

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

MARKETINGOVÁ ANALÝZA STROJÍRENSKÉ FIRMY GENICZECH-M

Bakalářská práce

Vypracovala: Hana Kročová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Košacká

Zlín 200

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Marketingová analýza strojírenské firmy GENICZECH-M“ vypracovala samostatně pod vedením ing. Andrey Košacké. K práci jsem použila literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

Ve Zlíně dne 22. dubna 2005

.....
podpis

Souhlasíme s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

Ve Zlíně dne 22. dubna 2005

.....
podpis zástupce firmy

Chtěla bych tímto poděkovat celému kolektivu obchodního oddělení firmy GENICZECH-M, spol. s r. o. za metodickou pomoc a zpřístupnění informací, které mi pomáhaly při vypracování bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	7
2. 1. Podstata marketingu	7
2. 2. Marketingová strategie	8
2. 3. Formulace cílů marketingové strategie	13
2. 4. Formulace marketingové strategie	15
2. 5. Analýza SWOT	17
2. 5. 1. Analýza vnějšího prostředí	17
2. 5. 2. Analýza vnitřního prostředí	18
2. 6. Analýza trhů organizace a kupní chování organizací	19
3. ANALYTICKÁ ČÁST	23
3. 1. Představení firmy	23
3. 2. Vnější analýza firmy GENICZECH-M	25
3. 2. 1. Vývoj průmyslového trhu	25
3. 2. 2. Analýza hlavních zákazníků	27
3. 2. 3. Konkurence	32
3. 2. 4. Analýza příležitostí a ohrožení	34
3. 3. Vnitřní analýza firmy GENICZECH-M	35
3. 3. 1. Produkt	35
3. 3. 2. Distribuce	36
3. 3. 3. Cena	37
3. 3. 4. Výroba	38
3. 3. 5. Personální otázky - lidské zdroje	41
3. 3. 6. Propagace	42
3. 3. 7. Analýza silných a slabých stránek a možností jejího využití	42
3. 4. Návrhy a opatření na zajištění perspektivního vývoje firmy	44
3. 4.1. Využití analýzy silných a slabých stránek	44
3. 4. 2. Marketingové cíle	45
4. ZÁVĚR	49
5. RESUMÉ	50
POUŽITÁ LITERATURA	51
Příloha 1 – certifikát ISO 9001	52

1. Úvod

Nacházíme se v době, kdy bývá jako hlavní cíl firmy zdůrazňována především její tržní hodnota, popřípadě dlouhodobá stabilita a úspěšné fungování na konkurenčních trzích. Není tedy posuzována jen její ziskovost, ale také její schopnost obstát v dynamicky se rozvíjejícím prostředí. Naše ekonomika prodělala v posledních letech celou řadu podstatných změn a prošla celkovou reformou národního hospodářství. V uplynulém období byly vytvořeny základní věcné a legislativní podmínky pro fungování ekonomiky na tržních principech. V tomto období došlo k výraznému počtu vznikajících podniků a to zejména v oblasti malého a středního podnikání. Tyto podniky se musely a stále musí přizpůsobovat novým tržním podmínkám. Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na zhodnocení vývoje podnikatelské firmy GENICZECH-M. V závěru své bakalářské práce jsem především poukázala na nedostatky malých firem (do 100 zaměstnanců) především v marketingové oblasti. Kdy nejen operativní plánování, které v těchto firmách většinu dobře funguje, ale převážně strategické plánování a úspěšnost strategického plánování určí vzestup či pád firmy. Jedním ze základních kroků strategického plánování je podrobná analýza firmy a formulace strategie, což je tématem i mé bakalářské práce, která je zpracována na základě dlouhodobého poznání firmy GENICZECH-M, spol. s r. o. Zlín, kde pracuji již dva roky v trvalém pracovním poměru.

V teoretické části své práce jsem rozebrala podstatu marketingu a jeho přístupy, tvorbu marketingové strategie, jakož i její cíle a základní typy strategií. Dále jsem se zaměřila na definování SWOT analýzy a analýzy trhů organizací a jejich kupního chování, které představují jednu z marketingových metod používaných k rozvoji podniku.

Praktická část bakalářské práce obsahuje základní charakteristiku firmy GENICZECH-M spol. s r. o., její vznik, vývoj a výrobní program. Vnější

marketingovou analýzou jsem charakterizovala situaci na průmyslovém trhu, hlavní zákazníky a konkurenty a ze získaných informací jsem upozornila na největší příležitosti a hrozby. Ve vnitřní marketingové analýze se zabývám zejména produkty firmy a jejich cenou, dále technickým a personálním vybavením firmy a propagací firmy. Z analýzy silných a slabých stránek jsem vyvodila návrhy a opatření na zajištění perspektivního vývoje firmy.

Cílem mé bakalářské práce je tedy vytvořit ze získaných informací ucelený obraz společnosti, zachycující současný stav a vyvodit z něj závěry a vhodná doporučení pro budoucí vývoj. Především jsem se zaměřila na identifikaci silných a slabých stránek společnosti a na doporučení a nápravu zjištěných problémů.

2. Teoreticko-metodologická část

2. 1. Podstata marketingu

V literatuře existuje mnoho definic marketingu a to od různých autorů a vyjádřených různými způsoby. V současné době je moderní a uznávanou definice přijatá Americkou marketingovou společností (AMA - American Marketing Association) v roce 1985: "Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a také organizací".

Všechny tyto definice mají vždy společný jeden subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v transakci zainteresováni.

Při volné interpretaci lze říci, že marketing má pomoci tomu, aby bylo požadované zboží nabídnuto správným skupinám zákazníků a to v pravý čas a na pravém místě, za správné ceny s přispěním přiměřené propagace.

Marketing představuje ve své základní rovině podnikatelskou filosofii, kde cesta k zisku a prosperitě vede přes uspokojování potřeb zákazníků a dosažení výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Přizpůsobováním produktu požadavkům zákazníka však není podmínkou postačující k jeho koupi, existuje-li lepší nebo levnější alternativa uspokojení dané potřeby. Druhým cílem marketingu je proto úsilí o nabytí výhody nad ostatními konkurenty.

Marketing je velmi důležitou vědní disciplínou v zemích s vyspělou ekonomikou, ale své místo rychle získává i v méně rozvinutých ekonomických systémech. Je prostředkem ke zvýšení vazby mezi firmou a trhem. Pro současný trh je typická

dynamičnost, rostoucí síla spotřebitelů a intenzivní konkurence. Vše se mění stále rychleji, jsou zaváděny nové technologie, které umožňují vyrábět více, kvalitněji a levněji. Zkracuje se doba po kterou jsou výrobky nebo služba právě zavedené na trh považované za nové. Podstatně se mění i chování spotřebitele, který může vybírat ze stále pestřejší nabídky. Jeho kupní síla roste a zvyšují se nároky na spotřebované statky.

Na světovém trhu udávají tón firmy z Japonska, USA, zemí EU a stále sílí hospodářský tlak ze zemí Jihovýchodní Asie, které produkují s nízkými náklady zboží, jehož kvalita se stává srovnatelnou s jakostí výrobků hospodářsky nejvyspělejších zemí.

2. 2. Marketingová strategie

Jde o dlouhodobou koncepci firmy v oblasti marketingu, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje, tak aby byly splněny hlavní cíle:

- a) spokojenost zákazníka
- b) výhoda v konkurenčním boji

Tvorba marketingové strategie podniku je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie, rozvoje podniku jako celku. Je to důležitý proces významný jak pro podniky, které připravují zásadní změny v zaměření své podnikatelské činnosti (změna výroby, tržní orientace), tak pro podniky které jsou celkem konsolidovány, ale musejí svou pozici a relativní úspěšnost neustále a každodenně obhajovat.

Smyslem marketingové strategie je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny, jeho základní cíle, tj. spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Strategie není v moderním pojetí chápána jako dokument určený až pro velmi časově vzdálené období. Je nástrojem praktického řízení a základem pro každodenní

rozhodování. Bez kvalifikované strategie podnik zpravidla nepřežije, proto je nosným kamenem celé jeho činnosti a budoucího rozvoje. Přijatá strategie se tedy nutně odráží v návrhu a vývoji produktu, ve výrobní politice, ve výběru cílového trhu, ve způsobu komunikace s kooperujícími partnery a spotřebitelem, při stanovení ceny a distribučních cest.

Prvním krokem při tvorbě reálné marketingové strategie je pohled na vnitřní situaci podniku a zpracování výchozí analýzy. Tato analýza a hodnocení musejí objektivně a do hloubky identifikovat předpoklady a schopnosti podniku, realizovat své strategické cíle a jejich dominantní složku - cíle marketingové strategie. Spočívá v získání informací o stávající produkci, kapacitních možnostech a rezervách s cílem specifikovat další možnosti v oblasti výkonů a rozvoje firmy. Cílem je proto nalezení a zhodnocení současných charakteristik, které determinují efektivní činnost podniku.

Dalším krokem marketingové strategie je dodatečná identifikace tržní situace a základních parametrů trhu. Podniky vyvíjejí své aktivity na trzích, které jsou tvořeny odběrateli, zákazníky, konkurencí a jinými subjekty, které jsou ovlivňovány celou řadou faktorů. Cílem tohoto kroku strategie je získat úplný, reálný obraz o vnějším podnikatelském okolí a to takovým způsobem, který umožňuje jak teritoriálně, tak komoditně stanovit předpokládaný směr rozvoje. Je nutno vytvořit databáze údajů o velikosti trhu, konkurenční situaci, distribučních cestách, cenách a hlavních subjektech na trhu (odběratelé, konkurence) a soubory informací o výrobcích. Jedná se o relativně samostatnou část marketingu - výzkum trhu.

