

Marketingová strategie firmy AuDaCon AG při vstupu na slovenský trh

Bc. Eva Labudková

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva LABUDKOVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Téma práce: **Marketingová strategie firmy při vstupu na nový trh**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné informační zdroje charakterizující problematiku strategie vstupu na nový trh.
2. Analyzujte konkurenční prostředí a identifikujte potenciální cílové skupiny na území Slovenské republiky (zpracujte analýzu STEP, SWOT, Porterův model 5ti konkurenčních sil atp.).
3. S využitím výsledků z analytické části navrhnete marketingovou a komunikační strategii firmy pro vstup na nový trh, konkrétně pro SR.
4. Stanovte a jasně formulujte závěry, jejich ekonomickou náročnost a verifikujte stanovené hypotézy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha : Management Press, 2000.

Porter, Michael E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994.

Keller, Jan. Strategické řízení značky. Praha : Grada, 2007.

Foret, Miroslav. Marketingová komunikace, Brno : Computer Press, 2006.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací


Datum zadání diplomové práce:

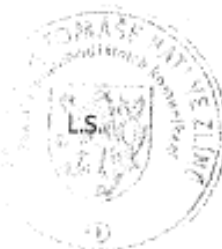
7. ledna 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

25. dubna 2008

Ve Zlíně dne 7. ledna 2008


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato práce se zabývá strategickou marketingovou analýzou na B2B trhu a přibližuje, jak její výsledky aplikovat do marketingové strategie firmy, která se chystá expandovat na nový trh.

Cílem práce je zmapovat současnou situaci rakouské firmy AuDaCon AG, teoretická východiska aplikovat na její záměr expandovat do automobilového odvětví na Slovenském trhu, a doporučit firmě jak používat konkrétní marketingové nástroje v prostředí Slovenské republiky tak, aby se jí dařilo plnit cíle.

Klíčová slova: B2B trh, slovenský trh, vstup na nový trh, automobilové odvětví, situační analýza, tržní segmenty, marketingový mix, marketingová strategie firmy, AuDaCon AG.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This graduation theses deals with a strategic marketing analysis in B2B market and describes how to use its results into a marketing strategy when a company wants to expand into a new market.

The goal of this graduation theses is to describe a present situation of Austrian company AuDaCon AG, to use a theoretical basis into its intention to expand into a vehicular field on Slovakia and to suggest how to use marketing tools in Slovakia market.

Keywords:

B2B market, Slovakia market, an entry into a new market, a vehicular field, a situation analysis, a target group, a marketing mix, a marketing strategy, AuDaCon AG.

Děkuji Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, obchodnímu řediteli rakouské pobočky AuDaCon AG, panu Josefu Kamplovi, za umožnění vykonání praxe v jeho firmě, a jeho asistentce, paní Aleně Annerlové, která mi během praxe věnovala velkou péči.

Mé poděkování patří také Ústřední knihovně Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za vytvoření podmínek, ve kterých jsem mohla práci úspěšně sepsat, a všem pedagogům Fakulty multimediálních komunikací, kteří mi během celého studia předávali své znalosti a zkušenosti.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketingová strategie firmy AuDaCon AG při vstupu na slovenský trh“ zpracovala sama a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 25. dubna 2008

.....

Bc. Eva Labudková

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MEZINÁRODNÍ MARKETING	11
1.1 CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU	11
1.2 EVROPSKÝ TRH A EUROMARKETING	15
1.3 SPECIFIKA PRŮMYSLOVÝCH TRHŮ	16
2 SITUAČNÍ ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO TRHU	18
2.1 ANALÝZA STEP	18
2.2 ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODA	19
2.3 ANALÝZA TRŽNÍ POPTÁVKY	22
3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ	23
3.1 SEGMENTACE	24
3.2 ZACÍLENÍ.....	24
3.3 UMÍSŤOVÁNÍ	26
4 MARKETINGOVÝ MIX	27
4.1 PRODUKT A JEHO ZNAČKA	27
4.2 CENA.....	30
4.3 DISTRIBUCE.....	32
4.4 PROPAGACE.....	33
5 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	37
5.1 STANOVENÍ POSLÁNÍ, VIZE A CÍLŮ	37
5.2 ANALÝZA SWOT	38
5.3 STANOVENÍ STRATEGIE FIRMY	38
6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
7 CÍLE A HYPOTÉZY	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
8 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL V EVROPĚ A NA SLOVENSKU	44
9 FIRMA AUDACON AUSTRIA GMBH	47

9.1	POSLÁNÍ, VIZE A KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	48
9.2	CÍL 49	
9.3	PRODUKT	50
9.4	CENA.....	51
9.5	DISTRIBUCE.....	52
10	SITUAČNÍ ANALÝZA NA TRHU SLOVENSKE REPUBLIKY	54
10.1	OBECNÉ INFORMACE O SLOVENSKE REPUBLICE	54
10.2	ANALÝZA STEP	54
10.3	ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODA	62
10.4	ANALÝZA TRŽNÍ POPTÁVKY	68
11	IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ	69
11.1	SEGMENTACE	69
11.2	ZACÍLENÍ.....	70
11.3	UMÍSŤOVÁNÍ	72
12	KOMUNIKAČNÍ MIX	75
13	ANALÝZA SWOT	76
14	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	80
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	83
14	STANOVENÍ STRATEGIE FIRMY	84
14.1	ZADÁNÍ	84
14.2	ŘEŠENÍ	85
14.2.1	Výběr cílové skupiny a produktové strategie.....	85
14.2.2	Distribuční strategie	88
14.2.3	Konkurenční strategie	88
14.2.4	Komunikační strategie	90
14.3	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI	92
15	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI	94
ZÁVĚR.....	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM GRAFŮ	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Skutečnost, že se Evropa sjednocuje, a že se do integrace zapojuje také Slovenská republika, je doprovázená řadou změn v přístupu subjektů k podnikání na tomto specifickém trhu. Jde zejména o schopnost vypořádat se s makroekonomickými ukazateli, s větší konkurencí, používá se dokonce termín super/hyperkonkurence (Lošťáková, 2005, s. 9), s dynamikou technologických změn a inovací, se specifickými potřebami zákazníků, a s formami jejich uspokojování. V tomto specifickém tržním prostředí je nelehkým úkolem zvolit takovou marketingovou strategii, která umožní plnit firemní cíle a dosahovat prosperity. V této diplomové práci je nastíněno, jak přistupovat k strategické marketingové analýze na B2B trhu, a jak její výsledky aplikovat do marketingové strategie firmy, která se chystá expandovat na nový trh.

Teoretická část práce shromažďuje poznatky z odborné literatury, která se věnuje problematice podnikání na zahraničních trzích. V úvodu nejprve seznámím se specifiky jednotného evropského trhu, zejména pak s trhem B2B, a uvedu principy fungování mezinárodního marketingu se zaměřením na Evropu. Jako hlavní metodu poznání zahraničního trhu jsem zvolila situační analýzu trhu, ve které popíšu tvorbu a význam analýzy STEP, analýzy konkurence s využitím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, a analýzu tržní poptávky. Protože k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu patří volba cílového segmentu a stanovení vhodného positioningu, pozornost budu věnovat také tvorbě strategie STP. Představím také jednotlivé prvky marketingového mixu a zdůrazním, jak je firma může využít při zvyšování poptávky po svých produktech. V závěru přiblížím postup strategického marketingového plánování, způsob stanovení poslání, vize a cílů firmy, sestavení analýzy SWOT a její využití při výběru firemní strategie.

V úvodu **praktické části** seznámím se specifiky automobilového odvětví na území Evropské unie, blíže pak charakterizuji současnou situaci odvětví na Slovensku a naznačím její vývoj. Dále popíšu hlavní hodnoty firmy AuDaCon AG, její vizi, poslání a cíle pro plánované aktivity, tedy vstup na slovenský trh. V další části provedu analýzu vnějšího prostředí a bezprostředního podnikového okolí na Slovensku, pozornost budu věnovat faktorům sociálním, technologickým, ekonomickým a politickým, dále pak konkurenci, distribučním cestám a cílovým segmentům. V závislosti na získaných poznacích z analýz specifikuji marketingový mix, hlouběji se budu věnovat produktům firmy, kdy vyzdvihnu

jejich jednotlivá specifika a přiřadím je ke konkrétním cílovým skupinám. Zaměřím se také na současné způsoby komunikace firmy a naznačím směr cíleného komunikačního mixu. Na závěr zpracuji analýzu interních silných a slabých stránek firmy, a jejích vnějších příležitostí a ohrožení. Z těchto kroků vyvodím pro firmu AuDaCon AG marketingovou strategii pro vstup na slovenský trh.

V projektové části navrhnu firmě AuDaCon AG konkrétní strategické kroky jak vstoupit na nový trh, a doporučím jak používat konkrétní marketingové nástroje na trhu Slovenské republiky tak, aby se firmě dařilo plnit cíle. Formuluji ideový návrh řešení včetně rámcového upřesnění ekonomické náročnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZINÁRODNÍ MARKETING

Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích (Machková, H., 2006, s. 16). Jeho hlavním úkolem je systematický výzkum trhu a vyhledávání podnikatelských příležitostí.

Nejčastější důvod, proč firmy vstupují na zahraniční trhy, je podle Machkové (2006, s. 15) hledání nových tržních příležitostí, dále pak snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby, nebo bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu. Současné pojetí mezinárodního podnikání, které je uplatňováno asi od poloviny 90. let, kdy se otevřely hranice v Evropě i Asii, klade hlavní důraz na strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně – kulturního) i specifík každé firmy (Machková, H., 2006, s. 15).

1.1 Charakteristika mezinárodního marketingu

Hlavní otázkou mezinárodního marketingu je, jak na zahraniční trh vstoupit. Existují tři formy vstupu (Machková, H., 2006, s. 79 - 92): vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice, a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu. Smluvní vztahy s partnery mohou být následující:

- a) **Prostřednické vztahy** – prostředníci obchodují na vlastní riziko a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Hlavní výhodou jsou nižší náklady oběhu, nevýhodou pak ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem.
- b) **Výhradní distribuce** – dodavatel se zavazuje, že bude dodávat zboží výhradnímu prodejci. Výhodou je využívání již vybudovaných distribučních cest, nevýhodou pak, že distributor nemusí být schopen zajistit širokou distribuci zboží, a že se tato forma prodeje může dostat do rozporu s antimonopolním zákonem.

- c) **Obchodní zastoupení** – zástupce se zavazuje uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Riziko je při výběru zástupce, který nemá na trhu dostatečně silné postavení, výhodou je, že zástupce plní vysoce informační roli.
- d) **Komisionářské vztahy** – komisionář se zavazuje k zavření určité smlouvy vlastním jménem na účet komitenta. Výhodou je využívání obchodních kontaktů komisionáře, nevýhodou může být neuplatnění firemní image.
- e) **Piggyback** (kangaroo) – spolupráce více firem ze stejného oboru v oblasti vývozu, kdy větší firma dává k dispozici menší firmě své distribuční cesty za úplatu. Výhodou je úspora nákladů.
- f) **Přímý vývoz** – firma je bezprostředně přítomna na zahraničním trhu a vývozce může docílit vyšších cen.
- g) **Exportní aliance** – sdružení vývozců ze stejného oboru. Výhodou je úspora nákladů a lepší vyjednávací pozice. Nevýhodou je ztráta samostatnosti.

Mezi formy vstupu na zahraniční trh, které jsou **nenáročné na kapitálové investice**, patří:

- a) **Licenční dohody** – majitel nějaké licence dá svolení k jejímu užití jiné osobě v jiné zemi, když je například zahraniční trh příliš malý, nebo může získat protismlouvou jinou výhodnou licenci.
- b) **Franchising** – poskytovatel franšizy opravňuje jednotlivé nabyvatele užívat jeho předmět podnikání za podmínky, že nabyvatel (franšizant) dodrží komerční politiku poskytovatele. Výhodou je snížení rizik spojených se vstupem na nový trh.
- c) **Smlouvy o řízení** – jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení v podobě znalostí řídicích manažerů.
- d) **Zušlechťovací operace** – suroviny, materiály či polotovary se zpracují do vyššího stupně finality v zahraničí. Výhodou jsou nižší náklady na přepracování, či mírnější legislativa.
- e) **Výrobní kooperace** – rozdělení výroby mezi výrobce v různých zemích, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení. Výhodou může být zvýšení kvality výrobku.

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou investičně nejnáročnější. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a

podnikem se sídlem v jiné zemi (Machková, H., 2006, s. 89). Formy přímých zahraničních investic:

- a) **Akvizice** – převzetí fungujícího podniku nebo jeho části.
- b) **Fúze** – spojení obchodních společností, při kterém slučovací společnost zaniká a aktiva i pasiva přestupují na vznikající společnost, nebo vzniká společnost zcela nová.
- c) **Investice na zelené louce** – nové založené a postavené podniky.
- d) **Společné podnikání** (joint venture) – spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví.
- e) **Strategické aliance** – kapitálově silné firmy se spojí za účelem společného vývoje nebo výroby.

Marketingové aktivity na mezinárodním trhu jsou závislé na manažerském stylu podniku. Howard Pelmutter definoval ve svém **modelu EPRG** tyto čtyři manažerské styly (Machková, H., 2006, s. 18, 24):

- **Etnocentrické firmy** – úspěch v zahraničí je důsledkem úspěchu na tuzemském trhu, na který jsou primárně zaměřeny. Zahraniční dceřinné společnosti mají omezenou samostatnost a realizují pouze malou část obrátu. O investicích se rozhoduje centrálně. Na klíčových pozicích pracují manažeři ze země původu. Výhodou je mnohanásobné využití know-how, úspory nákladů díky centrálnímu nákupu a logistice. Nevýhodou je nepřipravenost na kulturní odlišnosti.
- **Polycentrické firmy** – dceřinné společnosti jsou naprosto samostatné, realizují vlastní marketingovou strategii. V personální politice je uplatňován tuzemský management. Nevýhodou je omezené využívání synergického efektu v koordinaci mezinárodních aktivit.
- **Regionální firmy (mutinacionální společnosti)** – dceřinné společnosti jsou orientovány do vybraných sociálně-kulturních zón, pro něž jsou vypracovány specifické strategie – tzv. interkulturní marketing. Firma vyvíjí mezinárodní výrobky, které se dají komplementovat podle potřeb cílového trhu (např. automobily).

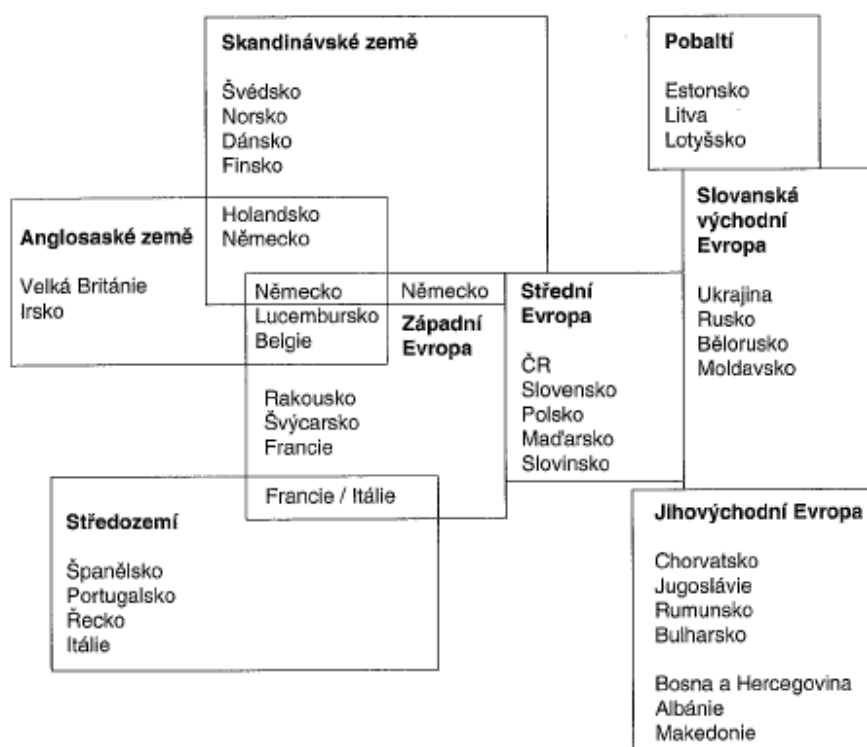
- **Geocentrické firmy** – firma aplikuje globální marketing. Strategické rozhodování realizuje mateřská firma spolu s místními organizačními jednotkami tak, aby rozhodnutí bylo výhodné pro firmu jako celek. Firma realizuje výrobky původně určené pro tuzemský trh (americké džíny). Nevýhodou je, že firma nebere v potaz sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů.

Vstup na zahraniční trhy doprovází řada faktorů, které je třeba brát v úvahu při tvorbě marketingové strategie. Machková (2006, s. 17) uvádí tyto:

- sociálně – kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích,
- existence globálních marketingových sítí,
- obchodněpolitické podmínky,
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů,
- problémy při výzkumu zahraničních trhů,
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců,
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest,
- nutnost adaptace marketingového mixu,
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl,
- jazykové bariéry.

Tyto a další faktory zohledňují nejrůznější analýzy, které firma musí před svým vstupem na zahraniční trh provést (viz kap. 2).

Mezinárodní marketingové řízení často využívá **koncept sociálně-kulturních zón**, která je založena na předpokladu, že některé země mají podobný hodnotový systém, spotřební a nákupní zvyklosti, apod., a proto lze pro ně využít jednotný marketingový přístup.



Obr. 1. Sociálně-kulturní zóny v Evropě (Machková, H., 2006, s. 19)

1.2 Evropský trh a euromarketing

Hospodářská politika každé země je ovlivňována politikou jiných zemí, zejména pak v situaci, kdy je součástí nějakého integračního seskupení, např. Evropské unie. Země EU* jsou součástí velkého ekonomického prostoru bez vnitřních hranic, jejichž cílem je mimo jiné zvýšit konkurenceschopnost a postavení EU ve světovém hospodářství. Mezi výhody a příležitosti jednotného trhu patří mimo jiné (Světlik, J., 2003, s. 83) odstranění obchodních překážek, odstranění byrokratických nákladů spojených s transportem zboží, efektivnější alokaci výroby, přístup k finančním službám, uvolnění veřejných zakázek a nižší riziko spojené s pronikáním na nové trhy. Mezi hlavní hrozby pak patří snižování konkurenceschopnosti firem. Faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí, jsou tedy

* Belgie, ČR, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojené království, Španělsko, Švédsko, Rumunsko a Bulharsko

povahy ekonomické, sociální, právnícké a kulturní. Mezi pozitivní ekonomické faktory patří jednotný trh založený na principu volného pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu, postupné zavádění jednotné měny euro, které odstraňuje problémy spojené s rozdílnými směnnými kurzy, a politika, která garantuje, že nedojde k narušení hospodářské soutěže ve společném trhu. Ekonomika EU má však i slabé stránky. Patří mezi ně vysoká míra zdanění, trvale vyšší míra nezaměstnanosti (*Světlik, J., 2003, s. 25*) ad. Sociální politika EU je zaměřena na svobodě pohybu, na spravedlivé odměně za práci, na právu zlepšování životních a pracovních podmínek, na rovných pracovních příležitostech pro muže i ženy, na bezpečnosti práce a ochrany zdraví a dalších pracovních podmínkách. Negativním jevem může být tzv. sociální turistika, kdy pracovníci migrují do zemí s většími sociálními výhodami. Základem právního prostředí EU je tzv. „acquis communautaire“, který tvoří právní normy, pravidla a předpisy. Vnitřní trh EU je definován v článku 7a Smlouvy o založení Evropského společenství. Efektivní uplatňování legislativy vnitřního trhu EU zajišťuje všeobecná příručka vztahující se k vnitřnímu trhu, tzv. Bílá kniha. Pro prostředí EU je multikulturní, tzn. je tvořeno množstvím kulturních rozdílů projevujících se v jazyku, víře, vzdělání, hodnotách atp. Tyto faktory do značné míry ovlivňují spotřební chování.

Evropský marketing, v praxi se začínáme často setkávat s pojmem **euromarketing**, představuje svým způsobem novou myšlenku pojetí marketingu v zemích Evropské unie s přihlédnutím k probíhajícím procesům unifikace a globalizace. Euromarketing však současně spojuje přístup globální s lokálním (...) (*Světlik, J., 2003, s. 12*). Relativní kritérium pro segmentaci jednotného evropského trhu nabízí Hofstedeho kulturní dimenze (viz kap. 3 a 4).

1.3 Specifika průmyslových trhů

V základním členění je možné trh rozdělit do tří velkých skupin, a to na trh spotřebních výrobků (trh jednotlivých spotřebitelů a domácností, které nakupují výrobky a služby pro osobní spotřebu), trh průmyslových výrobků (podniky a další instituce, které nakupují výrobky pro další výrobu či distribuci) a trh veřejného sektoru (veřejná správa a neziskový sektor). Každý z těchto trhů se chová odlišně (*Machková, H., 2006, s. 95*).

U průmyslových trhů (B2B trhy) je nutné zohlednit následující zvláštnosti (*Kalka, R., 2003, s. 21*):

- poptávka je odvozena od poptávky na trhu spotřebního zboží,
- nákupní rozhodnutí je zpravidla týmové, a to na základě racionálních úvah, nejčastěji nad technickými parametry, kvalitou, platebními podmínkami, dodací lhůtou či image země,
- počet zákazníků je omezený, více koncentrovaný, a jednotlivé kontrakty jsou hodnotově a objemově významné,
- zákazník a nabízející jsou v přímém interaktivním vztahu, komunikace probíhá osobní formou prostřednictvím vlastních prodejců, důležitý je relationship marketing,
- trh je zaměřen více mezinárodně, prodejci musí ovládat cizí jazyky a zohledňovat kulturní odlišnosti,
- potřeby jsou více specializované,
- proces nákupního rozhodování trvá déle.

Při analýze zákazníků na B2B trzích je třeba respektovat, že (*Lošťáková, H., 2005, s. 89*): na proces nákupního rozhodnutí má vliv řada pracovníků, firma se tedy setkává se specifickými vztahy uvnitř vztahů. Pro firmu není úspěchem jen počet nových zákazníků, ale také jak hluboce dokáže proniknout do jejich kont. Nejsilnějším a nejlepším vztahem s průmyslovými zákazníky bude ten, ve kterém prodávající napomáhá nakupujícímu řídit jeho vlastní podnikání.

Rozhodování o nákupu není příliš ovlivnitelné komunikačními nástroji. B2B trhy jsou koncentrovány do určitých regionů, které jsou oborově specializovány. Lze je členit podle určitých segmentačních kritérií, viz kap. 3.

S růstem on-line nakupování roste také **virtuální nákupní bazar** pro B2B obchodování. Kotler (*2007, s. 261*) uvádí tyto formy elektronických tržišť: **webové stránky s katalogy** (např. Grainger's), **vertikální trhy** (např. stránky Plastics.com umožňují kupcům pátrat po nejvýhodnějších cenách mezi tisíci prodejci umělých hmot), **aukční webové stránky** (např. Ebay nebo Freemarkets.com, které pořádají on-line aukce), **spotové nebo burzovní trhy**, **soukromé burzy** pro speciálně pozvané skupiny lidí atp.

2 SITUAČNÍ ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO TRHU

Aby byla firma dostatečně konkurenceschopná a mohla správně plánovat své aktivity a zahrnovat je do firemní strategie, musí analyzovat své podnikatelské okolí. Komplexní analýza zahrnuje analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy, a to z hlediska minulosti, přítomnosti i budoucnosti.

