní automobily značky ŠKODA.

V nabídce firmy nalezneme náhradní díly na vozy: Škoda 100-120, Favorit, Felicia, Octavia, Fabia a Superb.

Na trhu s náhradními díly v České republice působí firma již od roku 1991. Je partnerem mnoha významných českých i zahraničních výrobců autodílů, kterým zajišťuje distribuce jejich produkce.

Od roku 2000 se firma zabývá také exportem náhradních dílů ŠKODA do několika zemí Evropy, Asie, Jižní Ameriky a Afriky.

8.5.2 Silné stránky

K silným stránkám firmy AUTOMEISNER patří určitě schopnost firmy komunikovat ve třech cizích jazycích a to angličtině, němčině a špaňelštině.

K silným stránkám firmy můžeme také zařadit možnost nákupu náhradních dílů přes internet.

8.5.3 Slabé stránky

U slabých stránek firmy se musím zmínit o špatně čitelných www. stránkách a to v levé části stránek, nečitelné oranžové písmo na oranžovém podkladu. Zdá se to jako zanedbatelná chybička, ale je také možné, že firma přišla o zákazníky který si přes web chtěli objednat.

9 TRŽNÍ VŮDCE

Firma s nejširší nabídkou automobilových dílů na českém trhu je firma Inter cars a.s. dříve něco málo z historie Firma založena roku 1990. Od založení firma rozšiřovala svou nabídku o díly pro italské, francouzské, japonské automobily, dále pak o díly na automobily nákladní.

V roce 1998 zahájení činnosti sítě Q-SERVICE, která sdružuje nezávislé autoservisy, působící pod patronátem Inter Cars. Dále se Inter Cars stalo členem celoevropské organizace PROEP sdružující společnosti zabývající se distribucí motorových dílů.

Roku 1999 nastala přeměna právní subjektivity na akciovou společnost. Dále pak přistoupení Inter Cars do prestižního Mezinárodního sdružení distributorů náhradních dílů ATR International AG. Vznik oddělení tuningu a oddělení prodeje servisní a garážové technologie pro autoservisy.

V roce 2000 otevřela firma své první vlastní pobočky na území Polska. Firma Inter Cars se umísťuje mezi 500 největších polských společností, Inter Cars získala titul „Market leader“

V roce 2003 získává firma jako první společnost v Polsku diplom od firmy SACHS za překročení hranice 1.000.000 prodaných tlumičů. Inter Cars obhájila titul „Market leader“.

Rok 2004 a pokračování expanze společnosti Inter Cars na evropských trzích. Zahájení činnosti Inter Cars Česká republika s.r.o.

Firma Inter Cars používá nejmodernější řešení v oboru logistiky a skladování garantující vysokou dostupnost zboží, rychlé vyskladnění a dodávky objednaného zboží

Inter Cars je moderní firma, jejímž hlavním úkolem je získání standardů zaručujících maximální spokojenost zákazníků.

10 TRŽNÍ VYZYVATEL

Tržní vyzyvatel, neboli firma, která je na vzestupu, stále má sílu a chuť bojovat o větší tržní podíl, tak tohle je firma Auto KELLY.

O téhle firmě jsem se už zmínila v analýze konkurentů firmy AUTOMOTIVE, tudíž informace o firmě již znova nebudu vypisovat, nacházejí se na straně 36.

11 TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL

Tržní následovatelé firmy, snažící se napadnout vedoucí firmy a to předkládáním podobných nabídek. I mezi tržními následovateli jsou rozdíly. Do první skupiny jsem zařadila firmy pouze „kopírují“ vedoucí firmy a do skupiny druhé firmy, snažící se přidat něco vlastního.

První skupina (Příklady firem)

- Autodíly Miloslav Košan
- Termoservis Jindřich Vážík
- Miroslav Jelínek.