Po analýze trhu následuje analýza a zhodnocení marketingových zdrojů podniku, zde se jedná zejména o určení silných a slabých stránek, jejichž správné pojmenování umožňuje vybudovat účinnou a úspěšnou strategii.

Analýza a hodnocení slabých a silných stránek je mimořádně významným krokem a proto se mu podrobněji věnuji v kapitole 2.5.

V souvislosti se strategickým řízením se rozšířila tzv. analýza portfolia. Jejím základním úkolem je vyjádřit šance a rizika realizace výrobků, výrobního programu, nebo strategie podnikatelské jednotky.

Nejrozšířenějším způsobem takového hodnocení je "port-fólio tržního podílu a růstu cen" (BCG model). Na jeho základě jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř skupin, které se vzájemně liší ve dvou ukazatelích:

- a) růst trhu (vysoký, nízký)
- b) relativní tržní podíl

Obrázek 1

Třídění strategických podnikatelských jednotek podle podílu na trhu a tempa růstu trhu

Růst trhu	vysoký	HVĚZDA	OTAZNÍK
	nízký	KRÁVA	PES
		vysoký	nízký
		Relativní tržní podíl	

Obrázek vymezuje čtyři vzniklé kvadranty, které lze charakterizovat takto:

- a) *Hvězda* - zahrnuje takové výrobky a služby, kterými podnik ovládá velkou část trhu, jehož rozsah rychle vzrůstá.
- b) *Kráva* - obsahuje takové produkty, jimiž firma ovládá velkou část trhu avšak daný trh roste pomalu, firma dosahuje nižších nákladů než konkurence a má volné prostředky k investování.
- c) *Otazník* - výrobky a služby, které mají nízký podíl na trhu v situaci, kdy trh vykazuje vysoké roční tempo růstu, firma potřebuje získat dostatečné množství finančních prostředků pro další investice.
- d) *Pes* - strategické podnikatelské jednotky, kterými firma ovládá jen malou část trhu, trh vykazuje nízké tempo růstu, zisk je velmi malý.

Dokonalejší metodou je portfolio z tržní atraktivitou a konkurenční předností (model GE). Na rozdíl od BCG modelu nesleduje pouze dvě základní veličiny, ale pracuje s faktory atraktivnost trhu (neovlivnitelné podnikem) a konkurenční pozice podniku (ovlivnitelné podnikem). Každý z těchto dvou faktorů odráží velký počet dílčích vlivů.

Tržní atraktivita je funkcí velikosti trhu, tempa růstu trhu, cykličnosti a sezónnosti trhu, povahy a chování konkurence a ostatních vnějších vlivů. Konkurenční přednosti podniku jsou vyjádřeny podílem firmy na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, distribučním systémem, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů a řadou jiných faktorů. Portfóliová metoda je v posledních letech dále rozvíjena a upřesňována podle specifických podmínek a účelu využití.

Analýza životního cyklu produktu představuje významný orientační prvek, který usnadňuje volbu strategie i taktických rozhodnutí v marketingu. Výrobek prochází během své životnosti postupně stádiem zavádění, růstu, zralosti a poklesu. Podaří-li se identifikovat stádium, ve kterém se výrobek nachází, nebo kterému se blíží může firma lépe vytvářet své strategické rozhodnutí.

- a) Fáze zavádění - jde většinou o strategické rozhodnutí, s jakou intenzitou zajistit vstup výrobků na trh a zda se orientovat na úzký či široký tržní segment. Tato fáze je charakteristická vysokými náklady - propagace, budování distribuční sítě, a nízkými příjmy
- b) Fáze růstu - v této fázi se rozhoduje do jaké míry lze dosavadní tržní pozici stabilizovat a posílit, nebo zda teritoriálně rozptýlit nabídku. Náklady jsou stále vysoké, příjmy se však rychle zvyšují.
- c) Fáze zralosti - jde o rozhodnutí, které varianty jsou nejúčelnější pro obhájení nebo pro další zvýšení tržního podílu (inovace výrobků, rozšíření nabídkové řady, posílení propagace, obohacení funkcí a uživatelské kvality výrobku a podobně). V této fázi příjmy vysoko převyšují náklady, proto každý podnik usiluje právě zmíněnými prostředky o maximální délku trvání této fáze. Vstup konkurence však zapříčiní pokles cen a tím i míry zisku a vynutí se větší náklady na propagaci podporu prodeje, či na inovaci výrobku.
- d) Fáze poklesu - v této fázi je trh již daným výrobkem nasycen a obrat prudce klesá, až dochází k ukončení prodeje výrobku.

Předchozí analytické kroky je vhodné doplnit i podrobnější analýzou výrobního programu. Zde postupně analyzujeme strukturu výrobků podle stárí, zákazníků, úspěšnosti prodeje a vlivu na prosperitu podniku. V této souvislosti je účelné zajišťovat do jaké míry změny v řešení samostatného výrobku, způsobu jeho výroby a prodeje, v kvalitě služeb a tržním prostoru na který se orientujeme, pomůže přivodit přijatelnou změnu v ekonomických výsledcích.

Formulace jasného a dlouhodobě orientovaného systému cílů je podstatnou součástí tvorby marketingové strategie, zejména stanovení jejich hierarchického uspořádání a zhodnocení vztahů k cílům vrcholové strategie podniku a jejich prioritám. Absence cílově orientovaného strategického řízení přináší živelné přizpůsobování se změnám v tržním okolí a je spojena s nebezpečím narůstání degeneračních jevů v ekonomice podniku.

Závěrečnou fází marketingové strategie je koncipování, volba a hodnocení marketingových strategických variant. Tuto etapu tvoří jednotlivé dílčí kroky:

- a) Formulace cílů marketingové strategie, jejich hierarchické uspořádání a vztahy k cílům vrcholové strategie
- b) Formulace a hodnocení marketingových strategických variant (včetně marketingového mixu)
- c) Identifikace a projekce zpětnovazebních vlivů
- d) Formulace finální varianty marketingové strategie

2. 3. Formulace cílů marketingové strategie

Definice cílů, jejich hierarchie a orientace je ve struktuře organizace velmi komplikovanou a závažnou záležitostí. Formulace systému cílů je dominantní složkou marketingové strategie. Cíle v celé své hierarchii by měly odrážet dobře odhadnuté reálné možnosti firmy na základě vzájemně posuzovaných rizik, schopností a zdrojů. Při jejich formulaci by měly být zkoumány a posuzovány možné a reálné strategie pro jejich dosažení. Východiskem pro stanovení cílů je soubor analýz, výzkumů, prognóz a informací z komplexního marketingového prostředí, přičemž je nutné dále brát v úvahu závazky podniku a vztahy k zákazníkům a společnosti, očekávání a představy vlastníků a zásady podnikání.

Pro stanovení vlastních marketingových cílů je pak nutno nalézt optimální rovnováhu a vztah k cílům vrcholové strategie, přičemž správně fungující marketing je iniciačním elementem pro vrcholové vedení.

Teorie hierarchie cílových úrovní firmy je obvykle uváděna v pomyslné pyramidě s následující posloupností:

- a) vize (myse, účel) firmy,
- b) poslání (identita) firmy,
- c) podnikové zásady a principy,
- d) vrcholové cíle firmy,
- e) cíle funkčních oblastí,
- f) dílčí cíle pro danou oblast firmy,
- g) elementární cíle firemní základny.

Vize má definovat podnik formou obecnější formulace, účelu a smyslu podnikání ve vztahu k trhu, má zdůraznit a zdůvodnit orientaci firmy, její odpovědnost vůči zákazníkům a partnerům a také svým zaměstnancům a společnosti.

Poslání je konkretizace vize tzn. určitá personifikace firmy, která vede budoucí rozhodování vytýčeným směrem. Poslání musí zajistit jednotu názoru pro vývoj firmy, bázi pro motivaci pracovníků, zdůraznit tradici, stanovení linie podnikové kultury a specifikování působnosti firmy.

Vize, poslání a podnikové zásady jsou někdy nazývány nadřazenými cíly, tvořící základní strategický rámec. Cíle nižších úrovní jsou definovány jako provádějící. Cíle vrcholové strategie jež tvoří rámcovou orientaci marketingu firmy, mohou být definovány v různých úrovních.

Pro většinu firem je charakteristické, že nesledují pouze jeden cíl, nýbrž celou kombinaci cílů. Cíle lze rozdělit do několika skupin:

- a) cíle týkající se postavení na trhu,
- b) cíle týkající se rentability,
- c) finanční cíle,
- d) sociální cíle, týkající se tržní prestiže a společenského postavení.

Všechny tyto cíle tvoří provázaný komplex, kdy splnění jedné skupiny cílů je závislé na plnění ostatních skupin. Proto je třeba, aby škála a rozmanitost cílů byly hierarchické, realistické a vzájemně sladěné.

2. 4. Formulace marketingové strategie

Tato část je věnována především různým typům a charakteristikám konkrétních potenciálních strategií. Vazba tvorby strategie na definování cílů je velmi těsná, někdy i komplikovaná a matoucí (např. průnik na zahraniční trhy může být cílem i strategií), což může být způsobeno např. různou hierarchií.