2.1 Analýza STEP

Analýza STEP, nebo také PEST, řeší faktory spadající do mezinárodního makroprostředí, a těmi jsou faktory sociální (a kulturní), technologické, ekonomické, a politické (a právní). Analýza odpoví na otázky, zda vůbec bude možné na nový trh vstoupit a s jakými riziky.

Sociální a kulturní prostředí ovlivňuje chování zákazníků, zaměstnanců i obchodních partnerů, a je proto na něm závislá úspěšnost mezinárodní marketingové strategie. Nejviditelnějším prvkem je z hlediska kultury jazyk, dále pak například estetické cítění, které se projevuje v designu či využívaných symbolech, v míře otevřenosti společnosti, v hodnotové orientaci či v kulturních dimenzích podle sociologa Geerta Hofstedeho (vztah k autoritám, míra individualismu a maskulinity, vztah k nejistotám a časová perspektiva). Také u B2B trhů je nutné sledovat základní demografické ukazatele jako je počet obyvatel, profesní a vzdělanostní struktura, životní úroveň, stupeň vzdělanosti cílové skupiny, věk, životní styl atp.

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Firma by měla mapovat tyto údaje: výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů a další faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií.

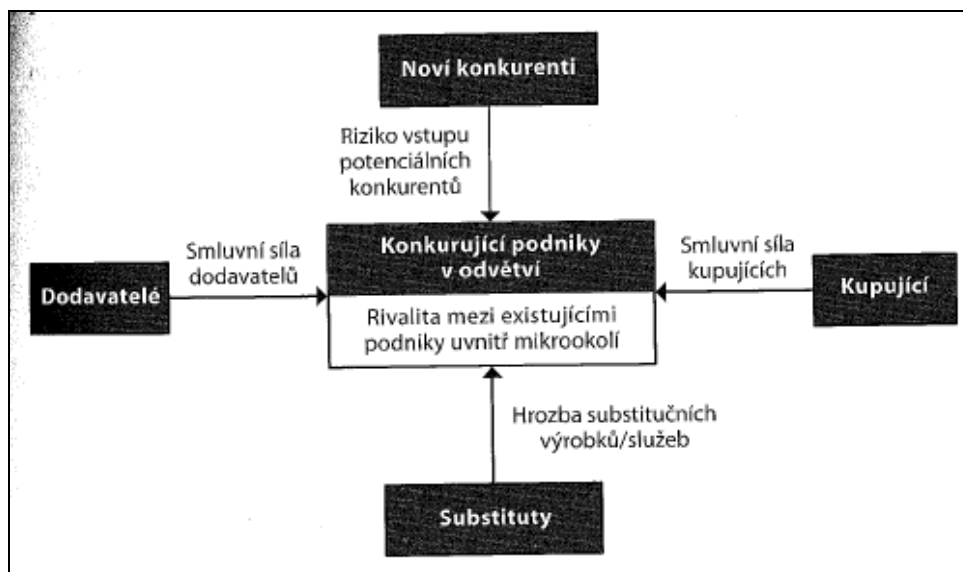
Ekonomické prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují kupní sílu. Nejvýraznějším faktorem je zahraničněobchodní politika státu. Vyspělé země vytváří stabilní hospodářské prostředí a poskytují investorům tzv. investiční pobídky. Ty mohou mít například formu slevy na dani z příjmu právnických osob nebo dotací na nově vytvořená pracovní místa. A právě daňová zátěž je faktor, který výrazně ovlivní formu vstupu a také tvorbu ceny produktu. Většina vyspělých zemí uplatňuje daň z přidané hodnoty (DPH) a daň spotřební.

K nejčastějším makroekonomickým ukazatelům pak patří vývoj HDP na obyvatele, vývoj platební bilance, míra inflace, devalvace/revalvace, či kurzová politika.

Politické a právní prostředí ovlivní to, jakou formu vstupu firma zvolí. Firma mapuje politický systém a jeho stabilitu, vazby na další státy, korupční prostředí, existenci podnikatelských a profesních svazů, právní úpravu podnikání zahraničních subjektů, předpisy na ochranu ochranných známek atp.

2.2 Analýza konkurence a konkurenční výhoda

Úkolem analýzy konkurence je sběr a vyhodnocení informací o nejdůležitějších konkurentech firmy. V každém oboru spolurozhoduje o úspěchu podniku pět konkurenčních sil, které identifikuje **Porterův pětifaktorový model analýzy konkurenčního prostředí**. Tento model zohledňuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a substitutů, a rivalitu podniků v odvětví. U potenciálního vstupu nových konkurentů hodnotíme například jaké jsou bariéry vstupu na trh či jaký je přístup k distribučním článkům. Hrozba substitučních výrobků s sebou přináší cenovou válku, ve které lze bojovat snížením ceny výrobku, zvýšením užitné hodnoty výrobku či vývojem nových výrobků. Vyjednávací sílu zákazníků podchytíme analýzou struktury a koncentrace kupujících na trhu, a vyjednávací sílu dodavatelů pak analýzou potenciálu diktovat si podmínky. Hrozbu představují zákazníci a dodavatelé v případě, že jich existuje na trhu omezený počet. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější na pomale rostoucím trhu, kde se vyskytuje malý počet konkurentů. Řešením může být zvolení strategie nízkých nákladů či odlišení.



Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera (Blažková, M., 2007, s. 57)

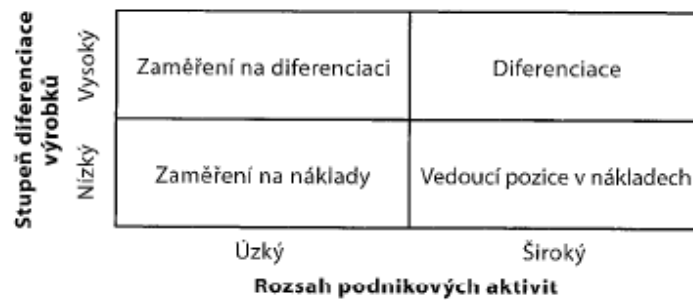
Vybraná kritéria analýzy konkurence jsou (Kalka, R., 2003, s. 34): finanční zdroje a ziskovost, strategické cíle, marketingová koncepce, tržní pozice, růst firmy, zákazníci, inovační schopnost, kvalifikace pracovníků apod.

Jednotlivé typy konkurence lze charakterizovat takto (Lošáková, H., 2005, s. 77):

- **Dokonalá konkurence** – velký počet kupujících i prodávajících.
- **Monopolistická konkurence** - velký počet kupujících i prodávajících, ale ti mají možnost diferencovat nabídku, budovat zákaznické preference marketingovými aktivitami apod.
- **Oligopol čistý/diferencovaný** – menší počet dominujících podniků a relativně velký počet kupujících.
- **Monopol** – na trhu dominuje jeden podnik.

Každý konkurent má svůj osobitý styl chování a lze ho tak podle reakce na akci konkurenta rozčlenit takto (Lošáková, H., 2005, s. 142): **laxní konkurent** nereaguje rychle, drží se zpět. **Vybíravý konkurent** reaguje jen na určité typy útoků. **Konkurent tygr** reaguje hbitě na jakékoli útoky. **Stochastický konkurent** je nevypočitatelný, reaguje zcela nahodile.

Konkurenční výhodu lze podle **Porterovy generické strategie** (Blažková, M., 2007, s. 136) profilovat jako výhodu výkonovou nebo nákladovou.



Obr. 3. Konkurenční strategie podle Portera (Blažková, M., 2007, s. 136)

Firma s nejnižšími náklady v oboru nabízí výrobky za nejnižší ceny a brání firmu před substitučními výrobky. Firma, která odlišuje svůj výrobek, si kompenzuje přidanou hodnotu vyšší cenou. A firma, která se specializuje na niku na trhu, usiluje o vedoucí postavení u těchto úzkých segmentů buď v nízkých nákladech nebo v diferenciaci. Konkurenční výhodou může být pro firmu produkce s nejnižšími náklady na trhu, výrazná diferenciace výrobků a služeb, právní výhoda díky patentu, efektivní komunikace, vyvinutí či používání nové technologie, nový přístup k distribuci, značka, apod.

Zdrojem marketingové výhody může také být vztah firmy ke spotřebitelům, vztah k odběratelům a efektivnost dodavatelských řetězců:



Obr. 4. Zdroje marketingové výhody (Pilík, M., 2008, s. 59)

Typ konkurenčního prostředí a pravděpodobnost jeho změny jsou závislé zejména na bariérách vstupu event. rozšíření rozsahu podnikání a bariérách snížení rozsahu podnikání

nebo odchodu z odvětví. Hlavní **bariéry vstupu** jsou (Lošťáková, H., 2005, s. 78): vysoká kapitálová a časová náročnost vstupu do odvětví, vysoký rozsah výroby, nároky na patenty, licence a know-how, nedostatek zdrojů (např. kvalifikované pracovní síly), regulační opatření vlády, nedostatečně vybudovaný image ad. Mezi **bariéry výstupu** patří právní a morální závazky k zákazníkům, finančním institucím a zaměstnancům, regulační opatření a omezení vlády, nízká hodnota aktiv díky jejich zastaralosti, vysoký stupeň vertikální integrace, emoční bariéry atd.

2.3 Analýza tržní poptávky

Tržní poptávka po určitém produktu je celkový objem, jež by mohl být koupen zákazníky v určité geografické oblasti za určité časové období v určitém marketingovém prostředí za působení určitého marketingového programu (Lošťáková, H., 2005, s. 72).

Nejprve je třeba si vyjasnit, co se rozumí výrobkem, v jakých jednotkách bude poptávka po něm měřena (tuny, kusy, koruny ad.), zda se koupí výrobku rozumí množství objednané, obdržené, zaplacené či spotřebované, zda zákazníkem rozumíme celé jednotlivé segmenty nebo jen jednotlivé zákazníky, za jaké geografické území a na jaké časové období je poptávka odhadována, jak je vnější prostředí pro vývoj poptávky atraktivní apod. Poptávka také závisí na marketingovém úsilí firmy. Pro analýzu se mohou použít jak data sekundární z volně dostupných zdrojů, tak data primární. Pro primární výzkum, zaměřený na celkový odhad celkové poptávky na průmyslových trzích, je vhodná tzv. **metoda výstavby trhu** (Lošťáková, H., 2005, s. 76). Vytipují se všechna současná a potenciální odběratelská odvětví a podniky z těchto odvětví, včetně výrobců substitutů, sídlících v jednotlivých geografických oblastech, vypracují se jak pesimistické, tak optimistické scénáře podmínek na trhu a jejich dopadu na zákazníky, odhadne se interval možné poptávky u jednotlivých zákazníků a ty se sumarizují za všechny zákazníky ze všech odběratelských odvětví a teritorií.

3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ

Rozhodnutí o **strategii STP**, tedy o segmentaci mezinárodních trhů (výběr vhodných kritérií pro segmentaci), výběru vhodné cílové skupiny (**targeting**) a stanovení vhodného **positioningu**, patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Cílový segment musí být dostatečně **velký a koupěschopný**, aby zajistil firmě rentabilitu, musí být **vnitřně homogenní**, aby firemní nabídka pokryla potřeby svých spotřebitelů, musí být **dostupný**, tzn. že pro firmu by mělo být snadné oslovit ho komunikačním mixem, a musí být **měřitelný**, aby bylo možné zjistit efektivitu podnikání.

Rozeznáváme tyto typy trhů (Blažková, M., 2007, s. 74):

- **Potenciální trh** – ti z celé populace, pro které by vlastnictví výrobku či služby bylo přínosné.
- **Přístupný trh** – ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi výrobku.
- **Kompetentní přístupný trh** – ti na přístupném trhu, kdo si mohou výrobek koupit z právního hlediska.
- **Cílový trh** – segment na kompetentním přístupném trhu, který se rozhodla firma obsluhovat.
- **Obslužený trh** – ti na cílovém trhu, kteří si výrobek koupili.

Blažková (2007, s. 77) nabízí pět strategií pro výběr cílového trhu. **Strategie jednoho segmentu** je zaměřena na jeden tržní segment, který je obsluhován jedním výrobkem. **Strategie výběrové specializace** pracuje s několika produkty u několika vybraných segmentů. **Strategie výrobkové specializace** využívá jeden výrobek u různých segmentů. **Strategie tržní specializace** se specializuje na segmenty jednoho dílčího trhu a nabízí různé výrobky. **Strategie pokrytí celého trhu** je zaměřena na obsluhování celého trhu.

3.1 Segmentace

Segmentace umožní určit profil zákazníků. Identifikace průmyslových zákazníků by měla probíhat v těchto krocích (Lošťáková, H., 2005, s. 94):

1. v kterých odvětvích a výrobních oborech se zpracovávají či používají nebo by se mohly používat dané produkty?
2. Která geografická teritoria považujeme za místa, odkud pocházejí nebo by mohli pocházet zákazníci produktu?
3. Které podniky v rámci vytypovaných odvětví a teritorií jsou skutečnými či potenciálními zákazníky?
4. Kdo jsou zákazníci z hlediska identifikačních znaků?
5. Kdo se v podniku zákazníka podílí na rozhodování o nákupu?

Průmyslový trh je možné členit z hlediska těchto identifikačních znaků (Machková, H., 2006, s. 100):

- **geografická kritéria** (velikost trhu, průmyslový potenciál jednotlivých regionů),
- **kritéria odvětví** nebo oboru podnikání,
- **kritérium velikosti firmy** (počet zaměstnanců, velikost obrátu),
- **kritérium právní formy**,
- **kritérium provozních charakteristik** (vybavenost zařízením, finanční situace podniku),
- **kritéria behaviorální** (loajalita ke stávajícím dodavatelům, postoj k rizikům, motivační systémy).

3.2 Zacílení

V druhé fázi segmentace firma volí cílový segment. Zacílení neboli targeting ovlivňuje zejména velikost segmentu, jejich počet, růstový potenciál, atraktivnost a vlastní cíle a zdroje firmy. Je docela možné, že některých segmentů se bude muset firma vzdát, protože nebudou zcela odpovídat jejím cílům. Vytypované segmenty je vhodné klasifikovat podle

jejich atraktivitu pro růst objemu prodeje podniku a zisků a zakreslit do matice tržních příležitostí (Lošťáková, H., 2005, s. 152):

Tab. 1. Matice tržních příležitostí (Lošťáková, H., 2005, s. 152)

		Pravděpodobnost využití příležitosti podnikem		
		vysoká	střední	nízká
Atraktivita příležitosti	Vysoká			
	Střední			
	nízká			

Čím více příležitostí lze umístit do levého horního rohu matice, tím jsou podmínky pro podnikání v segmentu trhu atraktivnější.

O nákupech na B2B trzích rozhoduje tzv. **nákupní centrum** firmy. Skládá se ze všech členů společnosti, kteří hrají v procesu nákupního rozhodování některou z následujících sedmi rolí (Kotler, P., 2007, s. 253):

- **Iniciátoři** – uživatelé, nebo jiní pracovníci společnosti, kteří iniciují nákup.
- **Uživatelé** – ti, kteří budou produkt používat.
- **Ovlivňovatelé** – např. technický personál, který pomáhá definovat specifikace a ovlivňují rozhodnutí o nákupu.
- **Rozhodovatelé** – pracovníci, kteří rozhodují o požadavcích na výrobek nebo o dodavatelích.
- **Schvalovatelé** – pracovníci, kteří autorizují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.
- **Nákupčí** – mohou mezi ně patřit i vysoce postavení manažeři, kteří stanovují nákupní podmínky a mají na starosti vyjednávání.
- **Vrátní** – např. recepční nebo telefonní operátoři, kteří mohou zabránit prodejčům v kontaktu s uživateli nebo rozhodovateli.

3.3 Umíst'ování

Pro výrobek je třeba najít místo jak na fyzickém trhu, tzn. vybrat konkrétní tržní segment na základě segmentační strategie, tak v mysli zákazníků.

Umístění výrobku v mysli zákazníků spočívá ve stanovení koncepce značky a její image. Při stanovení mezinárodního positioningu je třeba zohlednit objektivní **charakteristiky výrobku** (technické parametry, užité vlastnosti, apod.), **očekávání zahraničních spotřebitelů** (spojeno s vnímáním země původu zboží) a **postavení konkurence** na zahraničním trhu (*Machková, H., 2006, s. 101*). Positioning by měl být stanoven na základě výzkumu konkurence a vnímání spotřebitelů.

Existují tři alternativy positioningu (*Kotler, P., 2007, s. 504*):

- a) posílení současné pozice značky v myslích spotřebitelů,
- b) najít novou, nezabranou pozici, kterou si cení dostatek zákazníků, a té se zmocnit,
- c) depozice či repozice konkurence.

4 MARKETINGOVÝ MIX

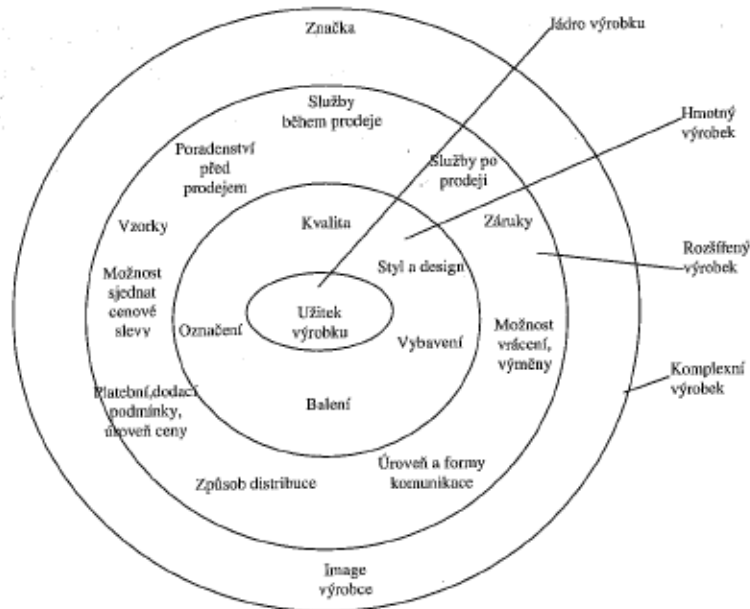
Marketingový mix je tvořen skupinou čtyř faktorů, které jsou podle počátečních písmen jednotlivých slov v angličtině označovány jako „čtyři P“. Jedná se o produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion). Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat (*Foret, M., 2005, s. 89*).

4.1 Produkt a jeho značka

Výrobek jsou všechny hmotné i nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu, a které uspokojují přání a potřeby spotřebitelů. Při jeho nabízení na zahraničním trhu je třeba brát v úvahu charakter cílového segmentu a zvážit, zda bude nutné výrobek adaptovat. Povinná adaptace se vyskytuje pouze v oblasti technických požadavků na výrobek, které stanovuje země vývozu. Pro všechny státy Evropské unie jsou závazné evropské směrnice koncepce zvané Nový přístup (New approach) k technické harmonizaci a normalizaci. Ty upravují požadavky na bezpečnost výrobku. Výrobce je zodpovědný za provedení postupů, které vedou k prohlášení o shodě výrobku s požadavky všech směrnic, jež se na výrobek vztahují. Tyto postupy zahrnují zejména: prohlášení o shodě, typové zkoušky, spolupráci s notifikovaným orgánem, vypracování a archivaci technické dokumentace a její poskytování kompetentním orgánům EU a umístování značení CE (*Machková, H., 2006, s. 115*). **Označení CE** nese ten výrobek, který odpovídá směrnicím EU. Často je také zahraničním trhem požadována **certifikace podle norem ISO**, která zvyšuje důvěryhodnost firmy. Normy ISO kladou důraz na pořádek ve všech činnostech souvisejících s jakostí, na dokumentovanost výrobních postupů ad.

Výrobky členíme na spotřební a průmyslové. U každého výrobku je možné rozlišit tři dimenze (*Machková, H., 2006, s. 111*):

- a) Základní charakteristiky výrobku, užité vlastnosti – fyzikální vlastnosti, výkon, rozměr, trvanlivost, atp.
- b) Služby související s výrobkem – záruky, servis, poradenské firmy, platební a dodací podmínky atp.
- c) Symbolické hodnoty – image značky a země původu, styl, módnost atp.



Obr. 5. Pojetí komplexního produktu

(Lošťáková, H., 2005, s. 99)

Mezinárodní výrobkový mix má svou **šířku**, která je dána počtem výrobkových řad, **délku**, kterou tvoří celkový počet jednotlivých položek, **hloubku**, která vyjadřuje počet typů/variant výrobků, a **konzistenci**, která udává, jaká je těsnost vazeb mezi výrobkovými řadami.

Každý výrobek má svůj cyklus tržní životnosti. Tvoří ho tyto čtyři fáze:

Tab. 2. Životní cyklus výrobku (Lošťáková, H., 2005, s. 121)

	Zaváděcí fáze	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Objem prodejů	Nizký	Rychle rostoucí	Maximální	Klesající
Náklady (na jednoho zákazníka)	Vysoké	Průměrné	Nizké	Nizké
Ziskovost	Ztráta	Rostoucí	Vysoká	Klesající
Typ zákazníků	Novátoři	Spotřebitelé, kteří přijímají rychle inovace	Většina běžných spotřebitelů	Opozdilci
Konkurence	Malá	Rostoucí	Stabilní s tendencí k poklesu	Klesající
Marketingové cíle	Vývoj produktu a testování	Maximalizace podílu na trhu	Maximalizace zisku, udržení tržního podílu	Snížení výdajů, získání ještě možného maxima z dané značky
Výrobní politika	Nabídka základního produktu	Nabídka výrobní řady, služeb, záruk	Diverzifikace značek a modelů	Redukce nabídky
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Stejně nebo výhodnější ceny než konkurence	Snížení cen
Distribuční politika	Selektivní distribuce	Intenzivní distribuce	Maximalizace úsilí v oblasti distribuce	Vyřazení neefektivních prodejních míst
Reklama	Budování známosti výrobku zejména u spotřebitelů, kteří rychle přijímají novinky, a u distributorů	Budování obecné známosti a zájmu o výrobek	Odlišení značky od konkurence, zdůraznění hlavních přínosů	Minimalizace úsilí, snaha o udržení nejméně výhodných zákazníků
Podpora prodeje	Silná podpora s cílem přimět spotřebitele, aby výrobek vyzkoušeli	Snížení podpory je možné díky vysoké poptávce zákazníků	Zvýšená podpora s cílem získání zákazníků konkurenčních firem	Minimální

Na hodnotě produktu a celé firmy přidává **značka**. K základním funkcím značky patří (Machková, H., 2006, s. 125): **identifikace** výrobku, která spotřebiteli zjednodušuje volbu, **diferenciace**, díky které je produkt odlišen od konkurenčního produktu, **diverzifikace** výrobků, která umožňuje vytvoření cenových úrovní značek, a značka je **nositelem hodnoty, tradice a záruky**, což zvyšuje prodejní cenu. Velice výhodné je pro firmu mít značku zaregistrovanou jako **ochrannou známku**, která je mezinárodně uznávaným způsobem ochrany značení výrobků a služeb. Nezpochybnitelnou funkci má pro image produktu také země původu. V oblasti průmyslového marketingu (B2B) jsou hlavními důvody pro posilování firemních značek koncentrace a centralizace nákupů na mezinárodní úrovni a využívání elektronických tržišť pro nakupování určitých komodit.