Druhá skupina (Příklady firem)

- AUTOTRIO – kromě maloobchodního prodeje náhradních dílů na vozy ŠKODA, nabízí rozvoz svého sortimentu a nebo doručení na dobírku.
- Náhradní díly Marcela Čížková- Mimo kompletní nabídku sortimentu náhradních dílů na vozy ŠKODA nabízejí zaslání zboží na dobírku, drobné opravy a některé doplňky přímo montují.

12 TRŽNÍ TROŠKAŘ

Tržní troškaři, firmy zabývající se obsluhováním opravdu malých trhů. Obsluhují taková tržní místa, která nikdo jiný neobsluhuje. Týká se to malých firem a většinou je to z důvodu toho, že malá firma si z důvodu omezených zdrojů nemůže dovolit obsluhování větších tržních míst.

Co se prodejců náhradních dílů týče těžko najít opravdu malá neobsazená místa, které by mohl troškař obsluhovat.

13 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

13.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Jelikož je soupeření o zákazníka stálým bojem, musí firma, pokud chce vyniknout a být lepší než konkurence, mít něco co ta druhá firma nemá. Konkurence v tomto odvětví je velká, na českém trhu s náhradními díly je opravdu mnoho firem a proto je důležité mít kvalitní sortiment, nejlépe ho stále obnovovat, mít propracované strategie a nezanedbávat propagaci firmy.

13.2 Hrozba nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem není zanedbatelné a to vzhledem k expandujícímu růstu výrobců náhradních dílů v zemích Číny a Indie vzniká stále více nových firem zabývajících se prodejem náhradních dílů na domácím trhu.

13.3 Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Neustále rostoucí poptávka po náhradních dílech zapříčiňuje vznik dalších výrobců, konkurenceschopnost snižuje cenu nabídky a tím dochází k substituci náhradních dílů značkových za náhradní díly neznačkové.

13.4 Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů

Firma AUTOMOTIVE má spoustu dodavatelů, nelze specifikovat, který dodavatel je dodavatelem největším. Firma odebírá zboží od spousty firem po celé České Republice. Některé firmy, které se řadí mezi dodavatele firmy AUTOMOTIVE. Podotýkám, že pořadí není podle významnosti dodavatele pro firmu:

- Samohýl motor Zlín
- HPP s.r.o
- INTERCARS
- Autoservis Vysoké Mýto
- Rubena a.s

- Auto Koblíha
- Autocentrum Otrokovice

A spousta dalších.

Výše jmenovaní dodavatelé jsou jedni z mnoha dodavatelů náhradních dílů, které firma AUTOMOTIVE má.

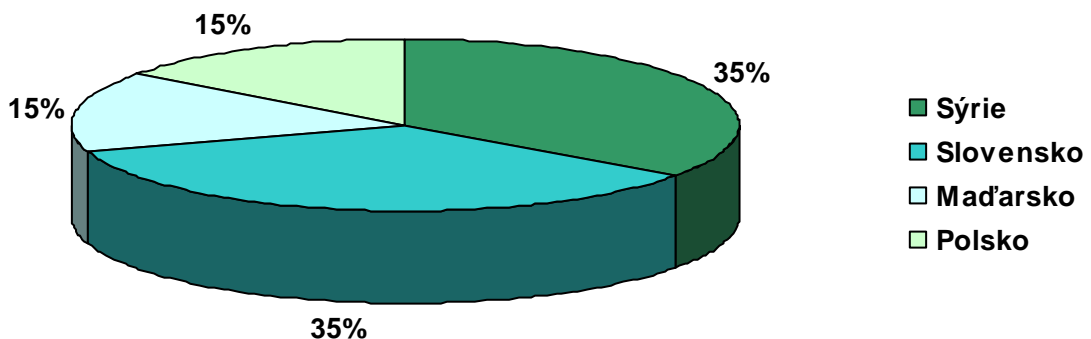
Dále pak nesmím zapomenout na firmu Papirius s.r.o., která je také dodavatelem firmy, ale nikoliv co se náhradních dílů týče, jak už také napovídá název firmy, dodavatelem kancelářských potřeb.