K obecným aspektům při tvorbě strategií patří její:

- a) přijatelnost (vlastníky, věřiteli, manažery)
- b) vhodnost (optimální využití zdrojů a příležitostí)
- c) realizovatelnost (závislost na zdrojích a schopnostech)

Při volbě strategií existují čtyři základní alternativy:

- a) expanze (nové výrobky, nové trhy, vyšší kadence a množství)
- b) stabilizace (zkvalitnění výrobků, soustředění se na tržní výklenky)
- c) defenzíva (utlumení nových výrobků, opuštění výrobků a trhů)
- d) kombinace výše uvedených

Jedno z možných podrobnějších dělení typů podnikatelských strategií, včetně stručných charakteristik představuje následující přehled:

a) *Integrační strategie* (aktivní, útočná, nevyžadující finance a schopný management)

- progresivní (získání vlivu na prodejní síť, udělení licencí, franchising)
- zpětná (získání vlivu na dodavatele, případně jejich . vlastnictví)
- horizontální (tvorba podnikových řetězců)

b) *Intenzivní strategie* (aktivní, útočná)

- proniknutí na trh (předpoklad dostatek finančních prostředků)
- rozvoj trhu (prostřednictvím dalších služeb a cenovou politikou)
- vývoj výrobků (finanční, technická a časová náročnost, rizika návratnosti investic, možnost získání výrazné konkurenční výhody).

c) *Diverzifikační strategie* (soustředěno více výrob různých oborů, náročnost na zkušenost a odbornost managementu)

- soustředěná (soustředění na nosnou činnost)
- horizontální (hlavní a vedlejší činnost)
- smíšená (sdružování - nákup nepříbuzných výrob)

d) *Obranné strategie*

- zbavování se majetku (prodej nevýdělečného majetku)
- redukce výdajů (snížení nákladů, koncentrace činností, podnik objednává maximum u cizích firem)
- likvidace (vede k zániku firmy, může však přinést prospěch vlastníkům)

e) *Inovační strategie* (prochází v podstatě strategiemi, relativně malé procento úspěšnosti, tzn. ekonomické návratnosti investic).

Teorie je velice bohatá na tuto problematiku. Neustálý vývoj v konkrétních aplikacích a modifikacích jednotlivých typů marketingových strategiích vede k jejich zpětnému zavrhování od teoretických publikací. Různé třídění, druhování a typování mezi natolik podstatné vzhledem k tomu, že posloupností řad dílčích strategií a postupů v závislosti na tržní situaci, příležitostech, konkurenční pozici podniku a dalších aspektech.

2. 5. Analýza SWOT¹

Odborná literatura popisuje SWOT analýzu jako jednoduchou, avšak výstižnou a objektivní charakteristiku celkových předností vnějších a vnitřních podmínek zkoumaného objektu a z nich vyplývajících příležitostí k rozvoji, jakož i jejich ohrožení a ztráty. Analýza předpokládá informace o interní situaci firmy (silné a slabé stránky) a externí informace o množství příležitostí na trhu zboží a služeb a hrozby trhu, kde operuje. Analýza představuje jednu z marketingových metod používaných k rozvoji podniků. SWOT analýza vychází z poznání prostředí a jeho analyzování.

2. 5. 1. Analýza vnějšího prostředí

Je-li poslání obchodní jednotky formulováno, získá její manažer představu o té části vnějšího prostředí, kterou je potřeba poznat, chce-li efektivně dosáhnout požadovaných cílů.

Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné účastníky

¹ Název je zkratkou anglického názvu: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats** (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby).

mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.

Příležitosti

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové *marketingové příležitosti*. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti by měli být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její konkurenční síla bude odpovídat klíčovým požadavkům na úspěch, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejích konkurentů.

Hrozby

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení podnikatelských aktivit. *Hrozba* je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

2. 5. 2. Analýza vnitřního prostředí

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Je pochopitelné, že není možné, aby se všechny podnikatelské aktivity vyznačovaly pouze slabými nebo naopak silnými stránkami. Stěžejní otázkou je, zda by se měla firma věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek.

Jednotlivé složky SWOT analýzy je možné dále strukturovat - např. členění příležitostí podle přitažlivosti a pravděpodobností úspěch, nebo členění ohrožení dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu, čímž vznikají matice příležitosti a matice ohrožení.

2. 6. Analýza trhů organizace a kupní chování organizací

Následujícím krokem řízení marketingové činnosti je analýza průmyslového trhu a konkurence, jejíž cílem je dobře poznat a pochopit průmyslový trh a zákazníkovo kupní chování.

Průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, jež se pak prodávají, pronajímají, nebo dále dodávají. Mezi hlavní druhy průmyslu vytvářející průmyslový trh patří zejména:

- 1) zemědělství a lesnictví
- 2) zpracovatelský průmysl
- 3) stavebnictví
- 4) doprava a spoje
- 5) služby

Na průmyslovém kupním procesu se podílí každý zaměstnanec organizace, který plní jednu z následujících rolí v rozhodovacím procesu.

1. uživatelé - pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené zboží a služby
2. ovlivňovatelé - pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro posouzení možností. Zvláště důležitým ovlivňovatelem bývá technický personál.
3. rozhodovatelé - ti, kteří rozhodnou o požadavku a dodavateli

4. nákupčí - osoby s formální pravomocí vybrat dodavatele a dohodnou okolnosti nákupu

Průmyslový zákazníci nekupují zboží a služby pro svou osobní potřebu nebo užitek. Při prvním nákupu procházejí kupním procesem, který může mít sedm fází. Při opakovaném nákupu mohou být některé fáze sloučeny v jednu, nebo zcela vynechány. Fáze procesu rozhodování v organizaci jsou:

- 1) Zjištění problému - v okamžiku, kdy někdo v organizaci zaznamená problém nebo potřebu, které mají za následek požadavek zboží nebo služby, začíná kupní proces. Zjištění problému může nastat pod vlivem vnějších nebo vnitřních stimulů. Například poruchou některého stroje nebo jeho části, rozhodnutím organizace zahájit výrobu nového výrobku atd.
- 2) Základní údaje o potřebě a specifikaci výrobku - po zjištění potřeby přichází organizace ke specifikování základních vlastností a množství daného druhu zboží.
- 3) Hledání dodavatele - nyní firma začíná hledat vhodného dodavatele. Proto by se každý dodavatel měl snažit vytvářet působivé propagační akce, dobrou pověst na trhu a zjišťovat zákazníky, kteří hledají nové dodavatele.
- 4) Posuzování nabídek - zákazník by měl vyzvat vybrané dodavatele, aby mu předložili své nabídky.
- 5) Výběr dodavatele - jedná se o konečné rozhodnutí, při kterém se hodnotí zejména spolehlivost dodávek, cena, kvalita, pověst dodavatele, technické možnosti, výrobní podmínky, poradenství atd.
- 6) Objednávka - zákazník píše objednávku vybranému dodavateli, ve které uvádí technické podrobnosti, množství, termíny dodávek, záruky atd.
- 7) Zhodnocení - jedná se o závěrečnou fázi kupního procesu ve které zákazník hodnotí výkon zvoleného dodavatele. Zhodnocení může vést k prodloužení, změně nebo neobnovení smlouvy.

Efektivnost marketingové koncepce je však zaručena jen tehdy, sleduje-li společnost při analýze trhu zároveň i svou konkurenci. Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka se skládá ze stejných nebo podobných produktů. Každá firma se musí mít na pozoru také před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Podnik by měl neustále porovnávat své výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. Tím zvyšuje naději na odhalení potenciální výhody či nevýhody současného počínání a může lépe zaujmou přeměřenou strategii.

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu.

Obrázek 2

Kvalifikace struktury odvětví

	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Definice

- Nediferencovaný produkt - zákazník nevnímá podstatné rozdíly mezi produkty různých firem. Opakem je diferencovaný produkt.
- Čistá konkurence - je extrémním ekonomickým prostředím, jež se vyznačuje velkým počtem individuálních výrobců, kteří nabízejí nediferencovaný produkt. Cena je stanovena trhem a firma ani zákazník je nemají možnost ovlivnit.
- Monopolistická konkurence - je prostředí typické velkým počtem drobných producentů, kteří nabízejí diferencované výrobky nebo služby (oděvní firmy, cestovní kanceláře). Nabízené produkty jsou snadno substituovatelné.
- Oligopol - je ekonomická struktura vyznačující se malým počtem producentů, kteří ovládají rozhodující část trhu. Zákazník obvykle vnímá rozdíly mezi nabízenými produkty jako podstatné (automobilový průmysl, nábytkářský průmysl).
- Čistý monopol - je druhým extrémem ekonomického prostředí. Výrobek nebo služba jsou v dané zemi poskytovány jedinou firmou (Česká pošta, České dráhy).

I když je orientace na konkurenci důležitá, není ji však dobré přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firmy, které v rozumné rovnováze sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci.

3. Analytická část

3. 1. Představení firmy

Firma GENICZECH-M je společnost s ručením omezeným se sídlem ve Zlíně, která vznikla v září roku 1993. Hlavním zaměřením společnosti v prvním a druhém roce podnikání bylo zprostředkování strojírenské výroby, a to zejména pro firmu Genius Klinkenberg a menší zakázky pro další holandské firmy. Společnost Genius Klinkenberg (GK) je jedna z mnoha nizozemských strojírenských firem, která se zabývá výrobou součástí a montáží přípravků a strojů pro velké holandské firmy. Její dodávky směřují zejména do letecké společnosti FACKER, automobilového koncernu DAF a do velkých loděařských společností. Dále je hlavním dodavatelem montážních přípravků pro koncern PHILIPS, jehož hlavní sídlo je v Eindhovenu.