4.2 Cena

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Je jediným prvkem marketingového mixu, který má přímý vliv na zisk. Rozhodnutí, která patří do cenové politiky, zahrnují stanovení ceny, cenovou strategii odpovídající příslušné etapě cyklu životnosti produktu, cenovou diferenciaci, vázanost cen a dodací a platební podmínky (Kalka, R., 2003, s. 96). Tvorba cenové strategie na zahraničním trhu je ovlivněna především fiskální politikou státu, tedy daňovým systémem, který není v zemích EU unifikován. Dále je to vliv obchodněpolitických nástrojů, např. cla, dovozní přírážky, antidumpingová opatření apod., devizových kurzů, konkurence či cenové elasticity. Posílit měnovou stabilitu se snaží filosofie společné evropské měny euro. Ta má zajistit pro země eurozóny transparentnost a srovnatelnost cen v těchto zemích a odbourat kurzové riziko. První státy zavedly euro k datu 1.1.2002 a kolem roku 2010 by měla tzv. eurozóna zahrnovat nejméně 22 členských států (Machková, H., 2006, s. 141). Slovenská republika plánuje zavést euro k datu 1.1. 2009.

Je žádoucí, aby v zásadě měla cena tuto strukturu (Soukalová, R., 2004, s.33):

- **cena tvořená výrobcem** = náklady na výrobu + zisk + DPH* (+ spotřební daň podléhá-li jí produkt)
- **cena tvořená velkoobchodem** = vstupní cena (za kterou nakoupil) + obchodní marže (obsahuje náklady velkoobchodu a zisk) + DPH
- **cena tvořená maloobchodem** = vstupní cena + obchodní marže + DPH

Pro tvorbu ceny může firma použít některou z těchto metod (Machková, H., 2006, s. 146):

- **Stanovení ceny přírážkou** – k nákladům na jednotku výroby se připočte standardní zisková přírážka (marže). Tato metoda je velice snadná, ale nezohledňuje např. poptávku a konkurenci, a je proto nepružná.
- **Stanovení ceny pomocí cílové rentability** – firma stanoví cenu tak, aby byla dosažena požadovaná návratnost investic ve stanoveném časovém období.

* Pouze v případě jedná-li se o plátce DPH, je nutno DPH na výstupu snížit o DPH na vstupu

- **Stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebiteli** – vnímání hodnoty zákazníkem lze ovlivnit např. komunikačním mixem, a tak také zvýšit cenu.
- **Cena jako přidaná hodnota pro zákazníka** – nižší cena je stimulem pro získání většího počtu zákazníků, kteří jsou přesvědčeni o kvalitě a hodnotě výrobku.
- **Následování ceny konkurence** – firma nezohledňuje své náklady ani poptávku, ale konkurenci.
- **Určení ceny pomocí cenových nabídek** – jediným faktorem pro stanovení ceny je cíl: získat zakázku.

Firma může volit v jednotlivých fázích cyklu výrobku z těchto cenových strategií (*Machková, H., 2006, s. 144*):

- **Strategie jednotných cen** (cenová standardizace) – ve všech zemích jsou udržovány ceny ve stejné hladině.
- **Strategie cenové diference** (polycentrická cenová tvorba) – ceny jsou uzpůsobovány podle jednotlivých trhů.
- **Strategie cenového zužitkování** (skimming) – firma na novém trhu či s novým produktem stanoví cenu nižší, než má konkurence, a tak na dobu, než přijde další konkurence, získá určitou monopolní výhodu.
- **Strategie prémiové/prestižní ceny** – dlouhodobým udržováním vysoké ceny chce firma podpořit prestiž produktu.
- **Strategie cenového pronikání na trh** – firma se snaží proniknout na trh s nízkou cenou.
- **Strategie expanzionistických cen** – nastavení mimořádně nízkých cen.
- **Strategie využívání transferových cen** – firma využívá rozdílných cen výrobních vstupů v různých zemích, a tak maximalizuje své zisky.

Výši ceny v mezinárodním obchodě ovlivňují také dodací a platební podmínky. **Dodací podmínky** určují jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávajícím a jakou část hradí kupující. **Platební podmínky** určují místo, dobu (placení před dodáním, při dodání nebo po dodání zboží) a způsob úhrady (hotovost, bankovní převod, šek, atd.) kupní ceny kupujícím.

4.3 Distribuce

Prostředníky jsou osoby a organizace stojící mezi výrobcí a spotřebiteli, například distributoři, dealeři, agenti a komisionáři. Distributoři a dealeři zboží nakupují a pak je prodávají dál, říká se jim překupníci. Distributoři (...) nakupují zboží ve velkém a prodávají je dealerům (zvaným také maloobchodníci). Agenti a komisionáři na rozdíl od nich zboží nekupují do svého vlastnictví, ale dostávají provizi za vyhledávání zákazníků (Kotler, P., 2002, s. 101).

Volba distribuční cesty je závislá především na sortimentu, charakteristických vlastnostech produktu a počtu zákazníků. Při **přímé distribuci** firma prodává své produkty přímo konečnému spotřebiteli. Tato forma je vhodná například pro technicky komplikovanější produkty, které vyžadují poradenské služby, nebo které jsou nákladné na skladování. Při **nepřímé distribuci** využívá firma obchodní mezičlánky maloobchod nebo velkoobchod. Výhodou je plošné pokrytí všech odběratelů a specializované znalosti distribučních firem. Distribuční mezičlánky mají na současném trhu silné postavení, a proto by firma měla potřeby svých obchodních partnerů/obchodních řetězců zohlednit v tzv. **trade marketingu**, za který odpovídá Key account manager. Ten ke komunikaci využívá například **systemu ECR** (efficient consumer response), který se snaží minimalizovat náklady, plynule doplňovat sortiment a zvyšovat rentabilitu tak, že obchodní řetězec nabídne své znalosti o chování spotřebitelů a firma pak může efektivně koordinovat akce na podporu prodeje. Druhým systémem je **EDI** (electronic data interchange), tj. automatizovaný elektronický systém vyřizování objednávek, fakturace a placení, který urychlí tok informací a snižuje možnost vzniku administrativních chyb. V oblasti B2B obchodování se stává běžnou distribuční cestou **internet**, který usnadňuje komunikaci mezi dodavateli a odběrateli. Vznikají tzv. **elektronická tržiště**, jejichž cílem je vytvářet nové obchodní příležitosti a umožnit nákupy za výhodné ceny. Specializovaná elektronická tržiště jsou koncipována odvětvově a zaměřují se na obchodování s vybranými komoditami (Machková, H., 2006, s. 171). Při volbě distributora a strategie je nutné zvažovat také kulturní vlivy cílové země.

V oblasti distribuce je často využívána některá ze tří základních strategií (Machková, H., 2006, s. 166):

- **Intenzivní distribuce** – široká distribuce prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst, vhodná zejména pro rychloobrátkové zboží.

- **Selektivní distribuce** – prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, vhodné pro značkové výrobky.
- **Výhradní/exkluzivní distribuce** – firma dosahuje vyšších cen a image výjimečnosti výrobku velmi omezeným počtem prodejních míst, často jen jedním distributorem.

V rámci analýzy distribučních cest řeší firma otázku efektivního zásobování rozsáhlých oblastí a vytváří zásobovací síť.

Fyzická distribuce zboží (**logistika**) od výroby ke kupujícímu v sobě zahrnuje:

- Volba dopravního prostředku – je omezena povahou produktu (velikost, neskkladnost atp.), provozními náklady, rychlostí a seřazením cílových míst z geografického hlediska. Existuje pět způsobů přepravy: silniční, železniční, lodní, potrubní a letecká. U digitálních výrobků lze využít internet.
- Dodací lhůta – je závislá na počtu meziskladů, časovým okamžikem objednávky a objemem dodávky.
- Náklady na dodání – skladovací náklady rostou s růstem počtu meziskladů, s objemem zakázky a s uplynulým časem mezi objednáním a dodáním.
- Rozhodnutí o místě skladování – je vhodné respektovat největší koncentraci kupujících a do těchto míst umístit sklad. Sklad řeší rozpory mezi požadovaným množstvím a načasováním výrobku.
- Řízení zásob – schopnost udržovat rovnováhu mezi příliš mnoha a příliš málo zásobami. Logistický systém JIT (just-in-time) zásobuje výrobu nebo obchod přesně v okamžiku, kdy jsou potřeba, místo aby byly skladovány.

4.4 Propagace

Komunikace je nejviditelnějším a také nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. (...) Cílem mezinárodní marketingové komunikace je informovat, stimulovat poptávku, odlišit daný výrobek od výrobků konkurence, zvýraznit jeho hodnotu, ovlivnit současné potenciální zákazníky a přesvědčit je o vhodnosti nákupu (*Machková, H., 2006, s. 177*). Komunikační strategie firmy musí

zohlednit mentalitu spotřebitelů, jejich hodnoty, zvyklosti, kontext a způsob užití výrobku apod. Je vhodné také znát stupeň hospodářské vyspělosti země, která ovlivní možnost využívat tuzemské reklamní agentury, a zákony, které reklamu v dané zemi regulují.

V průmyslovém a odborném prostředí rozlišujeme tři skupiny komunikačních prostředků (Dayan, A., 1997, s. 82):

- **Prostředky přímého kontaktu** – specializované výstavy a salony (seznámení potenciálních zákazníků s firmou a sledování konkurence), školící a informační semináře (pro distributory), prezentace a předvádění (u firmy nebo ve specializovaných prostorách jako jsou hotelové haly, určeno pro potenciální zákazníky, specializovaný tisk), pojízdné prezentační akce.
- **Vlastní nepřímé publicitní prostředky** – ekonomický a obecně informativní tisk, rozesílané reklamní tiskoviny, seznamy odborných firem, zasílání vzorků a upomínkových předmětů.
- **Doplňkové prostředky přímé a nepřímé** – prodejní dokumentace (katalogy, ceníky), podnikový tisk, návštěvy zařízení a dny otevřených dveří, technické články, kongresy a konference, promítání filmů.

Marketingový komunikační mix sestává z šesti (Kotler, P., 2007, s. 574) hlavních způsobů komunikace. Každý z těchto nástrojů má své výhody a nevýhody, a jejich vhodnou kombinací dosáhne firma svých cílů. **Reklama** je jakákoli placená forma neosobní komunikace a propagace idejí, zboží nebo služeb. **Podpora prodeje** je tvořena krátkodobými podněty vybízejícími k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby. **Události a zážitky** (events) jsou činnosti financované společností, jejichž účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou. **Public relations a publicita** jsou programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti. **Direkt (přímý) marketing** využívá poštu, telefon, fax nebo internet k přímé komunikaci nebo vyvolání odezvy či dialogu se specifickými zákazníky. **Osobní prodej** je založen na osobní interakci se zákazníky, na zodpovídání otázek a zajišťování objednávek.

Tab. 3. Příklady různých propagačních nástrojů (Kotler, P., 2002, s. 125)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Prodejní personál	Přímý marketing
Inzeráty v tisku a reklamy v audiovizuálních médiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení – vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky
Vkládaná sdělení do jednotlivých balení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	listovní poštou
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Telemarketing
Brožury a příručky	Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Elektronické nákupy
Plakáty a letáky	Prezentace	Sponzorské dary		Televizní nákupy
Adresáře	Kupóny	Publikace		Faxová pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Elektronická pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		Hlasová pošta
Reklamní nápisy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu (stojánky, vitríny apod.)	Slevy na protiodběry	Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Symboly a loga	Vazbové prodeje			
Videokazety				

Hlavní kroky při rozvoji silné značky jsou (Kotler, P., 2002, s. 71):

- **Obecná prezentace** (broad positioning) – výchozí bod pro další prezentace.
- **Konkrétní prezentace** (specific positioning) – prezentace jednoho hlavního atributu (např. nejstarší, nejvyšší), nebo jednoho hlavního přínosu (větší bezpečí), nebo prezentace použití (boty nejlepší pro basketbal), nebo uživatelská prezentace s ohledem na cílovou skupinu, nebo konkurenční prezentace s cílem zdůraznit odlišnost od konkurence, nebo prezentace jakosti v závislosti na ceně.
- **Hodnotová prezentace** (value positioning) – kupující uvažuje v kategorii hodnoty za vynaložené peníze. Prodávající může prezentovat značku jako „víc za víc“ (luxusní zboží má lepší jakost, trvanlivost, výkon atp.), nebo „víc za totéž“ (produkt srovnatelné jakosti s luxusním produktem, ale levnější), nebo „totéž za méně“ (produkty ne špičkové, ale s větší kupní silou mohou být nabízeny s výraznou slevou), nebo „méně za mnohem méně“ (firma nenabízí žádnou přidanou hodnotu), a nebo „víc za méně“ (nejširší výběr za nejnižší ceny).
- **Celková hodnotová proklamace** (total value positioning) – soubor přínosů a atributů.

Sestavení celkového rozpočtu marketingové komunikace je jedním z nejobtížnějších marketingových rozhodnutí. Existují čtyři běžné metody (Kotler, P., 2007, s. 592):

- **Metoda přijatelného rozpočtu** – stanovení podle toho, co si může firma dovolit.

- **Metoda procenta obratu** – výdaj se stanoví jako určité procento obratu nebo prodejní ceny.
- **Metoda shody s konkurencí** – rozpočet se stanoví tak, aby firma dosáhla stejného prostoru v médiích jako konkurent.
- **Metoda cíle a jeho dosažení** – souhrn nákladů na dosažení specifických komunikačních cílů tvoří návrh komunikačního rozpočtu.

5 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Cílem strategického marketingového plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán musí směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, musí vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nový trh, musí harmonizovat výrobní a obchodní aktivity (...), a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením (*Machková, H., 2006, s. 69*).

5.1 Stanovení poslání, vize a cílů

Poslání/mise vychází z firemních cílů a hodnot, a zvýrazňuje hlavní konkurenční výhodu firmy. Odpovídá na otázky: kdo firma je, o co firma usiluje, proč existuje, a jak chce, aby ji spotřebitelé vnímali. Definiuje vztah k hlavním cílovým skupinám. Jakými konkrétními kroky naplní firma své poslání definují tzv. **kritické faktory úspěchu**. Každý faktor by se měl týkat jediného problému a měl by být měřitelný.

Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná (*Blažková, M., 2007, s. 25*). Vyjádření vize podniku by mělo zdůrazňovat užitky pro zákazníky, užitky pro akcionáře a široce pojaté obsluhované segmenty trhu v pojetí klíčových obsluhovaných odvětví (*Lošťáková, H., 2005, s. 21*).

Cíle poskytují informaci o tom, čeho chce firma dosáhnout, a vycházejí z komplexní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.. Při definování firemních cílů je vhodné využít **metodu SMART**, která říká, že cíle by měly být:

- **Jednoznačné (Specific)** – cíle musí jednoznačně vyjadřovat konkrétní kroky.
- **Měřitelné (Measurable)** - cíle je třeba je formulovat tak, aby firma později mohla kontrolovat, zda byly skutečně dosaženy. Mohou být vyjádřeny v absolutních číslech nebo v procentech.
- **Realizovatelné (Achievable)** – cíle musí být realistické ve vztahu ke zdrojům, které jsou k jejich dosažení k dispozici.
- **Důležité (Relevant)** – cíle popisují, co je pro firmu prioritou.

- Časově ohraničené (Time bound) – mělo by být určeno časové období, v jakém bude cílů dosaženo.

Firma si může vytyčit jednotlivé cíle pro oblast tržního postavení (tržní podíl, získání nového trhu), rentabilitu (rentabilita vlastního/cizího kapitálu), cílových trhů (zvýšení počtu nových zákazníků, objem prodeje), marketingového mixu (zvýšení počtu nových distributorů, budování značky a povědomí), prestiže a trhu (image, společenský vliv) či životního prostředí (omezení spotřeby zdrojů, zmírnění zatěžování životního prostředí) (Blažková, M., 2007, s. 102).

5.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT analyzuje silné a slabé stránky firmy, a také její příležitosti a ohrožení.

Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí firmy. Hodnotí se podnikové schopnosti, dovednosti, zdroje a potenciál, konkrétně např. úroveň managementu, finanční stabilita firmy, úroveň výrobního zařízení, atd.

Hrozby a příležitosti vyplývají z vnějšího prostředí firmy. Jsou to pozitivní možnosti a nepříznivé situace, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Konkrétně se hodnotí například náklady na distribuci, propracovanost systému řízení vztahů se zákazníky, cenová konkurenceschopnost, apod.

5.3 Stanovení strategie firmy

Strategie v obecném slova smyslu znamená určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů, přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky (Blažková, M., 2007, s. 35). Kvalita strategie závisí na kvalitě analýz a prognóz (viz kap. 2). Výběr marketingové strategie předpokládá: zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (výrobová strategie), které budou bez problémů k dostání v příslušné distribuční síti (distribuční strategie), které budou prodávány za ceny, víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie) a jejichž podpora prodeje bude

účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (komunikační a stimulační strategie) (Horáková, H., 2003, s. 72).

Marketingových strategií existuje nepřehledné množství a firma jich obvykle realizuje více najednou.

Tab. 4. Různá členění strategií (Blažková, M., 2007, s. 107)

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní strategie • Cenové strategie • Distribuční strategie • Komunikační strategie
Růstové strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Ansoffa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Portera • Bowmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Kotlera • Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy • Růst – strategie pro rostoucí trhy • Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy • Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Růstové strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperační strategie • Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie positioningu • Konkurenční strategie zaměřené na odběratele • Strategie pro celosvětové trhy • Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu • Strategie zaměřené na zájmové skupiny • Internetové strategie • Strategie v mezních situacích = zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku...

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V základním členění je možné trh rozdělit na trh spotřebních výrobků, trh průmyslových výrobků (B2B) a trh veřejného sektoru. Mezi specifika B2B trhu (kap. 1.3) patří počet zákazníků, který je omezený, více koncentrovaný, a jednotlivé kontrakty jsou hodnotově a objemově významné, potřeby jsou více specializované a proces nákupního rozhodování trvá déle.

Nejčastější důvod, proč firmy vstupují na zahraniční trh, je hledání nových tržních příležitostí a bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu. Současné pojetí mezinárodního podnikání klade hlavní důraz na **strategický přístup**, který vychází z nutnosti poznání a respektování specifik každé firmy i jejího vnějšího prostředí, zejména pak v situaci, kdy je určitá země součástí nějakého integračního seskupení, např. Evropské unie. **Euromarketing** (viz kap. 1.2) představuje pojetí marketingu v zemích Evropské unie s přihlédnutím k probíhajícím procesům unifikace a globalizace, spojuje tedy přístup globální s lokálním.

Základem **strategického plánování** podniku je stanovení poslání, vize a cílů podniku (viz kap. 5.1) a provedení **analýzy SWOT** (viz kap. 5.2), která analyzuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku, a příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí.

Faktory spadající do mezinárodního makroprostředí řeší **analýza STEP**, nebo také PEST (viz kap. 2.1). Těmito jsou faktory sociální (a kulturní), technologické, ekonomické, a politické (a právní). Analýza odpoví na otázky, zda vůbec bude možné na nový trh vstoupit a s jakými riziky. **Porterův pětifaktorový model analýzy konkurenčního prostředí** (viz kap. 2.2) odpoví na otázku, kdo je nejdůležitějším konkurentem firmy. Model zohledňuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a substitutů, a rivalitu podniků v odvětví.

K nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu patří rozhodnutí o **strategii STP**. Cílový segment musí být dostatečně velký a koupěschopný, vnitřně homogenní, dostupný a měřitelný (viz kap. 3). Firma může poptávku u vybraných segmentů ovlivňovat pomocí těchto čtyř faktorů **marketingového mixu**: produkt, cena, distribuce a propagace (viz kap. 4).

Výběr **marketingové strategie** (viz kap. 5.3) předpokládá: zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (výrobová strategie), které budou bez problémů

k dostání v příslušné distribuční síti (distribuční strategie), které budou prodávány za ceny, víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie) a jejichž podpora prodeje bude účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (komunikační a stimulační strategie).

7 CÍLE A HYPOTÉZY

V teoretické části práce jsem shromáždila poznatky z odborné literatury podstatné pro firmu, která chce expandovat na nový trh.

Cílem praktické části je zmapovat současnou situaci firmy AuDaCon AG a teoretická východiska aplikovat na její záměr expandovat na Slovenský trh.

Cílem projektové části je navrhnout firmě AuDaCon AG konkrétní strategické kroky jak vstoupit na nový trh, a doporučit, jak používat konkrétní marketingové nástroje na trhu Slovenské republiky tak, aby se firmě dařilo plnit cíle.

Z teoretické části vyvstaly tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Vstupní překážky do oblasti software v automobilovém odvětví jsou na Slovensku vysoké a výstupní překážky jsou nízké, což vytváří pro firmu AuDaCon AG přijatelné konkurenční prostředí.

Hypotéza č. 2:

Firma AuDaCon AG nemá díky svému komplexu produktů a služeb, určenému pro firmy podnikající v automobilovém odvětví, na Slovenském trhu vyrovnaného konkurenta.

Hypotéza č. 3:

Konkurenční výhodou firmy AuDaCon AG je zázemí firmy působící v deseti evropských státech a jedinečný výrobní postup založený na know-how.

Hypotéza č. 4:

Aktivita komunikačního mixu vycházejí z jasně definovaného cílového segmentu.

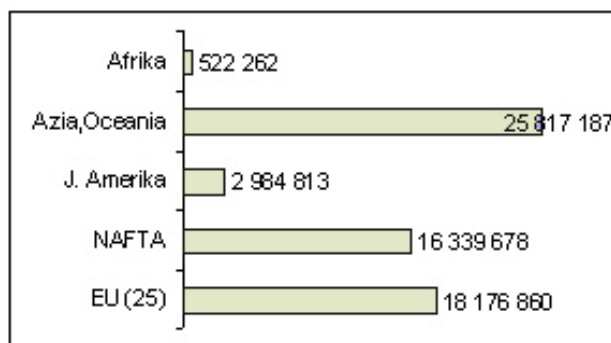
Hypotéza č. 5:

Úspěšnost firmy AuDaCon AG při komunikaci s potenciálními zákazníky je závislá na osobním prodeji.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL V EVROPĚ A NA SLOVENSKU

Automobilový průmysl je často označován jako „motor Evropy“ pro jeho ekonomickou a sociální důležitost, také pro historickou roli, která má důležitost v rámci rozvoje kontinentu. Evropský automobilový průmysl je hlavním zaměstnavatelem v segmentu výroby v Evropské unii. Tento průmysl se stará o ekonomické aktivity, ulehčuje mobilitu, je nevyhnutelný pro zaměstnanost, sociální a kulturní život (<http://auto.server.sk>, 2008). V Evropě je aktivních přes 250 automobilových výrobních dílen, které zaměstnávají 2,3 miliónů Evropanů. V roce 2006 bylo na celém světě vyrobeno 69 milionů automobilů, což je v meziročním porovnání o 4,3 % více než v roce předchozím, a očekává se další růst (<http://news.auto.cz>, 4.4.2007). Evropští producenti z toho vyrobí 18,5 miliónů automobilů (www.acea.be, 2008).



