

**Marketingové řízení jako podmínka
konkurenceschopnosti firmy
Avex Trade, spol. s r. o.**

Ivana Zábranová

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ivana ZÁBRANOVÁ
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Téma práce: Marketingové řízení jako podmínka konkurenceschopnosti firmy Avex Trade spol. s r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingovému řízení a konkurenceschopnosti firmy.
2. Analyzujte současný stav úrovně marketingového řízení ve firmě Avex Trade spol. s r. o.
3. Vypracujte doporučení pro zavedení marketingového řízení jako podmínky konkurenceschopnosti firmy Avex Trade spol. s r. o.
4. Doporučení podrobně rizikové a nákladové analýze.

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

Seznam odborné literatury:

1. ČIHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7
2. GLOGAR, A. Jak děláme marketing. 1. vyd. Liberec: Institutu průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
3. GLOGAR, A. Úloha marketingu pro strategii dosažení konkurenčních výhod podnikatelských jednotek. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
4. NOVÁČEK, V. Teorie konkurenceschopnosti. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
5. ŽÁK, M. a kol. Velká ekonomická encyklopedie. Praha: Linde, a. s., 1999. ISBN 80-7201-172-3. s. 351,352

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 13. března 2006
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2006

Ve Zlíně dne 13. března 2006

doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Téma této bakalářské práce je projekt marketingového řízení firmy Avex Trade, spol. s r. o. V teoretické části je podrobně rozebráno marketingové řízení a konkurenceschopnost. Obsahem praktické části jsou představení Avex Trade a výrobního programu, analýza konkurenceschopnosti tj. situace na domácím trhu, analýza konkurence, dodavatelsko-odběratelské vztahy, SWOT analýza firmy, Porterova analýza, směřování v EU a inovace jako konkurenční výhoda. V další části uvádím návrh zdokonalení marketingového řízení v podniku, riziková a nákladová analýza a analýza efektivnosti.

ABSTRACT

The theme of this Bachelor thesis is the Project of Marketing Management as a necessary condition of competitive advantage of Avex Trade Ltd. In the theoretical part you can find what marketing management is and competitive advantage in detail. Content of the practical part contains information about Avex Trade, its production programme, analysis of competitive advantage, situation on internal market, analysis of competition, relations between suppliers and customers, the SWOT analysis of company, Porter's analysis, direction in EU and innovation as a competitive advantage. Next part contains proposal propose of upgrade of marketing management in company, hazard operation study, costs analysis and efficiency analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD. za cenné rady a pomoc při vypracování této bakalářské práce. Děkuji také panu Ing. Davidovi Matulaji za zpřístupnění potřebných informací a trpělivost při zodpovězení mých otázek.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 15. května 2006

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením třetí straně.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 POSTAVENÍ A ÚLOHA MARKETINGU V ORGANIZACI	11
1.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	12
1.2.1 4 P strategie – strategie nástrojů marketingového mixu	12
1.2.2 Marketingová komunikace	13
1.2.2.1 Reklama	14
1.2.2.2 Podpora prodeje	14
1.2.2.3 Public relations	15
1.2.2.4 Direct marketing	15
1.2.2.5 Osobní prodej	16
2 KONKURENCESCHOPNOST	17
2.1 KONKURENCE	17
2.1.1 Odvětvové pojetí konkurence	17
2.1.2 Tržní pojetí konkurence	20
2.2 IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENCE	20
2.3 URČOVÁNÍ CÍLŮ KONKURENCE	22
2.4 URČOVÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE	23
2.5 KONKURENČNÍ ZMĚNY V SOUVISLOSTI SE VSTUPEM ČR DO EU	23
2.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE	25
2.6.1 Porterovy konkurenční výhody	25
2.6.2 Všeobecné konkurenční strategie	25
2.6.3 Podmínky konkurenceschopnosti	26
2.6.3.1 Konkurenceschopnost v českých podmínkách	27
2.6.4 Dosáhnutí konkurenceschopnosti	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.	30
3.1 ZALOŽENÍ A HISTORIE PODNIKU AVEX TRADE, SPOL. S R. O.	30
3.2 VÝROBNÍ PROGRAM	30
3.3 EXPORT	31
3.4 CERTIFIKACE PODNIKU	32
3.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V POSLEDNÍCH TŘECH LETECH	32
3.5.1 Osobní prodej	32
3.5.2 Podpora prodeje	33
3.5.3 Přímý marketing	33
3.5.4 Sponzorství	34
3.5.5 Veletrhy	34
3.5.6 Internetové stránky	35

3.5.7	Řízení vztahů se zákazníky.....	35
4	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.	36
4.1	ANALÝZA KONKURENCE	36
4.2	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V PRAXI	39
4.2.1	Distribuce	40
4.2.2	Cenové podmínky	40
4.2.3	Analýza procesů poptávky.....	41
4.3	ODBĚRATELÉ.....	42
4.4	SWOT ANALÝZA	43
4.5	STEP ANALÝZA	44
4.6	PORTEROVA ANALÝZA.....	46
4.7	PEST ANALÝZA.....	48
5	NÁVRH NA ZAVEDENÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ JAKO PODMÍNKY KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.	50
6	RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	52
	ZÁVĚR.....	59
	ENGLISH SUMMARY.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je „Marketingové řízení jako podmínka konkurenceschopnosti firmy AVEX TRADE, spol. s r. o.“. Téma marketingové řízení mě zaujalo především tím, že stále pro mnoho firem z České republiky je tato činnost podceňována nebo nedostatečně prováděna.

Pojem marketing a propagace se už staly běžnou součástí našeho slovníku a zaujímají stále významnější postavení jako klíč k podnikatelskému úspěchu, protože představují činnost orientovanou na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Moderní marketing prostupuje veškerou podnikatelskou činností, každým podnikovým rozhodnutím a slučuje mnoho dříve samostatných funkcí. Podílí se na vývoji a zdokonalování výrobku a služeb, ovlivňuje distribuční a cenovou politiku.

Marketing ale vyžaduje víc, než jen vyvinout konkurenceschopný produkt, dát mu přitažlivou cenu a zpřístupnit ho potencionálním zákazníkům. Pokud chce firma v dnešním světě uspět, realizovat svoje představy a následně dosáhnout svých cílů, neobejde se bez komunikace, tzn. přenosu sdělení od odesílatele k příjemci. Firmy tímto způsobem komunikují s prostředníky, spotřebiteli a veřejností. Prostředníci komunikují se svými zákazníky a s veřejností, spotřebitelé komunikují s ostatními spotřebiteli a veřejností a zároveň přitom všechny skupiny navzájem poskytují zpětnou komunikační vazbu. Zajistit správný tok informací a překonat problémy spojené s rostoucím počtem ekonomických subjektů a jejich rozšiřující se teritoriální působností je právě úkolem marketingového mixu a potažmo nástrojem marketingového řízení, které je předmětem této práce.

V teoretické části provedu průzkum literárních pramenů zabývajících se problematikou marketingového řízení a komunikace.

V praktické části bude charakterizována firma Avex Trade, spol. s r. o. a analyzována marketingová komunikace v této společnosti v průběhu uplynulých 3 let. Nebude chybět ani analýza slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení.

Dále bude zpracován projekt marketingového řízení za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, povědomí o firmě na celosvětových trzích, výraznější prezentace, posílení vzájemných vztahů se stávajícími zákazníky a získání nových.

V poslední části uvedu návrh na zavedení marketingové řízení resp. na jeho rozšíření nebo zlepšení stávajícího stavu a také tento projekt podrobím rizikové a nákladové analýze.

Věřím, že tato práce přispěje firmě Avex Trade, spol. s r. o. a stane se tak vhodným nástrojem pro několik příštích let.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Philip Kotler pod pojmem **marketing** vidí: „Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci získávají to, co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a výměny hodnotných výrobků s ostatními“ [Kotler, s. 23].

Marketing je třeba chápat jako filozofii podnikání a jako systém podnikových funkcí. Výrazem filozofie je řízení podniku orientované na trh. Právě zákazník je alfou i omegou. Marketing zahrnuje funkce, které se týkají výrobní politiky, cen, informací, distribuční, smluvní a prodejní politiky apod. [Tomek, Vávrová, s. 21-22].

Marketingové řízení je procesem plánování a provádění koncepce tvorby ceny, marketingové komunikace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce nebo organizací. Tato definice uznává, že marketingové řízení je profese, zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu. Pokrývá myšlenky, zboží a služby s cílem dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran.

Marketingové řízení je v zásadě řízením poptávky. Jeho úkolem je ovlivňování úrovně, načasování a složení poptávky, jenž pomůže organizaci dosahovat jejich cílů [Kozák, s. 7].

Marketingový proces zahrnuje analyzování marketingových příležitostí, vývoj marketingových strategií, plánování marketingových programů a řízení marketingového úsilí [Kotler, s. 92].

1.1 Postavení a úloha marketingu v organizaci

„Základním problémem rozvoje marketingu je otázka postavení a úlohy marketingu v organizaci. Normativním požadavkem, jak dosáhnout co nejdokonalejšího prosazení úlohy marketingu, je požadavek vytvořit z něj nástroj podnikové podnikatelské filozofie, nástroj komplexního využití všech marketingových nástrojů. Marketingová koncepce řízení se musí prosadit proti výrobní i obchodní koncepci řízení a tomu musí odpovídat pozice marketingu v managementu, prosazení do marketingové strategie i marketingového operativního řízení“ [GLOGAR, s. 33].

„Předpoklad úspěšného zavedení marketingu a účelného postavení marketingu v podniku spočívá v tom, že marketing je:

- pojatý jako úloha vrcholového řízení,
- že marketingová filozofie pronikla do myšlení řídicích výkonných pracovníků,
- že jsou předpoklady, aby byla vybudovaná kvalitní procesní a institucionální organizace marketingu a v její rámci marketingové oddělení jasně vymezující svůj vztah k oddělení nákupu a prodeje a integrující, doposud roztržštěné činnosti jako je propagace, styk se zákazníky atd.,
- že mohou být v účelné struktuře využity všechny marketingové nástroje“ [GLOGAR, s. 78].

1.2 Marketingové plánování

Marketingové plánování je východiskem působení firmy na trhu. Podnik nemůže úspěšně fungovat bez plánu, bez cíle. Důsledně zpracování marketingový plán opírající se o strategické cíle a směřování firmy je nevyhnutelným strategickým dokumentem firmy. Bez existence marketingového plánu působí marketingová činnost chaoticky a ztrácí svoji hlavní výhodu – synergický účinek integrované marketingové komunikace [26].

1.2.1 4 P strategie – strategie nástrojů marketingového mixu

Hlavní složkou marketingu je uspokojování požadavků zákazníků. Jejich splnění firma dosahuje právě prostřednictvím rozvoje účinného marketingového mixu, který je vlastně po-
statou koncepcí marketingu a jak již bylo řečeno je tvořen souhrnem všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšmu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím, apod.

Marketingový mix zahrnuje vše, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech. Nejčastěji se setkáváme se skupinou čtyř proměnných, které jsou definovány jako „**4 P**“:

PRODUCT (výrobek)

PLACE (místo)

PRICE (prodejní cena)

PROMOTION (propagace)

VÝROBEK (product)	CENA (price)	MÍSTO (place)	PROPAGACE (promotion)
<ul style="list-style-type: none"> - Fyzické zboží - Služby - Vlastnosti - Kvalita - Doplnky - Instalace - Styl - Záruka - Obal - Značka 	<ul style="list-style-type: none"> · Pružnost · Slevy · Výhody · Přídavky · Ceník 	<ul style="list-style-type: none"> · Typ distribuční cesty · Pokrytí trhu · Typy prostředníků · Typy a umístění obchodů · Úrovně služeb · Doprava 	<ul style="list-style-type: none"> Propagační mix · Reklama Publicita · Osobní prodej · Podpora prodeje

Obr. 1 Marketingový mix [Vlastní zpracování]

1.2.2 Marketingová komunikace

Úkolem nástrojů marketingové komunikace je vyvolání zájmu o firmu, udržení stávajících zákazníků, ovlivnění jejich nákupního chování a získání nových zákazníků.

Komunikační strategie podniku vychází z celkového charakteru jeho marketingové strategie a je ovlivňována řadou faktorů jakou jsou:

- charakter výrobku,
- fáze životního cyklu výrobku,
- cílová skupina,
- disponibilní zdroje (výše prostředků věnovaných na propagaci).

V marketingu může mít komunikace osobní i neosobní formu. Mezi neosobní masovou komunikaci patří především reklama, podpora prodeje a public relations, mezi osobní pak patří osobní prodej a direct marketing. Firma může využít k uskutečnění svých cílů jedné nebo více forem stimulace => komunikační (propagační) mix.

1.2.2.1 Reklama

Reklamu lze považovat za mimořádně významnou složku marketingové komunikace. Ze všech složek se s ní běžný spotřebitel setkává poměrně často.