Na základě dobré spolupráce a ekonomicky výhodných podmínek s českou firmou požádalo její vedení o souhlas se založením společného podniku v České republice. (Náklady na výrobu v ČR jsou nižší cca o 30 - 40% než v Holandsku a také holandské firmy, které založily společný podnik v zemích střední a východní Evropy byly podporovány holandskou vládou ve formě bezúročných půjček a dotací). Po předložení podnikatelského plánu majitelé firmy GK odsouhlasili vytvoření firmy GENICZECH-M.

V roce 1995 si firma GENICZECH – M zřídila menší strojírenskou dílnu v 64. budově v areálu ZPS a. s. Důvodem vzniku vlastních výrobních prostor bylo zejména rozšíření společnosti s cílem umožnění vlastní výroby drobných dílců pro firmu PHILIPS, resp. ostatní holandské výrobce dodávající své komponenty do koncernu PHILIPS. Se založením vlastní výrobní dílny se firma již více začíná orientovat na vlastní výrobu a také okruh zákazníků se rozšiřuje. Jestliže v letech 1993 - 1994 pouze zprostředkovává strojírenskou výrobu, od roku 1995 se poměr mezi vlastní a zprostředkovanou strojírenskou výrobou mění a v roce

1999 již dosahuje výroba ve vlastní dílně celých 95%, kdy 5% jsou specializované činnosti, především povrchové úpravy. Od června 2003 je firma přestěhovaná do 54. budovy v areálu Svit a. s., kterou vlastní a zaměstnává 48 zaměstnanců.

Tabulka 1

Poměr mezi vlastní a zprostředkovanou strojírenskou výrobou

Rok	Vlastní výroba	Zprostředkovaná výroba
1993	0%	100%
1994	0%	100%
1995	20%	80%
1996	80%	20%
1997	85%	15%
1998	90%	10%
1999	95%	5%
2000 -2004	95%	5%

Pramen: vlastní

3. 2. Vnější analýza firmy GENICZECH-M

Prvním ohniskem mého soustředění je okolí společnosti. Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na důkladné poznání prostředí, v němž se firma pohybuje. Zejména se soustředím na vývoj průmyslového trhu, poznání hlavních konkurentů a nejvýznamnějších zákazníků.

3. 2. 1. Vývoj průmyslového trhu

Strojírenský průmysl byl již před druhou světovou válkou nejvýznamnějším průmyslovým odvětvím Československa. Už ve 30. letech minulého století patřilo Československo mezi 10 nejvýznamnějších strojírenských států na světě a toto postavení si zachovalo až do 80. let, přičemž každý z ostatních devíti států s větší strojírenskou výrobou měl i větší počet obyvatel.

Strojírenství zahrnuje velké množství oborů v různě velkých závodech. Výrobně navazují nejen na hutní základnu, ale i vzájemně je mezi nimi často velká propojenost. Všechna velká strojírenská střediska leží na dopravních tepnách, která umožňují přemísťování materiálů výrobků a dojíždění lidí do zaměstnání.

U mnoha strojírenských výrobních se uplatňuje dlouhá výrobní tradice. Strojírenský průmysl neznechodňuje životní prostředí a navíc svými výrobky může dokonce přispět k řešení problémů týkajících se životního prostředí.

Strojírenský průmysl jako nejsilnější odvětví našeho průmyslu s největším počtem pracovníků výrazně ovlivňuje hospodářský význam oblasti. Všeobecné strojírenství zaujímá významné místo v rámci zpracovatelského průmyslu – s více než 7% podílem na jeho celkových tržbách se umísťuje na čtvrtém místě

z patnácti sektorů. V tvorbě přidané hodnoty z výroby je všeobecné strojírenství s podílem téměř 10% na druhém místě, těsně za dopravním strojírenstvím.²

Průmyslové trhy mají některá specifika, kterými se výrazně liší od trhů spotřebních. Je to zejména:

1. *méně zákazníků*,
2. *větší zákazníci* - řada průmyslových trhů se vyznačuje vysokým podílem účasti a trhu zákazníků, v němž několik velkých společností uskutečňuje většinu nákupu,
3. *úzké dodavatelské-odběratelské vztahy* - dodavatelé jsou často nuceni přizpůsobovat svou nabídku individuálním potřebám odběratele,
4. *geografická koncentrace zákazníků*,
5. *závislost poptávky* - poptávka po průmyslovém zboží je na trhu přímo závislá na poptávce po konkrétním spotřebním zboží,
6. *nepružnost poptávky* - celkový poptávka po průmyslovém zboží a službách na trhu není příliš ovlivněna změnami
7. *odborný nákup* - výrobky a služby na průmyslovém trhu jsou zajišťovány odborně školenými nákupčími, kteří se celý svůj pracovní věk učí, jak nakupovat co nejlépe.

² Časopis Ekonom 39/2004, str. 43

3. 2. 2. Analýza hlavních zákazníků

Pro firmu je důležité nejen dobře znát konkurenci, ale také své zákazníky, neboť právě jim je podřízena veškerá činnost firmy. Firma GENICZECH-M se snaží udržet své zákazníky kvalitní a rychlou dodávkou (do 4 týdnů) svých produktů. Typický zákazník je většinou velká zahraniční společnost, která vyrábí např. balící stroje, textilní stroje, obráběcí stroje, lékařská a měřicí zařízení a firma GENICZECH-M dodává části a součásti do těchto strojů. Poměr zahraničních zákazníků vůči tuzemským je 80:20.

Zákazníky firmy GENICZECH-M můžeme rozdělit na:

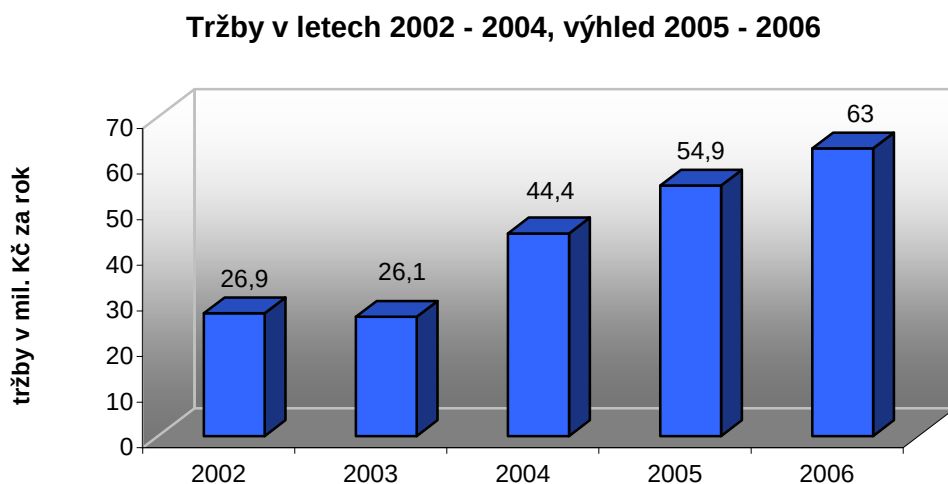
- *Nejdůležitější zahraniční zákazníci*
 1. MediSeal - tento německý koncern je mezinárodní specialista na výrobu balících strojů pro farmaceutický a kosmetický průmysl. Zahrnuje osm specializovaných firem, především v Nizozemí, Německu a Francii. Je součástí skupiny MEDIPAK.
 2. Demag Cranes & Components – německá firma vyrábějící jeřáby a kladkostroje.
 3. Philips Eindhoven – holandský strojírenský koncern zahrnuje v současné době osm specializovaných firem v Holandsku, Singapuru a Polsku a patří k nejstarším a nejzkušenějším firmám v oblasti projekce a výroby strojů, nástrojů, náradí a zařízení vysoké kvality. Zákazníci firmy PHILIPS jsou jednak producenti spotřebního zboží, ale především firmy vyrábějící nejpřesnější lékařské, kontrolní a měřicí zařízení, hydraulické, obráběcí, obuvnické, textilní a další stroje, hnací mechanismy pro letecký průmysl atd.
 4. Hembrug – holandská firma vyrábějící CNC obráběcí stroje.
 5. Vogels (Holandsko) – výroba pro koncern Philips (mikročipy).

6. Fimtech - norský zákazník, který se zabývá výrobou strojů, které produkují hygienické potřeby.
7. Fike - belgická firma vyrábějící zabezpečovací zařízení proti požáru, které se zavádí do potrubního systému.
8. Barmag – německá firma, která vyrábí textilní stroje.
9. Saacke (Německo) – výroba CNC brusek nástrojů.
10. Meyer Burger (Švýcarsko) – stroje na řezání diamantů.

- *Nejdůležitější tuzemské zákazníci*

1. WALTER, spol. s r. o. Kuřim – je nejdůležitějším tuzemským odběratelem, společnost byla vybudována na základě podpory zahraničního kapitálu a vyrábí CNC brusky nástrojů.
2. Siemens kolejová vozidla, a. s. – vyrábí kolejová vozidla všech typů – vozidla městské hromadné dopravy (metro, tramvaje), elektrické a motorové lokomotivy, elektrické a motorové vlakové jednotky, osobní železniční vozy.
3. Rieter CZ a.s. – firma je součástí švýcarského koncernu Rieter. Vyrábí bezvřetenové doprřadací stroje, strojírenské komponenty, tepelnou a zvukovou izolaci pro automobilový průmysl a formy pro výrobu těchto plastových a hliníkových dílů.
4. GF Machinery – konstrukce a montáž manipulátorů.
5. Hanák nářadí – obchodní činnost.