Graf 1. Počet vyrobených aut v roce 2005

(www.autopriemyselsr.php5.cz)

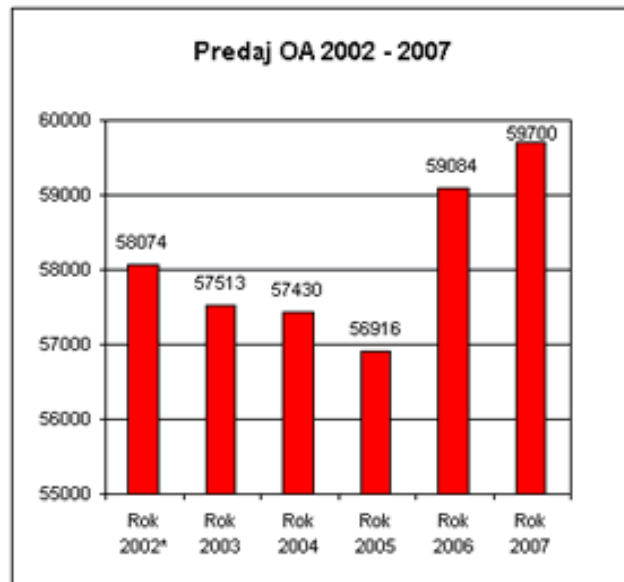
Od roku 1991, s příchodem společnosti Volkswagen, je také na Slovensku hlavní hybnou silou růstu ekonomiky automobilový průmysl, a to také v oblasti přílivu zahraničních investic - zejména díky jeho strategické poloze a atraktivnímu daňovému systému. Automobilový průmysl se na Slovensku v roce 2007 podílel na celkovém průmyslu 30 % (<http://news.auto.cz>). Tři automobilky, které na SR působí (VOLKSWAGEN, PSA Peugeot Citroën a KIA), vyrobily v roce 2007 téměř dvojnásobně více vozů než v roce 2006. Počet vyrobených vozidel se tak v roce 2007 zvýšil na 571.071, v roce 2006 to bylo 295.390 automobilů (www.finance.cz). Obdobně roste také počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu. Po plném náběhu výroby ve všech třech automobilkách by se Slovensko mělo stát podle dřívějších informací největším světovým výrobcem aut v

přepočtu na 1000 obyvatel. V roce 2007 produkce na 1000 obyvatel činila téměř 106 vozů (www.finance.cz).



Graf 2. Výroba vozidel na Slovensku v letech 2000 - 2007

(www.zapsr.sk)



Graf 3. Prodej osobních automobilů na Slovensku v letech 2002 – 2007

(www.zapsr.sk)

Přední výrobci vozidel v Evropě jsou sdruženi v organizaci ACEA. Jedná se o tyto společnosti: BMW, DAF, Daimler, Fiat, Ford, GM, MAN, Porsche, PSA Peugeot Citroën, Renault, Scania, Toyota, Volkswagen a Volvo. ACEA vznikla v roce 1991 a garantuje úroveň kvality a ochranu životního prostředí.

9 FIRMA AUDACON AUSTRIA GMBH

Firma AuDaCon Austria GmbH (dále jen AuDaCon AG) vznikla v roce 2003 a je celoevropsky působícím specialistou v oboru technických údajů pro vozidla. Dodává a zpracovává data a řešení pro segmenty trhu osobní a nákladní automobily. Nemá lokální omezení a je aktivní v deseti evropských zemích. Hlavní sídlo firmy se nachází v Německu (Bad Mergentheim). Pět stávajících poboček pak v Polsku (Lodž), Rakousku (Víděň), Francii (Obernhausbergen), Nizozemí (BV Lienden) a Maďarsku (Budapešť). Své zastoupení má také trh v České republice, Belgii, Lucembursku a Rumunsku. Plánuje se zastoupení v Itálii, Španělsku a Slovensku. Název společnosti je zkratkou anglického slovního spojení: **Automotive Data and Consulting**. Slogan firmy v originále zní: **The first choice for automotive solutions** (v překladu: První volba pro automobilová řešení).



Obr. 6. Logo firmy

Pobočku AuDaCon AG ve Vídni založil v září 2006 pan Josef Kampel a má pouze dva zaměstnance: obchodního ředitele a asistentku.

Tab. 5. Kontaktní údaje firmy AuDaCon AG (vlastní zpracování)

Obchodní ředitel	Josef Kampel
adresa	Office Park I – Top04/01, A-1300 Flughafen Wien
telefon	+ 43-1-7007-25781
mobil	0043-664-426 1 400
e-mail	jok@audacon.com
web	www.audacon.com

K zákazníkům AuDaCon AG patří významné podniky z evropského automobilového odvětví. Na německém trhu servisu automobilů má již AuDaCon AG vedoucí postavení. Spektrum výrobků sahá od dílenských řešení pro oblast osobních i nákladních automobilů až k systémovým řešením pro profesionální organizaci provozu vozidel. Produkty jsou založené na moderních databázových technologiích, jsou permanentně aktualizované a spočívají na originálních údajích z oboru automobilů a průmyslu výroby dílů (viz kap. 9.3). Odborníci u AuDaCon AG disponují zkušenostmi v oblasti technických informací několik desetiletí. Díky těmto odborníkům vlastní firma přes 25 000 licencí, představila první ucelenou databázi pro nákladní vozy v Evropě, v roce 2006 získala ocenění Innovation Award 2006 na výstavě Automechanika ve Frankfurtu, atp.

9.1 Poslání, vize a kritické faktory úspěchu

Firma AuDaCon AG je celoevropsky působícím specialistou v oboru technických údajů pro vozidla. Jejím **posláním** je produkce a permanentní aktualizace vysoce moderního managementu informací pro segment nákladních a osobních automobilů. Loajalitu zákazníků si buduje vysokou kvalitou svých produktů, které nabízejí systematická a flexibilní řešení pro aktuálně vyvstané potřeby. Toto poslání naplňuje firma prostřednictvím odborných znalostí a schopností svých osmdesáti mezinárodních pracovníků, kteří vždy uplatňují inovativní postupy při řešení potřeb zákazníků, a prostřednictvím současných šesti obchodních ředitelů, kteří nabízejí produkty a služby firmy koncovým uživatelům v současných třinácti zemích, a naplňují tak podnikatelskou představu firmy, která je zaměřena na trvale udržitelný rozvoj.

Kritickým faktorem úspěchu je předvídání potřeb cílového segmentu a zvětšování nabídky portfolia produktů a služeb, tzn. v každém roce získat do firemního kolektivu minimálně jednoho nového odborníka a uvést na trh minimálně jednu inovaci. Druhým faktorem je zvětšování počtu zákazníků, tzn. každý rok získat minimálně jednu klíčovou firmu v automobilovém odvětví na konkrétním zahraničním trhu.

Vize firmy AuDaCon AG je obsažena v jejím sloganu: **The first choice for automotive solutions** (první volba pro automobilová řešení). Firma chce být spolehlivým a respektovaným partnerem zákazníků, zaměstnanců a celé veřejnosti. Chce uplatňovat svá

know-how a inovativní postupy s přispěním nejmodernějších informačních technologií a beze zbytku řešit potřeby zákazníků. Očekává, že její výkonnost bude úspěšně čelit konkurenčním firmám působícím v celé Evropě.

9.2 Cíl

Cílem firmy AuDaCon AG je vybudovat systém hlavních znalostí v podobě inteligentních softwarových řešení určených pro různé skupiny zákazníků.

Cílem rakouské pobočky AuDaCon AG je pak detailní prezentace různých řešení společnosti AuDaCon AG na rakouském, českém a v současné době především slovenském trhu, docílení trvalé přítomnosti na těchto trzích a dlouhodobého přesvědčení o kvalitách produktů.

Jednoznačné cíle rakouské pobočky firmy AuDaCon pro jednotlivé oblasti v následujících třech letech jsou:

- Tržní postavení: získat 30% tržní podíl do dvou let, a v třetím roce mít 50% tržní podíl. Zajistit stabilní růst zmapováním nových trhů a přípravou na expandaci do těchto zemí: Ukrajina, Rusko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko a Turecko.
- Rentabilita: permanentní obsluha trhu a dosažení 10% zisku prostřednictvím uzavření minimálně jedné dlouhodobé smlouvy v každém roce.
- Cílové trhy: získat jednoho ze tří producentů automobilů na Slovenské republice (Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen).
- Marketingový mix: vytvořit z firmy AuDaCon AG silnou firmu budováním silné značky a širokým povědomím prostřednictvím komunikační taktiky přesně zacílené na cílové skupiny.
- Prestiž: docílit, aby se jméno firmy AuDaCon AG stalo známé v oborovém prostředí, a aby bylo spojené s vysokou kvalitou a nejlepšími službami.

9.3 Produkt

Firma AuDaCon AG nabízí deset výrobků pro oblast osobních a nákladních automobilů, které mohou být používány ve spojení s jinými moduly AuDaConAIS. Jedná se o produkty v podobě software či on-line služeb, od poskytnutí údajů k opravám a servisu, poskytnutí technických informací a příruček pro oblast servisních dílen a velkých autoparků vozidel, přes systémy kontroly účtů a systémy plánování pro leasingové firmy a správce autoparků, přes databázi pneumatik pro osobní automobily, a elektronické systémy hodnocení vozidel pro účely expedic až k znázorňování nákladů na životnost vozidla pro dovozce a leasingové společnosti. Komplexní výrobek obsahuje uživatelský manuál, jednoletou záruku, existenci zákaznické infolinky a tým on-line odborníků, což představuje rychlé řešení problému zákazníka, dodání výrobku a jeho instalaci. Produkty jsou tržně orientovány na procesy, které hrají v denní praxi automobilového odvětví hlavní roli, a proto jsou v praxi dobře aplikovatelné. Klíčové vlastnosti a odpovídající výhody jednotlivých produktů popisuje Tab. 6. Produkty mají označení CE, tzn. že odpovídají směrnici EU, dále pak certifikaci ISO a ochrannou známku. Jako základ pro rozvoj dlouhodobé loajality zákazníků pak vidí firma vysokou kvalitu svých výrobků, kterou dokládá certifikací DIN EN ISO 9001:2000. Produkt AuDaConAIS získal ocenění Innovation Awards na Automechanika 2006 ve Frankfurtu za informační systém. Symbolickou hodnotou je image značky AuDaCon AG, se kterou se pojí úspěchy na mezinárodních výstavách a veletrzích, a země původu produktů. Jedná se o Německo, se kterým se pojí asociace jako kvalita a preciznost. Výrobky nebudou na novém trhu adaptovány, jsou globálního charakteru, jsou standardní pro všechny trhy, nejsou vázány na sociálně-kulturní odlišnosti, vychází z uniformity potřeb světových trhů. Jedinou úpravou tohoto výrobku budou překlady na obale a překlady návodů k použití. Výhodou strategie standardizace je budování jednotné image na světovém trhu, posílení mezinárodní známosti značky, možnost pozitivní asociace s vnímáním země původu a možnost oslovit homogenní segmenty světového trhu. Výrobky jsou v souladu s mezinárodními standardy a předpisy, a snadněji se na ně budou aplikovat inovace. V Německu jsou tyto produkty již ve fázi zralosti, ve SR se jedná o první fázi zavádění.

Tab. 6. Seznam klíčových vlastností a odpovídající výhody produktů firmy AuDaCon AG

	Produkt	Klíčové vlastnosti	Odpovídající výhoda
1.	AuDaConAIS (Automotive Information Systems)	Databázový informační systém technických údajů o vozech.	Spojení údajů o opravě, servisu a kalkulaci, on i off line.
2..	AuDaConAUDIT	Kontrola účtu, přepočet vyúčtování za opravy a servisní služby.	Kontrola faktur vlastním personálem s internetovou on-line platformou.
3.	AuDaConINVOICE	Nástroj pro sledování nákladů na údržbu a servis.	Automatické plánování.
4.	AuDaConINSPECT	Digitálně zpracované informace o aktuálním stavu vozidla, které je podrobováno kontrole.	Uživatel může list evidenčního dotazníku upravit podle svých potřeb.
5.	AuDaConCOO (Cost Of Ownership)	Shrnuje a zhodnocuje veškeré výdaje vztahující se k vozidlu od okamžiku jeho zakoupení až po prodej.	Výpočty výdajů mají okamžitě vypověditelnou hodnotu.
6.	AuDaConEXTRA	Technické údaje vztahující se k vozidlu nebo k výrobci, propojené se stromem údržby.	Individuální řešení pro individuální požadavky klienta.
7.	AuDaConEXPERT	Horká linka s technickou podporou všech témat souvisejících s vozidly.	Odpovědi na všechny otázky v jednom centru.
8.	AuDaConTYREDATA	Informace o pneumatikách zálohované na datových listech (off-line) i on-line, které mohou být vyvolány na internetu.	Zákazník je obsloužen v souladu se zásadami stanovenými výrobcí.
9.	AuDaConCLEAR	Podpora hlavních procesů leasingových společností.	Zrychluje účtování servisních prací.
10.	AuDaConWATCH	Clearingové (zúčtovací) centrum pro hospodaření s pneumatikami.	Plně elektronické provádění všech procesů.

9.4 Cena

Přestože většina konkurenčních firem uvádí na svých webových stránkách cenu za své produkty, firma AuDaCon AG tak nečiní na žádné ze svých evropských domén, a cenu ani zveřejňovat nehodlá. Cenu vytváří ústředí podniku v Německu, a to podle klasické struktury **ceny tvořené výrobcem** - tvoří ji tedy náklady na výrobu, zisk a DPH. Ceny produktů jsou v podstatě udržovány jednotně pro celou Evropu ve stejné hladině, firma tedy sleduje **strategii jednotných cen**. V zemích střední a východní Evropy, které spadají do CEE*, jsou uplatňovány příznivé slevy z ceny pro nové zákazníky. Vyšší cena však plně odpovídá vysoké kvalitě produktů a dlouhodobým udržováním cenové hladiny hodlá firma podpořit prestiž svých produktů.

Pro Slovensko jsou připraveny výraznější slevy z ceny, protože zde firma teprve proniká. Ceny jsou uváděny v jednotce euro, což se vstupem Slovenska do eurozóny bude od 1.1.2009 pro firmy znamenat například výrazné snížení řady transakčních nákladů či zrychlení a zjednodušení přeshraničních plateb.

9.5 Distribuce

Cíle distribučního systému by měly odrážet, jaké služby zákazník od produktu očekává. Firma AuDaCon AG si zakládá na tom, že její produkty řeší aktuální problémy zákazníků systematicky, flexibilně, současně s vyvstanou potřebou, a že informace jsou individuálně upravené ke konkrétnímu užití. Technicky komplikovanější produkty a s nimi spojené poradenské služby ve vysoce moderní management informací jednoznačně stanovil pro distribuci produktů firmy **přímý distribuční kanál**, tzn. že produkt se dostává od výrobce ke konečnému uživateli bez prostředníků. Jedná se o tedy o **exkluzivní distribuci** a touto volbou se firma AuDaCon AG zařadila k moderním podnikům, které nejsou vázány na konkrétní prodejní místo, spoří své náklady a poskytují osobitější služby.

Firma má z jistého úhlu pohledu vlastní tým prodejců, což jsou obchodní ředitelé poboček firmy AuDaCon AG v jednotlivých zemích. Ti již přímo prodávají zákaznickému

* CEE – Central and Eastern Europe countries (Země střední a východní Evropy) – země původně nazývány „Východní blok“, jejichž komunistický režim padl v roce 1989/1990. Patří zde Bělorusko, Bulharsko, ČR, SR, Estonsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, Rumunsko a Ukrajina.

segmentu produkty. Mateřská firma pravidelně srovnává výkony jednotlivých ředitelů se stanovenými cíli, vyzdvihuje a odměňuje ty, kteří podávají dobrý výkon, a vyřazuje ty, kteří cíle neplní. Absence prostředníků v distribučním řetězci představuje pro mateřskou firmu jak příležitosti, tak jistá ohrožení. Příležitostí je, že firma může bez omezení využívat nové distribuční příležitosti, například v podobě internetu (např. specializovaná elektronická tržiště), výstav a veletrhů apod. Ohrožením pak může být ztráta určité hodnoty, kterou by produktu mohly přidávat jednotlivé distribuční mezičlánky, a také specifika distribučního systému v zahraničí, která vycházejí z tradice a zvyků konečných uživatelů produktu.

Všechny produkty firmy AuDaCon AG mají podobu on-line verzí či databází na elektronickém nosiči, proto je logistika uskutečňována prostřednictvím internetu nebo klasické poštovní zásilky.

10 SITUAČNÍ ANALÝZA NA TRHU SLOVENSKÉ REPUBLIKY

10.1 Obecné informace o Slovenské republice

Slovenská republika vznikla 1.1.1993 oddělením od České republiky. Je to vnitrozemský stát o rozloze 49 036 km², s 5 400 998 obyvateli (k 31.12. 2007). Hlavním městem je Bratislava. Ke slovenské národnosti se hlásí 85,8 % obyvatelstva, k maďarské 9,7 %, k romské 1,7 %, k české 0,8 %, k rusínské 0,4 % a k ukrajinské 0,2 %. Přes 80% obyvatel je věřících, z toho se nejvíce obyvatel hlásí k římskokatolické církvi. Úředním jazykem je slovenština. Na volební období 2004 – 2009 byl zvolen prezidentem SR Ivan Gašparovič.

Slovensko nepatří k zemím, vyznačujícími se speciálními zvyklosti při obchodních jednáních. Lze konstatovat, že průběh jednání se nevymyká způsobům uplatňovaným v ČR. Po vstupu SR do EU se již započaly eliminovat zvyklosti z předcházejícího období, kdy sjednané obchodní dohody mnohdy nebyly dodrženy a právní vymahatelnost byla velice nízká. I přesto se však obecně doporučuje obezřetnost a písemné sjednávání obchodních podmínek (www.businessinfo.cz).

10.2 Analýza STEP

Základní údaje o sociální situaci na Slovensku:

- Počet obyvatel: 5 400 998 obyvatel (k 31.12. 2007)
- Počet obyvatel na km²: 110 obyvatel
- Celkový meziroční přírůstek obyvatelstva: 7 361 osob (v roce 2007)
- Úřední jazyk: slovenština (mateřský jazyk pro 83,9 % obyvatel). Druhým nejpoužívanějším jazykem, je jazyk maďarský (mateřský jazyk pro 10,7 % obyvatel). Dalšími používanými jazyky jsou romský (mateřský jazyk pro 1,8 % obyvatel), rusínský (mateřský jazyk pro 1,0 % obyvatel) a český (mateřský jazyk pro 0,9 % obyvatel, 48 200 osob).
- Nezaměstnanost: 8,3% (průměr za rok 2007). Podle předpovědí by měla klesnout v roce 2008 na 7,8% a v roce 2009 na 7,3%. V březnu 2008 však měla

nezaměstnanost na SR hodnotu 9,9%, což byla nejvyšší naměřená hodnota v EU (<http://aktualne.centrum.sk>).

- Počet podnikatelů: 288 000 osob (v roce 2006), nárůst z předchozího roku o 3,7%
- Počet zaměstnaných osob v zahraničí: 158 100 osob (v roce 2006), nárůst z předchozího roku o 26,1%. Z toho přes 50% pracuje v ČR, dále v Anglii, Maďarsku, Rakousku, Německu, Irsku a Itálii. 30,7% osob našlo uplatnění v průmyslu, 28,8% ve stavebnictví a 10,9% v hotelnictví.

Tab. 7. Průměrný počet pracujících za rok 2006 podle věku a vzdělání (www.rokovania.sk)

Veková skupina	Počet pracujících (v tis. osob)	Podíl na celk. počtu prac. %	Index 2006/2005
Spolu	2 301,40	100	103,8
v tom			
15-24 roční	220,2	9,6	98,3
25-34 roční	667,2	29	108
35-49 roční	920,3	40	100,2
50-54 roční	300,5	13	104,6
55-59 roční	153,6	6,7	116,7
60 a více roční	39,6	1,7	106,7
Vzdelanostná skupina			
Spolu	2 301,40	100	103,8
v tom			
Základné	107	104,3	4,6
Učňovské	738,7	105,5	32,1
Středné (bez maturity)	56,2	100,7	2,5
Učňovské s maturitou	120,6	104,4	5,2
Úplné středné všeobecné	100,8	103,1	4,4
Úplné středné odborné	788,6	101,3	34,3
Vyšší odborné	22,7	107,6	1
Vysokoškolské	366,9	106,5	15,9

- Míra rizika chudoby*: 11,6% (v roce 2006), v předcházejícím roce 13,3%. Z toho se jedná z 28,8% o neúplné rodiny s dětmi.

* tzn. procentuální vyjádření počtu osob, které žijí v domácnosti s tak nízkým příjmem, že jsou s velkou pravděpodobností chudí (www.rokovania.sk)

V základní analýze slovenské národní kultury vycházím z dvojpólové stupnice kulturních dimenzí Fonse Trompenaarse, a z faktu, že kultura země je výsledkem historického vývoje, že tedy hodnoty a normy převládající ve slovenské kultuře nemohou být nepodobné těm českým, zvláště pak také proto, že Slovensko spolu s ČR, Polskem, Maďarskem a Slovinskem patří podle sociálně-kulturních zón do Střední Evropy (viz obr. 1).

- Velká vzdálenost mocenských pozic (PDI +): nerovnost mezi lidmi je všeobecně akceptována, ti, kteří jsou držiteli moci, jsou současně i držiteli správného názoru a pravdy (Světlík, J., 2003, s. 45).
- Vyšší snaha vyhýbat se nejistotě (UAI +): snaha vyhnout se pochybnostem a nevypočitatelným situacím, lidé potřebují pocit stability.
- Kolektivistická kultura (IDV -): převládá skupinový zájem nad zájmem jednotlivce.

Základní údaje o technologických faktorech na Slovensku:

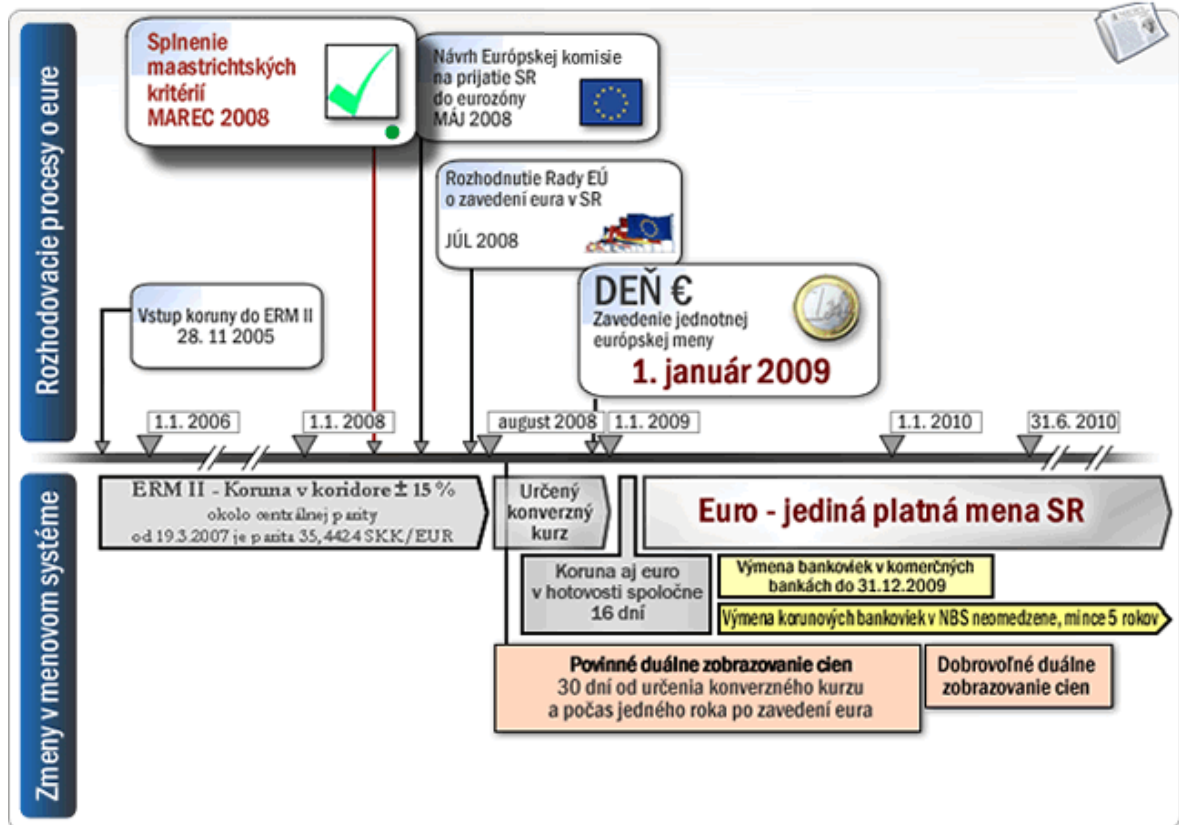
- Slovenské technické normy vytváří Slovenský ústav technickej normalizácie (SÚTN).
- Harmonizaci národních norem s normami evropskými zabezpečuje Slovenský elektrotechnický výbor (SEV) při SÚTN.
- Právní úprava technické normalizace je obsažena v zákoně 264/199 Z. z. o technických požadavcích na výrobky a o posuzování shody a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákona č. 436/2001 Z. z. a zákona 254/2003 Z. z. Zákon 264/1999 Z. z. (www.sutn.gov.sk). Dodržování slovenské technické normy je dobrovolné.
- Všeobecným orgánem dozoru trhu a ochrany spotřebitele na vnitřním trhu je Slovenská obchodná inšpekcia (SOI).
- Státní správu v oblasti ochrany vynálezů, užitkových vzorů, topografií polovodičových výrobků, designu, ochranných známek, označení původu výrobku a zeměpisného označení vykonává Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. V roce 2006 bylo v SR platných 4 118 patentů (www.upv.sk). Nejvíce nově podaných přihlášek bylo z oblasti průmyslové techniky a dopravy a z oblasti mechaniky, osvětlování a zbraní.