Jedná o neosobní placenou formu masové komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu, televize, internetu, venkovních médií, výloh, firemních štítů atd. Cílem je informovat široký okruh zákazníků se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Přináší mu především informace týkající se existence výrobku, jeho vlastností, předností a kvality.

Reklamu lze rozdělit v závislosti na životním cyklu výrobku na:

- reklamu zaváděcí (informativní),
- reklamu přesvědčovací,
- reklamu připomínací.

Podle objektu reklamy rozlišujeme reklamu:

- výrobkovou,
- institucionální nebo-li podnikovou.

1.2.2.2 Podpora prodeje

Patří mezi nástroje, které velmi účinně doplňují reklamu. Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím nebo působí jako podpůrný stimul na prostředníky (prodejce) v rámci distribuční cesty.

U podpory prodeje zaměřené na konečné spotřebitele lze použít následujících nástrojů:

- kupony a certifikáty – zákazníkům se poskytuje určitá sleva z ceny nakupovaného výrobku,
- vzorky zdarma – používá se především u nových výrobků,
- refundace, rabaty – zvláštní slevy,
- prémie – za nákup určitého výrobku získá kupující další výrobek zdarma nebo jen za minimální cenu,
- cenově výhodné balení – kup dva a dostaneš třetí,
- soutěže,
- předvádění výrobků,

- dárky,
- referenční dárky – dárky pro stálé zákazníky,
- výstavy a veletrhy.

1.2.2.3 *Public relations*

Jedná se o neosobní formu komunikace, jejímž cílem je vyvolání kladného postoje veřejnosti k podniku. Tento kladný postoj veřejnosti k firmě se pak přenáší i na její výrobky a vyvolává pozornost a zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků.

Hlavní cíle:

- budování povědomí organizace a jejích produktů,
- budování větší důvěryhodnosti veřejnosti k organizaci a produktům a připravenost na případnou krizovou situaci,
- stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace, zájem partnerských organizací na spolupráci,
- snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností,
- posilování vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců organizace.

Aktivity public relations může firma uskutečňovat prostřednictvím svého oddělení, což je případ především velkých organizací, které bývá většinou součástí marketingového oddělení nebo firma může využít služeb agentur či kombinace těchto dvou způsobů. Mezi aktivity public relations patří publicita, organizování různých společenských, dobročinných akcí, interní komunikace, aktivity krizového managementu, lobování, sponzoring.

1.2.2.4 *Direct marketing*

Přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím, která je zaměřena především na prodej zboží či služeb a založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televize a rozhlasového vysílání.

Se zákazníkem se pracuje adresně a existuje tedy přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Direct marketing obsahuje tyto základní části:

- direct mail,
- telemarketing,
- teleshopping,

- vkládání inzerce do novin a časopisů,
- on-line marketing (přes internet).

1.2.2.5 Osobní prodej

Od ostatních forem komunikace se liší zejména v tom, že obsahuje přímou komunikaci mezi dvěma lidmi, tváří v tvář.

Vyvolává specifické nároky na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují, tedy na obchodní zástupce, kteří ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování o koupi, zprostředkovávají informace o výrobku a poskytují servis.

Mezi základní kvality úspěšného prodejce patří:

- schopnost empatie,
- nadšení a důvěra týkající se výrobku,
- pružnost, flexibilita.

2 KONKURENCESCHOPNOST

2.1 Konkurence

Konkurenci můžeme identifikovat z více pohledů. Není jednoduché správně zmapovat a určit konkurenční soupeře.

Jedním z kritérií pro danou identifikaci je rozlišení čtyř úrovní konkurence podle nahraditelnosti výrobku:

1) *Konkurence značek.*

Vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.

2) *Odvětvová konkurence.*

Vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.

3) *Konkurence formy.*

Vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu.

4) *Konkurence rodu.*

Je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovi peníze.

2.1.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo skupinu výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat.

Těsné substituty jsou výrobky s vysokou **vzájemnou pružností poptávky**. Jestliže růst poptávky po jednom výrobku je výsledkem rostoucí ceny jiného výrobku, pak jsou tyto výrobky těsnými substituty.

Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivosti výstupu a zmenšení), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

Počet prodejců a stupeň diferenciací

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda je zde jeden, dva, několik nebo mnoho prodávajících a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná. Tyto charakteristiky jsou velmi důležité a umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury.

- **Ryzí monopol.** Vzniká tehdy, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi nebo oblasti.

- **Oligopolie.** Představuje takovou strukturu odvětví, v níž několik většinou velkých firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Existují dva typy oligopolie. *Ryzí oligopolie* se sestává z několika firem, které nabízejí stejnou komoditu (naftu, ocel atd.). *Diferencovaná oligopolie* se sestává z několika firem, nabízejících částečně odlišné výrobky (automobily, kamery atd.).

- **Monopolistická konkurence.** Sestává se z mnoha konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně (restaurace). Často se tyto konkurenční firmy zaměřují jen na určitou skupinu zákazníků, jejichž potřebám a přáním se plně přizpůsobují, a díky tomu mohou inkasovat vyšší ceny.

- **Dokonalá konkurence.** Dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů, nabízejících v podstatě stejný výrobek a službu. Jelikož zde není žádný základ pro diferenciací, ceny všech konkurentů budou stejné. Mimořádný zisk lze u dokonalé konkurence dosáhnout pouze snížením nákladů na produkci či distribuci.

Bariéry výstupu a zmenšení

Za ideálního stavu by nemělo být problémem opustit odvětví, které se stalo ziskově nepřitažlivým, ale i zde existují výstupní bariéry. Mezi nejčastější výstupní bariéry patří oficiální nebo morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká hodnota majetku díky specializaci nebo zastarání, nedostatek nových příležitostí a citové bariéry.

Nákladová struktura

Každé odvětví se vyznačuje svoji specifickou strukturou nákladů. Firmy věnují pozornost svým největším nákladům a hledají cesty, jak je snížit. Ocelářská firma s nejmodernějším výrobním zařízením (tj. nejefektivnějším) bude ve velké konkurenční výhodě proti ostatním ocelářským společnostem.

Stupeň vertikální integrace

V některých odvětvích se firmám vyplatí integrovat směrem vzad nebo vpřed (vertikální integrace). Vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Kromě toho tyto společnosti mohou uplatňovat v různých oblastech různou cenovou politiku a dosahovat velkých zisků tam, kde jsou nejnižší daně. Vertikální integrace má i své nevýhody, například vysoké náklady v některých částech hodnotového řetězce a nižší flexibilitu.

Stupeň globalizace

Některá odvětví mají pouze lokální význam (např. péče o trávníky), zatímco jiná jsou globální (ropa, letecké motory, kamery). Společnosti operující v globálních odvětvích musejí konkurovat na celosvětové bázi, chtějí-li dosahovat vysoké efektivnosti a využívat výhod nejnovějších technologií.

2.1.2 Tržní pojetí konkurence

Místo sledování firem vyrábějících tentýž výrobek se můžeme zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Tržní pojetí konkurence otevírá firmě oči, aby mohla zahlédnout širší skupinu skutečných a potenciálních konkurentů a vytvářet lepší dlouhodobé strategické marketingové plány. [Kotler]

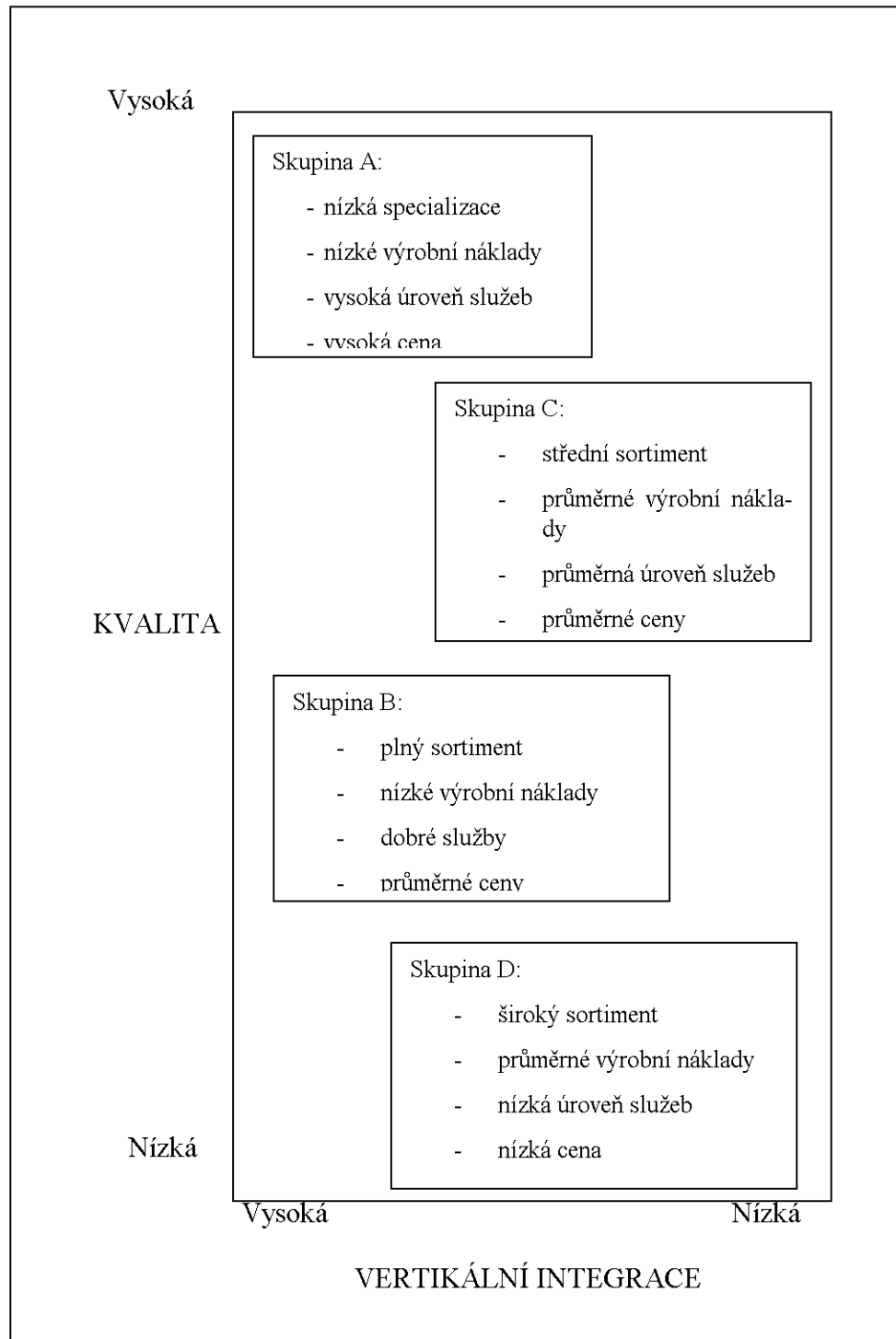
2.2 Identifikace strategií konkurence

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na stejný cílový trh a používají stejnou strategii. Strategická skupina je skupina firem, uplatňujících stejnou strategii na dané trhu. Tuto konkurenční skupinu potřebuje firma identifikovat.

Předpokládám, že firma chce vstoupit do odvětví všeobecného strojírenství a že hlavní strategické dimenze v tomto odvětví jsou image jakosti a vertikální integrace. Podle toho můžeme sestavit schéma (viz obr. č. 2), které nám rozděluje odvětví do čtyř strategických skupin.

Tato identifikace strategických skupin nám přináší několik poznatků. Za prvé sílu vstupních bariér pro každou skupinu. Nová firma může považovat za nejsnadnější vstoupit do skupiny D, neboť to vyžaduje nejnižší investice do vertikální integrace, do jakosti i do reputace. Zároveň může považovat za nejobtížnější vstup do skupiny A nebo B. Za druhé, v případě, že firma vstoupí do jedné ze skupin, členové skupiny se stanou jejími klíčovými konkurenty. To předpokládá mít už při vstupu zajištěny určité konkurenční výhody, pokud má být vstup úspěšný.

Ačkoliv nejintenzivnější je konkurenční boj mezi firmami v jedné strategické skupině, existuje i rivalita mezi skupinami. Za prvé některé strategické skupiny se mohou zaměřit na tytéž skupiny zákazníků. Např. hlavní výrobci různých zařízení mohou usilovat o zákaznickou skupinu stavitelských firem. Za druhé, zákazníci nemusí vždy vidět velké rozdíly v nabídce. Za třetí, každá skupina může usilovat o zvětšení tržního podílu, zvláště jsou-li firmy rovnocenné co do velikosti a konkurenční síly a jsou-li vstupní bariéry mezi skupinami nízké.



Obr. 2 Strategické skupiny konkurence [Vlastní zpracování]

Firma potřebuje mít o konkurenci mnohem více informací – např. jaké jsou její podnikatelské aktivity, jaké používá metody managementu, jaké technologie, jaká je její výzkumná

a vývojová činnost, personální politika, řízení jakosti, marketingový mix, služby zákazníkům, cenová politika, distribuční síť, prodejní, reklamní a propagační strategie.