Graf 1

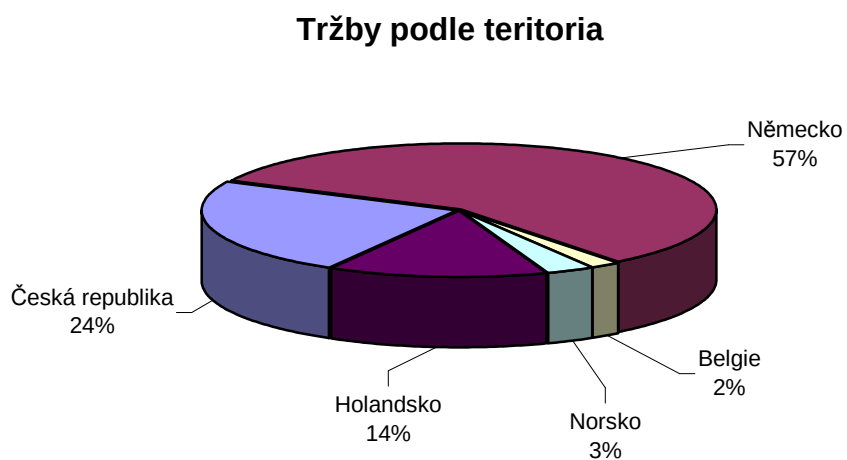


Pramen: vlastní

Je zřejmé, že s růstem podílu vlastní strojírenské výroby, rozšiřováním technické vybavenosti obou provozoven, jakož i se stoupajícím počtem zaměstnanců rostou tržby. Velký podíl na rozvoji tržeb má přijetí obchodního manažera, který má obrovský podíl na zvýšení tržeb v roce 2004, zejména navázáním kontaktů s novými zákazníky a domluvením nových objednávek u stávajících zákazníků. Nesmím opomenout příznivou hodnotu kurzu eura v roce 2004.

Na Grafu č. 2 je znázorněno rozložení zákazníků podle teritoria. Neustále platí poměr zahraničních zákazníků ku tuzemským přibližně 80:20, jak je patrné z grafu. Pouze 24% tržeb obstarávají české firmy. Nejvýznamnější podíl na celkových tržbách má Německo, protože se zde nachází firmy MediSeal a Demag s největšími obraty. Holandsko reprezentují zejména firmy Philips, Vogels a Hembrug. Belgie je zastoupena firmou Fike a Norsko firmou Fimtech. Tržby jednotlivých firem jsou znázorněny v grafech č. 3 a 4.

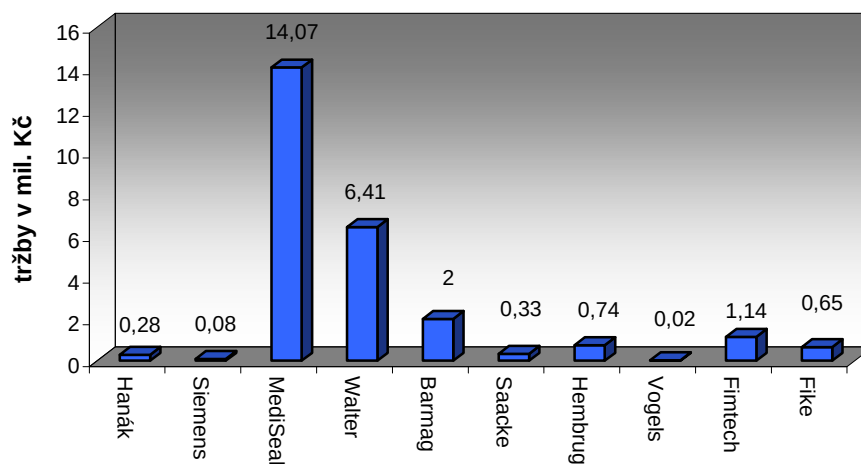
Graf 2



Pramen: vlastní

Graf 3

**Přehled tržeb nejvýznamnějších zákazníků v mil. Kč
za rok 2003**



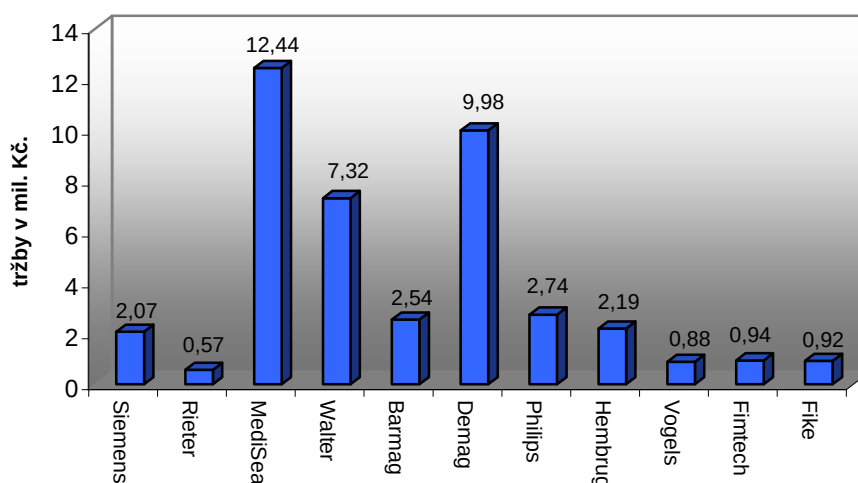
Pramen: vlastní

Graf 3 popisuje tržby v roce 2003 z hlediska nejvýznamnějších zákazníků. Do grafu jsem dosadila 10 firem, které produkovali nejvyšší tržby. Je zde velmi markantní nejvyšší podíl německé firmy MediSeal (14,07 mil.) na celkových tržbách, což činí 54%. Významnějším způsobem se přičinila pouze česká firma Walter (6,41 mil.). Pro firmu GENICZECH-M byla tahle situace velmi nebezpečná z důvodu závislosti na jednom, maximálně dvěma hlavními odběrateli. Jednak z hlediska zaplnění kapacit a jednak z platební závislosti.

V roce 2004 se situace mírně zlepšila, viz. Graf 4. Zejména získáním nových zakázek u stávajících zákazníků (např. firmy Philips, Hembrug, Vogels, Siemens), ale také přibylo několik nových zákazníků (např. firma Demag). Je zde jasně vidět příznivější rozložení jednotlivých odběratelů. Největším odběratelem nadále zůstává firma MediSeal, její tržby se však snížily na 24% z celkového obrátu. Je to způsobeno recesí německé ekonomiky, která způsobila okamžitý odliv zakázek.

Graf 4

**Přehled tržeb nejvýznamnějších zákazníků v mil. Kč
za rok 2004**



Pramen: vlastní

3. 2. 3. Konkurence

Každá firma se snaží odpovědět na některé zásadní otázky týkající se konkurence. Těmito jsou například:

- a) Kdo jsou hlavní konkurenti?
- b) Jaké jsou jejich hlavní cíle?
- c) V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
- e) Jakou podobu může mít jejich reakce?

V současné době patří mezi hlavní konkurenty firmy GENICZECH-M tuzemské společnosti zabývající se výrobou pro strojírenský průmysl. V průběhu deseti let vznikla na českém trhu řada výrobních firem zejména dvěma následujícími způsoby:

- a) Výstavba firmy na tzv. "zelené louce". Jedná se o firmy založené s účastí zahraničního kapitálu, jež mají nové výrobní haly, moderní technologie a vyrábějí nejpreciznější produkty.
- b) Firmy vzniklé odtržením výrobní jednotky od velkých společností. Tyto firmy podnikají na starých výrobních plochách, vlastní starší typy strojů a zařízení, jakož i know-how.

Obě tyto skupiny mají své silné a slabé stránky a na území České republiky se takových firem vyskytuje v současné době asi 500. U firem pod označením a) je výhodou vysoká přesnost vyráběných produktů, nevýhodou jsou vysoké náklady související s nákupem nové techniky, technologie a know-how. Firmy typu b) se vyznačují průměrnou kvalitou a nedostatečnou kapacitní náplní. Jejich výhodou jsou ale nižší náklady, velké zkušenosti a znalost místního trhu a jeho podmínek. I tyto firmy ale s postupujícím časem a narůstající konkurencí musí investovat do modernějších strojů a zařízení.

Konkurenty firmy GENICZECH-M můžeme rozdělit na dvě základní skupiny:

- *Tuzemské konkurenční firmy se zahraniční účastí*
 1. MEVI-CZ - firma založená s holandskou účastí, zaměřující se na výrobu součástí pro balící stroje.
 2. PROMETAL Slavičín – firma s holandskou účastí. Výroba obráběných součástí a plechových dílů pro elektrotechniku, strojírenský a automobilový průmysl; CNC frézování, CNC soustružení; montáže.
 3. FRENCKEN – holandská účast, firma zaměřená na výrobu dílců pro Philips a náhradní díly pro automobilový a letecký průmysl.
 4. HESTEGO - švýcarská účast, firma vyrábí kryty ke strojům, automatizované a bezpečnostní prvky.