Tab. 8. Přehled podaných přihlášek a skutečně udělených patentů v Slovenské republice v letech 2002 – 2006 (www.upv.sk)

Patenty	2002	2003	2004	2005	2006
Domácí přihlášky	260	212	215	155	193
Zahraniční přihlášky	1 598	1 435	238	95	90
Celkem přihlášek	1 854	1 647	453	250	283
Domácí udělené patenty	71	64	36	52	72
Zahraniční udělené patenty	616	588	519	508	471
Celkem udělených patentů	687	652	555	560	543

Základní údaje o ekonomické situaci na Slovensku (www.businessinfo.cz):

- Měna: Slovenská koruna (Sk, SKK), dělicí se na 100 haléřů. Od 1.1.2009 euro.
- Kurzová politika: Od 19. března 2007 byla stanovena parita/rovnost slovenské koruny vůči euro na úroveň 1 euro = 35,4424 Sk. Spodní hranice fluktuačního pásma je tedy 30,1260 SKK/EUR a horní hranice 40,7588 SKK/EUR (www.zss.sk).



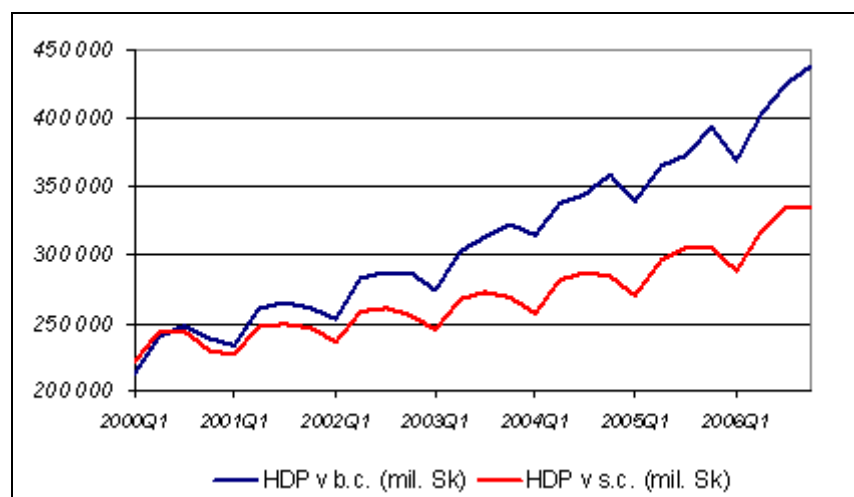
Obr. 7. Harmonogram zavedení eura (www.euromena.sk)

- Příjmy státního rozpočtu: 322,2 mld. Sk (k 31.12.2007)
- Výdaje státního rozpočtu: 345,7 mld. Sk (k 31.12.2007)

Tab. 9. Vývoj státního rozpočtu v letech 2002 až 2007 (mld. Sk) (www.businessinfo.cz)

Ukazatel/rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy	220,4	233,1	242,4	258,7	291,9	322,2
Výdaje	272,0	289,0	312,7	292,6	323,6	345,7
Saldo	-51,6	-56,0	-70,3	-33,8	-31,7	-23,5

- Hrubý domácí produkt: V roce 2007 se podle zpřesněného odhadu SÚ SR vytvořil hrubý domácí produkt (HDP) v objemu 1 851,8 mld. Sk. V porovnání s rokem 2006 se tvorba reálného HDP zvýšila meziročně o 10,4%, což je o 1,9 procentního bodu více než bylo v roce 2006, kdy byl zaznamenán zatím nejvyšší reálný růst (www.businessinfo.cz).

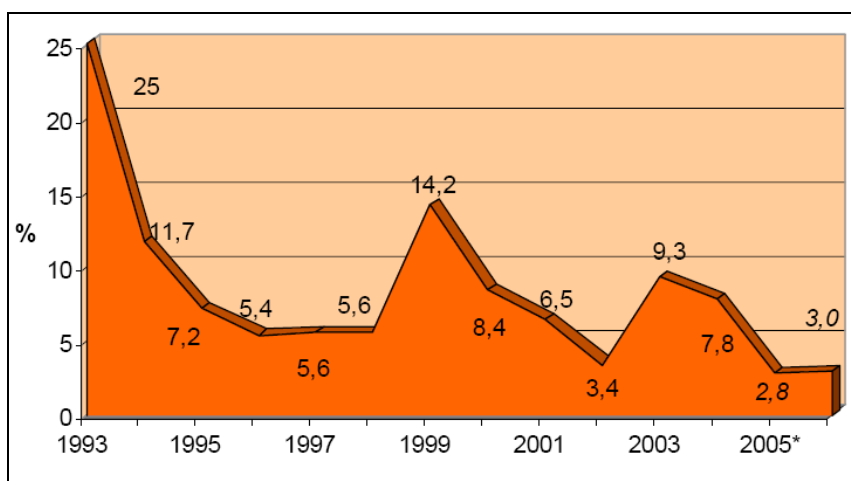


Graf 4. Vývoj hrubého domácího produktu v běžných a stálých cenách (www.rokovania.sk)

Tab. 10. Obchodní bilance za posledních pět let (www.businessinfo.cz)

Ukazatel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Zahraničněobchodní obrat SR (mld. Sk) (index)	1325,4 (116,4)	1399,2 (105,6)	1629,6 (116,4)	1831,4 (112,6)	2065,5 (112,6)	2573,9 (124,6)	2862,8 (104,9)
z toho s ČR (mld. Sk) (index)	209,2 (114,7)	212,3 (101,5)	221,9 (104,5)	243,9 (109,8)	275,4 (110,2)	337,3 (122,4)	341,9
Dovoz SR (mld. Sk) (index)	714,1 (121,0)	747,9 (104,7)	826,6 (110,5)	940,4 (113,8)	1070,9 (113,9)	1333,5 (125,3)	1442,1 (110,2)
z toho z ČR (mld. Sk) (index)	107,6 (123,8)	113,3 (105,3)	118,3 (104,4)	124,6 (105,3)	135,6 (106,9)	163,9 (120,8)	165,3 (105,5)
Vývoz SR (mld. Sk) (index)	611,3 (111,4)	651,3 (106,5)	803,0 (123,2)	890,9 (111,4)	994,6 (115,7)	1240,4 (125,3)	1420,7 (115,2)
z toho do ČR (mld. Sk) (index)	101,6 (106,4)	99,0 (97,4)	103,6 (104,6)	119,3 (115,1)	139,8 (115,7)	173,5 (123,4)	176,6 (104,7)
Saldo obchod. bilance SR (mld. Sk)	- 102,7	- 96,6	- 23,6	- 47,0	- 73,9	- 93,1	- 21,4
z toho s ČR (mld. Sk)	- 6,0	- 14,3	- 14,6	- 5,3	+ 4,2	+ 9,6	+ 11,3

- Minimální mzda: 888 100 Sk (od října 2007 byla navýšena o 500 Sk). Od roku 2009 by se měla zvyšovat každý rok od ledna, v roce 2009 se s její úpravou nepočítá.
- Schodek státního rozpočtu: 23,5 mld. Sk (k 31.12.2007). Plánovaný deficit v roce 2008 by měl dosáhnout dosáhnout 2,34% HDP.
- Hrubý zahraniční dluh: 44,31 mld. USD (v roce 2007), v přepočtu na jednoho obyvatele: 8 237 USD.
- Inflace: v průměru za rok 2007 dosáhla meziroční inflace 2,8% (o 1,7 p.b. nižší než v roce 2006), meziroční míra inflace podle metodiky Evropské centrální banky byla v únoru 2008 3,4 % (www.nbs.sk).



Graf 5. Vývoj inflace na Slovensku v roce 1993 – 2005 (www.zep.sk)

- Dovoz: 68,93 % celkového slovenského dovozu ze zemí EU. V meziročním srovnání za pololetí 2007 podíl zemí EU na slovenském dovozu vzrostl o 10,1%. Dovoz z Německa, největšího obchodního partnera SR, představoval 19,9% slovenského dovozu. Dovoz z ČR, druhého největšího obchodního partnera SR, představoval 11,5%. Nejvíce se na dovozu podílela motorová vozidla, rozhlasová, televizní a komunikační zařízení a přístroje.

- Vývoz: vývoz do Německa, hlavního obchodního partnera, představoval 21,5 % celkového slovenského vývozu v roce 2007. Nejvíce se na vývozu podílela motorová vozidla, rozhlasová, televizní a komunikační zařízení a přístroje.
- Vývoj cen ve výrobní sféře: ceny produktů se pro SR zvýšily o 1% v závislosti se zvýšením cen nerostných surovin o 3%, elektrické energie, plynu, páry a teplé vody o 1,8% a produktů průmyslové výroby o 0,5% (<http://portal.statistics.sk>).
- Bankovníctví: na území SR má sídlo 17 bank včetně Národní banky Slovenska (NBS), své zastoupení má 10 světových bank. Největší bankou je Slovenská spořitelna, a.s. (přes 2 mil. klientů). Největší pojišťovnou je Kooperativa pojišťovna, a.s. Bratislava.
- Daňový systém: jednotná sazba daně ve výši 19 % pro daň z příjmu právnických osob a pro daň z příjmu fyzických osob, přičemž nezdanitelným minimem pro rok 2007 byla v souladu s příslušnými předpisy stanovena výše 95 616 Sk. Daň z přidané hodnoty činí také 19%. Od 1.1.2007 platí snížená, 10% sazba DPH na léky a vybrané zdravotní pomůcky.

Základní údaje o politické situaci na Slovensku:

- Politický systém: standardní politický systém s rozdělením na moc zákonodárnou (jednokomorový parlament neboli Národní rada SR se 150 poslanci, kteří jsou voleni na čtyřleté volební období), výkonnou (prezident, který je volen občany na období pěti let, a vláda v čele s předsedou, kterého jmenuje prezident) a soudní (všeobecné soudy, které jsou tvořeny Nejvyšším soudem SR, krajskými, okresními a vojenskými soudy, a zvláštní soud neboli desetičlenný Ústavní soud SR, jehož soudci jsou jmenováni prezidentem republiky na období sedmi let).
- Členství v mezinárodních organizacích a regionálních uskupeních: viz Příloha I
- Účast země na mnohostranných smlouvách a dohodách: Světová obchodní organizace (WTO, od 16.3.1993) a Evropská unie (EU, od 1.5.2004).
- Ochrana domácího trhu: antidumpingový zákon Evropské unie (Nařízení Rady EU č. 384/1996).

- Volný obchod: SR patří v rámci EU do těchto zón volného obchodu: Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT/WTO) a Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD).
- Veřejné zájmové skupiny: Združení automobilového priemyslu Slovenskej republiky. V současnosti sdružuje 147 právnických subjektů a spolupracuje s dalšími sdruženími obdobného zaměření.
- Úprava konkurenčního prostředí: v případě omezování hospodářské soutěže zasahuje Protimonopolní úřad Slovenskej republiky.

Tab. 11. Přehled činností v oblasti dohod omezujících soutěž a v oblasti zneužívání dominantního postavení za rok 2007 (www.antimon.gov.sk)

Přehled činností v oblasti dohod obmedzujúcich súťaž za rok 2007 <i>Overview of activities in the area of agreements restricting competition in 2007</i>					
Všeobecné šetrenie <i>General investigation</i>	Správne konanie <i>Administrative proceedings</i>	Celkový počet rozhodnutí <i>Total number of decisions</i>	Počet rozhodnutí – dohody obmedzujúce súťaž <i>Number of decisions – agreements restricting competition</i>	Počet rozhodnutí – prípady podľa § 39 <i>Number of decisions – cases according to Article 39</i>	Počet rozhodnutí – iné prípady (nepredloženie informácií,...) <i>Number of decisions – other cases (failure to provide information,...)</i>
28	9	6	5	1	0

Přehled činností v oblasti zneužívania dominantného postavenia za rok 2007 <i>Overview of activities in the area of abuse of a dominant position in 2007</i>					
Všeobecné šetrenie <i>General investigation</i>	Správne konanie <i>Administrative proceedings</i>	Celkový počet rozhodnutí <i>Total number of decisions</i>	Počet rozhodnutí – zneužívania dominantného postavenia <i>Number of decisions – abuse of a dominant position</i>	Počet rozhodnutí – prípady podľa § 39 <i>Number of decisions – cases according to Article 39</i>	Počet rozhodnutí – iné prípady (nepredloženie informácií,...) <i>Number of decisions – other cases (failure to provide information...)</i>
68	4	4	2	2	0

10.3 Analýza konkurence a konkurenční výhoda

Porterův model pěti konkurenčních sil umožní firmě AuDaCon AG, aby určila faktory, které jsou pro konkurenci v automobilovém odvětví na Slovensku rozhodující, a aby mohla stanovit konkurenční strategii, která podpoří výnosnost firmy.

Charakteristika hybných sil konkurence v automobilovém odvětví:

Tab. 12. Porterův model pěti konkurenčních sil pro firmu AuDaCon AG (vlastní zpracování)

Potenciální nově vstupující firmy
<p>Hrozba vstupu nových firem do oblasti software v automobilovém odvětví je limitována těmito existujícími překážkami vstupu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká kapitálová náročnost vstupu (především pro tuzemské firmy, o něco snazší může být vstup zahraniční firmy s dostatkem finančních zdrojů, ovšem taková se momentálně nevyskytuje): nutnost investovat do vývoje a výzkumu, počáteční reklamy, získání důvěry zákazníka, nákupu výrobního zařízení. ▪ Vysoké přechodové náklady: zákazník přecházející k jiné firmě musí vynaložit vysoké náklady související nákupem nového produktu, s přeškolením zaměstnanců využívajících produkt, se „ztraceným časem“ potřebným k otestování a zhodnocení nového produktu. ▪ Diferenciace produktu: Nově příchozí firma by musela nabídnout vysoce inovativní produkt, nebo celý balíček přidružených produktů a nadstandardních doprovodných služeb, aby měl zákazník motivaci produkt změnit. Takováto firma se momentálně nevyskytuje. ▪ Výhody zavedených firem nezávislé na rozsahu: vlastnictví know-how, tendence k poklesu nákladů na jednotku produkce v závislosti na tom, jak dlouho firma hromadí zkušenosti z produkce výrobku a jak se pracovníci stávají efektivnějšími (Porter, M., 1994, s. 11). ▪ Nedostatek zdrojů: například kvalifikované a odborně vzdělané pracovní síly. ▪ Nedostatečně vybudovaný image: vysoké náklady na jeho budování a na získání zájmu potenciálních zákazníků. ▪ Očekávaná odvetná opatření: lze očekávat, že zavedené firmy zareagují silně a budou se snažit svou pozici udržet.
Potenciální nově vstupující substituty

Identifikovat substituty v oblasti software v automobilovém odvětví je velice obtížný úkol, protože se jedná o vysoce specifický produkt. To dělá z této oblasti vysoce atraktivní odvětví. Rychlý vědecký pokrok a výzkum však může tuto situaci nečekaně rychle změnit. Substitutem se tak může stát stávající výrobek se zvýšenou užitnou hodnotou či vývoj zcela nového produktu. Rozhodujícími činiteli v této situaci by byly:

- **náklady na přechod** k novému výrobku,
- **ochota** přejít na substituční produkt,
- **relativní výše cen** substitutu.

Vliv odběratelů/ zákazníků

Zákazníci v automobilovém odvětví staví firmy do vzájemné konkurenční pozice tím, že usilují o vyšší kvalitu produktů a lepší služby. Zákazníci mají vysoké finanční i časové náklady na přechod k jinému dodavateli, přesto jsou silní, protože:

- se jedná o **velké firmy** s velkou vyjednávací silou,
- jsou vzhledem ke specifčnosti produktu **plně informováni** o možnostech na trhu,
- produkt, který nakupují, tvoří **výraznou část jejich a výrobcových nákladů**.

Vliv dodavatelů

Vstupy pro vývoj software pro automobilové odvětví nejsou hmotné povahy a jsou natolik specifické, že je výrobcí přímo vlastní. Pokud tomu tak není, výrobci produktu mohou dodavateli vyhrožovat tím, že si příslušný komponent „vyrobí“ sami, a tak zde neexistuje vliv dodavatelů.

Rivalita podniků v odvětví

V oblasti software v automobilovém odvětví se soupeření mezi stávajícími konkurenty projevuje především v inovacích stávajících produktů, v uvedení nového produktu, zlepšením servisu či zvýšením počtu záruk. K rivalitě přispívají zejména zahraniční konkurenti, kteří mají silné zázemí a zkušenosti ze zahraničí. Ani taková firma se na SR momentálně nevyskytuje.

Hlavní překážkou výstupu z odvětví jsou **strategické vzájemné vztahy**, tedy existence specifických vztahů s okolím, jejichž zprerhání výrazně ovlivní image firmy a přístup na

finanční trh. Tato výstupní překážka není však natolik vysoká, aby neeliminovala nadbytečnou kapacitu v odvětví.

Vstupní překážky v oblasti software v automobilovém odvětví jsou vysoké a výstupní překážky jsou nízké, což je ideální prostředí pro dosahování zisku, zejména pak pro firmu se zahraničním kapitálem, kterou firma AuDaCon AG je. Další konkurenční síla plyne z absence sítě externích dodavatelů.

Aby byla konkurenční strategie firmy AuDaCon AG na SR účinná, měla by být založena na firemních schopnostech a vlastnostech produktů, což je nejlepší obrana proti potenciálním konkurentům. Firma by měla nalézt takové místo na trhu, kde jsou konkurenční síly nejslabší.

Mezi zdroje diferenciacie firmy AuDaCon AG patří:

Tab. 13. Zdroje diferenciacie firmy AuDaCon AG (vlastní zpracování)

Řízení pracovních sil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odborné školení stávajících pracovníků, ▪ programy k přilákání vědeckých pracovníků, ▪ kvalitní výběrové řízení na pozice odborníků pro konkrétní problematiku, ▪ programy na udržení a motivaci pracovníků, ▪ výcvik techniků i obchodních manažerů.
Technologický rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Speciální vybavení technického úseku a dílen, ▪ podpora výzkumu, ▪ permanentní inovace produktů, ▪ jedinečný výrobní postup založený na know-how, ▪ kontrola kvality, ▪ individuální technické postupy a kvalitní servisní služby zákazníkům.
Další specifika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ přesné a zákazníkům vyhovující zpracování objednávky, ▪ rychlá instalace, ▪ přesně cílená propagace,

	<ul style="list-style-type: none">▪ osobní vztahy se zákazníky,▪ zvýšení výkonnosti zákazníka vysoce kvalitním produktem.
--	--

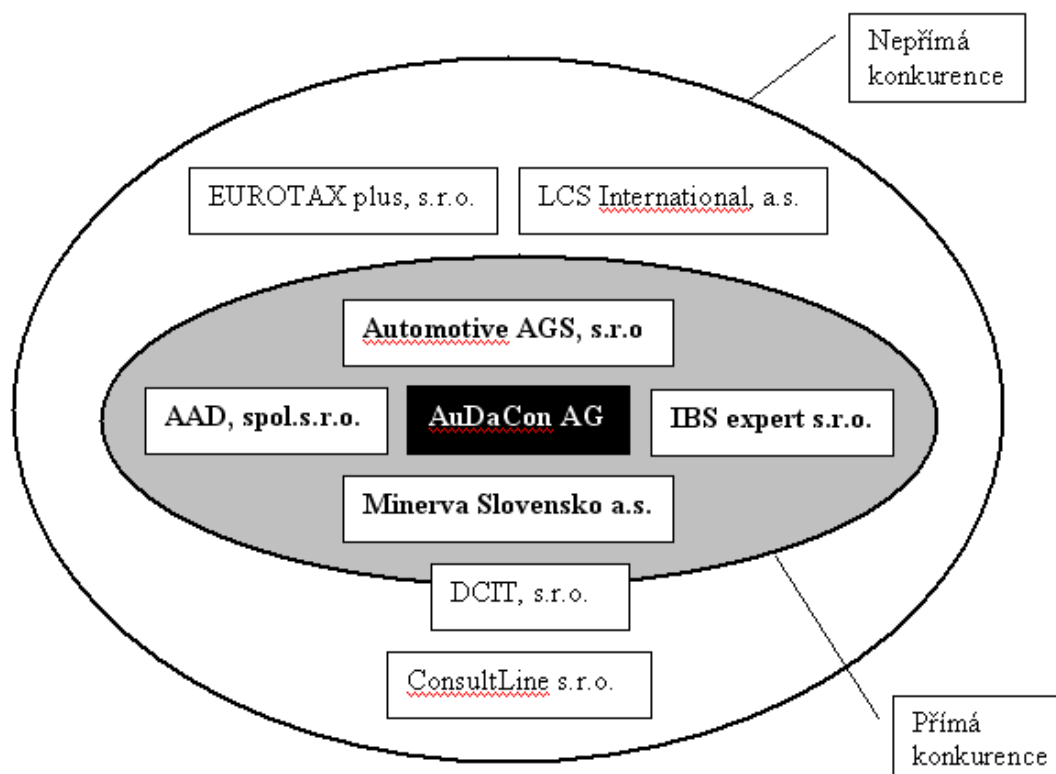
Konkurenční prostředí je zatím nejasné a nevýrazné, protože přímé konkurenty nelze ještě zcela přesně identifikovat. Firma AuDaCon AG přichází na trh s komplexem vysoce specifických produktů určených čistě pro podniky podnikající v automobilovém odvětví a teprve s aktivním oslovováním zákazníků bude možné identifikovat přímé konkurenty či substituty.

Konkurenční prostředí jsem v obecné rovině podrobila následující úvaze.

Hlavní cíl firmy AuDaCon AG směřuje do oblasti cílových trhů, kde chce **získat alespoň jednoho ze tří producentů automobilů** v Slovenské republice do tří let (Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen). To znamená, že se chce ve své zaváděcí fázi věnovat především **prodeji produktu AuDaConCOO** (viz kap. 9.3), který je mimo jiné určen také pro automobilky tohoto typu. Najít přímého konkurenta tomuto produktu není v současné situaci možné, protože produkt je vysoce specifický a uzpůsobený konkrétním potřebám zákazníka. Informace o tom, jak automobilka Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen posuzuje, analyzuje a srovnává náklady na vozidlo za celou dobu jeho životního cyklu, jakou databázi k tomu používá, se pravděpodobně podaří získat firmě AuDaCon AG až fyzickou přítomností na Slovenském trhu a přímým kontaktem s potenciálním zákazníkem. Mně se to po dobu zpracovávání diplomové práce nepodařilo.