Firma musí strategie konkurence nepřetržitě sledovat. Silní konkurenti jsou schopni své strategie během času měnit. Firmy musejí být stále ve střehu, sledovat v postojích a přáních zákazníků a odpovídajícím způsobem měnit své strategie tak, aby co nejvíce reagovaly na tužby zákazníků. [Kotler]

2.3 Určování cílů konkurence

Musíme si také položit otázky, o co konkurent na trhu usiluje, a co stimuluje jeho chování. Je užitečné vycházet z předpokladu, že každý konkurent chce dosáhnout co největšího zisku. Ale i zde jsou rozdíly. Firma se může zaměřovat na krátkodobé nebo dlouhodobé ziskové cíle. Dále některé firmy orientují své myšlení na spokojenost a ne maximalizaci. Stanoví si tedy cílový zisk a jsou spokojeny s jeho dosažením, i když je možné dosáhnout i vyšších zisků, např. použitím jiné strategie nebo větším úsilím.

Alternativním řešením je, že každý konkurent sleduje několik cílů: zisk, prodej, rentabilitu, podíl na trhu, hotovost, technologické prvenství, vedoucí postavení ve službách atd. Znalost konkurenčních cílů a její relativní významnosti pomáhá stanovit spokojenost konkurenční firmy s dosahovanými výsledky, její pravděpodobnou reakci na konkurenční útok atd. Například firma usilující o nejnižší náklady bude reagovat mnohem aktivněji na konkurenta, kterému se podařilo snížit výrobní náklady, než na konkurenta, který investoval velké finanční prostředky do reklamy.

Cíle konkurenčních firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a postavení v rámci odvětví. Je-li firma součástí velké společnosti, je třeba vědět, zda usiluje o vlastní růst a zisk nebo zda je kojena mateřskou společností. Jestliže konkurenční firma, nepředstavuje strategickou jednotku mateřské společnosti, může být mnohem snadněji konkurenčně ohrožována. Rothschild říká, že nejhůře se útočí na firmu, která má jen jednu oblast podnikání, a to v celosvětovém rozsahu. Firma musí také sledovat konkurentovy plány expanze [Kotler].

2.4 Určování silných a slabých stránek konkurence

Mohou konkurenční firmy realizovat své strategie a dosáhnout tak svých cílů? Záleží to především na jejich zdrojích a schopnostech. Prvním krokem při identifikování silných a slabých stránek konkurenční firmy je shromáždění informací o jejích podnikatelských aktivitách, velikosti prodeje, dosahovaném zisku, návratnosti investic, dosahované hotovosti, velikosti nových investic a využití disponibilních kapacit. Některé informace lze získat jen velice obtížně. Například u průmyslového zboží je někdy těžké získat informaci o zisku konkurenční firmy, protože není běžně dostupná.

Firmy se zpravidla dozvídají o situaci svých konkurentů ze sekundárních informačních zdrojů, z osobní zkušenosti a z doslechu. Mohou rozšířit své znalosti prováděním primárního marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a dealery. Všechny tyto informace pomáhají při rozhodování, koho na trhu atakovat.

Při analyzování konkurence je vhodné sledovat tyto proměnné:

- a) Podíl na trhu: podíl konkurenta na cílovém trhu.
- b) Podíl na vědomí: podíl zákazníků (v procentech), kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku: „Jmenujte výrobce v tomto odvětví, na kterého si jako na prvního vzpomenete“.
- c) Podíl na oblibě: podíl zákazníků (v procentech), kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku: „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejspíše koupili“ [Kotler].

2.5 Konkurenční změny v souvislosti se vstupem ČR do EU

Konkurenční změny, tedy změny v tom s kým a jak se firma "pere" o své klienty, jsou pochopitelně v podstatné míře ovlivněny procesem globalizace a s ním související liberalizací světového obchodu a podnikání.

1. Vstup ČR do EU postupně vyvolává strukturální změny v českém hospodářství, která znamená další útlum určitých odvětví či výroby a na druhé straně šanci pro jiné druhy

podnikání. Je to dáno tím, že z velké části dnes české hospodářství funguje jako laciná a snadno dostupná periferie vyspělé evropské ekonomiky. Jak zahraniční, tak i domácí firmy dosud těží z cenové konkurenční výhody. Navíc česká koruna, která již proti euru výrazně posílila, bude zřejmě silít i nadále, protože její kupní síla v ČR je stále nepoměrně vyšší, než při směně v zemích platících eurem. Pro české výrobce to znatná jediné: práce ve mzdě a jednoduchá výroba přestanou být v ČR efektivní.

2. Podnikatel by v žádném případě neměl pominout zmínku o tom, že vstup ČR do EU u podstatné části domácích firem vyžaduje změny či alespoň úpravy podnikatelské strategie. Úspory nákladů jsou samozřejmě trvale nutné, ale samy o sobě - vzhledem k očekávanému cenovému růstu konkurenceschopnost nezajistí. Každá firma se musí sama zeptat, kdo a proč bude kupovat její výrobky či služby, až budou přibližně stejně drahé jako výrobky jiné evropské konkurence a samozřejmě dražší, než výrobky a služby přicházející ze zemí více na východ a na jih. V některých případech bude odpověď snadná, protože lokální charakter služby, nebo potřeba geografické blízkosti mezi dodavateli a odběrateli, budou dostatečnou ochranou proti masivnímu nástupu nové konkurence. Ve většině případů však zprůchodnění hranic, zlepšení komunikační infrastruktury a růst cenové hladiny přináší citelnou konkurenční výzvu. Každá firma by si proto ve vlastní zájmu měla provést důslednou a upřímnou analýzu toho, jaké hrozby a šance ji kynou z jednotného trhu EU. Již prosté "protnutí" nejdůležitějších nalezených hrozeb EU a slabin firmy a vedle nich příležitostí EU a silných stránek firmy, dá každému podnikateli určitý program strategické přípravy na jednotný trh EU. Bude-li postupovat skutečně důsledně a poctivě, dozví se, které nedostatky musí urychleně odstranit a naopak kam zaměřit rozvoj své budoucí nabídky.
3. Většina českých firem musí důsledně strategicky "diferencovat" svou nabídku od konkurence. Nikoli však (jen) cenou, ale především dokonalostí svého výrobku či služby, komplexností nebo adaptabilitou své nabídky, propracovaným image a zákaznickým servisem. Na první pohled nic nového. 64 % malých a středních firem ze zemí EU dnes tvrdí, že konkuruje především zákaznickým servisem (až na další místa staví charakter vlastního produktu či služby a jejich cenu) a 39 % těchto firem hodlá další růst firmy postavit především na zlepšování jejího image. Zavést tyto "samozřejmosti" do praxe však znamená udělat z nich pilíře podnikatelské strategie: spočítat si, v čem je skutečná přidaná hodnota firemní nabídky oproti konkurenci, mít odvahu zbavit se všeho neproduktivního, nebát se riskovat inovace a nové trhy, připravit a motivovat management i řadové zaměst-

nance. Sama diferenciací - odlišení se od konkurence může znamenat nalezení dosud málo obsazené tržní niky, anebo nasměrování pozornosti na trhy budoucnosti (nové technologie, nové zákaznické potřeby, geograficky "nové" trhy). Může samozřejmě spočívat i v dokonalejší a nápaditější obsluze stávajících zákazníků a odběratelů, kteří by měli být neustále přesvědčováni, že se nevyplatí přejít ke konkurenci. To vše přináší potřebu soustředit se v každé firmě na to, co bylo dosud v rámci koncentrace na práci ve mzdě či "houlou" výrobu zanedbáváno: na výzkum, vývoj, inovace, marketing, propagace, prodej a lobbying [17].

2.6 Konkurenční strategie

2.6.1 Porterovy konkurenční výhody

Už Porter definoval tři základní konkurenční strategie:

- Diferenciací (odlišení se od konkurenta).
- Cenové vůdcovství (nejnižšími cenami a náklady porazit ostatní).
- Focus strategie (orientace na úzký segment trhu s jedinečnými službami) [15].

2.6.2 Všeobecné konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivně konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu. Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaké opatření budou nezbytné k dosažení těchto cílů.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém může podnik co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení může obrátit ve svůj prospěch.

Součástí konkurenčních strategií je také získání a dlouhodobé udržení konkurenční výhody prostřednictvím jednotlivých strategií.

Velké podniky nejčastěji uplatňují strategii celkového nákladového řízení s orientací na co nejnižší náklady výroby a distribuce, strategii nízkých cen a zvyšování podílu na trhu.

Středně velké podniky obvykle využívají strategii diferenciaci, kdy se snaží odlišit svoje podnikání a produkty prostřednictvím jedinečnosti některé složky hodnotového řetězce firmy. Jedinečnost na trhu je dosahována aspoň orientací firmy na jeden konkrétní element marketingového mixu, který považují zákazníci na daném trhu za důležitý a prostřednictvím kterého je firma schopná získat konkurenční výhodu. Strategie diferenciaci bývá častěji realizována formou vůdcovství ve kvalitě, v poskytování služeb nebo v marketingu.

Pro malé firmy je zase vhodná strategie koncentrace na jeden nebo několik užších segmentů, resp. tržních mezer [15].

2.6.3 Podmínky konkurenceschopnosti

Vytváření konkurenceschopnosti zasahuje do všech oblastí fungování podniku: řízení podniku, ekonomiky, marketingu, logistiky, organizace a řízení výroby od její přípravy až po prodej a servis. Dosáhnutí úspěchu v jednom segmentu však ještě neznamená úspěch celkový [TRNKA].

V. Nováček se spolupracovníky konstatují, že firma je konkurenceschopná, pokud dokáže zpracovat a dynamicky (s ohledem na vývoj) realizovat minimálně střednědobou strategii, ve které:

- zaměří se na pro ni nejvhodnější trh a naváže také vztahy spolupráce a konkurence, které pro ni vytvářejí nejvhodnější vnější podmínky podnikání,
- umí využít všechny své vnitřní zdroje a schopnosti nejefektivnějším způsobem.

Velmi významná je pro podnik interakce s okolím. Podnik není uzavřený systém bez interakce s okolím minimálně nerealizuje svoji produkci (nemá zákazníky), a tudíž není schopný si zajistit prosperitu [NOVÁČEK].

Konkurenceschopnost je podmíněná prodejností výrobku nebo služby.

Prodejnost je podmíněná zájmem zákazníka o prodávaný výrobek.

Výrobce a obchodník se musí přesto soustředit na to, jak dosáhnout prodejnosti výrobku [TRNKA].

2.6.3.1 Konkurenceschopnost v českých podmínkách

Pan Vráblík s kolektivem spolupracovníků řešil konkrétní problematiku fungování podniků. Pro české podniky se značně změnila podmínka jejich existence. Faktory, jako jsou rychlé technologické změny, vysoká nasycenost trhu, rostoucí nároky na ochranu životního prostředí, se postupně stávají rozhodujícími faktory pro měření schopnosti podniku přizpůsobit se rychle se vyvíjející ekonomické realitě.

Úspěšným bude podnik, který bude mít:

- vysokou produktivitu ve všech výrobních procesech,
- vysokou jakost ve všech svých procesech,
- nízké náklady ve všech svých procesech,
- vysokou pružnost všech svých procesů reagovat na potřeby zákazníka.

Konkurenceschopnost podniku je založená na znalostech. Podnik musí znát a umět vyjádřit svoji vizi, filozofii, podstatu svojí existence. Musí být schopný formulovat svoje poslání a dlouhodobé cíle. Musí znát a ovládat:“

- dominantní trendy, které se vztahují k jeho podnikatelským aktivitám,
- kritické faktory úspěchu, které zaručují jeho srovnatelnou výhodu,
- podnikové procesy, které zaručují jeho výkonnost.

Splněním těchto předpokladů získává podnik „konkurenční výhodu“, která je produktem procesně orientovaného systému řízení podniku [VRÁBLÍK].

2.6.4 Dosáhnutí konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je funkční jen tehdy, pokud je vnímaná a realizovaná jako činnost podniku jako celku.

Všechny výzkumy popisující úlohu konkurenční schopnosti jednotlivých podnikových funkcí a podnikových systémů, informačních, marketingových, výrobních apod., neposkytují dostačující výpověď o konkurenceschopnosti podniku jako celku.

Ani syntéza jako shrnutí poznatků o efektivnosti všech jednotlivých funkčních oblastí není klíčem k odhalení tajemství konkurenceschopnosti. To spočívá ve spojení všech vnitřních faktorů konkurenčních výhod a úspěchů a v jejich vhodném uplatnění v podmínkách příznivých vnějších příležitostí, případně způsobem využití vnějšího ohrožení k mobilizaci vnitřních sil a celkového přesazení.