Vzhledem k množství dodavatelů, které firma AUTOMOTIVE má, by se zas až tak nic pro firmu nezměnilo, kdyby o nějakého z nich přišla. Proto, stane-li se, že by nějaký z dodavatelů začal na firmu AUTOMOTIVE obzvláště tlačit, chtěl například významně zvednout ceny, může to firma AUTOMOTIVE řešit, tím, že přestane s daným dodavatelem spolupracovat a obrátí se na dodavatele jiného.

13.5 Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků

Firma AUTOMOTIVE má spousta odběratelů ať už je to konečný zákazník a nebo firmy, které zde nakupují zboží za účelem dalšího prodeje. Firma má spousta stálých zákazníků. Firma AUTOMOTIVE má odběratelé jak tuzemské, tak i zahraniční.

Co se odběratelů ze zahraničí týče jsou to zákazníci z Polska, Maďarska, Slovenska a Sýrie. Procentuálně mohou být znázorněni takhle.



Obr. 6 Zahraniční odběratelé[VLASTNÍ]

Odběratelské země v předchozím grafu jsou procentuelně znázorněny podle množství fakturovaného materiálu za rok. Nutno ale zmínit, že co se týče Sýrie, jedná se pouze o jednoho velkého odběratele a co se týče Slovenska, Maďarska a Polska, jedná se o několik odběratelů. Tudíž z jednoho odběratele ze Sýrie má firma AUTOMOTIVE za rok stejný výdělek, jako z několika slovenských firem.

Tímto narážíme na problém, co se vlivu odběratelů týče, záleží zpravidla na jejich velikosti. Je tedy samozřejmé, že na firmu AUTOMOTIVE bude mít každopádně větší vliv odběratel ze Sýrie, než-li některá z firem na Slovensku.

Pokud je zákazník silně orientován na cenu, může dojít k tomu, že zákazník začne tlačit na snížení ceny. To jaký bude mít zákazník vliv samozřejmě nezáleží na ničem jiném, než na velikosti.

Když se vzbouří individuální zákazník a začne nás tlačit ke snížení ceny je to přece jen něco jiného, než když na nás začne tlačit firma, která od nás pravidelně odebírá zboží za daleko vyšší částky. A vzhledem k tomu, jak už jsem výše zmínila, že je důležitá velikost, z logického hlediska, pokud od firmy AUTOMOTIVE odejde ke konkurenci jeden zákazník, není to taková tragédie, jako by odešla celá firma, která od firmy AUTOMOTIVE odebírá její sortiment pravidelně.

Posláním firmy je vyhovět zákazníkům, hýčkat je, ono ne nadarmo se říká „náš zákazník, náš pán“. A co se týče spokojeného zákazníka, ten je pro firmu tou nejlepší reklamou.

14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Nyní se budu věnovat návrhům a doporučením pro firmu AUTOMOTIVE, navrhnou kroky, kterými by se měla firma dle mého názoru v budoucnu řídit, aby se udržela v silné konkurenci, zvyšovala své zisky, objem prodejem, získávala stále nové zákazníky, udržela si zákazníky stávající spokojenými zákazníky sečteno a potvrženo aby došlo k celkovému zlepšení její situace.

Návrhy a doporučení zaměřím na všechny 4P marketingového mixu do kterého spadají: Produkt (Product), Cena (Price), Distribuce (Place), Propagace (Promotion).

14.1 produkt

Co se produktu týče navrhla bych firmě každopádně rozšíření nabízeného sortimentu. Nejdříve rozšířit sortiment týkající se náhradních dílů na osobní automobily jiných značek, než je Škoda. Po rozšíření téhle nabídky bych navrhla se zaměřit i na náhradní díly na automobily užitkové. Těmito kroky by firma jistě získala nové zákazníky.

Co se týče ostatních služeb mohla by firma AUTOMOTIVE začít například s půjčováním střešních nosičů kol, lyží, sněhových řetězů, těmito službami by firma opět získala nový okruh zákazníků

14.2 Cena

Cena produktu je jedním z velmi důležitých faktorů, kterých si zákazník všímá nejdříve a ovlivňuje celý rozhodovací proces, zda zboží koupit, či nekoupit. A proto bych doporučila následující.