Přímé konkurenty bude tedy firma AuDaCon AG hledat u cílové skupiny a u produktů, které uspokojují její potřeby.

Přes počáteční překážky jsem se pokusila zmapovat stávající situaci na SR alespoň v obecné rovině, kdy jsem hledala v databázi firem působících na Slovensku a podnikajících v automobilovém odvětví. Výběrovým kritériem mi byla výrazná podobnost nabídky produktů s produkty firmy AuDaCon AG. Jak vyplývá z detailní tabulky Přehled potenciálních konkurentů firmy AuDaCon AG (viz Příloha PII), mezi přímé a nepřímé konkurenty v oblasti software v automobilovém odvětví mohou patřit tyto firmy:



Obr. 8. Potenciální přímí a nepřímí konkurenti firmy AuDaCon AG (vlastní zpracování)

Obrázek Potenciální přímí a nepřímí konkurenti firmy AuDaCon AG znázorňuje potenciální konkurenci v oblasti cílové skupiny. Firmy znázorněné v bílém poli (EUROTAX plus, s.r.o., ConsultLine s.r.o. a LCS International, a.s.) pravděpodobně nejsou pro AuDaCon AG přímými konkurenty, protože nabízejí pouze produkt ekonomického či čistě účetního charakteru pro fyzické a právnické osoby od samostatných podnikatelů až po firmy zaměstnávající nad sto pracovníků v oblasti výroby, obchodu a služeb, tedy nejen čistě pro automobilový průmysl.

Firma DCIT, s.r.o. má taktéž blíže nespecifikovanou cílovou skupinu, její nabídka je však širší o produkty v oblasti nákup a prodej, skladové hospodářství, servis a výroba, což jsou produkty do automobilového odvětví snadno aplikovatelné.

Firmy uvedené v šedém poli obsluhují stejné cílové skupiny jako firma AuDaCon AG, a proto jsem po hrubé analýze zařadila do potenciálně přímé konkurence. Jejich produkty však uspokojují rozdílné potřeby subjektů.

10.4 Analýza tržní poptávky

Poptávkou po produktech firmy AuDaCon AG, zejména po nejkomunikovanějším produktu AuDaConAIS na území Slovenské republiky v následujících dvou letech, rozumíme poptávku po vysoce moderním managementu informací v podobě software či on-line služeb určených pro firmy pohybující v automobilovém odvětví. Poptávka je měřena na kusy objednaných licencí na konkrétní software. Zákazníkem rozumíme jednotlivé podniky.

Vnější prostředí je pro vývoj poptávky velice atraktivní, protože se zde nachází tři automobilky světového jména, které jsou hybnou silou růstu ekonomiky slovenského automobilového průmyslu, a vhodné podnikatelské podmínky lákají do republiky stále nové investory. Konkurenční prostředí je pro firmu AuDaCon AG také příznivé, jak dokládá Porterova analýza konkurenčního prostředí (viz kap. 10.3).

11 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ

Firma AuDaCon AG je specialistou v oboru technických údajů pro vozidla. Dodává a zpracovává data a řešení pro segmenty trhu osobní a nákladní automobily. Cílovým segmentem proto budou firmy ve Slovenské republice, které působí v automobilovém průmyslu a všechny ostatní, které obsluhují vozový park.

11.1 Segmentace

Trh automobilového průmyslu Slovenské republiky je třeba rozdělit na různé skupiny kupujících firem s rozdílnými potřebami a charakteristikami, které mohou vyžadovat odlišné produkty firmy AuDaCon a různé marketingové mixy.

Primární segmentační kritéria:

- a) **Kritéria demografická** – největší firmy podnikající na území celé Slovenské republiky v automobilovém průmyslu a všechny ostatní, které obsluhují vozový park. Zejména pak kraj Bratislavský, Trnavský a Žilinský, protože v tamních krajských městech sídlí největší automobilky SR.
- b) **Kritéria provozu** – firmy využívající ve své činnosti data pocházející z automobilového a dodavatelského průmyslu, a manipulující s nimi (například transfer dat dalším zájmovým skupinám týkající se opravy automobilu, jeho prodeje atp.).
- c) **Nákupní přístupy** – firmy s rostoucími náklady na nákup nebo prodej produktů automobilového průmyslu, které preferují kvalitní zabezpečení technických, finančních a dodacích kritérií v podnikání. Zaměříme se na firmy, kde při nákupu dominuje technické oddělení, a kterým záleží na kvalitě a na servisu, nikoli především na ceně.
- d) **Situační faktory** – budeme se soustředit na velké zakázky, kde rychlá dodávka produktu není nijak naléhavá, ale do budoucna velmi žádoucí a výhodná.
- e) **Příčinná kritéria** – potenciálním důvodem využívání výrobku je přehledná a snadná manipulace s daty z automobilového a dodavatelského průmyslu, odpovědi na všechny otázky v jednom centru, on-line informace, a zrychlení veškerých aktivit.

Takto předběžně definovaný tržní segment je využitelný, protože víme, že je:

- a) **Měřitelný** – automobilový průmysl je na Slovensku hlavní hybnou silou růstu ekonomiky od roku 1991. V roce 2007 se podílel na celkovém průmyslu 30 % (<http://news.auto.cz>).
- b) **Dostupný** – je snadné oslovit ho a zaujmout ho marketingovým mixem, protože AuDaCon nabízí jednoznačně kvalitní a spolehlivé produkty, které jsou orientovány na procesy, které hrají v denní praxi automobilového odvětví hlavní roli.
- c) **Významný** – tento tržní segment je dostatečně velký a také výnosný. V automobilovém odvětví existuje mnoho příležitostí k vytvoření konkurenčních výhod, které jsou velké a výrazně se vyplácí. Jedná se o odvětví specializované.
- d) **Praktický** – lze připravit efektivní program pro oslovení a obslužení daného tržního segmentu, což je odvozeno od vlastností a užitečných výhod produktu.

11.2 Zacílení

Tržní zacílení (targeting) znamená vyhodnocení atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběr těch, kam AuDaCon Austria GmbH vstoupí.

Primárně zvolený segment je atraktivní, protože se v něm nenachází mnoho konkurentů, a protože se již od roku 1991 projevuje stoupající tendence odběratelů, ať již tuzemských či zahraničních. V roce 2007 Slovensko vyprodukovalo 571 071 automobilů.

V takto obecně definovaném cílovém segmentu jsem charakterizovala deset dalších shluků, které představují jednotlivé články na cestě od výroby výrobku až po samotné užívání – viz Tab. 12, a pro které firma vyvinula specifické produkty.

Firma AuDaCon Austria GmbH by si pro svou první zaváděcí etapu na trh a v zájmu dosažení svého hlavního cíle měla vybrat jako cílový trh **výrobce automobilů a výrobce pneumatik**, další shluky pak v sekundárním plánu podle jejich významnosti na slovenském trhu. Je to proto, že výrobci automobilů v SR mají výrazný vliv nejen na slovenském trhu, ale i v zahraničí, a dokáží výrobek firmy propagovat dále u dalších

shluků, které představují jednotlivé články na cestě od výroby automobilu až po koncového spotřebitele v podobě provozovatele vozového parku. Další postup firmy se tedy bude odehrávat v rámci diferencovaného marketingu, tzn. vytvoření samostatné nabídky pro každý cílový shluk.

Tab. 14. Profil shluků cílového segmentu firmy AuDaCon Austria GmbH (vlastní zpracování)

	Cílový segment	Charakteristika segmentu	Odpovídající produkt
1.	Výrobci automobilů	Vyrábí automobily, tzn. jednají jak s dodavateli jednotlivých dílů, tak s odběrateli hotových vozidel.	AuDaConEXTRA
2.	Výrobci pneumatik	Vyrábí pneumatiky pro různé typy automobilů a jedná s různými výrobci, prodejci náhradních dílů a automobilovými dílnami.	AuDaConWATCH AuDaConTYREDATA
3.	Dodavatelé	Distribuuji hotový výrobek od výrobce ke konečnému spotřebiteli (provozovateli automobilového parku) nebo dalšímu zprostředkovateli	AuDaConCOO
4.	Leasingové společnosti	Zabezpečují obchodní operace mezi pronajímatelem a nájemcem, a zajišťuje pořízení předmětu leasingu podle potřeb a požadavků nájemce.	AuDaConAUDIT AuDaConINVOICE AuDaConCOO AuDaConCLEAR
5.	Prodejci automobilů	Prodávají automobil konečnému spotřebiteli.	AuDaConAIS AuDaConINVOICE
6.	Automobilové dílny a prodej dílů	Prodávají jednotlivé díly do hotového produktu a/nebo poskytují potřebný servis konečnému spotřebiteli, tzn. komunikují s výrobcem dílů a s konečným spotřebitelem.	AuDaConAIS AuDaConINVOICE AuDaConEXPERT AuDaConWATCH AuDaConTYREDATA
7.	Provozovatelé vozového parku	Užívají konečný výrobek, tzn. musí udržovat kontakt s automobilovou dílnou, popř. také s prodejcem dílů	AuDaConCOO AuDaConINVOICE AuDaConAUDIT
8.	Pronajímatelé automobilů	Pronajímají automobily konečnému spotřebiteli.	AuDaConINSPECT
9.	Pojišťovny	Zabývají se mimo jiné pojistným plněním vyplývajícím z pojistných událostí v souvislosti s povinným a havarijním ručením.	AuDaConINSPECT

11.3 Umístování

Pozice produktu (positioning) znamená způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům (Kotler, P., 2007, s. 502).

Firma AuDaCon AG by se měla snažit vybudovat svou strategii positioningu na konkurenčních výhodách (viz kap. 10.3). Na otázku cílového trhu „Proč bych měl kupovat právě tuto značku?“ je tedy jednoznačná odpověď: Firma AuDaCon AG nabízí **vysoce moderní management informací, řeší aktuální problémy systematicky, flexibilně, a to současně s vyvstanou potřebou. Informace jsou individuálně upravené ke konkrétnímu užití.** Vyšší cena odpovídá množství nabízených výhod.

Firma si může dovolit budovat positioning **větší užitek za vyšší cenu**, navíc si tím buduje i nabídku prestiže.

Také **positioning původu** je pro firmu AuDaCon AG výhodný, protože obecně známé kladné asociace s vozy vyrobenými v Německu se intuitivně v povědomí cílového trhu pojí s komponenty, které s vozy souvisejí.

Tyto odlišnosti stojí za to zdůrazňovat, protože splňují následující kritéria:

- **Důležitost:** produkty řeší aktuální problémy systematicky, flexibilně, a to současně s vyvstanou potřebou. Zohledňují se individuální požadavky zákazníka.
- **Osobitost:** firma AuDaCon AG nabízí v Německu vyrobené produkty, které jsou v jednotlivých zemích osobně prezentovány vyškolenými obchodními řediteli.
- **Nadprůměrnost:** na Slovensku nepůsobí firma, která by nabízela takovýto komplex produktů v podobě software pro automobilové odvětví, a která by byla aktivní v deseti evropských zemích.
- **Přenositelnost:** Kvalitu produktů lze snadno doložit na mnoha evropských firmách, které produkty již užívají ve své praxi – odlišnost je snadno přenosná.
- **Prevence:** Vysoce moderní management informací dokládá firma řadou ocenění a certifikáty kvality, a také týmem osmdesáti mezinárodních pracovníků, kteří vždy uplatňují inovativní postupy při řešení potřeb zákazníků.
- **Zisk:** firma nečelí na SR ostré konkurenci, proto si může dovolit zvolit vyšší cenu za vysoce kvalitní produkty, a podle potřeby zvolit také příznivé slevy pro nové zákazníky.

12 KOMUNIKAČNÍ MIX

Cílem komunikačního mixu firmy AuDaCon AG je informovat cílovou skupinu a odbornou veřejnost o nově přichozích produktech na slovenský trh v automobilovém odvětví, dále stimulovat poptávku, odlišit daný výrobek od výrobků konkurence, zvýraznit jeho hodnotu a přesvědčit potenciální zákazníky o vhodnosti nákupu.

Firma zvolila **globální komunikační strategii** - přenáší úspěšné komunikační koncepty, vznikající v Německu, do zahraničí. Zahraniční dceřinné společnosti provádí pouze dílčí úpravy, například překládají texty do tamního jazyka ve spolupráci s tamními tlumočníky, volí vhodná média atp.

Specifické místo má v komunikačním mixu **osobní prodej**. Přímý kontakt mezi zákazníkem a prodejcem staví firma na první místo. Toho využívá také na mezinárodních výstavách a veletrzích, kterých se úspěšně účastní. Cílem je dosáhnout uzavření obchodu na základě osobního rozhovoru.

Druhým nejužívanějším nástrojem komunikace je **public relations**. Mateřská firma využívá každé příležitosti k publikování svých vyjádření v médiích, a to nejen odborných. Nejčastěji jsou zveřejňovány aktuality firmy o nově zavedených inovacích, o získaných oceněních, o nově získaných klientech, nově otevřených pobočkách atp. Firma také vydává každým rokem výroční zprávu, a čtyřikrát do roka i podnikový časopis Break, přeložený do několika jazyků, určený pro zaměstnance a významné klienty, a každá z poboček má vlastní internetovou doménu se základními informacemi o firmě.

Firma se také aktivně účastní tuzemských i mezinárodních zahraničních **výstav a veletrhů** týkajících se automobilového odvětví.

13 ANALÝZA SWOT

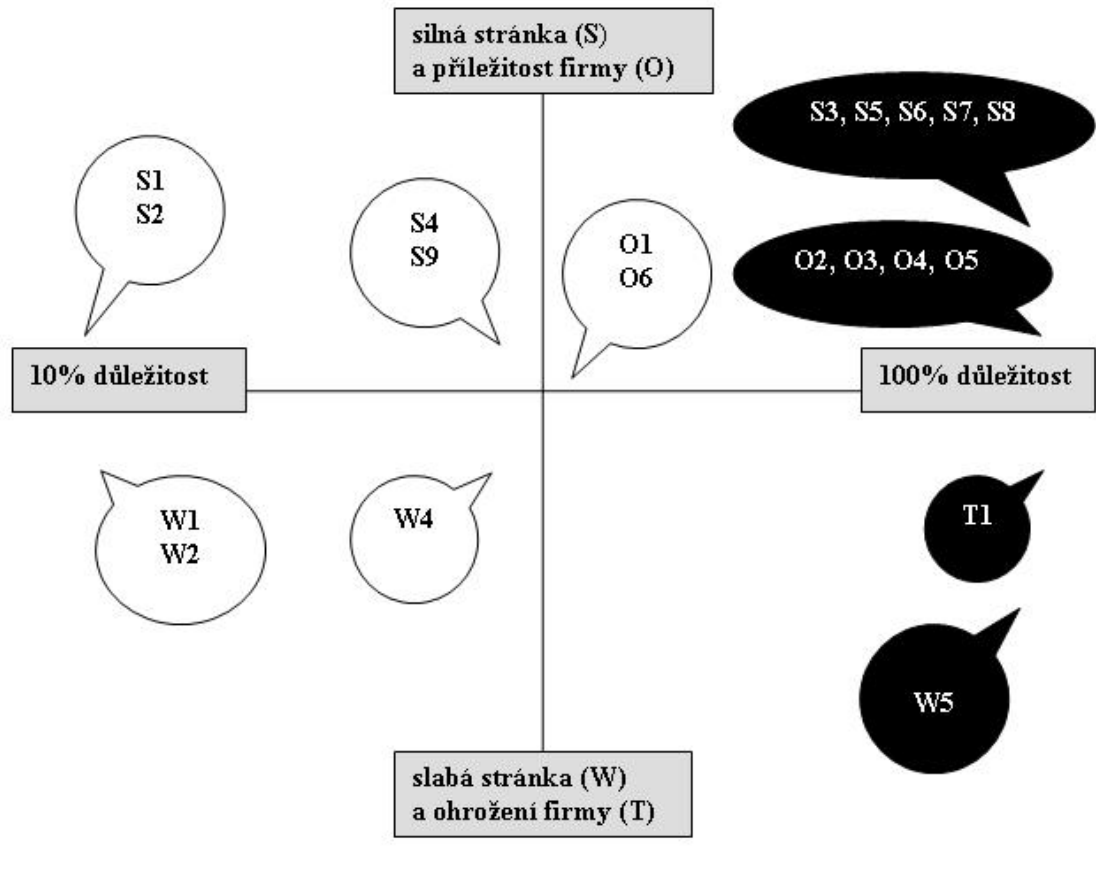
SWOT analýza poskytuje informace, které jsou podstatné pro vytvoření marketingové strategie firmy. Proto jsem při její tvorbě analyzovala jak interní tak externí faktory firmy AuDaCon AG, které vzešly z poznatků sepsaných v praktické části. Poté jsem vytipovala faktory, které představují silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a ohrožení.

V analýze interních silných a slabých stránek (SW) jsem se zaměřila především na finanční sílu firmy, její specializaci, míru flexibility, složitost a ucelenost organizační struktury, know-how a personální strukturu. V části externích příležitostí a ohrožení (OT) jsem sledovala pozici firmy na trhu, její konkurenci a image. Jednotlivé faktory jsem uspořádala do SWOT matice a poté je posoudila z hlediska významnosti pro firmu.

Tab. 15. Analýza SWOT firmy AuDaCon AG (vlastní zpracování)

	maximalizovat, rozšiřovat	nutně řešit	
↑	S1 – Vysoké nasazení při pronikání na trh S2 – Vyšší cena za vysoce kvalitní produkt S3 – Komplex služeb pro firmy v automobilovém průmyslu S4 – Flexibilita při řešení požadavků zákazníka S5 – Vysoká odbornost zaměstnanců S6 – Specializace produktů a jejich certifikace S7 – Know-how S8 – Permanentní inovace produktů S9 – Působnost firmy v deseti evropských zemích	W1 – Nemá sídlo/kancelář na území SR W2 – Uspokojivé finanční prostředky W3 – Pouze pětiletá praxe firmy W4 - Zcela nová firma na SR trhu W5 – Neutrální image směrem k potenciálním zákazníkům a odborné veřejnosti	↓
S	silné stránky	slabé stránky	W
O	příležitosti	ohrožení	T
↑	O1 – Možnost růstu a vybudování pobočky na SR O2 – Malá konkurence O3 – Exkluzivní distribuce O4 – Vysoké vstupní a nízké výstupní překážky na trh O5 – Stoupající tendence odběratelů automobilů O6 – Absence externích dodavatelů	T1 – Závislost na získání jen několika málo, ale velkých zákazníků v oboru	↓
	maximalizovat, realizovat	monitorovat, eliminovat	

V procesu hodnocení významnosti jednotlivých faktorů pro firmu jsem přiřadila těmto faktorům procentuální důležitost tak, že 100% znamená zásadní důležitost a 10% znamená nedůležitost faktoru. Výsledná **matice důležitosti** vypadá takto:



Důležitost	10%	50%	100%
Silné stránky	S1 S2	S4 S9	S3 S5 S6 S7 S8
Slabé stránky	W1 W3	W4	W2 W5

Důležitost	10%	50%	100%
Příležitost		O1 O6	O2 O3 O4 O5
Ohrožení			T1

Obr. 9. Matice důležitosti silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy (vlastní zpracování)






Jak vyplývá z analýzy SWOT i z matice příležitostí, silné stránky a příležitosti firmy jsou ve vztahu k slabým stránkám a k hrozbám firmy v převaze. Většina silných stránek a příležitostí se zároveň nachází v matici důležitosti v pravém horním kvadrantu, a to znamená, že jim byla přiřazena největší důležitost. To, co činí firmu nejvíce silnou při vstupu na nový trh, je tedy vlastní know-how (S7), specializace produktů (S6) a jejich permanentní inovace (S8), komplex služeb k těmto produktům (S3), a v neposlední řadě vysoká odbornost zaměstnanců (S5). Tyto faktory by měla firma neustále maximalizovat. To, co přináší firmě výhodu a tedy usnadňuje vstup na slovenský trh, jsou vysoké vstupní a nízké výstupní překážky na trh (O4), malá konkurence (O2), volba exkluzivní distribuce (O3) a stoupající tendence odběratelů automobilů (O5).

Pro firmu je také velice důležitá image a asociace spojené se značkou (W5), a úspěšné oslovení jednoho z největších potenciálních zákazníků v oboru (T1). Tyto faktory se v matici důležitostí dostaly do pravého dolního kvadrantu, což znamená, že jsou pro firmu důležité, ale momentálně je firma v těchto oblastech nejvíce zranitelná. Na vyřešení této situace by se firma měla zaměřit ve své produktové a komunikační strategii.

14 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Současným politickým a ekonomickým cílem vlády Slovenské republiky je vstup do Eurozóny ke dni 1. 1. 2009. V únoru 2008 byla míra splnění maastrichtských kritérií takováto:

Tab. 16. Splnění maastrichtských kritérií v únoru 2008 (www.euromena.sk)

Kritérium	Referenční hodnota	Únor 2008	Stav plnění
Veřejný deficit (% z HDP)	3,0	3,7	
Veřejný dluh (% z HDP)	60,0	30,4	
Míra inflace (%)	3,1	2,1	
Stabilita dlouhodobých úrokových sazeb (%)	6,5	4,5	
Stabilita výměnného kurzu	Dva roky před hodnocením musí být národní měna zapojená do mechanismu výměnných kurzů (ERM II)	Členství v ERM II od prosince 2005	

Hlavní hybnou silou růstu ekonomiky je na Slovensku automobilový průmysl, což zvyšuje zájem zahraničních investorů. Do tohoto slibného prostředí se chystá expandovat obchodní ředitel rakouské pobočky německé firmy **AuDaCon AG**. Produkty firmy (viz kap. 9.3) mají podobu software či on-line služeb. Spektrum produktů sahá od dílenských řešení pro oblast osobních i nákladních automobilů až k systémovým řešením pro profesionální organizaci provozu vozidel. **Posláním firmy je produkce a permanentní aktualizace tohoto vysoce moderního managementu informací.** Jejím hlavním cílem je získat 30% tržní podíl do dvou let a získat jednoho ze tří producentů automobilů (Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen) na Slovenské republice do tří let.

Vnější prostředí je pro vývoj poptávky velice atraktivní, protože se zde nachází tři automobilky světového jména, které jsou hybnou silou růstu ekonomiky slovenského automobilového průmyslu, a již od roku 1991 se zde projevuje stoupající tendence odběratelů.

Porterův model pěti konkurenčních sil (viz kap. 10.3) ukázal, že vstupní překážky v oblasti software v automobilovém odvětví jsou vysoké a výstupní překážky jsou nízké, což je ideální prostředí pro dosahování zisku, zejména pak pro firmu se zahraničním kapitálem, kterou firma AuDaCon AG je. Výraznější vliv mají zákazníci, protože se jedná o velké firmy s velkou vyjednávací silou, a produkt, který nakupují, tvoří výraznou část jejich a výrobcových nákladů.

Přímé konkurenty firmy nelze v současné situaci zcela přesně identifikovat, protože firma AuDaCon AG přichází na trh s komplexem vysoce specifických produktů. Přímé konkurenty bude však firma hledat u cílové skupiny a u produktů, které uspokojují její potřeby. Podaří-li se jí zjistit, které firmy obhospodařují u automobilových výrobců technické informace s údaji o vozidlech, pak tyto firmy může považovat za své přímé konkurenty.

Cílovým segmentem (viz kap. 11) jsou firmy ve Slovenské republice, které působí v automobilovém průmyslu a všechny ostatní, které obsluhují vozový park. Na otázku cílového trhu „Proč bych měl kupovat právě tuto značku?“ je jednoznačná odpověď: Firma AuDaCon AG nabízí vysoce moderní management informací, řeší aktuální problémy systematicky, flexibilně, a to současně s vyvstanou potřebou. Informace jsou individuálně upravené ke konkrétnímu užití. Vyšší cena odpovídá množství nabízených výhod.