Dosáhnutí konkurenčních výhod a konkurenceschopnosti není jen výsledkem dokonalé logiky, plánování a controllingu, ale je funkcí strategického a taktického umění manažerů a jejich podnikatelského štěstí [GLOGAR].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.

3.1 Založení a historie podniku Avex Trade, spol. s r. o.

Firma AVEX TRADE spol. s r.o. v roce 2006 oslaví již dvanácté výročí svého založení. Při zahájení činnosti se společnost orientovala na mezinárodní a vnitrostátní dopravu a obchodní činnosti. K těmto činnostem přibyla kovovýroba.

Avex Trade je mladá česká dynamická firma, která od roku 1996 obchoduje na světovém trhu. V současné době mají vedení, útvar logistiky a obchodu, finanční oddělení a konstrukce firmy sídlo v Otrokovicích v sousedství svého výrobního areálu.

Jeden z největších světových výrobců pneumatik MICHELIN, udělil Avex Trade, na základě jeho vysokého standardu kvality výroby, licenci k výrobě skladovacích palet. Tento mezinárodní koncern je vlastníkem patentu tohoto provedení palet. Avex Trade je smluvně vázaný výhradní dodavatel firmy MICHELIN a vlastní právo k uvádění těchto palet na světový trh. Kvalita firmy je prověřena sedmiletou spoluprací s tímto koncernem. V uplynulých letech firma navázala spolupraci i s dalšími světovými výrobci – BRIDGESTONE, GOODYEAR, CONTINENTAL, PIRELLI, CONTINENTAL.

3.2 Výrobní program

Zpočátku se firma soustředila na výrobu palet pro pneumatiky, později však svou výrobu rozšířila na palety sloužící pro manipulaci s polotovary ve výrobě pneumatik a nakonec byla výroba rozšířena ještě o produkty pro skladování produktů a polotovarů ve více průmyslových odvětvích – automobilový, chemický a jaderný průmysl.

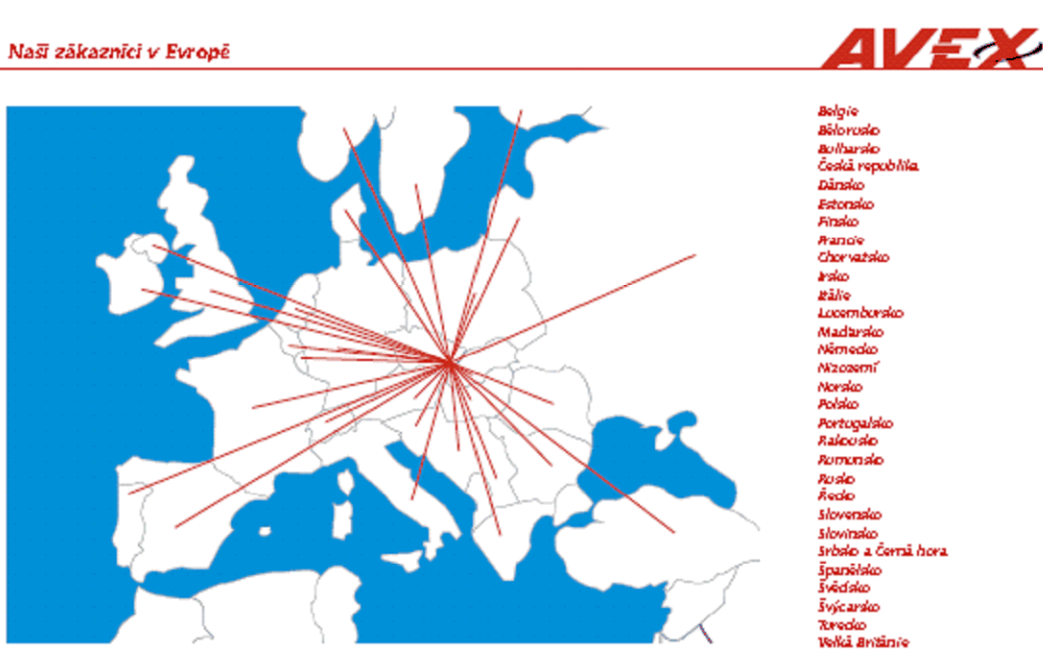
Firma AVEX TRADE, spol. s r. o. nabízí svým zákazníkům tyto produkty:

- palety pro skladování pneu,
- palety pro skladování polotovarů,
- ostatní výrobky.

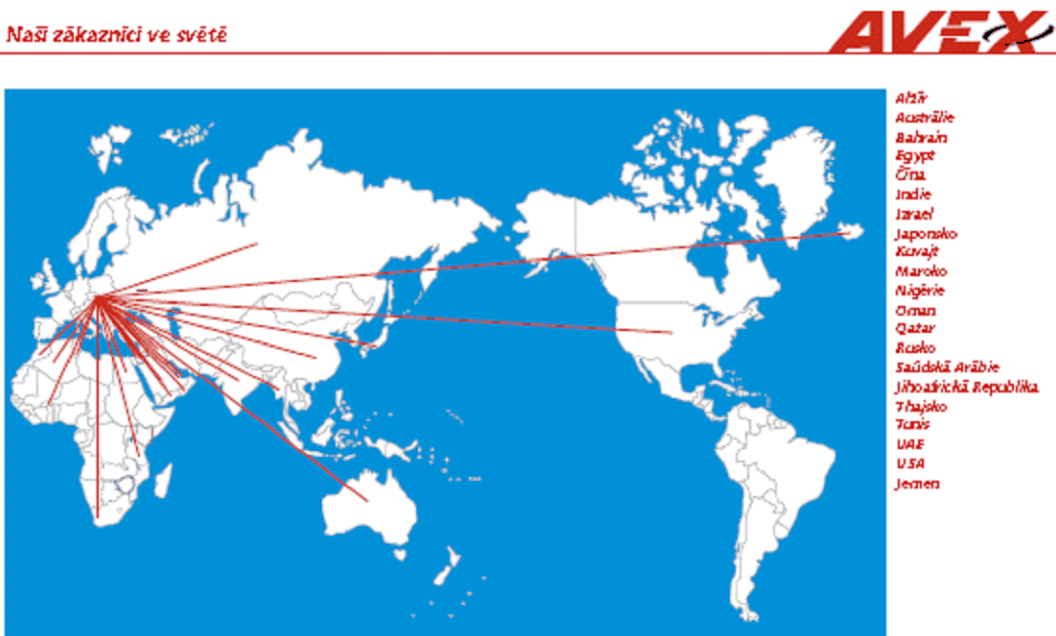
Palety jsou používány k budování vysoce efektivních a flexibilních uskladňovacích systémů nejen u výrobců pneumatik, ale i v distribučních skladech prodejců. Jsou skládací a stohovatelné, což nabízí možnost operativně vytvářet aktuální podobu. Firma je také schopna na zakázku zhotovit podle již existující, či firmou vypracované, dokumentace libovolný sklado-

vací systém. Může jít pouze o drobné úpravy stávajících výrobků nebo i úplně nové výrobky a to vše tak, aby bylo dosaženo nejvyšší možné spokojenosti zákazníků z hlediska kvality výrobků a služeb.

3.3 Export



Obr. 3 Export v Evropě [17]



Obr. 4 Export ve světě [17]

3.4 Certifikace podniku

V roce 2005 byla firma certifikována dle mezinárodní normy ISO 9001 českým certifikačním orgánem CERTLINE, který potvrzuje, že firma zavedla a používá systém managementu jakosti v oboru strojírenská a zámečnická výroba a získala certifikát č. QMS-149-2005 (viz. příloha PII).

Kvalita je ve firmě považována za prioritní prvek. Zpočátku byl vstup do certifikačního procesu veden snahou získat výhodu před konkurenčními firmami. Ovšem jak se časem ukázalo, řada odběratelů si doložení kvality certifikátem klade jako podmínku dodávky.

3.5 Marketingová komunikace v posledních třech letech

Opravdový rozvoj firmy v oblasti marketingu a marketingové komunikace nastal v roce 2002. Firma cítila potřebu dalšího rozvoje, nalezení dalších trhů a zákazníků. Především se vyráběly kovové skladovací systémy na pneumatiky pro firmy Michelin a také Continental dle standardů a výkresové dokumentace těchto firem.

Noví odběratelé však také měli požadavky na jiné typy výrobků a postupem času byly do výrobního programu zařazovány i jiné typy skladovacích palet na pneumatiky a různé materiály jakou jsou kaučuk, hliníkové i železné profily, sypké materiály apod.

Růst komunikačních nákladů byl provázen také růstem počtu uzavřených obchodů a zvyšujícím se obratem u nově získaných zákazníků. Peněžní prostředky byla vloženy především do inzerce v zahraničních obchodních odborných periodických, účasti na mezinárodních veletrzích, internetových stránkách, firemních katalogů, komunikačních materiálů a také častěji služebních cest k zákazníkům v rámci osobního jednání.

3.5.1 Osobní prodej

Firemní návštěvy u zákazníka, zákazníků ve firmě a účast na veletrzích, jsou jedny z nejdůležitějších oblastí činnosti obchodního oddělení. Veletrhům se věnuji v samostatné kapitole. Vedení firmy Avex Trade podporuje tuto formu komunikace, i když je spojena s vyššími náklady V průběhu roku jsou organizovány pracovní výjezdy k nejdůležitějším zákazníkům a to jednotlivě, nebo v rámci několikadenní obchodní cesty, kdy je navštíveno několik současných nebo potencionálních obchodních partnerů.

Důležitost těchto cest se pak projevuje v počtu získaných zakázek a pozitivních referencí. Osobní kontakt a vytváření osobních vztahů mezi zaměstnanci firmy a zákazníky ve

většinou znamená kladný přínos. Chování, vzájemné sympatie a porozumění si jazykově i lidsky může pomoci a pomáhá v uzavírání oboustranně výhodných obchodů.

Osobní prodej probíhá také v rámci veletržních účastí.

3.5.2 Podpora prodeje

Do podpory prodeje se řadí firemní katalogy, brožury, technické a prodejní dokumenty, demonstrační materiál, manuály, logo a jeho design, firemní nabídky a akce na podporu prodeje.

Avex Trade zařazuje do svého katalogu výrobky, které jsou nejčastěji vyráběny a ke kterým má i výrobní práva. Některé z výrobků jsou totiž chráněny objednavatelem a k prodeji ostatním zákazníkům je třeba získat povolení.

3.5.3 Přímý marketing

Přímou komunikaci se zákazníky a dodavateli umožňují především telefon, fax, e-mail, Internet, přímá pošta, letáky, přílohy v novinách a časopisech.

Nejvíce je v současné době mezi firmou a partnery používán e-mail. Emailová adresa je tvořena takto: jméno.příjmení@avex.cz. Pro první kontakt ale slouží adresa trade@avex.cz, která je pro cizince srozumitelnější a nehrozí problém s neporozuměním jména nebo příjmení.

E-mail rovněž umožňuje posílání různých příloh, především obrázků, výkresové dokumentace, což výrazným způsobem zjednodušuje a zrychluje spolupráci. Součástí každé zprávy je také tzv. podpis, v němž je obsaženo jméno, název firmy a kontaktní údaje konkrétně odpovídající osoby.

Telefon je používán v případě nutnosti rychlého řešení problému nebo dotazu. Je to osobnější forma komunikace na dálku a čas od času je třeba i tímto způsobem mluvit se zákazníkem. V Avex Trade jsou k dispozici přímé linky a mobilní telefony.

O internetových stránkách pojednává samostatná kapitola 3.5.6.

3.5.4 Sponzorství

Avex Trade sponzoruje pingpongový oddíl hrající nejvyšší soutěž. Bohužel tato forma sponzoringu není žádným způsobem medializována a ve vztahu se zahraničním zákazníkům, kterých je většina, nemá opodstatnění.

3.5.5 Veletrhy

Dnes už veletrhy nejsou tak častým místem uzavírání kontaktů. Jde spíše o upevnění vztahu a o komunikaci s více klienty na jednom místě v relativně krátkém časovém úseku. Návštěvníci chodí na veletrhy s cílem zorientovat se v oboru a to ať již v celé šíři nebo nějaké užší oblasti. Chtějí informace o novinkách a vybraných výrobcích.

V další představuji veletrhy, kterých se firma již zúčastnila:

Reifen

Avex Trade se poprvé zúčastnil veletrhu Reifen v Essenu, zaměřeného na pneumatiky a příslušenství v roce 2002. Svou účast zopakoval také v květnu 2004 a chystá se i na letošní ročník.

Autopromotec

Dalšího veletrhu, Autopromotec, týkajícího se segmentu pneumatik, se firma zúčastnila v italské Boloni v roce 2003 a 2005. Výstava konaná ve dvouletém cyklu je zaměřená na tyto sektory: vybavení a materiál pro autoopravny, opravy nákladních automobilů, auto elektřina, maloobchodníci s pneu, dealeri, servisní stanice, auto umývárny a specializovaná opravárenská centra na různé druhy dopravních prostředků. Pořádající firma provozuje internetové stránky www.autopromotec.it.