Sledovat jednotlivé odběratele, v jakém množství odebírají naše výrobky. Stanovit si určitou hranici při které bude odběrateli poskytnuta množstevní sleva. Tímto si firma zajistí stálost zákazníků.

Dále bych navrhla zavedení slevových kuponů. Tyto kupony zákazníci získají při nákupu náhradních dílů od firmy AUTOMOTIV a tento kupón můžou využít při dalším nákupu, kdy jim částka uvedená na kuponu bude odečtena z celkové ceny. Dané kupóny by byly limitované na určitou dobu, pokud odběratel kupon nevyužije včas, kupon propadá.

14.3 Distribuce

Aby firma zvýšila své celkové pokrytí a rozšířila svůj okruh zákazníků, navrhuji zavedení prodeje sortimentu firmy přes internet. V dnešní době se tahle varianta nákupu velmi rozšířila a mnozí zákazníci tuto formu uvítají. Přece jen pro mnohé zákazníky jednodušší a rychlejší si dané zboží objednat přes PC pohodlně ať už z domova, nebo kanceláře, než absolvovat cestu do prodejny nebo skladu dané firmy.

14.4 Propagace

Propagace je důležitým komunikačním nástrojem, který pomocí reklamy, podpory prodeje, public relations, prodejního personálu a přímého marketingu ovlivňuje zákazníky a pokouší se jim předat nějaké sdělení.

Co se reklamy týče, navrhla bych umístit informace o firmě AUTOMOTIVE do tisku a to především do odborných publikací o automobilismu. Dále bych pak navrhla nové moderní provedení brožur a příruček, týkající se především sortimentu firmy a jeho cen. Brožury by měly být každopádně barevného provedení, formátu A5 s fotkami a popisem daného produktu.

Co se týče podpory prodeje doporučila bych firmě účast na různých veletrzích a prodejních výstavách. Domnívám se, že tímto způsobem by na sebe mohla firma lépe upozornit a získat si tak zákazníky, kteří o ní bez účasti na veletrhu, nebo výstavě neměli jak dozvědět. Dále bych určitě neopomenula dárkové předměty s logem firmy AUTOMOTIVE. Od drobných kancelářských předmětů, které by zákazníci dostávali při nákupu, až po kalendáře, jak stolní tak závěsné, které by byly zasílány stálým zákazníkům. Nesmí chybět logo firmy a základní údaje o firmě, jako adresa, telefonní čísla, fax a nebo internetovou adresu. Motivy obrázků v kalendáři by měly tvořit produkty, které firma AUTOMOTIVE svým zákazníkům nabízí.

Z public relations bych vyzvedla dobročinné akce a také sponzorství. Se sponzorstvím má už firma AUTOMOTIVE nějaké zkušenosti a tak bych navrhovala v tom pokračovat.

Jakmile firma rozšíří svůj sortiment o náhradní díly dalších značek, bylo by vhodné uspořádat reklamní kampaň, a to z důvodu seznámení zákazníků s novými nabízenými produkty.

Z hlediska přímého marketingu bych doporučila firmě vytvoření katalogů s nabízeným sortimentem a cenami, provedení jednoduché a přehledné. Následně bych tyto katalogy posílala jako adresné zásilky listovní poštou zákazníkům firmy AUTOMOTIVE a nebo je také přikládala k nakoupenému zboží.

ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsem začala studiem literatury k tématu, které jsem si po konzultaci s majitelem firmy vybrala. Téma bakalářské práce zní Analýza konkurenčního prostředí firmy Milan Šumbera – AUTOMOTIVE. Po prostudování literatury, jsem vybrala určité analýzy a následovala část teoretická.