Firma zvolila pro informování cílové skupiny a odborné veřejnosti **globální komunikační strategii** (viz kap. 12) - do zahraničí přenáší úspěšné komunikační koncepty vznikající v Německu. Specifické místo má v komunikačním mixu firmy osobní prodej. Přímý kontakt mezi zákazníkem a prodejcem staví firma na první místo. Dalším nejužívanějším nástrojem komunikace je public relations a účast na tuzemských i mezinárodních zahraničních výstavách a veletrzích.

Z **analýzy SWOT** vyplynulo (viz kap. 13), že mezi nejdůležitější silné stránky firmy patří vlastní know-how, specializace produktů a jejich permanentní inovace, komplex služeb k těmto produktům, a v neposlední řadě vysoká odbornost zaměstnanců. Výhodami firmy pak jsou vysoké vstupní a nízké výstupní překážky na trh, malá konkurence, volba exkluzivní distribuce a stoupající tendence odběratelů automobilů. Firma by měla nutně řešit otázku budování své image u potenciálních zákazníků a odborné veřejnosti, a také otázku jak úspěšně oslovit jednoho z největších potenciálních zákazníků v oboru. Tyto

faktory se ukázaly v **matici důležitosti** jako velmi důležité, ale v současné době mají velmi slabou pozici. To je samozřejmě dáno fází zavádění firmy na nový trh.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 STANOVENÍ STRATEGIE FIRMY

V projektové části navrhnu firmě AuDaCon AG konkrétní strategické kroky jak vstoupit na nový trh, a doporučím jak používat konkrétní marketingové nástroje na trhu Slovenské republiky tak, aby se firmě dařilo plnit cíle.

14.1 Zadání

Rakouská pobočka německé firmy AuDaCon AG podnikající v oblasti software pro automobilový průmysl chce vstoupit na slovenský trh, a potřebuje tedy znát základní údaje o trhu (např. jeho velikost, tempo růstu, pozici současných firem na trhu, distribuční a komunikační cesty, atp.), a potřebuje zhodnotit svou vnitřní situaci.

Znamená to, že se při tvorbě marketingové strategie zaměřím na ty výrobky firmy, které by mohly být na SR žádané, které mají konkrétní konkurenční výhodu, jejichž cena odpovídá kvalitě, které lze bez problémů distribuovat, které nabudou mít výraznou konkurenci nebo konkurenční boj bude pro firmu výzvou, jejichž vlastnosti uspokojí konkrétní potřeby konkrétní cílové skupiny, a jejichž propagace bude účinná a vhodná vzhledem k typu zákazníka.

Při návrhu řešení vycházím z předpokladu, že zaváděcí etapa má tato specifika:

- **Prodej** je nulový, posléze jen velmi nízký, protože firma vstupuje na trh nově, nemá vybudovaný image, okolí nemá vytvořené žádné asociace a nemá žádné zkušenosti s nabízeným produktem.
- **Náklady** jsou vysoké, zejména na komunikaci s cílovou skupinou a s odbornou veřejností, s prezentací produktu a samotné firmy. Postupně se budou náklady na tuto oblast snižovat.
- Náklady v zaváděcí etapě jsou natolik vysoké, že **zisky** jsou po dobu i několika let negativní. Firma AuDaCon AG má cíl být do tří let v pozitivním zisku.
- **Konkurenční prostředí** je nepřehledné, protože přímé konkurenty nelze ještě zcela přesně identifikovat. Firma AuDaCon AG přichází na trh s komplexem vysoce specifických produktů určených čistě pro podniky podnikající

v automobilovém odvětví a teprve s aktivním oslovováním zákazníků bude možné identifikovat přímé konkurenty či substituty.

14.2 Řešení

Návrh řešení situace se odvíjí od cílů firmy. **Obecným cílem** rakouské pobočky AuDaCon AG je:

- detailní prezentace různých produktů firmy na slovenském trhu,
- docílit trvalé přítomnosti na trhu,
- docílit dlouhodobého přesvědčení o kvalitách produktů.

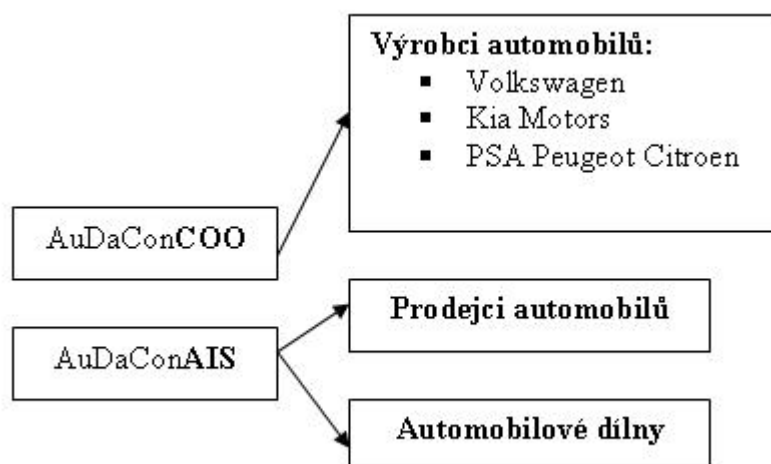
Nejdůležitějším **konkrétním cílem** pak je:

- získat alespoň jednoho ze tří automobilových výrobců do tří let (Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen),
- získat 30% tržní podíl do dvou let,
- dosažení 10% zisku do tří let.

Tyto cíle zohledním v návrhu výrobkové strategie, kde by se firma měla zaměřit pouze na jeden základní produkt, popřípadě na druhý produkt podpůrný, v distribuční strategii, kde by se firma měla zaměřit na budování přímých kanálů, v konkurenční strategii, kde by se firma zpočátku neměla pouštět do ostrých střetů, a v komunikační strategii, kde by se firma měla zaměřit na budování podvědomí o výrobku a na vyvolání zájmu o produkt.

14.2.1 Výběr cílové skupiny a produktové strategie

Firma AuDaCon AG ve své zaváděcí fázi na SR trh sleduje záměr získat jako hlavního zákazníka buď Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen. To znamená zaměřit se na individuální výrobek, v tomto případě na AuDaConCOO. Další důležitý cíl pro úspěšný vstup firmy na nový trh je v oblasti tržního postavení, kde chce firma získat 30% tržní podíl do dvou let. Proto navrhuji zároveň propagovat produkt AuDaConAIS, který stojí v první linii výrobkového mixu firmy. Tento produkt je určen pro prodejce automobilů a pro automobilové dílny – viz obrázek níže.



Obr. 10. Produktová strategie firmy AuDaCon AG
(vlastní zpracování)

Ze schématu je jasně čitelné, že tato výroková strategie podpoří logický sled dění v automobilovém odvětví – od výrobce přes prodejce až k servisům a dílnám. Oslovit v první linii výrobce automobilů je výhodné, protože ten může propagovat produkty firmy AuDaCon AG u dalších článků, zejména kooperuje-li s vlastní prodejní a servisní sítí, což všechny tři automobilky dělají, a podpoří tak produktový komplex firmy AuDaCon AG.

Současným oslovováním automobilových prodejců a dílen by mohla firma dosáhnout stejného výsledku v opačném pořadí, a zároveň pracuje na budování podvědomí u většího počtu potenciálních zákazníků.

Při budování značky na novém trhu musí mít firma jasnou představu o svém positioningu. Firma je v situaci, kdy si může dovolit budovat **positioning větší užitek za vyšší cenu**, navíc si tím buduje i nabídku prestiže. Obecný užitek plyne z faktu, že produkty firmy jsou individuálně upravené ke konkrétnímu užití, řeší aktuální problémy systematicky, flexibilně, současně s vyvstanou potřebou, a produkty neustále zdokonaluje. Konkrétní užitek produktů AuDaConCOO a AuDaCon AIS vyplývá již z tabulky č. 12:

Produkt	Klíčové vlastnosti	Odpovídající výhoda
AuDaConCOO (Cost Of Ownership)	Shrnuje a zhodnocuje veškeré výdaje vztahující se k vozidlu od okamžiku jeho zakoupení až po prodej.	Výpočty výdajů mají okamžitě vypověditelnou hodnotu.
AuDaConAIS (Automotive Information Systems)	Databázový informační systém technických údajů o vozech.	Spojení údajů o opravě, servisu a kalkulaci, on i off line.

Firma by měla i nadále u všech svých produktů, včetně nově zavedených do svého portfolia, užívat své jméno jako dominantní identitu, a následovat tak **strategii korporátní značky**. Výrazně tak uspoří své marketingové investice, snadněji nový produkt na trh zavede, protože známá značka již bude u cílového segmentu vyvolávat konkrétní asociace, a usnadní mu tak rozpoznávací a rozhodovací proces.

Cenu stanovuje německá centrála více méně jednotně pro celou Evropu nákladovou metodou. Ve své **cenové strategii** by pak firma AuDaCon AG měla sledovat cíl, který podpoří positioning větší užitek za vyšší cenu, a tím je:

- a) buď **maximalizace využití trhu** - tzn. firma by měla posbírat smetanu vysokou cenou na úkor „neexistující“ přímé konkurence,
- b) nebo **strategii pomalého sbírání** – tzn. firma může stanovit vyšší cenu díky nižším nákladům na propagaci, kterou zastoupí osobní prodej.

Vedou mě k tomu tyto faktory vyplývající z analýz v praktické části práce: potenciální konkurence není nebezpečná, poptávka po produktech se bude zvyšovat a vysoká cena podpoří image špičkového výrobku. Mimořádná kvalita produktů a jejich vysoká cena umožní návratnost investic.

V rámci volby klíčového potenciálního zákazníka se může AuDaCon AG zaměřit buď na jednoho, nebo na všechny automobilové výrobce najednou. Zaměří-li se firma a získá-li výrobce VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s., dosáhne zisku a snadno také výrazného podílu na trhu. Tato firma je přítomna na SR trhu nejdelší dobu z uvedených výrobců, a je největším slovenským exportérem. Její vývoz představuje více než 15% celkového exportu Slovenské republiky. Získá-li firma výrobce PSA Peugeot Citroen, usnadní si tak přístup k dalším automobilkám, se kterými má tento potenciální zákazník alianci: Fiat, Ford,

Renault, Toyota či BMW. Výrobce KIA je z uvedené trojice neméně výrazný, v červnu 2007 však dosáhl hranice nejvíce prodaných automobilů. Nárůstu o 253% nedosáhla žádná jiná ze značek na Slovensku. Tato firma má slibný potenciál.

V rámci výše odvozené produktové strategie navrhuji firmě AuDaCon AG zaměřit se v první linii na výrobce PSA Peugeot Citroen a zároveň oslovovat síť jeho prodejců a servisních dílen.

14.2.2 Distribuční strategie

V návrhu strategie v oblasti distribuce nepočítám s žádným omezením. Jak vyplývá ze samotné povahy produktu - má podobu on-line verzí či databází na elektronickém nosiči - je logistika uskutečňována prostřednictvím internetu nebo klasické poštovní zásilky. Produkty jsou tedy velice snadno dostupné pro vybrané cílové segmenty.

Volba **přímého distribučního kanálu** bez prodejních prostor, kdy firma nevyužívá mezičlánky a produkty distribuuje přímo prostřednictvím svých obchodní ředitelů jednotlivých poboček, není náročný na výrobní náklady, a navíc komunikace „one-to-one“ buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Volba **exkluzivní distribuce** produktu je nejefektivnější, což potvrdila také analýza SWOT (viz kap. 13). S dalšími výhodami seznamuji v kapitole 9.5.

14.2.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii navrhuji a její vhodnost posuzuji v závislosti na cílech, kterých chce firma AuDaCon AG dosáhnout.

Firma AuDaCon AG chce do tří let získat minimálně jednoho z výrobců automobilů, buď Volkswagen, nebo firmu Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen, a chce jim nabídnout produkt AuDaConCOO, který pracuje s informacemi o veškerých výdajích vztahujících se k vozidlu, a jeho výhodou je, že výpočty výdajů mají okamžitě vypověditelnou hodnotu.

Přestože nebylo možné doložit žádné jisté přímé konkurenty, kteří výše jmenovaným automobilkám dodávají produkt pro analyzování a srovnávání nákladů na vozidlo za celou dobu jeho životního cyklu, není možné se domnívat, že neexistují. Firma s nimi vstoupí do

konfrontace v okamžiku oslovení vybrané cílové skupiny. Podaří-li se jí o těchto konkurentech získat informace, zejména informace o tom, jaké potřeby u cílové skupiny uspokojují a jaký produkt jim nabízí, dokáže tak snadno sestavit mapu tržního bojiště, která bude vypadat takto:

Tab. 17. Teoretická mapa tržního bojiště firmy AuDaCon AG (vlastní zpracování)

Výrobci automobilů	Potřeba A: např. technické údaje o vozech	Potřeba B: např. přehlednost výdajů za vozidlo	Potřeba C: ...
Volkswagen	AuDaConAIS <i>Produkt firmy X</i>	AuDaConCOO	---
Kia Motors	AuDaConAIS	AuDaConCOO <i>Produkt firmy Y</i>	---
PSA Peugeot Citroen	AuDaConAIS	AuDaConCOO	<i>Produkt firmy Z</i>

Z teoretické tabulky vyplývá, že firma AuDaCon AG má přímého konkurenta v podobě firmy X u výrobce Volkswagen pro produkt AuDaConAIS. Produkt AIS však není primárně této automobilce nabízen. Přímého konkurenta má také v podobě firmy Y u výrobce Kia Motors pro produkt AuDaConCOO. Pokud si v cílové skupině vybere právě firmu Kia Motors (viz kap. 14.2.1), měla by zaujmout **strategii tržního vyzyvatele** a ucházet se o tržní podíl firmy Y. Využít k tomu může zdokonalený produkt a inovace.

Další možností je primárně se zaměřit s hlavním produktem AuDaConCOO na výrobce Volkswagen a PSA Peugeot Citroen, jejichž potřeby nejsou podle teoretické mapy tržního bojiště uspokojovány, a firma zaujme strategii **tržního vůdce**.

V druhé linii konkurenční strategie by se firma měla zaměřit na konkurenty u produktu AuDaConAIS, který je nabízen automobilovým prodejcům a dílnám. Přímé konkurenty zjistí z mapy tržního bojiště sestavené obdobným způsobem.

Konkurenční výhodu může firma u obou produktů stavět na technologickém prvenství a na výhodě nízkých nákladů díky křivce dosažených znalostí.

Problematiku konkurence jsem analyzovala také v kapitole 10.3.

14.2.4 Komunikační strategie

Cílem komunikační strategie firmy AuDaCon AG při vstupu na nový trh by mělo být především seznamování s positioningem značky. Protože značku udržuje naživu zkušenost, je třeba, aby potenciální zákazníci a odborná veřejnost měli možnost seznamovat se se značkou různými způsoby.

Komunikační a stimulační strategii firmy AuDaCon AG odvozují od typu trhu – jedná se o B2B trh, od typu výrobku – jedná se o software, a od charakteristiky zákazníka – jedná se velké podniky podnikající v automobilovém odvětví.

Každá z poboček mateřské firmy AuDaCon AG v evropských zemích používá její **globální komunikační strategii**, což je naprosto pochopitelné v situaci, kdy firma expanduje na nový trh. Značně tak šetří své náklady. Přesto může efektivně využít specifika dané země a vlastní kreativity při zavádění nových komunikačních postupů, které nejsou mateřskou firmou nijak limitovány.

Firmě AuDaCon AG doporučuji držet se strategie „pull“ a cílit na konečné zákazníky pomocí nástrojů internetové reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje.

Základem **internetové (on-line) reklamy** je vlastní doména zaregistrovaná v daném státě, v tomto případě s koncovkou „.sk“, a neodkazovat zákazníky na web rakouské pobočky, jejíž ředitel na Slovensko expanduje, či dokonce na web český, kam rakouská pobočka proniká taktéž. Jazyková podobnost češtiny a slovenštiny nemůže být důvodem, proč by si firma měla šetřit čas při vytváření cílené komunikace se zákazníkem. Slovenská republika je samostatný stát a pokud ho chce AuDaCon AG důvěryhodně oslovit, musí komunikovat v jazyce dané země. Webová prezentace by měla zahrnovat informace o charakteristice firmy, tzn. její historie i současné aktivity, poslání a cíle, odkazy na ostatní pobočky, o charakteristice produktů, tzn. jejich výhody, získaná ocenění atp., profil zaměstnanců a kontakty na ně, tiskové zprávy, výroční zprávy, fotogalerii z výstav a veletrhů, a firemní časopis v elektronické podobě. Ostatní formy reklamy bych omezila na umístění **bannerů** na odborné portály, např. <http://autoviny.zoznam.sk/se/100202/>, www.einnews.com/slovakia/, atp. Účinnost bannerů je snadno měřitelná a může sloužit jako základní orientace pro firmu AuDaCon AG, do jaké míry je pro slovenský trh zajímavá.

V oblasti podpory prodeje bych zvolila aktivní účast na tuzemských **výstavách a veletrzích** – na těch, kde se vyskytují jak firemní konkurenti, tak potenciální zákazníci. Na Slovensku se jedná zejména o tyto: Medzinárodný salón automobilov Bratislava, Autosalon Nitra a Autoslovakia (na stránkách www.tssn.com lze nalézt další informace o připravovaných výstavách a veletrzích po celém světě). Zde se firma může prezentovat před slovenskými podniky, porovnat se s konkurencí a výrazně posílit svou image. Nezastupitelnou úlohu hraje ve výstavním stánku přítomnost jak samotného obchodního ředitele, tak dalšího způsobilého zaměstnance, který ovládá slovenský jazyk, a samozřejmě propagační materiály v daném jazyce. Před samotnou účastí je také nutné informovat potenciální a stávající zákazníky o tom, kde se mohou s produktem seznámit, tzn. upozornit na účast na takovéto akci na webových stránkách, prostřednictvím inzerce či PR článků v odborném tisku, nebo například cílenou poštovní zásilkou/e-mailem. Po akci je vhodné shromáždit dokumentaci průběhu akce a opět s ní seznámit potenciální a stávající zákazníky i odbornou veřejnost.

Dalším vhodným prostředkem přímé komunikace je pravidelná **prezentace firmy a předvádění produktu, semináře a workshopy** přímo v prostorách firmy, v případě firmy AuDaCon AG by to znamenalo v rakouské pobočce a s tím spojit jiný zážitek pro potenciální zákazníky a specializovaný tisk, např. kulturního zaměření, nebo zajistit návštěvu „továrny“ v Německu.

Firma by měla na SR cíleně, pravidelně a dlouhodobě komunikovat prostřednictvím prvků PENCILS v oblasti **public relations**. Doporučuji jí zejména tyto prvky:

- Publikace (publications) – firma vydává podnikový časopis Break a pro SR by již při vstupu na trh měla mít připravenou slovenskou mutaci, taktéž výroční zprávu mateřské firmy, a brožuru s informacemi o firmě a jejích produktech pro potřebu potenciálních zákazníků.
- Akce (events) – firma by se měla zejména ve své zaváděcí fázi věnovat pořádání akcí pro potenciální zákazníky a odbornou veřejnost ve smyslu seminářů, dnů otevřených dveří, či pozvánek na obchodní obědy/večeře spojené s prezentací produktů.
- Novinky (news) – firma by měla pravidelně a v počátku velice intenzivně pořádat tiskové konference a prezentovat příznivé zprávy o podniku a jeho produktech.

- Nosiče vlastní identity (identity media) – firma musí mít již při prvním kontaktu s novým trhem připraven vlastní hlavičkový papír a vizitky, upomínkové předměty, popř. také firemní automobil, protože firma AuDaCon AG nemá vlastní pobočku na SR a za potenciálními zákazníky se vydává pouze na sjednané obchodní schůzky.

Z nabídky nepřímých publicistických prostředků bych zvolila tyto:

- Ekonomický a všeobecně informativní tisk pro prezentaci firmy značky – např. denník Pravda, Sme, Hospodarske noviny, Trend (týdenník o ekonomice a podnikání) atp.
- Specializovaný technický tisk podle specializace profesního odvětví pro prezentaci konkrétních produktů – např. časopis Carauto, Computerworld, AutoRevue, atp.

Nejdůležitějším prvkem v komunikačním mixu však pro firmu AuDaCon AG zůstává **direct marketing**, zejména osobní prodej, dále také katalogový marketing a on-line marketing. Jeho nástroje umožňují cílovou skupinu oslovit rychleji a osobněji, lze upozornit na výhody, které jsou pro konkrétní podnik zajímavé a AuDaCon AG získá okamžitou zpětnou vazbu.

Osobní prodej je náročná forma oslovování, výsledky se ale po námaze dostaví. Po úvodním vytipování potenciálních zákazníků si musí AuDaCon AG o dané firmě získat co nejvíce informací, aby dokázala ve své nabídce prezentovat konkrétní užité výhody, a aby zacílila na konkrétní potřeby. Po navázání prvního kontaktu prostřednictvím e-mailu a kontrolního telefonátu následuje příprava obchodního jednání. Po uzavření obchodu je důležité plnit sjednané náležitosti a věnovat zákazníkovi další péči, která je předpokladem k obnovení zakoupení licence na daný produkt.

14.3 Zhodnocení ekonomické náročnosti

Rakouská pobočka firmy AuDaCon AG disponuje v zaváděcí etapě svého podnikání řadou výhod.

Sídlo v Rakousku je již zavedené a jeho provoz kryjí náklady se zisku na rakouském trhu. Taktéž jsou částečně kryty náklady na dva zaměstnance. Náklady na výběr cílové skupiny a produktové strategie jsou nulové. Náklady na realizaci distribuční strategie se odvíjí od

faktu, že firma sídlí ve Vídni, nemá vybudovanou pobočku na SR, a přímou distribuci musí zajistit osobně. To s sebou přináší náklady na cestování a s ním spojené výdaje. Samotné doručení produktu se děje prostřednictvím internetu nebo klasickou poštovní poukázkou, náklady jsou tedy minimální. Náklady na realizaci konkurenční strategie souvisí s fyzickou přítomností firmy na slovenském trhu. Druhou nejvýraznější položkou jsou pak náklady na realizaci komunikační strategie. Firma používá propagační materiály německé základny, pro potřeby slovenského trhu je pouze podrobí překladu a novému tisku. Výraznější částky se projeví v komplexu využívání prvků PENCILS – viz kap. 14.2.4.

Firma AuDaCon AG počítá s prvotními náklady spojenými se vstupem na slovenský trh ve výši 80 000,- €.

15 SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části jsem nastínila, jak by mohla vypadat strategie firmy AuDaCon AG při vstupu do automobilového odvětví na slovenský trh. Vycházela jsem z toho, že zaváděcí etapa je doprovázena nulovým a posléze jen velmi nízkým prodejem, že náklady jsou vysoké, zisky negativní a konkurenční prostředí nepřehledné. Další rámcové podněty tvořily dva hlavní cíle firmy. AuDaCon AG chce získat alespoň jednoho ze tří automobilových výrobců do tří let (Volkswagen, nebo Kia Motors, nebo PSA Peugeot Citroen) a chce získat 30% tržní podíl do dvou let.

Volba strategické podnikové jednotky, distribuce a komunikace se odvíjí od faktu, že firma je primárně zaměřena na cílovou skupinu Výrobci automobilů. V **produktové strategii** jsem tedy firmě navrhla zaměřit se na Slovensku na prodej jednoho hlavního produktu, tím je produkt AuDaConCOO, a druhý produkt podpůrný, tím je produkt AuDaConAIS, který stojí v první linii výrobního mixu celé firmy.