Emballage

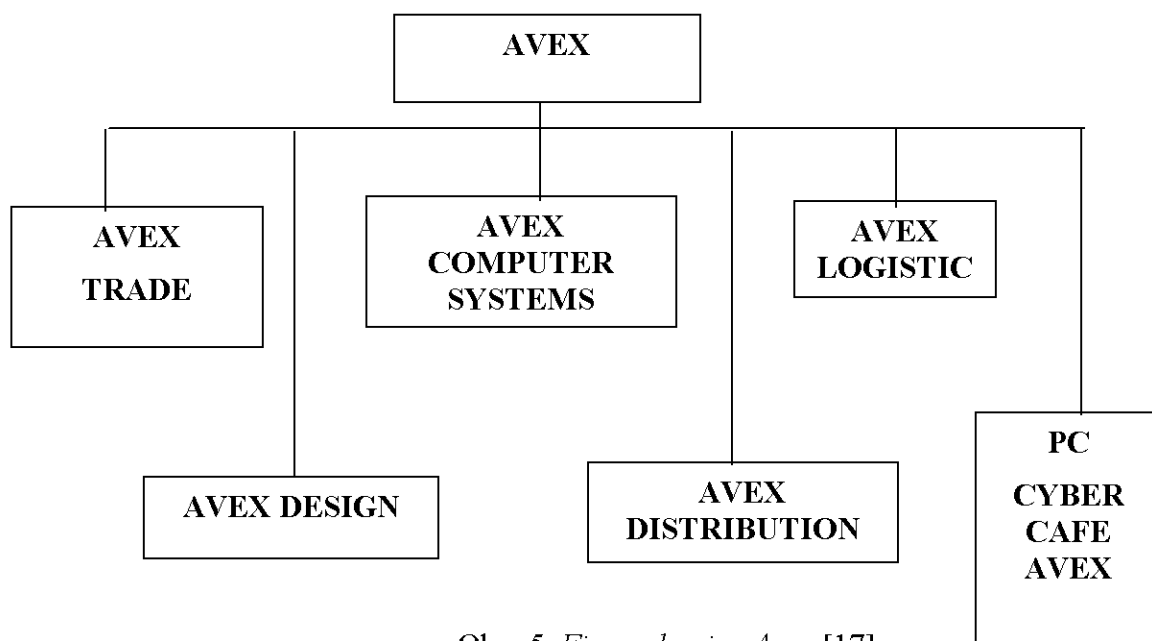
Avex Trade nechyběl ani na veletrhu Emballage v letech 2002 a 2004 v Paříži. Jedná se o největší evropskou akci celosvětového významu a dosahu, představující všechny možné formy balení a skladování, vývojové trendy a nové technologie v tomto sektoru. Veletrhu se pravidelně účastní 2 300 vystavovatelů a přes 100 tisíc návštěvníků.

Dohromady firma vložila svůj kapitál do veletržních účastí za více než dva miliony korun.

3.5.6 Internetové stránky

V roce 2000 byly za pomoci sesterské firmy Avex Computer vytvořeny internetové stránky. Struktura a stavba stránek vycházela ze všeobecných zásad firemních prezentací na Internetu.

Jsou přístupné na adrese www.avex.cz nebo www.avextrade.cz. Stránka [avex.cz](http://www.avex.cz) je společná i pro další spřízněné firmy (viz. Obr. č. 5).



Obr. 5 *Firmy skupiny Avex* [17]

3.5.7 Řízení vztahů se zákazníky

Avex Trade má k dispozici systém Exact Software, který obsahuje také modul prodej a marketing. Umožňuje shromažďovat informace, jako jsou adresy a kontaktní údaje, historie nabídek a poptávek, marketingové údaje o velikosti firmy vlastnických vztazích, lidech a jejich funkcích.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.

4.1 Analýza konkurence

V následujícím textu jsou uvedeny společnosti, které jsou v současnosti považovány největšími konkurenty firmy Avex Trade v České republice. Je velice těžké věnovat se velkému množství konkurenčních firem, tak jsem své aktivity zaměřila pouze na některé, u kterých jsem hrozbu konkurence shledala nejsilnější.

KOVO CHEB, a.s.

Truhlářská 20

350 50 Cheb

Tradiční a dlouholetý výrobce a dodavatel ocelových konstrukcí. Na českém i zahraničním trhu působí již padesát let. Společnost má v obchodním rejstříku jako předmět podnikání nahlášeny tyto činnosti: zámečnictví, kovoobrábění, specializovaný maloobchod, velkoobchod, výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie, výroba kovových konstrukcí, kotlů těles a kontejnerů. Na zakázky v převážné míře zpracovává výrobní výrobní dokumentaci konstrukční oddělení a to na základě předaného a vzájemně odsouhlaseného prováděcího projektu. Výroba je auditována certifikáty v oblastech svařování (SLV Hannover, SVV Praha). Výrobní kapacitu 2000 tun za rok, lze zvýšit dle rozsahu zakázky.

Certifikace: Průkaz způsobilosti dle ČSN 73 2601 Z2, čl. 203, s rozšířením dle 205, odst.b.

Výrobní program konkurující Avex Trade:

Kovové stavebnicové regály RG 50

- tato řada stavebnicových regálů je určena především pro potřeby kanceláří archivů, menších skladovacích prostor a domácností
- maximální možné zatížení na jedno podlaží je 50 kg
- povrchová úprava je prováděna syntetickým nátěrem nebo práškovým lakováním. Další možnou alternativou je žárové pozinkování

Víceúčelové stavebnicové regály RG 320

- šroubované stavebnicové regály vhodné pro ukládání kusového materiálu, zboží a bedniček v příručních skladech, dílnách nebo provozech – při ručním odběru materiálu
- vyráběné díly regálů jsou chráněny proti korozi základním syntetickým nátěrem. Konečná povrchová úprava se provádí po smontování

Bezšroubové stavebnicové regály RGB 146 1-5

- určeny pro velká zatížení
- umožňují skladování palet, kontejnerových sudů
- předností je maximální využití skladových prostorů do výšky při minimální půdorysné ploše

METALL GROUP, a.s.**Za Olšávkou 340****686 47 Uherské Hradiště**

Výrobce a dodavatel skladovacích a logistických systémů.

Počet zaměstnanců: 125

Základní jmění: 2.850.000,- EURO

Zastoupení: Švédsko, Norsko, Francie

Co nabízí?

1. Zákazník předloží výkresovou dokumentaci nebo prototyp palety, na základě vyrobí požadovanou sérii.
2. Zákazník předloží výkresovou dokumentaci nebo prototyp palety a následně po společné konzultaci předloží modifikaci, přesně na míru nového produktu.

3. Zákazník podá informace o nárocích na novou paletu a bude navržena optimální modifikace některé z velkého množství palet, které společnost vyráběla.
4. Na základě požadavků zákazníka navrhnou zcela nový druh palety.

Výrobní program: Standardní a speciální palety

TRANSPA CZ, spol. s r.o.

V Borovičkách 360

285 61 Žleby

Tradiční výrobce transportních a skladovacích palet všeho druhu s 30letou zkušeností a světově srovnatelnou kvalitou.

Výrobní sortiment: kovové palety

síťové palety

ohradové palety

paletové nástavby

(všechny výrobky mají atest státní zkušebny)

Certifikace: držitelé certifikátu ISO 9001

Používaný program: AutoCAD LT 2000i

Zákazníci: Škoda, a.s., Thermo King, ČZ Strakonice, Zetor, Keramické závody, Uranové doly, uhelné doly, elektrárny a další.

Vývoz do zahraničí: SRN, Francie, Holandsko, Belgie, Rakousko, Švýcarsko, Rusko.

Prodej: hutní materiál – plechy, svařovací drát, náhradní díly pro svařování.

Zajišťují: strojní obrábění, prodej a nákup použitých strojů.



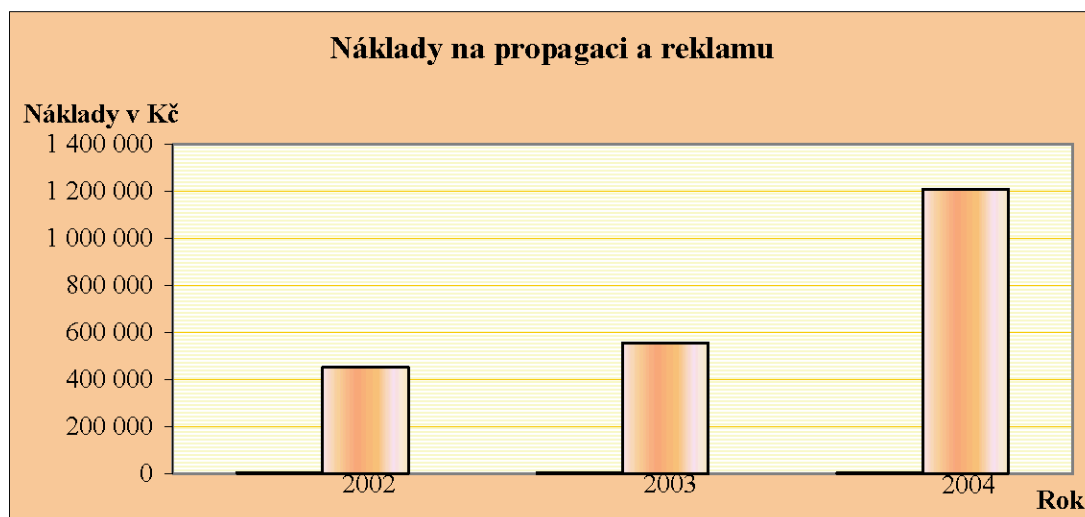
Obr. 6 Příklad vyráběné palety pro Volvo [18]

4.2 Marketingové řízení v praxi

Jedním z předpokladů spokojenosti zákazníka i úspěšnosti produktu na trhu je dostatek kvalifikovaných informací o produktu. Tyto poskytuje firma AVEX TRADE, spol. s r. o. svým zákazníkům následujícími způsoby:

- heslovitý popis produktu používaný v nabídkách, který je současně formou zkráceného návodu k použití produktu,
- typový štítek produktu se základními údaji (tyto štítky však nemají všechny produkty),
- prospekty a katalogy v tištěné podobě, na CD nebo na webových stránkách organizace na adrese <http://www.avex.cz/>,
- inzerce v odborných časopisech – Pneu Revue, Tyres & Accessories, Neuen Reifenzeitung,
- prezentace produktů na veletrzích – Emballage
- reklamní prezentace firmy – reklama na vozidlech, billboardech, při sportovních akcích aj.
- osobní angažovanost zástupců firem při jednání se zákazníkem,
- návody použití v příslušném jazyce obsahující popis produktu, jeho rozměry, určení, u palet dále nosnost, stahovatelnost v prázdném i naloženém stavu, způsob manipulace a maximální počet kusů pro daný způsob manipulace, doporučený způsob li-

kvidace. Tento návod musí být přiložen nejméně k první dodávce. Výjimku tvoří pouze ty případy, kdy produkty jsou zhotoveny podle dokumentace zákazníka.



Obr. 7 Náklady na propagaci a reklamu [Vlastní zpracování]

4.2.1 Distribuce

Firma AVEX TRADE poskytuje také podporu při logistických operacích. Oddělení logistiky ve firmě tak zabezpečuje bezproblémový přesun výrobků k zákazníkům.

Logistický proces představuje zdroj přidané hodnoty poskytovaný zákazníkům spolu s výrobkem. Vyšší spolehlivost dodávek, rychlejší reakce a poskytované bezchybné služby – to jsou priority, na jejichž zlepšování firma neustále pracuje.

4.2.2 Cenové podmínky

Prodejní cena je stanovena na základě kalkulace nákladů na produkt. Každá kalkulace obsahuje:

Kalkulace variabilních nákladů

- přímý materiál – cena kovového materiálu a spotřeba barev (barvy jsou členěny do 5 kategorií podle ceny, nejnižší kategorie = nejnižší cena),
- přímé mzdy,

- kooperace – přeprava mezi kooperacemi, kooperace (lakování, ohýbání, zinkování, lisování, stříhání),
- ostatní přímé náklady – doprava.

Fixní náklady na produkt

- výrobní režie,
- spotřeba přípravků.

Variabilní náklady prodeje produktu

- vnitrostátní přeprava výrobků,
- mezinárodní přeprava výrobků.

Fixní náklady firmy

- správní a odbytová režie,
- celní služby.

Po zjištění veškerých nákladů spojených s výrobkem je pak možné odvodit prodejní cenu. Základní vzorec pro její výpočet je:

$$\text{variabilní náklady} + \text{fixní náklady} + \text{zisk} = \text{prodejní cena}$$

Výše neboli procento zisku je závislé na druhu palety, její náročnosti, a také samozřejmě na množství. Dále se při stanovování ceny přihlíží k cenám konkurence a zda se jedná o stálého či nového odběratele.

Firma AVEX TRADE se snaží vždy stanovit ceny tak, aby došlo k uspokojení na obou stranách, jak zákazníka tak i firmy.