V teoretické části jsem se nejdříve zabývala pojmem konkurence, dále pojmy jako tržní vůdce, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a tržní troškař, následovala analýza pěti konkurenčních sil, analýza SWOT, neboli analýza silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení firmy a nakonec jsem se věnovala marketingovému mixu.

V části praktické jsem vycházela s částí teoretické. Nejdříve jsem se zabývala představením firmy AUTOMOTIVE, kde se firma nachází, kontakty na firmu, dále pak čím se firma zabývá a také jsem vytvořila organizační strukturu firmy. Následně jsem se zabývala SWOT analýzou firmy. Postupně jsem se věnovala silným a slabým stránkám podniku, poté příležitostem a hrozbám, které se firmy AUTOMOTIVE týkají.

V analýze konkurentů jsem se věnovala těmto firmám: Moto-pol s.r.o., Automot a.s., Autoparts, Auto KELLY a AUTOMEISNER. Nejdříve jsem popsala činnost těchto firem a poté se věnovala jejich silným a slabým stránkám. Dále jsem nastínila problematiku tržních vůdců, tržních následovatelů, tržních vyzyvatelů a tržních troškařů.

V následující kapitole návrhy a doporučení jsem se zabývala marketingovým mixem a postupně jsem probrala všechny jeho 4P a navrhla firmě kroky, které by měla do budoucna podniknout. Návrhy a doporučení vzešly z analýz prováděných v předešlé praktické části.

RESÜMEE

Meine Bachelor Arbeit habe ich mit dem Studium thematisch naher Literatur begonnen. Das Thema wählte ich nach der Konsultation mit dem Firmeninhaber aus; es heißt „Analyse der Konkurrenzumgebung der Firma Milan Šumbera - AUTOMOTIVE. Nach dem Literaturstudium habe ich bestimmte Analysen ausgewählt und mit der theoretischen Phase angefangen.

Im theoretischen Teil meiner Arbeit habe ich mich zuerst mit dem Begriff „Konkurrenz“ beschäftigt; weiter dann mit Begriffen wie „Marktführer“, „Marktherausforderer“ und „Marktnachfolger“. Danach folgte eine Analyse der fünf Konkurrenzkräfte, die SWOT Analyse, bzw. die Analyse der starken und schwachen Seiten, und von Gelegenheiten und Gefahren. Zum Schluss bearbeite ich den Marketing mix.

In der praktischen Phase gehe ich von der theoretischen aus. Als erstes stelle ich die Firma AUTO M vor, wo sie zu finden ist, die Firmenkontakte, weiter dann womit sich die Firma beschäftigt; ebenfalls habe ich die Organisationsstruktur zusammengestellt. Danach folgt die SWOT Analyse der Firma.

In der Konkurrenzanalyse habe ich mich den folgenden Firmen gewidmet: Moto-pol s.r.o., Automot a.s., Autoparts, Auto KELLY a AUTOMEISNER. Als erstes beschreibe ich die Tätigkeiten dieser Gesellschaften, danach gehe ich zu ihren starken und schwachen Seiten über. Weiterhin exponiere ich die Problematik der Marktführer, Marktverfolger und Marktherausforderer.

Im nachfolgenden Kapitel beschäftige ich mich mit dem Marketing mix und gehe nacheinander die einzelnen 4P durch. Zum Schluss schlage ich der Firma vor, welche Schritte sie in der Zukunft unternehmen sollte. Die Vorschläge und Empfehlungen gehen aus den in der praktischen Phase vorgenommenen Analysen auf.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. Marketing management. 8.vydání. PRAHA: Victoria Publishing, a.s., 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1998. 92s. ISMN 80-7169-536-X.
- [3] SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. 456s. ISMN 80-7169-211-5.
- [4] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, a.s., 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X.
- [5] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie. 1.vydání. PRAHA: Computer Press, 2002. 126s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] COOPER, J., LANE, P. Marketingové plánování. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol.s.r.o, 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1.vydání. PRAHA: C.H. Beck, 2000. 101s. ISBN 80-7179-422-8.
- [8] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1.vydání. PRAHA: Victoria Publishing, 1994. 401s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1.vydání. PRAHA: Management Press, 2004. 258s. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] MAJARO, S. Základy marketingu. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, 1996. 312s. ISBN 80-7169-297-2.
- [11] Interní zdroje firmy AUTOMOTIVE
- [12] Internetové zdroje firmy AUTOMOTIVE, www.automotivezlin.cz
- [13] Internetové zdroje firmy Motopol, www.moto-pol.cz
- [14] Internetové zdroje firmy Automot, www.automot.cz
- [15] Internetové zdroje firmy Autoparts Praha, www.autoparts.cz
- [16] Internetové zdroje firmy Auto Kelly, www.autokelly.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