Uvedené firmy mohly s pomocí zahraničního kapitálu investovat do nákupu moderních strojů, měřicí techniky a vzdělávání pracovníků. Jejich výhodami jsou dostatečná výrobní základna a stabilní zakázky, k nevýhodám patří zejména vysoké výrobní náklady.

- *Tuzemské konkurenční firmy bez účasti zahraničního kapitálu*
 1. RV METAL - firma produkující zámečnické výrobky, plechové kryty, skříně apod.
 2. ZAKO Turčín spol. s r. o. - firma sídlící v těsné blízkosti firmy GENICZECH-M, zaměřující se na obráběcí díly zejména pro hutní podniky.
 3. BaK s. r. o. – CNC soustružení drobných součástí.
 4. ZPS Nástrojárna – výroba přípravků.

Uvedené firmy mají své sídlo v blízkosti sídla firmy GENICZECH-M, nemají dostatek finančního kapitálu a nemají rovnoměrný výrobní program. Přesnost a kvalita jejich produktů jsou na úrovni odpovídající technickým normám.

V poslední době však dochází k nutnosti modernizace a tak se tyto firmy stávají záuveryovanými. I u nich muselo dojít ke zkrácení dodacích termínů a ke zvýšené kvalitě jejich výrobků.

3. 2. 4. Analýza příležitostí a ohrožení

Po definování největších zákazníků, konkurentů a analýzou průmyslového trhu se budu snažit zhodnotit příležitosti a hrozby, které na firmu GENICZECH-M čekají.

Největší příležitosti:

- Získání nových trhů, zejména ruských – využít zde dynamický růst ekonomiky, postupné otevírání trhu, prudký rozvoj dopravní a telekomunikační infrastruktury, modernizace zastaralé výrobní základny, rostoucích reálných příjmů obyvatelstva.
- Investice do výzkumu a vývoje - zejména využít fondů z EU – program INOVACE.
- Zvyšování kvality, specializace a modernizace.

Největší hrozby:

- Konkurence z východních trhů - zejména čínské firmy kupují zavedené firmy, jejich stávající výrobní provozy uzavřou, načež nejmodernější stroje a know-how přestěhují do Číny. Zde rozjedou výrobu s nesrovnatelně nižšími náklady a zboží pod tradiční značkou exportují do celého světa.
- Kolísání měnového kurzu.
- Konkurence vyvíjí dokonalejší technologie.

3. 3. Vnitřní analýza firmy GENICZECH-M

Druhým ohniskem mého soustředění je vnitřní prostředí společnosti. V podstatě se jedná o velice široký pohled na prostředí firmy. U společnosti GENICZECH-M se jedná v první řadě o samotnou společnost. Konkrétně jde o získání takových údajů o firmě, které mi umožní rozpoznat její silné a slabé stránky. Jedná se zejména o rozbor výrobních, cenových, distribučních, personálních a marketingových předpokladů firmy. Jejich produktů, etické úrovně, image, úrovně řízení, známostí značky atd.

3. 3. 1. Produkt

Firma GENICZECH-M se zaměřuje na dodávku kvalitních výrobků, zejména po vstupu do EU se nároky na kvalitu dodávaných výrobků zvýšily. Ke všem zakázkám se zasílají certifikáty kvality a atesty na materiál, ze kterého je výrobek zhotoven. Tím se výrobky liší v mnoha případech od konkurenčních firem. Zahraniční partneři poskytují technickou pomoc zejména půjčováním nástrojů a měřidel, dodáváním vlastního materiálu, školením pracovníků u zahraničních firem, převážně v oblasti kontroly.

V roce 2003 firma získala certifikát jakosti ISO 90001. Každoročně dochází k interním auditům firem Philips a Demag. Každý rok se také musí ověřovat a prodlužovat velký certifikát o svařování.

Firma GENICZECH-M je v současné době stabilizovaná výrobní a obchodní společnost, jejíž hlavní činností je výroba součástí a přípravek pro strojírenské firmy v tuzemsku i v zahraničí. Předmět podnikání společnosti lze rozdělit do čtyř skupin:

a) Výroba a prodej

- strojních součástí pro balící a textilní stroje - ozubená kola, vačky, táhla, příruby, spojovací součásti
- strojních součástí pro brousící stroje – převodové skříně, vřetena
- komponentů pro montážní přípravky audio-vizuální techniky, svařovaných součástí.

b) Soustružení, frézování, vrtání a další práce průmyslové povahy

- jedná se o práce v rámci aktivního zušlechťovacího typu, tzn. dodávka speciálních materiálů (hliníkových desek) od holandských firem a jejich zušlechťování.

c) Zprostředkovatelská činnost

- firma GENICZECH-M má díky dobrým kontaktům se zahraničními firmami možnost získávat zakázky i pro jiné drobné a střední firmy v regionu města Zlín.

d) Poskytování služeb spojených s výrobním programem firmy

- údržba a půjčování nástrojů, dokumentace technických výkresů atd.

3. 3. 2. Distribuce

Dodávky k zákazníkům zajišťuje firma GENICZECH-M prostřednictvím mezinárodních kurýrních společností (DHL, UPS, TNT, Fedex) a soukromých dopravců (Štencel transport, František Šafář, Logis). Výhodou kurýrních společností je rychlost (většinou dodání do druhého pracovního dne), spolehlivost a poskytované služby. Zejména se jedná o celní služby, možnost sledování zásilek po internetu, ale také v poslední době firma využívá možnosti plateb na účet příjemce, kdy firmu nezatěžují úhrady za dopravu.

U soukromých dopravců je výhodou nízká cena a pružnost (např. vyzvednutí zásilky o víkendu, ve večerních hodinách, svoz reklamovaných dílců od zákazníků za symbolickou částku). Většinou záleží na požadavku zákazníka,

kterou společností si přeje dodat výrobky a na spěšnosti zásilky.

V rámci distribuce je také důležitá otázka balení. Obal musí splňovat především ochrannou funkci. Obal chrání produkt před poškozením, z titulu špatného zacházení během celého procesu transportů, překládání a dopravy na místo určení. Obal chrání před poškozením při manipulaci s produktem zdviháním, navršením nebo paletizací. Každý zákazník má své požadavky, jak na distribuci, tak na ochranu výrobku při transportu.

Firma Philips

- dodává vlastní balicí materiál
- balení probíhá v místnosti, které musí splňovat požadavek bezprašné místnosti, tzv. cleanroom packaging.
- přeprava probíhá pouze společnostmi UPS a TNT
- pro přepravu sad dílců se objednávají dřevěné bedny „na míru“.

Firma Demag

- doprava přes firmu Logis
- dodává si vlastní kovové palety
- při každé nové výrobní dávce se zasílají vzorky z dílce s protokolem o mikrotvrdosti svaru

Firma Barmag

- distribuce výrobků v ohradových paletách firmy Barmag

3. 3. 3. Cena

Firma GENICZECH-M se snaží minimalizovat výrobní náklady a zvyšovat produktivitu práce. Tím si drží zejména pro zahraniční zákazníky velmi atraktivní ceny. Cena je kalkulována dle výrobních příkazů. Každý výrobek má

svůj technologický postup, ze kterého vyplývá cena materiálu, plánovaný čas na výrobu, včetně přípravného času a cena případných kooperací. Cena se zvyšuje v závislosti na ceně materiálu a distribuci. U některých zákazníků je cena distribuce zahrnuta v ceně, jiným zákazníkům je pravidelně cena za dopravu přefakturována.

Po expedici je důležitá zpětná kontrola plánovaného a skutečného výrobního času. Tento zpětný controlling je důležitý při kontrole plnění norem a dále ukazatelem jestli byla správně stanovena cena. V případě opakování výroby, což se děje u cca 70% produktů, může na základě této kontroly dojít k úpravě cen.

3. 3. 4. Výroba

Výrobnímu programu je přizpůsobena i stávající výrobní základna, kterou by se firma měla snažit doplňovat a modernizovat. Je nezbytné sledovat plánování a řízení výroby, které zahrnuje sledování volných kapacit, kvality výrobků, organizaci a řízení pracovních sil.

Technická vybavenost

Technické vybavení firmy je na relativně dobré úrovni. Přehled strojního vybavení je názorně zobrazen v tabulce č. 1. Podíl CNC strojů se výrazně navýšil v roce 2004. K nejmodernějším strojům patří frézovací centrum Deckel Maho DMU, které umožňuje obrábění v pěti osách (3D obrábění), za zmínku stojí také soustružnický stroj MCFV 1000 a vyvrtávací stroj S 50 CNC. Z tabulky č. 1 dále vyplývá, že poměr konvenčních a CNC strojů je stále ve prospěch konvenčních strojů. Jestliže se chce firma dále rozvíjet, je nákup dalších CNC strojů nezbytností.

Mezi nejzastaralejší a nedostačující stroje, kde je jen ztěžka dosahováno potřebné přesnosti vyráběných dílů, patří zejména brusky na kulato, na plocho a otvoru, stroj na řezání závitů a souřadnicová vyvrtávačka.

Stále také chybí také manipulační technika ke strojům. Zejména zdvihací zařízení k velkým obráběcím centrům (jeřáby, kladky atd.), k usnadnění manipulace s těžkými dílci a vysokozdvihný vozík.

Tabulka 1

Srovnání strojního vybavení v letech 1995, 2003, 2004.