4.2.3 Analýza procesů poptávky

Prvořadým úkolem firmy AVEX TRADE je dosažení nejvyšší možné spokojenosti zákazníků z hlediska kvality výrobků a služeb. Proto se firma neomezuje jen na výrobu již existujících produktů, které nabízí prostřednictvím katalogu firmy, ale je také ochotna a schopna zhotovit výrobky podle přání zákazníka.

Činnosti související s přijetím poptávky až po dodání výrobků jsou součástí řady procesů:

Procesy týkající se zákazníka

↳ Proces návrhu a vývoje.

↳ Proces určení a přezkoumání požadavků týkajících se produktu.

↳ Proces výroby a poskytování služeb a procesy související.

4.3 Odběratelé

Avex Trade spol. s r.o. dodává své výrobky především na zahraniční trhy - USA, Japonsko, Turecko, Francie, Itálie, Německo, Švédsko, Velká Británie, Belgie, Maďarsko, Polsko, Nizozemí, Španělsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Rusko a také Jihoafrická republika.

Výrobky Avex Trade slouží k podstatnému snižování nákladů při skladování u jejích zákazníků. Výrobní kapacity jsou přizpůsobeny pro výrobu velkých sérií, které je firma schopna dodat v krátké lhůtě. Reaguje rychle, vyrábí kvalitně, snaží se v maximální míře vyhovět přáním zákazníků. Vytváří nové palety a jejich výhodné úpravy pro výrobce, skladovatele, a obchodníky s pneumatikami tak, aby plně vyhovovaly vysokým požadavkům. Avex Trade je schopna se se zákazníkem podílet na vývoji nových produktů přesně pro jeho sklad a výrobky.

AVEX TRADE poskytuje také podporu při logistických operacích. Oddělení logistiky ve firmě zabezpečuje bezproblémový přesun výrobků k zákazníkům.

Logistický proces představuje zdroj přidané hodnoty poskytovaný zákazníkům spolu s výrobkem. Vyšší spolehlivost dodávek, rychlejší reakce a poskytované bezchybné služby – to jsou priority, na jejichž zlepšování neustále firma pracuje.

Mezi odběratele Avex Trade patří například:

MICHELIN Group of Companies – Michelin, Kleber, Stomil, Taurus

Continental AG

Barum Continental s.r.o.

Goodyear

Pirelli

Bridgestone

4.4 SWOT analýza

Strengths = síly (silné stránky)

Weaknesses = slabosti (slabé stránky)

Opportunities = příležitosti

Threats = ohrožení

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Podnikatelský záměr • Politika jakosti • Zkušenosti s výrobou a dodávkou skladovacích, přepravních a logistických systémů • Dlouhodobé vztahy s odběrateli • Zkušenost s prodejem v zahraničí • Dynamický moderně myslící management • Kvalifikovaní zaměstnanci • Týmová struktura • Nový systém organizační struktury • Moderní zázemí • Kvalitně zpracované internetové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečně využitá výrobní kapacita • Zastaralost některých strojů a objektů (budov) ve výrobě • Nezkušenost v obchodování s výrobky jiných firem

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> •Snazší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do EU •Expanze na nové trhy •Využití nových technologií •Získání státních dotací •Další certifikáty uznávané v zemích EU a ve světě 	<ul style="list-style-type: none"> •Zvýšení konkurenčního tlaku •Stagnace poptávky •Nepříznivé legislativní změny •Nízká platební schopnost odběratelů •Mimořádné změny v měnové a bankovní úvěrové politice

Tab. 1 SWOT analýza

Z analýzy SWOT je patrné, že má firma dost svých silných stránek, ale je zapotřebí je využít k odblokování hrozeb a úniku z hrozeb. Navíc je potřeba sledovat i stránky slabé, neboť co je slabou stránkou Avex Trade, je zároveň příležitostí pro konkurenci, např. pro firmu FORTEX – AGS či METALL GROUP.

4.5 STEP analýza

Sociologické faktory

Ne všechny sociologické faktory hrají u Avex Trade velkou roli, ale zmíním alespoň některé.

Nemalý podíl na případném úspěchu firmy mají vývojové trendy, na jejichž sledování si v poslední době dává řada lidí záležet. Ať už je to z jakéhokoliv důvodu, nikdo nechce zaostávat za moderními trendy. Většina lidí dnes k běžnému chodu života využívá osobní automobil, či jiný dopravní prostředek, který ke své funkčnosti potřebuje kvalitní pneumatiky. Pokud navíc vezmu v úvahu sezónní problematiku daného sortimentu pneumatik, dojdou k závěru, že se skladováním pneumatik přibudou každému nemalé problémy. U našich vyspělejších zahraničních sousedů (a teď mám namysli SRN nebo Velkou Británii) jsou lidé zvyklí zanechat sadu v daný čas nepotřebných pneumatik (letní nebo zimní) ve svém „PNEUSERVISU“, kde umožňují svým klientům tyto služby. K tomu, aby si mohli dovolit

nabízet tento servis, musí mít zázemí s dostatečným skladovým a logistickým potenciálem. To v závěrečné fázi ovlivňuje výrobce a dodavatele skladovacích a logistických systémů.

vývojové trendy = *příležitost Avex Trade*

Technologické faktory

Nemusím připomínat, že pokud je společnost firmou výrobní, musí dbát na dostatečné technologické zázemí. V praxi to znamená neustále obnovovat a modernizovat výrobní zařízení, ale také veškeré jiné vybavení fungující uvnitř firmy tak, aby byla schopná konkurovat konkurenci. To znamená, že i Avex Trade rozšiřuje a zlepšuje své technologické zázemí.

Dalším z faktorů je nutnost kvalitně fungujícího a právně bezúhonného odpadového hospodářství.

nové technologie = *nutnost zdokonalování*

Ekonomické faktory

Tyto faktory je také třeba neustále sledovat, neboť zahrnují oblasti, které ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Stav a vývoj ekonomiky silně ovlivňuje situaci podniků. Avex Trade musí sledovat makroekonomické ukazatele jako jsou nezaměstnanost, inflace atd. Vezmu třeba samotnou strukturu zaměstnanců výroby. Přestože na Zlínsku nezaměstnanost v poslední době vzrostla, do výroby se stále vyplatí vzít levnější pracovní sílu z řad slovenských zájemců.

Dále je potřeba ohlížet se na hospodářský cyklus, fiskální a monetární politiku státu. Samotný Avex Trade využívá spoustu cizího kapitálu. To, jestli firma využije možnosti úvěru za určitých podmínek, ovlivňuje především stát a ČNB. Ta určuje výši úrokových sazeb vůči bankám obchodním.

mikroekonomické ukazatele = *financování uvnitř i vně firmy*

makroekonomické ukazatele = *financování uvnitř i vně firmy*

Politické faktory

U nás, myslím tím v ČR, je v současnosti největší pozornost upřena na tu skutečnost, že ČR je již druhým rokem součástí EU. S tím je spojena spousta změn ve smyslu platnosti a dodržování zákonů, kontroly fungování trhu a realizaci hospodářské politiky státu. Každá z firem je tedy nucena k předběžné reorganizaci obecného fungování už jen proto, aby mohla v budoucnu obstát v boji s velice silnou zahraniční konkurencí. Už teď mnoho menších, středních či kapitálově slabších podniků zaniká anebo jsou nuceny tvořit mezi sebou větší a tím i silnější celky.

Avex Trade taktéž sleduje dění na evropských trzích a snaží se mapovat konkurenci na mezinárodní úrovni. Díky účasti firmy na celosvětovém veletrhu Emballage 2002, 2004 ve Francii, nabyla firma nových poznatků o zahraničních konkurentech a zjistila, v kterých oblastech je třeba učinit zásadní změny, popřípadě kterým směrem zlepšit marketingové aktivity. Firma Avex Trade musela například do účasti na veletrhu vložit velké množství financí, a to ať už vezmu samotnou realizaci nebo investice spojené s uzavíráním smluv o spolupráci, zajištění a přeprava vystavovaných výrobních vzorků, tvorbu katalogů atd.

Vstup ČR do Evropské Unie se promítá ve finančních ukazatelích všech firem usilujících o udržení se na trhu.

budoucí politika EU = velké změny v politice firemní působnosti

4.6 PORTEROVA ANALÝZA

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

- Současní konkurenti
- Potenciální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky

V následující tabulce jsem analyzovala samostatně každou oblast a podle svého rozhodnutí jsem přiřadila body významnosti jednotlivým faktorům konkrétních podmiňujících činitelů. Při tvorbě tabulky jsem vycházela z publikace Keřkovského a Vykypěla.

Analýza napomůže k bližšímu seznámení se s oblastmi, ve kterých podnik vyniká nebo má naopak nedostatky.

Faktory jsem hodnotila body v rozsahu od 1 do 9, podle důležitosti od nejméně významného po nejvýznamnější. Jednotlivé údaje jsem následně zprůměrovala.

		Průměrné odhady	
1	Konkurenční rivalita v odvětví	2006	2010
1a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3	8
1b	Růst odvětví	6	5
1c	Různorodost nabízeného sortimentu	7	5
1d	Diferenciace konkurentů	3	5
1e	Snaha o úspěšnost	7	7
1f	Rozšiřování kapacit	4	6
1g	Náklady odchodu z odvětví	5	7
1h	Charakter konkurence (gentleman x ganster)	3	5
1i	Orientace konkurence	4	6
	Celkem	42	54
	Průměrné skóre	4,7	6,0
2	Hrozba vstupu do odvětví	2006	2010
2a	Úspory z rozsahu	7	5
2b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	7	5
2c	Distribuční kanály	5	3
2d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence	9	9
2e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	4	5
2f	Schopnost existujících konkurentů redukovat náklady při vstupu dalšího konkurenta	5	6
2g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	5	6
2h	Vývoj firmy po vstupu dalšího konkurenta na trh	5	5
	Celkem	47	44
	Průměrné skóre	5,2	4,9
3	Vyjednávací síla zákazníků	2006	2010
3a	Malí x velcí zákazníci	5	7
3b	Význam výrobku/služby pro spotřebitele	6	5
3c	Náklady zákazníka pro spotřebitele	7	5

3d	Hrozba špatné strategie	2	1
3e	Ziskovost zákazníka	5	5
	Celkem	25	23
	Průměrné skóre	5	4,6
4	Vyjednávací síla dodavatelů	2006	2010
4a	Množství a význam dodavatelů	4	6
4b	Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů	6	7
4c	Význam odběratelů pro dodavatele	3	3
	Celkem	13	16
	Průměrné skóre	4,3	5,3
5	Hrozba substitutů	2006	2010
5a	Konkurence v odvětví substitutů na trhu	4	7
5b	Hrozba substitutů v budoucnosti	3	7
5c	Růst cen substitutů	4	3
	Celkem	11	17
	Průměrné skóre	3,7	5,7

Tab. 2 Porterova analýza [Vlastní zpracování]

4.7 PEST ANALÝZA

Sektor okolí		Vliv
		0 neutrální vliv + příležitost - hrozba
Politicko právní faktor	-	Zákony na ochranu životního prostředí-hygiena
	0(-)	Dovozní politika vlády
	+	ISO ochrana spotřebitele
	-	Změny sazeb daně z přidané hodnoty
	+	Stabilita vlády
Ekonomický faktor	-	Náklady na dopravu

	+	Úrokové sazby na krátkodobé úvěry
	+	Zásobování – dodavatelsko-odběratelské vztahy
	-	Pohyby kurzu
Sociálně/kulturní faktor	0	Demografické podmínky – stárnutí obyvatel
	0	Životní styl
	+	Jezdit v automobilech budou lidé pořád. Pneumatiky se budou pořád přepravovat v paletách
	0(+)	Zvýšený zájem o životní prostředí – ekologičtější směsi
Technologický faktor	+	Nové přísady
	+	Nová technika
	+	Nové výsledky vývoje
	-	Nové nákladné technologie
	-	Nevyužívání podpůrných programů v oblasti výzkumu poskytovaných EU

Tab. 3 *PEST analýza* [Vlastní zpracování]

5 NÁVRH NA ZAVEDENÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ JAKO PODMÍNKY KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY AVEX TRADE, SPOL. S R. O.

Na základě seznámení se s činností firmy, marketingovými aktivitami, analýzou konkurence, SWOT a PEST analýzou doporučuji společnosti následující:

Společnost by měla v co nejbližším období zřídit marketingové oddělení, které by mělo na starosti výhradně aktivity spadající do této oblasti. Současná situace si tuto skutečnost vyžaduje. Marketingový pracovník může usilovat o rozumovou, citovou nebo akční reakci na marketingovou zprávu. Může se pokusit uložit něco do mysli zákazníka, změnit jeho postoj nebo ho přimět k určitému jednání.