V **cenové strategii** jsem firmě nabídla sledovat strategii maximalizace využití trhu, protože konkurenční prostředí je přívětivé, nebo strategii pomalého sbírání, kdy firma nebude příliš investovat do propagace, ale do osobního prodeje. Mimořádná kvalita produktů a jejich vysoká cena umožní firmě návratnost investic.

Při volbě **cílového zákazníka** jsem v rámci navržené produktové strategie doporučila firmě zaměřit se na výrobce PSA Peugeot Citroen a zároveň oslovovat síť jeho prodejců a servisních dílen.

V rámci **distribuční strategie** jsem zhodnotila jako výhodné držet se stávajícího způsobu distribuce, tzn. nevyužívat externí mezičlánky, ale produkty distribuovat přímo, za využití komunikace „one-to-one“.

S touto výrobní strategii bude tedy firma obsluhovat segment Výrobci automobilů, Prodejci automobilů a Automobilové dílny. Zde bude také hledat své **konkurenty**. V současné době není možné přesně charakterizovat konkrétní přímé konkurenty, protože firma přichází na trh s komplexem vysoce specifických produktů a teprve s aktivním oslovováním zákazníků bude možné konkurenty či substituty identifikovat. Proto jsem firmě navrhla teoretickou mapu tržního bojiště, jejímž vyplněním získá přehled, kdo je konkurentem kdo nikoli, a jak na vyvstanou situaci zareagovat. Z dosavadních poznatků

vyplývalo, že firma pravděpodobně zaujme s produktem AuDaConCOO strategii tržního vyzyvatele nebo dokonce tržního vůdce.

Jako cíl **komunikační strategie** jsem firmě navrhla seznámit cílovou skupinu a odbornou veřejnost především s positioningem značky, a to prostřednictvím nástrojů internetové reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje.

V souhrnu jsem firmě navrhla **defenzivní strategii** založenou na vysoké ceně a vysoké kvalitě produktů, patentové ochraně produktů a exkluzivní distribuci. V rámci ní firma počítá s náklady 80 000,- €.

ZÁVĚR

Výsledný text je odrazem zpracování obecných východisek strategické marketingové analýzy na B2B trhu, a situační analýzy firmy AuDaCon AG.

Z teoretické části vyvstalo pět hypotéz, které se orientují především na oblast konkurence a komunikace. Čtyři z těchto hypotéz byly potvrzeny.

Firma vstupující na nový trh se musí vypořádat s řadou specifíků. Jde zejména o schopnost vypořádat se s větší konkurencí. Pět konkurenčních sil, které spolurozhodují o úspěchu firmy, mapuje Porterův pětifaktorový model analýzy konkurenčního prostředí. Tento model hodnotí potenciální vstup nových konkurentů například podle rozsahu bariér vstupu, a rivalitu mezi stávajícími konkurenty například podle rozsahu bariér výstupu. **Hypotéza, že vstupní překážky do oblasti software v automobilovém odvětví jsou na Slovensku vysoké a výstupní překážky jsou nízké, což vytváří pro firmu AuDaCon AG přijatelné konkurenční prostředí, se potvrdila.** Projektová část práce specifikovala tyto konkrétní vysoké vstupní překážky: oblast software v automobilovém odvětví je kapitálově náročný zejména pro nově vstupující firmy, zákaznickovy přechodové náklady k jiné firmě jsou vysoké, zavedené firmy mají výhodu zejména v oblasti poklesu nákladů na jednotku produkce, nové firmy nemají dostatečně vybudovaný image a mohou očekávat odvetnou reakci zavedených firem. Hlavní překážkou výstupu z odvětví jsou strategické vzájemné vztahy, tedy existence specifických vztahů s okolím, jejichž zpřetrhání výrazně ovlivní image firmy a přístup na finanční trh. Tato výstupní překážka není však natolik vysoká, aby neeliminována nadbytečnou kapacitu v odvětví, stejně jako rivalita mezi stávajícími konkurenty není vysoká, protože k ní přispívají zejména zahraniční konkurenti, a taková firma se na současném slovenském trhu nevyskytuje. Oblast software v automobilovém odvětví na Slovensku se zdá být ideální pro dosahování zisku.

Druhou hypotézu, že firma AuDaCon AG nemá díky svému komplexu produktů a služeb, určenému pro firmy podnikající v automobilovém odvětví, na slovenském trhu vyrovnaného konkurenta, nelze potvrdit ani vyvrátit. Konkurenční prostředí je zatím nejasné a nevýrazné, protože přímé konkurenty nelze ještě zcela přesně identifikovat. Firma AuDaCon AG přichází na trh s komplexem vysoce specifických produktů určených čistě pro firmy podnikající v automobilovém odvětví a teprve s aktivním oslovováním zákazníků bude možné identifikovat přímé konkurenty či

substituty. Přímé konkurenty bude firma AuDaCon AG hledat u své cílové skupiny a u produktů, které uspokojují její potřeby.

Aby byla konkurenční strategie firmy AuDaCon AG na SR účinná, měla by být založena na firemních schopnostech a vlastnostech produktů, což je nejlepší obrana proti potenciálním konkurentům. Firma by měla nalézt takové místo na trhu, kde jsou konkurenční síly nejslabší. Proto jsem uvedla **třetí hypotézu, že konkurenční výhodou firmy AuDaCon AG je zázemí firmy působící v deseti evropských státech a jedinečný výrobní postup založený na know-how.** Tato hypotéza byla potvrzena v kapitole o konkurenčním prostředí na Slovensku, kde jsem došla ke zjištění, že silný zahraniční konkurent se na SR nevyskytuje, a že mezi zdroje diferenciacie firmy patří v oblasti technologického rozvoje jedinečný výrobní postup založený na know-how a permanentní inovace produktů, což dokládá mimo jiné ocenění Innovation Awards na Automechanika 2006 ve Frankfurtu za informační systém produktu AuDaConAIS.

Cílem mezinárodní marketingové komunikace je informovat, stimulovat poptávku, odlišit daný výrobek od výrobků konkurence, zvýraznit jeho hodnotu, ovlivnit současné potenciální zákazníky a přesvědčit je o vhodnosti nákupu. Proto jsem formulovala **čtvrtou hypotézu, že aktivity komunikačního mixu firmy AuDaCon AG vycházejí z jasně definovaného cílového segmentu.** Tato hypotéza byla potvrzena v kapitole o komunikačním mixu firmy, která vyzdvihla specifické místo osobního prodeje, a zároveň přímý kontakt mezi konkrétním zákazníkem a firmou, což staví firma AuDaCon AG na první místo. Tímto byla potvrzena také **pátá hypotéza, že úspěšnost firmy AuDaCon AG při komunikaci s potenciálními zákazníky je závislá na osobním prodeji.** Firma tento typ staví na první místo, protože jejím cílem je dosáhnout uzavření obchodu na základě osobního rozhovoru.

Cílem této práce bylo shromáždit poznatky z odborné literatury podstatné pro firmu, která chce expandovat na nový trh, zmapovat současnou situaci firmy AuDaCon AG, a doporučit jí, jak používat konkrétní marketingové nástroje na trhu Slovenské republiky. Získala jsem řadu odborných knih, pracovala jsem s aktuálními informacemi na odpovídajících webových stránkách a problematiku konzultovala s pracovníky samotné firmy, proto si myslím, že teoretická část práce tvoří přehlednou orientaci pro firmy, které hodlají podnikat na mezinárodních B2B trzích, a že projektová část práce by měla mít

dostatečnou vypovídající hodnotu pro firmu AuDaCon AG v oblasti základní orientace na slovenském trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] DAYAN, A., *Marketing průmyslu*, 1. vydání, Praha, HZ Praha, 1997, 134 s., ISBN 80-86009-16-5
- [3] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., *Marketing: základy a principy*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2005, 149 s., ISBN 80-251-0790-6
- [4] KALKA, R., MÄßEN, A., *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2003, 110 s., ISBN 80-247-0413-7
- [5] KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2002, 258 s., ISBN 80-7261-010-4
- [6] KOTLER, P., *Marketing management*, 12. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- [7] KOTLER, P., *Moderní marketing*, 4. vydání, Praha, Grada Publishing, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- [8] LOŠŤÁKOVÁ, H., *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*, 1. vydání, Praha, Professional Publishing, 2005, 186 s., ISBN 80-86419-94-0
- [9] MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, 2. vydání, Praha, Grada Publishing, 2006, 205 s., ISBN 80-247-1678-X
- [10] PILÍK, M., *Průmyslový marketing*, 2. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 108 s., ISBN 978-80-7318-656-2
- [11] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání, Praha, Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2

- [12] SOUKALOVÁ, R., *Strategický marketing*, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 118 s., ISBN 80-7318-177-0
- [13] SVĚTLÍK, J., *Marketing pro evropský trh*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 2003, 272 s., ISBN 80-247-0422-6

Internetové zdroje

- [14] www.audacon.cz
- [15] www.zapsr.sk
- [16] www.autopriemyselsr.php5.cz/#
- [17] www.slovakia.psa-peugeot-citroen.com
- [18] www.kmss.sk
- [19] www.volkswagen.sk
- [20] PAVLŮSEK, Ondřej . *Automobilový průmysl na Slovensku dosáhl obratu 443 mld. Sk* [online]. 1997-2008 [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://news.auto.cz/aktuality/automobilovy-prumysl-na-slovensku-dosahl-obratu-443-mld-sk.html>>.
- [21] *Automobilový a spracovateľský priemysel* [online]. 2008 [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/a0becdcce50a46af802573f70032ee27>>.
- [22] *Harmonogram zavedenia eura* [online]. 2007 [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.euromena.sk/harmonogram-zavedenia-eura/9350s>>.
- [23] PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Výročná správa 2007* [online]. 2005-2008 [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.antimon.gov.sk/files/30/2008/VS2007.pdf>>.
- [24] *Harmonogram zavedenia eura* [online]. 2007 [cit. 2008-03-26]. Dostupný z WWW: <[Splnenie maastrichtských kritérií - marec 2008](#)>.
- [25] ČTK. *Výroba aut na Slovensku se loni téměř zdvojnásobila* [online]. 2000-2000 [cit. 2008-03-27]. Dostupný z WWW:

- <[http://www.finance.cz/zpravy/finance/147249-vyroba-aut-na-slovensku-se-
loni-temer-zdvojnasoila/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/147249-vyroba-aut-na-slovensku-se-
loni-temer-zdvojnasoila/)>. ISSN 1213-4325.
- [26] UHRÍK, Jozef. *Automobilový priemysel SR : Výsledky za 1-8 2007* [online]. 19.9.2007 [cit. 2008-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.zapsr.sk/download/TK%20Autosalon.2007.pdf>>.
- [27] *Automobilový priemysel - motor Európy* [online]. 2008 [cit. 2008-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://auto.server.sk/---leasing-novinky-automobilovy-priemysel-motor-euro-py--category-je-15-x-id-je-22016>>. ISSN 1336-2542>
- [28] *Europe has more than 250 automobile production sites* [online]. 2008 [cit. 2008-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.acae.be/index.php/news/news_detail/europe_has_more_than_250_automobile_production_sites/>.
- [29] BILSKÝ, Ľubomír . *Technologické sektory - Automobilový priemysel* [online]. 2008 [cit. 2008-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.irc-slovakia.sk/content.php?id=27>>.
- [30] MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (MZV). *Slovensko: Základní informace o teritoriu* [online]. 1997-2008 [cit. 2008-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/slovensko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000797/>>.
- [31] *Ministerstvo financií Slovenskej republiky* [online]. 2005 [cit. 2003-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx>>.
- [32] *Správa o sociálnej situácii obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2006* [online]. 2006 [cit. 2008-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/CAFAB1C80DD9F731C12572ED0049EEF5?OpenDocument>>.
- [33] *Národná banka Slovenska* [online]. 1997-2008 [cit. 2003-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.nbs.sk/>>.
- [34] *Slovenský ústav technickej normalizácie* [online]. 2008 [cit. 2008-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.sutn.gov.sk/?menu=home>>.

- [35] ZEP SR. „*Elektrotechnický, elektronický a IT priemysel na Slovensku* [online]. 2008 [cit. 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.zep.sk/get_document.php?docid=1117>.
- [36] ÚRAD PRIEMYSELNÉHO VLASTNÍCTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Výročná správa 2006* [online]. 2008 [cit. 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.upv.sk/index2.php?lang=sk&idd=2&idd2=92>>.
- [37] *Nezamestnanosť na Slovensku je stále najvyššia v EÚ* [online]. 2000-2007 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1155477>>.
- [38] *Hrubý domáci produkt v 4. štvrtroku 2007* [online]. 2008 , 3.3.2008 [cit. 2008 04-06]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=11459>>.
- [39] ŠTEFANEC, Ivan. *Euro na Slovensku* [online]. březen 2007 [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.zss.sk/euro/Euro_na_Slovensku.pdf>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ACEA	Association des Constructeurs Européens Automobile, Evropská asociace výrobců automobilů
AuDaCon	Automotive Data Consulting, jméno firmy
B2B	Business to business, průmyslový trh
CE	Evropský certifikát pro výrobky odpovídající směrnicím EU
CEE	Central and Eastern Europe countries, Země střední a východní Evropy
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EPRG	Model vysvětlující čtyři manažerské styly: Etnocentrické firmy, Polycentrické firmy, Regionální firmy a Geocentrické firmy
ECR	Efficient consumer response, systém, který se snaží minimalizovat náklady
EDI	Electronic data interchange, automatizovaný elektronický systém vyřizování objednávek, fakturace a placení
ERM II	mechanismu výměnných kurzů v EU
EU	Evropská unie
GATT/WTO	Všeobecná dohoda o clech a obchodu
HDP	Hrubý domácí produkt
IDV -	Vysoká míra individualismu
ISO	Mezinárodní normy, jež vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci
JIT	Just-in-time, logistický systém
NBS	Národní banka Slovenska
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
PDI +	Síla mocenských pozic

PEST	Analýza zkoumající faktory Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické
PR	Public relations
SEV	Slovenský elektrotechnický výbor
Sk, SKK	Slovenská koruna
SMART	Metoda pro stanovení cílů
SOI	Slovenská obchodná inšpekcia
SR	Slovenská republika
STEP	Analýza zkoumající faktory Sociální, Technologické, Ekonomické a Politické
STP	Strategie výběru vhodných kritérií pro segmentaci (Segmentace), výběru vhodné cílové skupiny (Targeting) a stanovení vhodného vnímání (Positioningu)
SÚ SR	Statistický úřad Slovenské republiky
SÚTN	Slovenský ústav technickej normalizácie
SWOT	Analýza silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení
UAI +	Velká vzdálenost mocenských pozic
USD	Americký dolar
WTO	Světová obchodní organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.	Sociálně-kulturní zóny v Evropě	15
Obr. 2.	Model pěti sil podle Michaela Portera	21
Obr. 3.	Konkurenční strategie podle Portera	22
Obr. 4.	Zdroje marketingové výhody	22
Obr. 5.	Pojetí komplexního produktu	29
Obr. 6.	Logo firmy	48
Obr. 7.	Harmonogram zavedení eura	59
Obr. 8.	Potenciální přímí a nepřímí konkurenti firmy AuDaCon AG	68
Obr. 9.	Matice důležitosti silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy	79
Obr. 10.	Produktová strategie firmy AuDaCon AG	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Matice tržních příležitostí	26
Tab. 2. Životní cyklus výrobku	30
Tab. 3. Příklady různých propagačních nástrojů	36
Tab. 4. Různá členění strategií	40
Tab. 5. Kontaktní údaje firmy AuDaCon AG	48
Tab. 6. Seznam klíčových vlastností a odpovídající výhody produktů firmy AuDaCon AG	52
Tab. 7. Průměrný počet pracujících za rok 2006 podle věku a vzdělání	56
Tab. 8. Přehled podaných přihlášek a skutečně udělených patentů v Slovenské republice v letech 2002 – 2006	58
Tab. 9. Vývoj státního rozpočtu v letech 2002 až 2007 (<i>www.businessinfo.cz</i>)	59
Tab. 10. Obchodní bilance za posledních pět let (<i>www.businessinfo.cz</i>)	60
Tab. 11. Přehled činností v oblasti dohod omezujících soutěž a v oblasti zneužívání dominantního postavení za rok 2007	63
Tab. 12. Porterův model pěti konkurenčních sil pro firmu AuDaCon AG	64
Tab. 13. Zdroje diferenciacie firmy AuDaCon AG	66
Tab. 14. Profil shluků cílového segmentu firmy AuDaCon Austria GmbH	73
Tab. 15. Analýza SWOT firmy AuDaCon AG	78
Tab. 16. Splnění maastrichtských kritérií v únoru 2008	81
Tab. 17. Teoretická mapa tržního bojiště firmy AuDaCon AG	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Počet vyrobených aut v roce 2005	45
Graf 2. Výroba vozidel na Slovensku v letech 2000 – 2007	46
Graf 3. Prodej osobních automobilů na Slovensku v letech 2002 2007	46
Graf 4. Vývoj hrubého domácího produktu v běžných a stálých cenách	60
Graf 5. Vývoj inflace na Slovensku v roce 1993 – 2005	61

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Členství Slovenské republiky v mezinárodních organizacích a regionálních uskupeních
- PII Přehled potenciálních konkurentů firmy AuDaCon AG, jejich cílové trhy a odpovídající produktová nabídka

PŘÍLOHA P I: ČLENSTVÍ SLOVENSKÉ REPUBLIKY V MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍCH A REGIONÁLNÍCH USKUPENÍCH

- Organizace spojených národů (OSN) – vstup 19. 1. 1993
- Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (UNIDO) – vstup 20. 1. 1993
- Evropská hospodářská komise (OSN EHK) – vstup 19. 1. 1993
- Světová celní organizace (WCO) – vstup 8. 1. 1993
- Světová banka (WB) – vstup v r. 1993
- Mezinárodní organizace práce (ILO) – vstup 22. 1. 1993
- Mezinárodní organizace civilního letectví (ICAO) – vstup 14. 4. 1993
- Mezinárodní organizace pro atomovou energii (IAEA) – vstup 28. 9. 1993
- Mezinárodní úřad pro míry a váhy (IOMW) – vstup 13. 1. 1993
- Mezinárodní měnový fond (MMF) – vstup 15. 1. 1993
- Rada Evropy (RE) – vstup 30. 6. 1993
- Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE) – vstup 1. 1. 1993
- Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBOR) – vstup 1. 1. 1993
- Středoevropská iniciativa (SEI) – vstup 1. 1. 1993
- Dunajská komise (DK) – vstup 1. 1. 1993
- Západoevropská unie (WEU) – asociovaný partner od 1. 5. 1994
- Meziparlamentní unie (IPU) – vstup 12. 4. 1993

Zdroj: www.businessinfo.sk

**PŘÍLOHA P II: PŘEHLED POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ
FIRMY AUDACON AG, JEJICH CÍLOVÉ TRHY A ODPOVÍDAJÍCÍ
PRODUKTOVÁ NABÍDKA**

	firma	produkt	Cílová skupina
1.	Agentúra Auto Data, spol. s r.o. (AAD, spol. s.r.o.)	Software s daty z automobilového průmyslu - celkem 14 různých produktů, ty potenciálně konkurenční jsou: - Automobilová data (Databáze obsahují všechny dostupné technické informace k osobním, nákladním automobilům a motocyklům, které se prodávají a nebo prodávali v obchodní síti oficiálního zástupce výrobců v Slovenské a České republice od roku 1993), - Výpočet hodnoty a škody na vozidle, - software Příplatková výbava vozidel, - Prognóza zůstatkové hodnoty a servisní náklady, manažera operativního leasingu osobních a užitkových automobilů.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prodejci ojetých automobilů ▪ pojišťovny ▪ leasingové společnosti ▪ znalci a státní správa
2.	Automotive AGS, s.r.o.	Autronica - autodata CD - databáze přesných informací o automobilu pro každou specifickou dílenskou činnost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ automobilové dílny
3.	DCIT, s.r.o.	informační systém QI - komplexní informační systém pro řízení organizací potenciálně konkurenční moduly jsou: - Finanční účetnictví,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fyzické a právnické osoby od samostatných podnikatelů až po firmy zaměstnávající nad 100 pracovníků

		<ul style="list-style-type: none"> - Finance, - Nákup a prodej, - Skladové hospodářství, - Servis, - Výroba. 	v oblasti výroby, obchodu a služeb
4.	EUROTAX plus, s.r.o.	<p>divize Účetnictví</p> <ul style="list-style-type: none"> - vedení podvojného i jednoduchého účetnictví, návrh systému zpracování účetnictví. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fyzické a právnické osoby od samostatných podnikatelů až po firmy zaměstnávající nad 100 pracovníků na v oblasti výroby, obchodu a služeb (na území SR, ČR, Německo, Rakousko, Polsko).
5.	LCS International, a.s.	<p>ekonomický software EcoSun</p> <ul style="list-style-type: none"> - zabezpečuje účetnické a legislativní potřeby firmy <p>ekonomický software Helios Orange</p> <ul style="list-style-type: none"> - zpracování ekonomických informací firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fyzické a právnické osoby od samostatných podnikatelů až po firmy zaměstnávající nad 100 pracovníků v oblasti výroby, obchodu a služeb
6.	IBS expert s.r.o.	<p>TAXexpert</p> <ul style="list-style-type: none"> - nástroj pro zjišťování informací o vozidlech všech kategorií, a to jak o technických parametrech, tak především o cenách. <p>Automotive Market Research</p> <ul style="list-style-type: none"> - databáze dat s parametry o cenách vozidel a náhradních dílů automobilů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prodejce nových a ojetých vozidel, ▪ leasingové společnosti, ▪ pojišťovny, ▪ makléřské společnosti, ▪ znalci, experti a znalecké společnosti,

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ pronajímatele automobilů.
		<p>AutoMaster</p> <ul style="list-style-type: none"> - flexibilní modulární Dealer Management System, vyvinutý pro potřeby řízení, včetně servisních služeb, marketingu a výstupu do účetnictví. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodejci automobilů
		<p>KfzWIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - produkt pracuje s databází náhradních dílů, klientů a vozidel, kdy následně lze v logických krocích vytvářet nabídky, objednávky, dodací listy a faktury. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menší a střední autoservisy, ▪ menší a střední prodejce náhradních dílů, ▪ regionální prodejce náhradních dílů, ▪ maloobchodní prodejce náhradních dílů, ▪ prodejny příslušenství.
		<p>AWDOC</p> <ul style="list-style-type: none"> - elektronický katalog s informacemi o „normo hodinách“ jednotlivých úkonů a s informacemi o souvisejících pracích s danou pozicí. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menší a střední autoservisy, ▪ neznačkové autodílny, ▪ autobazary, ▪ autobazary.
		<p>VIVID</p> <ul style="list-style-type: none"> - elektronická databáze údajů a technických informací o vozidlech. Technická podpora při každodenní práci v autoservisu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menší a střední autoservisy, ▪ neznačkové autodílny, ▪ zručné domácí opraváře.
7.	Minerva Slovensko	MMOG/LE (Global Materials	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distributoři,

	a.s.	<p>Management Operations Guideline/Logistics Evaluation)</p> <ul style="list-style-type: none"> - celek podnikových praktik a postupů souvisejících s řízením materiálového hospodářství a logistiky. Byl vytvořen pro automobilový průmysl, ale může sloužit i pro jiná odvětví. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ automobiloví výrobci.
8.	ConsultLine s.r.o.	<p>Pacioli</p> <ul style="list-style-type: none"> - účetní software 	<p>fyzické a právnické osoby od samostatných podnikatelů až po firmy zaměstnávající nad 100 pracovníků v oblasti výroby, obchodu a služeb.</p>