Název stroje	1995	2003	2004
Frézka	4	7	8
Soustruh	2	4	4
Vrtačka	1	4	4
Bruska na plocho	1	2	2
Bruska otvoru	1	1	1
Bruska na kulato	-	2	2
CNC stroj	-	3	7
Navrtávací stroj	-	1	1
Sip-souřadnicová vyvrtávačka	1	1	1
Svářecí stroj	-	-	1
Pískovací stroj	-	-	1
Pily na kov	2	3	3

Za zmínku stojí vybavení kanceláře výpočetní a telekomunikační technikou, která je na poměrně vysoké úrovni. Celý systém řízení výroby, plánování, sledování stavu zásob materiálu a nedokončené výroby je veden na počítačích, pracujících v softwaru QUORT. Ze systému je znát rozpracovanost jednotlivých zakázek ve výrobě, cenová hladina, ale také produktivita pracovníků. Systém

dokáže vypočítat plán požadovaných kapacit na základě technologie a znázornit seznam všech nevykrytých zakázek. Všechny účetní doklady jsou řádně vedeny v moderním účetním programu HARRY Zlín.

Povrchové úpravy

Řada zákazníků vyžaduje různé povrchové úpravy, které firma kooperuje do firem v nejbližším okolí. Pokud firma není schopna vyhovět požadavkům zákazníka zasílá dílce do specializovaných firem, které se vyžádá zákazník (většinou do zahraničí) a se kterými má již vlastní zkušenost. Jde zejména o:

- firmu Philips – galvanovna PGE v Holandsku (moření a pasivace, niklování).
- firmu Fimtech – AST Germany (speciální povlakování)

Dle požadavků zákazníka firma zajišťuje ve svém blízkém okolí:

1. povrchové úpravy:

- černění
- niklování
- zinek
- tvrdý chrom
- eloxování
- nátěr barvou
- pasivace

2. tepelné zpracování

- cementování
- kalení
- nitridování

Kontrola

Je velmi důležité vyrábět přesné dílce, dle požadavků zákazníků, ale je také nezbytné mít výrobky na čem změřit. Firma GENICZECH-M vlastní od roku

2001 měřicí centrum Mitutoyo LH-600 B, které je schopné změřit veškeré vnitřní a vnější rozměry, rovinnost ploch a souosost děr. Dříve se měřilo klasickými posuvnými měřidly, kalibry a výškoměry, ale zejména z důvodu častých reklamací oválnosti děr se koupil tento přístroj. Měření se zpřesnilo a zrychlilo. Zahraniční zákazníci vyžadují 100% kvalitu. Např. firma Philips vyhodnocuje každé čtvrtletí své dodavatele z hlediska reklamací a jednotlivých zakázek. Procento reklamací nesmí překročit 5% z dodávaného množství.

3. 3. 5. Personální otázky - lidské zdroje

V roce 1993 měla firma 2 zaměstnance - a to společníky firmy. V následujících letech dochází k postupnému přijímání nových pracovníků a to až na 48 v roce 2005.

Přes stále se zvyšující nezaměstnanost v České republice, resp. v některých jejích okresech, patří Zlín mezi města s nejnižší nezaměstnaností a je zde problém získat kvalitní pracovníky s požadovaným strojírenským vzděláním, zejména brusiče, frézaře, soustružníky. Stále chybí pracovníci k numerickým strojům. Z tohoto důvodu dochází k zaměstnávání cizích státních příslušníků, především občanů sousední Slovenské republiky. Veliká poptávka je hlavně po kvalitní obsluze CNC strojů, z důvodu rozšíření provozu na tři směny.

Se založením vlastní výrobní dílny souviselo samozřejmě i rozšíření pracovních míst, především dělnických a také rozšíření strojního vybavení. K 1. 1. 2005 zaměstnává firma 48 zaměstnanců, z toho 39 výrobních dělníků (vyučení soustružníci, frézaři, nástrojáři, brusiči, manipulanti) a 9 technicko-hospodářských pracovníků (ředitel, vedoucí výroby, technolog, nákupčí materiálu, mistr, plánovač, účetní-ekonom, programátor, vedoucí prodeje, asistentka).

3. 3. 6. Propagace

Správné pochopení a uplatnění marketingových zásad se stává v současných ekonomických podmínkách stále důležitější. Přesto je ve firmě GENICZECH-M nedostatečně pochopen a je mu věnována minimální pozornost.

Firma GENICZECH-M by se prostřednictvím reklamy a propagace měla snažit informovat široký okruh potenciálních zákazníků o konkurenčních výhodách vyráběného sortimentu, s cílem ovlivnit jejich postoje. Reklamní sdělení by mělo být zaměřeno především na prezentaci společnosti jako takové a na jednotlivé druhy výrobků pro příslušné druhy průmyslu. Zatím jsou k dispozici pouze zastaralé webové stránky, staré propagační letáky a sbírání kontaktů na veletrzích.

3. 3. 7. Analýza silných a slabých stránek a možností jejího využití

Vnitřní analýzou společnosti GENICZECH-M jsem se pokusila prozkoumat veškeré mně dostupné materiály o firmě a rozdělit je do dvou skupin - skupiny silných a slabých stránek firmy.

Analýza silných stránek:

- a) vysoká úroveň technických a technologických znalostí
- b) velké možnosti pružně reagovat na poptávky a potřebu trhu
- c) dobrý goodwill firmy, tj. snaha vycházet vstříc svým zákazníkům i potenciálním odběratelům
- d) spolupráce s velkými firmami v Holandsku a Německu
- e) velké možnosti cenové konkurence
- f) vysoká technická pomoc zahraničních partnerů při výrobě součástí a to zejména:

- půjčování nástrojů a měřidel
 - personální pomoc, školení pracovníků u zahraničních firem, převážně v oblasti kontroly
 - dodávky materiálu, které nejsou v České republice k dispozici
- g) dobrá platební pověst podniku - všechny pohledávky jsou řádně a včas placeny
- h) kvalita odpovídá standartu světových norem
- i) krátké dodací termíny

Analýza slabých stránek:

- a) nedostatek kvalifikovaných výrobních dělníků, zejména u moderních CNC strojů
- b) slabá úroveň propagace a reklamy
- c) nedostatečná zpětná kontrola plnění norem a kvality
- d) nevypracovaný systém školení zaměstnanců, popřípadě rozšíření jazykových znalostí výrobních dělníků
- e) chybí motivace pracovníků
- f) chybějící kontakty na východních trzích
- g) malý informační systém - a to jak o působení samotné firmy v zahraničí, tak o potencionálních zákaznících
- h) neexistující systematický průzkum trhu v oblasti působení firmy
- i) malá vybavenost kontrolními měřicími přístroji, zvláště po nákupu CNC stroje pro 5 os, chybí 3D měřidlo
- j) velmi malá účinnost forem podpory prodeje
- k) poměr konvenčních a CNC strojů
- l) chybějící manipulační technika

3. 4. Návrhy a opatření na zajištění perspektivního vývoje firmy

3. 4.1. Využití analýzy silných a slabých stránek

Jedním z cílů každé firmy je správně využít a udržet si všechny silné stránky a naopak odstranit nebo alespoň omezit stránky slabé. Firma GENICZECH-M by silných stránek mohla využít následovně:

- a) ukázat při osobních kontaktech odborné znalosti, zaujmout jejich vhodností pro danou firmu
- b) zdůrazňovat vysokou přesnost a kvalitu produktů vzhledem k nejprísnějším normám - certifikát kvality A od firmy Philips Eindhoven, audit firmy Demag a certifikát jakosti ISO 9001
- c) poukazovat na dobré zázemí a stabilitu firmy
- d) upozornit i v současné ekonomické situaci na českém trhu na výhodnou cenu při sjednávání zakázek.

Omezení, popř. odstranění slabých stránek lze potom provést následujícími způsoby:

- a) nákup nových CNC strojů, měřicí a kontrolní techniky k dosažení 100% přesnosti a kvality výrobků
- b) získání dalšího rozhodujícího partnera k dosažení větší rovnoměrnosti firmy
- c) vytvoření systému školení a motivace stávajících pracovníků a získání nových kvalifikovaných dělníků
- d) propagace firmy

3. 4. 2. Marketingové cíle

Poté co si firma definovala své poslání, provedla analýzu vnitřního a vnějšího okolí, může přistoupit k formulování cílů, které by měly určit další směr vývoje organizace pro nejbližší roky. Velmi málo firem sleduje pouze jeden (hlavní) cíl. Kromě něho si každá firma stanovuje dílčí cíle, např. výrobní, obchodní, finanční, investiční, personální, ekologické atd. , přičemž usiluje, aby všechny cíle byly realistické a vzájemně sladěné.

Na základě studií a analýz, které jsem provedla ve firmě GENICZECH-M bych společnosti doporučila zaměřit se zejména na cíle a kroky v následujících oblastech.

Výroba

Protože trh diktuje také koncepci v technické oblasti při vývoji nových výrobků, měla by firma GENICZECH-M učinit modernizaci. Její realizace by měla zajistit takové výrobky, které v maximální míře uspokojí potřeby zákazníků. Společnost by měla najít způsob, jak snížit výrobní náklady, zvýšit výkony a optimalizovat vazby mezi jednotlivými činnostmi, tak aby došlo ke značnému zproduktivnění výroby části balících a textilních strojů, svařovaných součástí a forem z následně vyšším komerčním úspěchem v tuzemské i zahraniční nabídce. Firma GENICZECH-M by se proto měla v následujícím roce zaměřit na tyto výrobní a inovační cíle:

- a) podle finančních možností dále zakoupit numericky řízené CNC stroje, moderní měřicí a kontrolní přístroje (3D měřidlo), aby byla zaručena 100% přesnost výrobků
- b) část prostředků věnovat na běžnou modernizaci strojového parku a generální opravy
- c) dále rozšiřovat výrobu částí a součástí strojů v jiných oborech (např. dřevoobráběcí stroje, stroje pro zpracování papíru, stavebnictví atd.)