Při analýze současné marketingové komunikace bylo zjištěno, že ve firmě jsou uplatňovány všechny formy marketingové komunikace. Předmětným cílem komunikace je obsazení cílové skupiny nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem. Za cíl jsem si stanovila tyto oblasti:

- zlepšit informovanost o Avex Trade jako o výrobci skladovacích systémů pro pneumatiky.
- výraznější prezentace – pomocí již existujícího loga a nového designu internetových stránek, firemní korespondence, inzerátů.
- posílení vzájemných vztahů – mezi Avex Trade a současnými zákazníky, mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Dále bych doporučila rozšířit přímý marketing. Se zákazníkem se spolupracuje pomocí e-mailu a telefonu. Nepodceňovala bych rovněž osobní dopisy adresované klíčovými klientům k životním událostem – narozeniny, pozvánky na firemní akce, např. předvádění novinek či doporučení veletrhů.

Jak společnost přiznává, veletrhy pro ni představují důležitou akci. Tímto způsobem se dostává do kontaktu se stálými, ale i potencionálními zákazníky, vytváří nové odběratelsko dodavatelské vztahy. Po skončení veletrhu by měla být vyhodnocena účast tzn. firma si zmapuje, kteří z důležitých zákazníků se veletrhu účastnili, co nového se v oboru vyskytlo, kdo s touto novinkou přišel a také, kolik to znamená hrozbu ze strany konkurence. Vyhodnocení vzniku nových kontaktů, jejich přínos do budoucna, úspěšnost vystavovaných produktů jsou podstatnou částí zprávy o účasti na veletrhu.

Konkurenceschopnost firmy jde zvýšit nejenom zkvalitněním komunikačních cest, ale je také potřeba zaměřit se na ohrožení a slabé stránky firmy, které lze buď eliminovat nebo úplně omezit.

Aby podnik řídil veškeré své marketingové aktivity s přehledem, je třeba vytvořit plán podporující marketingovou komunikaci. Důležitý je detailní rozpis všech plánovaných událostí. Společnost musí mít vypracované své obchodní poslání, zmapováno okolí a vzájemné vztahy i uvnitř oboru. Také plán médií, kde se chce prezentovat, se musí přesně vypracovat. Nepostradatelnou součástí tohoto plánování je vytvoření rozpočtu marketingové komunikace. Společnost musí vědět, kolik finančních prostředků může na tyto aktivity vyčlenit. Cílem kontroly plánu je zjistit, zda se dosáhlo plánovaných výsledků a případně přijmout opatření k nápravě.

Celkovým posouzením současného stavu společnosti Avex Trade jsem dospěla k závěru, že je firma dosti silným subjektem působícím na českém, ale i evropském trhu. Díky smluvně vázanému výhradnímu dodávání palet společnosti MICHELIN je Avex Trade zaregistrován v podvědomí dalších velkých výrobců pneumatik a jiných společností, a to firmě dává dostatečnou naději do „budoucí hospodářsky sjednocené Evropy“.

Doufám, že jsem touto prací přispěla k celkovému hodnocení současného stavu společnosti, a že mé myšlenky, závěry a doporučení budou alespoň trochu k užitku a prospějí k získání ještě větší konkurenceschopnosti.

6 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

<i>Míra rizika</i>	<i>Následky</i>
Katastrofická rizika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohrožení a zastavení výroby ▪ pokud nemá být projekt ukončen, je potřeba provést zásadní opatření
Kritická rizika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zásadní narušení vývoje projektu, případně jeho pozastavení ▪ opatření k tomu, aby bylo dosaženo požadovaných cílů v plánovaných termínech.
Okrajová rizika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ narušení vývoje projektu ▪ správným řízením je možné dosáhnout požadovaných cílů v plánovaných termínech.
Nevýznamná rizika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nepodstatné narušení vývoje projektu ▪ operativním řízením lze obnovit plánovaný vývoj.

Tab. 4 *Riziková a nákladová analýza* [Vlastní zpracování]

Druh rizika: *Nebezpečí zvýšení hladin vod v řekách a povodní*

Míra rizika: katastrofické riziko

Opatření: Otrokovicemi, kde se nachází komplex budov firmy Avex trade s.r.o., protéká významný říční tok Morava. V roce 1997 se právě táto průmyslová zóna Otrokovic stala místem značně poškozeným záplavami. Právě proto se musí toto riziko záplav vzít v potaz. Město má z tohoto hlediska vybudovaný systém protipovodňových bariér, které chrání bezpečí svých obyvatel i jejich bydlení.

Druh rizika: *Nebezpečí vypuknutí požáru*

Míra rizika: katastrofické riziko

Opatření: Společnost má v souladu s bezpečnostními normami zavedený protipožární ochranný systém. Každé pracoviště v areálu podniku je vybaveno hasicími přístroji. Zaměstnanci jsou vyškoleni jak v případě nebezpečí reagovat. Omezení tohoto rizika je pro společnost klíčové, jelikož to vyplývá z prováděných výrobních operací (třeba svařování) a přitom používaných strojů, zařízení a nástrojů.

Druh rizika: *Odchod zaměstnanců ke konkurenci*

Míra rizika: nevýznamné riziko

Opatření: Zlínský kraj se vyznačuje dlouhodobě průměrnou hodnotou míry nezaměstnanosti, která činí celorepublikově cca 9,1 %. Z našeho pohledu nepředpokládáme přítomnost rizika velké fluktuace nebo přechod zaměstnanců k jiným firmám. Jednak z důvodu, že nejenom v okolí, ale v celé ČR se firma podobného zaměření jako je Avex Trade nenachází, a jednak proto, že tato společnost je největším a světově uznávaným výrobcem palet pro pneu, polotovary a ostatní výrobky. Firma si klade za cíl neustále rozvíjet možnosti pro kvalifikační vývoj svých zaměstnanců a důsledně si hlídá vnitropodnikovou komunikaci, aby neztratila výstižnost svého motta; „Jsme 100 % česká rodinná firma.“

Druh rizika: *Ohrožení zdraví zaměstnanců, kontaminace životního prostředí*

Míra rizika: kritické riziko

Opatření: Firma Avex Trade se řadí mezi strojírenské výrobce. Ve výrobě se používá velký sortiment chemikálií a toxických látek, zejména při povrchové úpravě výrobků a dokončovací fázích výrobního procesu. Manipulace s těmito látkami má velké nároky na dodržování bezpečnostních předpisů ze strany pracovníků. Vyžaduje se především obezřetnost, soustředěnost a používání ochranných prvků. Mezi nejnebezpečnější látky používanými v Avex Trade se řadí zinek, syntetické barvy na nitrobázi a jiné toxické hořlaviny. Tomu musí odpovídat rovněž způsob skladování těchto látek tak, aby nedošlo k jejich úniku do okolí (půda, voda, vzduch) anebo k poškození skladovacích nádob a zařízení.

Druh rizika: *Riziko poškození a zničení pracovních strojů a zařízení*

Míra rizika: kritické riziko

Opatření: Firma předchází rizikům zničení pracovních strojů tím, že školení zaměstnanci provádí pravidelné kontroly všech zařízení na pracovištích, především studují míru jejich opotřebení a životnosti.

Druh rizika: *Riziko snížení odbytu*

Míra rizika: nevýznamné riziko

Opatření: Firma je certifikovaná pro svůj předmět činnosti přímo Michelinem – předním světovým výrobcem pneumatik. Avex Trade dodává své výrobky i dalším odběratelům do zemí celého světa, například: Goodyear, Bridgestone, Pirelli, Continental, Nokian Tyres, Barum, Stomil, Sava, Matador a jiným. Při současném vývoji automobilového průmyslu se nepředpokládá ztráta zákazníků.

Druh rizika: *Riziko změny majitele (klíčového ředitele)*

Míra rizika: kritické riziko

Opatření: Personální zeměřesení v radách řadových zaměstnanců nepředstavuje pro firmu tak velkou hrozbu jako v případě výměny či odchodu manažerů resp. majitele. Ten obvykle představuje mozek společnosti a na jeho kompetencích je založeno prováděné know-how. Jisté riziko teda spočívá i v tomto ohledu, jelikož upřednostňování zájmů potenciálního nového ředitele, majitele může pozměnit firemní strategii a komplexní chod Avex Trade s.r.o.

Druh rizika: *Vznik významného konkurenta ve střední Evropě*

Míra rizika: okrajové

Opatření: Je velmi složité získat certifikáty a potřebné znalosti k uskutečňování výroby, kterou se zabývá společnost Avex Trade. Strojírenská výroba v ČR je na velmi vysoké úrovni, což pro naši firmu vytváří dobrou reputaci. Ve střední Evropě jsou státy, které by nám mohly v případě zavedení této výroby konkurovat cenou, avšak ne i kvalitou. U palet se očekává, že budou mít dlouhou životnost a dokonalou konstrukci. To je právě pro nás klíčovým poznat-

kem, který nám dává velkou konkurenční výhodu. Také dobré vztahy s našimi odběrateli budou překážkou pro konkurenta, který bude chtít proniknout na náš trh.

Druh rizika: *Pokles kurzu cizích měn vůči české koruně*

Míra rizika: kritické

Opatření: Toto riziko je pro nás velmi nepříjemné, jelikož za naše výrobky dostáváme zaplacenou v cizích měnách, které následně měníme podle kurzu české koruny vůči těmto měnám. Jelikož koruna stále posiluje, naše zisky kvůli tomuto klesají, ale na druhou stranu se neustále zvyšuje odbyt. Zamezit toto riziko lze různými opcemi a terminovanými obchody, které uzavíráme.

Druh rizika: *Změna cen vstupu do výroby*

Míra rizika: okrajové

Opatření: Cena barviv a laků je ovlivněna změnami cen na ropných trzích. Cena oceli je ovlivněna makroekonomickými trendy a zejména politických zájmů mocných států. V poslední době se ceny pro nás klíčových výrobních surovin neměnily. Je však třeba bedlivě sledovat makroekonomické dění ve světě a zohlednit to při plánování cen a výrobních nákladů.

Pravděpodobnost výskytu dané situace	
Velmi vysoká	100%
Vysoká	80%
Střední	60%
Malá	40%
Velmi malá	20%

<i>Druh rizika</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu situace</i>
Nebezpečí zvýšení hladin vod v řekách a povodní	20 %
Nebezpečí vypuknutí požáru	55 %

Odchod zaměstnanců ke konkurenci	20 %
Ohrožení zdraví zaměstnanců, kontaminace životního prostředí	30 %
Riziko poškození a zničení pracovních strojů a zařízení	25 %
Riziko snížení odbytu	15 %
Riziko změny majitele (klíčového ředitele)	10 %
Vznik významného konkurenta ve střední Evropě	15 %
Pokles kurzu cizích měn vůči české koruně	60 %
Změna cen vstupu do výroby	40 %

Tab. 5 Praviděpodobnost výskytu dané situace [Vlastní zpracování]

Praviděpodobnost ohrožení podniku	
Velmi vysoká	100%
Vysoká	80%
Střední	60%
Malá	40%
Velmi malá	20%

<i>Druh rizika</i>	<i>Praviděpodobnost ohrožení projektu</i>
Nebezpečí zvýšení hladin vod v řekách a povodní	100%
Nebezpečí vypuknutí požáru	100%
Odchod zaměstnanců ke konkurenci	40%
Ohrožení zdraví zaměstnanců, kontaminace životního prostředí	20%

Riziko poškození a zničení pracovních strojů a zařízení	90%
Riziko snížení odbytu	40 %
Riziko změny majitele (klíčového ředitele)	90 %
Vznik významného konkurenta ve střední Evropě	50 %
Pokles kurzu cizích měn vůči české koruně	40 %
Změna cen vstupu do výroby	50 %

Tab. 6 Praviděpodobnost ohrožení podniku [Vlastní zpracování]

priorita = (pravděpodobnost výskytu dané situace + následky) / 2

Priorita	
Velmi vysoká	81 - 100
Vysoká	61 - 80
Střední	41 - 60
Malá	21 - 40
Velmi malá	0 - 20

<i>Druh rizika</i>	<i>Priorita (body)</i>
Nebezpečí zvýšení hladin vod v řekách a povodní	60
Nebezpečí vypuknutí požáru	77,5
Odchod zaměstnanců ke konkurenci	30
Ohrožení zdraví zaměstnanců, kontaminace životního prostředí	25
Riziko poškození a zničení pracovních strojů a zařízení	57,5

Riziko snížení odbytu	27,5
Riziko změny majitele (klíčového ředitele)	50
Vznik významného konkurenta ve střední Evropě	32,5
Pokles kurzu cizích měn vůči české koruně	50
Změna cen vstupu do výroby	45

Tab. 7 *Priority* [Vlastní zpracování]

Největší prioritou pro firmu Avex Trade je dle výsledků [77,5 b] zabránit nebezpečí vzniku požáru, které je pro charakter prováděných firemních činností dosti reálné. Firmu jako takovou a především její výrobu by mohla rovněž ohrozit situace, pokud by lokace, kde se výrobní komplexy firmy nachází, zasáhly živelné povodně. Priorita této hrozby představuje varování druhého stupně [60 b]. Zanedbatelné není ani riziko poškození a zničení pracovních strojů a zařízení, které by se mohlo negativně podepsat na chodu celé výroby i na společnosti všeobecně [57,5 b]. Další menší rizika jsou způsobeni např. vývojem makroekonomických ukazatelů, zejména kurzů [50 b] nebo potenciální riziko změny majitele resp. klíčového ředitele ve firmě [50 b].