Obr. Obrázek

Tab. Tabulka

Tzn. To znamená

Resp. Respektive

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Hypotetická struktura trhu [vlastní].....	14
Obr. 2 – Porterova analýza konkurenčních sil[4]	20
Obr. 3 – diagram analýzy SWOT[7].....	23
Obr. 4 – Struktura 4 P[9]	25
Obr. 5 – organizační struktura společnosti [vlastní]	30
Obr. 6 – zahraniční odběratelé[vlastní].....	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – SWOT konkurence [7].....	24
-----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Certifikát managementu jakosti

P II Politika jakosti

PŘÍLOHA PI: CERTIFIKÁT MANAGEMENTU JAKOSTI

	  <p>CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI Č.3115</p> <p>EURO CERT CZ, a.s. Lidická 531, 252 63 Roztoky</p> <p>vydává</p> <h2>CERTIFIKÁT</h2> <p>který je dokladem, že společnost</p> <p>Milan Šumbera - Automotive Kostelec 120, 76314 Zlín IČO: 18172326</p> <p>v oboru koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje v oblasti velkoobchodu</p> <p>zavedla a udržuje systém managementu jakosti splňující požadavky</p> <p>ČSN EN ISO 9001:2001 (s vyloučením návrhu a vývoje produktu)</p> <p>Platnost certifikátu je stanovena do: 3. 5. 2009 Registrační číslo certifikátu: 731 / 2006 Datum prvního vydání certifikátu: 4. 5. 2006</p> <p>V Roztokách, dne 4. 5. 2006</p> <p> Jan Pastyřík vedoucí certifikačního orgánu</p>
	

PŘÍLOHA P II: POLITIKA JAKOSTI



Politika jakosti

Vedení společnosti **Milan Šumbera** – AUTOMOTIVE přijímá na období příštích 3 let tuto politiku jakosti:

1. V naší společnosti je kladen vysoký důraz na jakost poskytovaných služeb i všech řídicích procesů, k čemuž se vedení společnosti rozhodlo přispět zavedením systému managementu jakosti dle standardů mezinárodní standardizační organizace (ISO 9001 : 2001).
2. Systém managementu jakosti v naší společnosti je sledován a hodnocen pro zajištění neustálého zlepšování jeho efektivnosti.
3. Úroveň jakosti služeb je hodnocena mírou uspokojení potřeb zákazníka. Každý zaměstnanec zodpovídá za plnění požadavků zákazníka a SMJ. Tím, že uspokojíme zákaznickovy potřeby mu neděláme laskavost, ale on jí dělá nám tím, že nám k tomu dává příležitost. Názory, návrhy, připomínky či stížnosti zákazníků jsou nejcennějším pramenem poznatků využitelných pro další zdokonalování jakosti. Zákazník je naším nejdůležitějším partnerem!
4. Odpovědným přístupem vedoucích pracovníků k vytváření metodiky řízení prodeje se zajistí zvýšení efektivnosti a produktivity při současném snížení nákladů na nejakostní produkci.
5. Všichni zaměstnanci musí průběžně zvyšovat své odborné znalosti a nové poznatky uplatňovat při plnění svých úkolů.

Ve Zlíně dne 8.4.2005

Milan Šumbera
Majitel firmy

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Šumbera", written over the printed name.