- d) všechny zakázky zabezpečit v požadované kvalitě a termínu
- e) vývoj vlastního produktu

Personalistika

- Získání pracovníků - v dnešní době silné konkurence je otázka lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších. Jak už bylo dříve zmíněno, je ve zlínském kraji velká nezaměstnanost, není snadné získat kvalifikované pracovníky v naší oblasti. Zejména se jedná o kvalifikovanou obsluhu CNC strojů. Společnost by se proto měla zaměřit na spolupráci s učilišti, střední průmyslovou školou a s vysokým učením technickým. Neboť u těchto dělníků se nejedná o klasickou obsluhu, ale i o schopnost vytváření programů. Tito studenti mohou vykonávat praxi v naší firmě a po ukončení školy zde dále pracovat.
- Školení - důležitá je také otázka školení stávajících pracovníků. Jedná se především o technické školení na nových strojích, ale i o zvyšování jazykové vybavenosti zaměstnanců, aby mohlo docházet k přímé komunikaci jednotlivých oddělení mezi sebou. Především se tím jistě vzniku komunikačních šumů.
- Motivace – každý pracovník by měl být osobně zainteresován na dodržování kvality a plnění norem. Tohoto se dá dosáhnout především peněžitým ohodnocením 100% výkonu při plnění předepsaných norem a velkou diferenciací jednotlivých pracovníků. Ze systému řízení výroby QUORT jsou snadno dostupné informace o tomto plnění jednotlivých pracovníků. V současnosti se však s těmito informacemi nepracuje. Navrhují proto detailní, týdenní sledování norem a kvality a vyhodnocení s okamžitým dopadem na platovém ohodnocení. Dále je důležitá spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou, tzn. dobré pracovní podmínky na pracovišti, společná setkání, slovní ohodnocení atd., neboť

spokojený zaměstnanec je mnohdy důležitější než spokojený zákazník. Firma může motivovat různými výhodami jako jsou např. příspěvek na stravné, příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na rekreaci atd.

Propagace

Propagace firmy GENICZECH-M by se měla zaměřit na zvýšení počtu zákazníků a udržení si stávajících zahraničních zákazníků. Firma nemůže být závislá na jednom či dvěma velkých odběratelích, musí být zajištěna stabilita a rovnoměrnost zakázek, a to jak z hlediska výroby, tak plateb.

Návrhy možností umístění propagace:

- a) *Odborné časopisy* - k propagaci produktu firmy GENICZECH-M je tento propagační nástroj velmi vhodný. Jako nejvýhodnější formu prezentace navrhuji inzerci ve speciálních odborných časopisech, jako např. Ekonom.
- b) *Katalogy a prospekty* - tyto firma vytiskla na konci roku 2001. Prostřednictvím katalogů si zákazník vytváří ucelenou představu o produkci dané společnosti. V případě zájmů může firma zaslat podrobnější informace o žádaných výrobcích formou prospektů. Katalogy i prospekty je nutné včas a správně aktualizovat a mít vytvořeny překlady ve dvou světových jazycích. Prospekty by měly být rozesílány technickým pracovníkům firem, které by se mohly stát zákazníky firmy.
- c) *Výstavy a veletrhy* - na výstavách a veletrzích se setkávají konkurenti i obchodní partneři, dochází zde k navazování nových kontaktů, uzavírání obchodních transakcí, je zde možné získat nové informace o firmách, výrobcích, či technologiích. Je to také nejlepší místo k prezentaci nových výrobků. Účast na výstavách a veletrzích by se měla stát samozřejmou součástí propagace. Mezi nejdůležitější tuzemské strojírenské veletrhy v současné době patří:

- Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně
- Bohemia Tech Plzeň - průmyslová výstava zaměřená na prezentaci českých výrobců a firem strojírenských výrobků a technologií
- EMF A Praha - mezinárodní veletrh materiálu, zařízení a strojů pro strojírenskou výrobu
- MACH Praha – strojírenský veletrh techniky a technologií
- Finet Praha – mezinárodní veletrh povrchových úprav a finálních technologií

V budoucnu by se firma měla zúčastňovat také zahraničních výstav a veletrhů. Mezi nejdůležitější zahraniční výstavy a veletrhy patří:

- EMO Miláno - mezinárodní veletrh strojírenského zboží a technologií
- EMO Hanover - mezinárodní strojírenský veletrh
- Mezinárodní strojírenský veletrh Nitra - výstava strojů, nástrojů, zařízení a technologií
- Mašmet Kyjev – mezinárodní veletrh obráběcích a tvářecích strojů

- d) *Semináře a konference* - odborné semináře a konference pořádané k různým příležitostem jsou možností k získání informací o posledních technických novinkách v oboru. Firma GENICZECH-M by proto měla takové akce vyhledávat a aktivně se jich účastnit.
- e) *Internet* – nové webové stránky jsou naprostou nezbytností a firma by do nich měla investovat co nejdříve. Doporučuji jejich tvorbu zadat profesionální firmě, která by také prováděla pravidelnou správu. Nezbytná je prezentace na internetu, při zadání odkazu na strojírenství a průmysl.

4. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování marketingové analýzy firmy GENICZECH-M spol. s r. o., která by podala objektivní a ucelený obraz společnosti, na základě tohoto obrazu stanovit cíle a záměry v rozhodujících oblastech. Podle mého názoru by se firma měla zaměřit zejména na oblast výroby, personalistiky a propagace. Konkrétně na zvýšení produktivity práce, rozšíření výrobní základny, zvýšením počtu odběratelů, aby nedocházelo k závislosti na jednom, či dvou odběratelích, a to jak z hlediska výroby, tak z hlediska plateb. Mimo zlepšení výrobních možností, by se také firma měla zaměřit na personální politiku. Motivovat pracovníky, získat kvalitní obsluhu CSN strojů a pravidelně zasílat na školení stávající zaměstnance. Zásadní nedostatky jsem potom shledala v propagačních a marketingových činnostech, které hodnotím, jako velmi slabou stránku firmy. Navrhla jsem proto několik možností umístění reklamy a propagace. Jako nejdůležitější doporučuji tvorbu webových stránek a tisk aktuálních propagačních letáků.

K dosažení tohoto cíle jsem využila informace, které mi byly mým zaměstnavatelem firmou GENICZECH-M poskytnuty. Další potřebné údaje jsem získala analýzou společnosti, pomocí metody SWOT. Ze shromážděných informací jsem vyvodila dle svého subjektivního názoru vhodná doporučení a řešení zjištěných nedostatků firmy.

V této práci jsem se snažila zachytit a zobrazit aktuální stav firmy (se všemi klady a zápory). Budu velmi ráda pokud svou prací přispěji ke zdokonalení a zkvalitnění činnosti firmy GENICZECH-M a doufám, že má práce bude motivovat vedení firmy k tomu, aby věnovalo marketingu více pozornosti a správným marketingovým myšlením tak bylo vždy o krok před konkurencí.

5. RESUMÉ

The purpose of this bachelor essay was elaborating the marketing analysis of the company GENICZECH-M spol. s r. o., which could give us objective and coherent image of the company and on the basis of this image to determine objectives and intentions at important spheres. In my opinion the company should especially intent on the spheres at production, personnel and promotion. And especially on raising of the work productivity, extending of the production base, raising of the number of the customers, so that there is no dependence on one or two customers, namely from the point of view of production and also from the point of view of payments. Except of the production possibilities improving the company should also intent on personal policy. Motivate employees, try to find new attendant of CNC machines, training courses for existing employees. The basic defects I have found in promotional and marketing activities. I have recommend some examples for placing advertising and promotion. The most important is creation new web pages and printing actual promotional brochure.

To state this aims I have use information, which have allowed me my employer company GENICZECH-M. Another important details I have taken analyzes of company, according method SWOT. From collecting information I have deduced according my subjective opinion available recommends and solutions discovered failures of company.

In this essay I have try to catch and typify actual condition of company (with all positives and negatives). I would be glad if I help company GENICZECH-M to improvement and more quality and I hope, that my essay would motivate management of company, to give more consideration to marketing and will be always one step before competition.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KOTLER, P. *Marketing Management*. 9. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
2. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. 12. vyd. Praha: Radix, 1997. ISBN 80-86031-07-1.
3. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
4. SVĚTLÍK, J., SOUKALOVÁ, R. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Zlín: 1999.
5. SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994.
6. KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.
7. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
8. VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN: 80-7169-533-5.
9. MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. A KOL. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN: 80-247-0364-5.
10. *Ekonom*. Týdeník hospodářských novin. Ročník 69 – č. 12. 2005-. Praha: Ekonomia. ISSN 1210-0714.
11. *Ekonom*. Týdeník hospodářských novin. Ročník 69 – č. 4. 2005-. Praha: Ekonomia. ISSN 1210-0714.
12. *Ekonom*. Týdeník hospodářských novin. Ročník 68 – č. 39. 2005-. Praha: Ekonomia. ISSN 1210-0714.

Příloha 1 – certifikát ISO