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnotit, zda společnost Avex Trade, spol. s r. o. je marketingově řízenou firmou a jaký to má vliv na její konkurenceschopnost. V případě, že podnik nevyužívá marketingové aktivity ke své činnosti, pokusit se navrhnout jeho úspěšné implementování do jeho struktury.

V teoretické části jsem popsala také postavení marketingu v dnešních fungujících společnostech, jakým způsobem a kdo by jej měl zavést v případě jeho absence. Vymezila jsem pojem konkurenceschopného podniku, které faktory na něj mají vliv a jaký postoj k němu zaujímá marketing. Také jsem se zajímala o tvorbu konkurenční strategie a její uplatnění v praxi.

Společnost Avex Trade, spol. s r. o. se orientuje v oblasti skladovacích systémů. Proto jsem pokládala za nezbytné definovat základní pojmy, druhy palet a jejich použití.

Další součástí práce byla analýza konkurence. V každé oblasti působení firmy jsem našla významné konkurenční podniky. Z rozboru vyplývá, že rozdíly mezi podniky jsou velmi nepatrné a záleží na vytvoření vztahů se zákazníky a jejich udržení, kvalitě služeb.

Podle provedené analýzy jsem dospěla k názoru, že společnost Avex Trade je úspěšný podnik, který je schopen čelit tlakům konkurence. Jedním z nedostatků je absence vyčleněného marketingového pracovníka, což by napomohlo k její konkurenceschopnosti.

ENGLISH SUMMARY

The purpose of my Bachelor thesis was to find out whether the company Avex Trade Ltd. is a company led by marketing, what effect it has upon its competition ability. In fact the company does not have any marketing department, attempt a project how to include in the organisation structure.

I described a position of marketing in today's successful companies in the theoretical part. I tried to find out a conception of competition ability, which factors influence it. I was also interested in creating a competition strategy and usage in use.

Avex Trade Ltd. is oriented in sphere of storage systems for tyres. That is why I wanted to define basic notions, sorts of pallets and their applications.

The other part of my work was to analyse competitors. I found significant competitors in every sphere of company activities. As the analysis said the difference between companies are very slight. It depends only on creating relations with customers and keep on good terms with them. The duality of service is important too.

I concluded that Avex Trade is a successful company able to confront competitors pressure. One of lacks is absence of marketing employee what can improve its competition ability.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] APPLEBY, R.C. *Modern Business Administration*. 5th ed. London: Pitman, 1991. ISBN 0-273-03332-8, p. 235
- [2] BOBÁK, R. *Logistická podpora konkurenceschopných podnikových procesů u českých průmyslových výrobců*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] GLOGAR, A. *Úloha marketingu pro strategii dosažení konkurenčních výhod podnikatelských jednotek*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [5] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [6] GREGAR A. *Strategický přístup k řízení lidských zdrojů a rozvoj konkurenční schopnosti podniku*. Podnik pro třetí tisíciletí. Zlín: FaME, 1999. ISBN 80-241-1467-7.
- [7] HILL, C.W.L., JONES, G.R. *Strategic management. An Integrated Approach*. Boston: HMC, 1989. ISBN 0-395-43411-4, p. 140
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-575-X
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [10] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [11] NOVÁČEK, V. *Teorie konkurenceschopnosti*. Výzkumný záměr MSM 265300021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [12] ŠUMPEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu*. Zlín: UTB, 2001. ISBN 80-7317-117-7.

- [13] TRNKA, F. *Konkurenčnost podniku*. Výzkumný záměr MSM 2653000021. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Zlín: FaME, 2003. ISBN 80-7318-117-7.
- [14] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560511-2.
- [15] <http://www.avextrade.cz>
- [16] <http://www.cebre.cz>
- [17] Interní materiál firmy

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr.	Vysvětlení.
SWOT	Strengths, weaknesses, oportunities, threats
PEST	Politické vlivy, ekonomické vlivy, sociální vlivy, technologická úroveň

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Marketingový mix</i> [Vlastní zpracování]	13
Obr. 2 <i>Strategické skupiny konkurence</i> [Vlastní zpracování]	21
Obr. 3 <i>Export v Evropě</i> [16]	31
Obr. 4 <i>Export ve světě</i> [16]	31
Obr. 5 <i>Firmy skupiny Avex</i> [18].....	35
Obr. 6 <i>Příklad vyráběné palety pro Volvo</i> [18].....	39
Obr. 7 <i>Náklady na propagaci a reklamu</i> [Vlastní zpracování].....	40

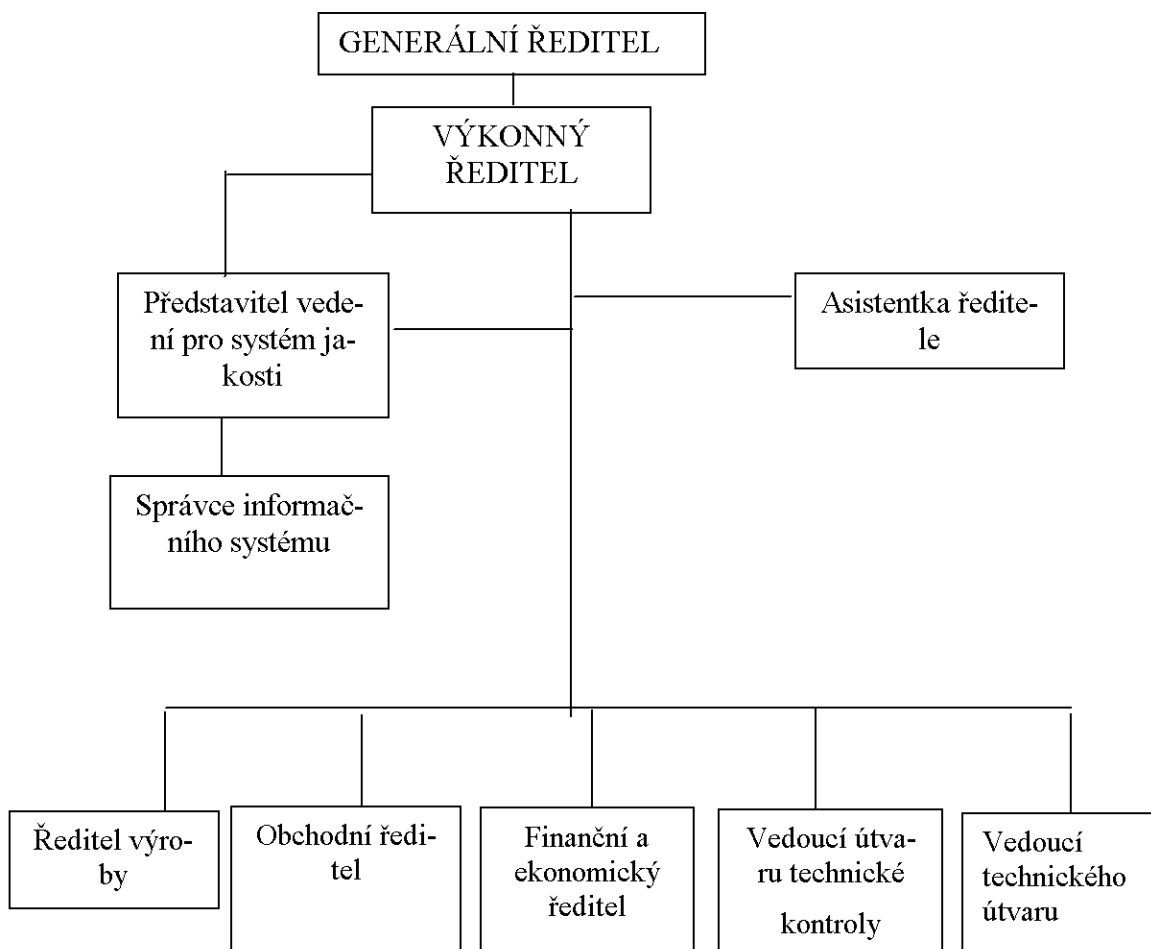
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza	44
Tab. 3 <i>Porterova analýza</i> [Vlastní zpracování]	48
Tab. 4 <i>PEST analýza</i> [Vlastní zpracování]	49
Tab. 5 <i>Riziková a nákladová analýza</i> [Vlastní zpracování]	52
Tab. 6 <i>Pravděpodobnost výskytu dané situace</i> [Vlastní zpracování]	56
Tab. 7 <i>Pravděpodobnost ohrožení podniku</i> [Vlastní zpracování]	57
Tab. 8 <i>Priority</i> [Vlastní zpracování]	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I. STRUKTURA FIRMY.....	67
PŘÍLOHA P II. CERTIFIKÁT.....	68
PŘÍLOHA P III. VZORKY PALET.....	69

PŘÍLOHA P I. STRUKTURA FIRMY



PŘÍLOHA P II. CERTIFIKÁT

CERTLINE, s.r.o., tř. Generála Píky 1996/3, 613 00 Brno



Certifikační orgán CERTLINE pro QMS, akreditovaný podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3130 pro certifikaci systémů managementu jakosti, vydává na základě kladného výsledku certifikačního posuzování

CERTIFIKÁT

č. QMS-149-2005

potvrzující zavedení a shodu systému managementu jakosti

organizaci: **AVEX TRADE, spol s r.o.**
Smetanova 2401, 760 01 Zlín
IČ: 253 03 279

Předmět certifikace systému managementu jakosti:

kriteriální norma: **ČSN EN ISO 9001:2001 ve spojení s ČSN EN 729-2:1996**

činnosti: **Návrh a výroba svařovaných a lakovaných skladovacích systémů**

rozsah zavedení: **tř. T. Bati, areál TOMA, budova č. 14, Otrokovice**
lakovna: Vrahovická 41, 796 01 Prostějov



Počátek platnosti: **14. 11. 2005**
Datum účinnosti: **14. 11. 2005**
Konec platnosti: **5. 12. 2006**

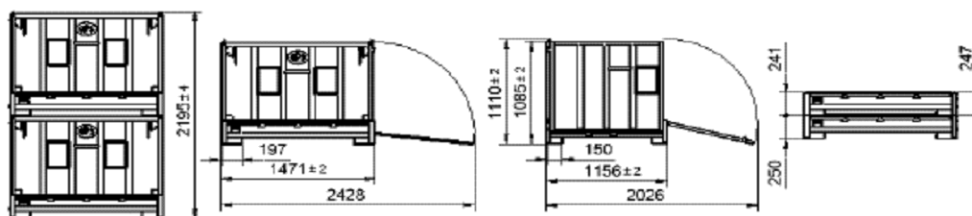
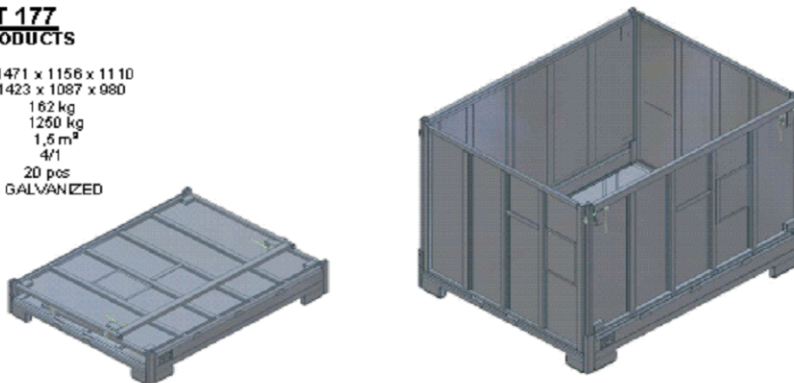

.....
Ing. Lubomír Kolek
ředitel certifikačního orgánu

Certifikát je vydán za podmínek uvedených v licenční smlouvě uzavřené s organizací - držitelem certifikátu.

PŘÍLOHA P III. VZORKY PALET

CONTAINER AT 177 FOR SEM-FINISHED PRODUCTS

Outside dimensions: 1471 x 1156 x 1110
 Inside dimensions: 1423 x 1087 x 980
 Weight: 162 kg
 Loading capacity: 1250 kg
 Volume: 1,6 m³
 Stackability - full of tyres: 4/1
 Stackability - empty: 20 pos
 Color surface: GALVANIZED



PALLET AT 005 POIDS LOURDS 2 FOR TYRE STORAGE

Outside dimensions: 2343 x 1078 x 1207
 Weight: 80 kg
 Loading capacity: 550 kg
 Stackability - full of tyres: 5/1
 Stackability - empty: 20 pos
 Number of tyres in pallet: max. 6 pos
 Color surface: RAL

