

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

**Katedra obchodu**

---

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Analýza marketingového prostředí firmy**

**Company marketing environment analysis**

Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor:  
Petra Jirsová

---

2006

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Zemědělská fakulta**

**Katedra obchodu**

Akademický rok: 2004/2005

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení: **Petra JIRSOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Analýza marketingového prostředí firmy**

Zásady pro vypracování:

### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy marketingového prostředí firmy. Závěry z provedené analýzy budou využity TOP managementem firmy pro strategické marketingové řízení.

### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Provedení analýzy marketingového prostředí firmy (PEST, SWOT)
3. Stanovení závěrů

### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika práce, 4. Analýza marketingového prostředí firmy, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Děkuji Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za odborné vedení a metodické rady při zpracování bakalářské práce. Děkuji Ing. Vlastimilu Hanusovi, vedoucímu závodu Edscha SVG s.r.o. že mi umožnil tuto práci zpracovat.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za pomoci uvedené literatury.

V Kamenici nad Lipou dne

.....

Petra Jirsová

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD</b>	2
<b>2.</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b>	3
2.1	Základní pojmy	3
2.2	Situační analýza	9
2.2.1	Mikroprostředí	9
2.2.2	Makroprostředí	15
2.3	Plánování strategického marketingu	22
2.3.1	Fáze marketingového strategického plánování	22
2.3.1.1	Fáze analýzy a prognózy	22
2.3.1.2	Cíle a strategie podnikatelských oborů	23
2.3.1.3	Určení strategie subjektů trhu	23
2.3.1.4	Konkurenční výhoda	25
<b>3.</b>	<b>METODICKÝ POSTUP</b>	26
<b>4.</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b>	27
4.1	Firma	27
4.2	Vznik a historie firmy	27
4.3	Situační analýza firmy	37
4.3.1	Mikroprostředí	37
4.3.2	Makroprostředí	52
4.4	Výsledek SWOT analýzy	58
<b>5.</b>	<b>ZÁVĚR</b>	60
<b>6.</b>	<b>SEZNAM LITERATURY</b>	61
<b>7.</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	62
<b>8.</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b>	63
<b>9.</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	64

# 1. ÚVOD

Soudobé firmy si stále více uvědomují, že pouhý rozum a inovace pro efektivní rozvoj organizace (malé i velké) nestačí. Firmy musí odvádět znamenitý výkon, jestliže mají mít úspěch na trzích, charakterizovaných nízkým růstem a tvrdou konkurencí doma i v zahraničí.

Během uplynulého desetiletí se intenzivně rozvíjely celosvětové trhy, dramaticky se zrychlil vývoj nových technologií a prudce rostl počet nových forem distribuce produktů a služeb. Vedle toho se nepředvídatelně a nepřetržitě měnily potřeby, přání a preference zákazníků. Vytvoření vynikající firmy se neopírá jen o maximální snahu zaměstnanců uspokojit zákazníka, ale také o schopnost přizpůsobovat se a reagovat na neustále se měnící situaci na trhu.

Po roce 1989 dochází k zásadním změnám ekonomických podmínek v České republice. Podniky přešly z velké části ze státního do soukromého vlastnictví a otevření hranic západnímu světu způsobilo, že se české firmy musely takřka ze dne na den vypořádat s tvrdou a nelítostnou konkurencí zahraničních firem. Obstát v ní bez kvalitního výrobku a bez znalostí a informací o prostředí, v kterém se firma a její výrobky pohybují je prakticky nemožné.

Samo přežití nutí firmy získávat co nejpřesnější údaje o konkurenci, substitutech, dodavatelích, zákaznících, nových vývojových trendech atd. a s pomocí těchto informací vypracovávat dobře promyšlené marketingové strategie. Pokud toto podnik pochopí, může dosáhnout konkurenční výhody, a tím i dobrého konkurenčního postavení na trhu. Změny na trhu by neměly být pro organizaci ničím překvapivým, ta by měla být schopna flexibilně reagovat bez sebemenších problémů.

V bakalářské práci se pokusím vypracovat na základě odborné literatury a získaných informací o trhu analýzu marketingového prostředí firmy Edscha SVG s.r.o., která se zabývá výrobou a montáží shrnovacích střech pro návěsy nákladních automobilů a železničních vagonů. Cílem je definovat postavení firmy na trhu stahovacích střech, určit její přednosti a nedostatky a po zpracování výsledků této analýzy provést vyhodnocení.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

#### **Marketing**

Jako aplikovaný vědní obor je marketing součástí managementu a zahrnuje širokou škálu těch činností, které jsou zaměřeny na vytváření podmínek pro realizaci směny. Směnou se rozumí forma lidské činnosti, jejíž pomocí lze požadovaný produkt získat za určitou protihodnotu. Směna je základem marketingu. (Kotler, 2001)

Z hlediska celospolečenského se marketing chápe jako sociální-manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze. (Kotler, 2001)

Podle Americké marketingové asociace představuje marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. (Foret a kol., 2001, Horáková 1992)

Marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkům. Je to víc než prodej, je to zjišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem. Spíš než o snahu prodat, co se zrovna vyrábí, jde o dodání výrobků a služeb, kterou zákazník koupí. Proto také marketing začíná už před výrobou zboží. (Rogers, 1990)

#### **Marketingové prostředí**

Tento pojem je zpravidla charakterizován jako „souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje.“<sup>1</sup> na chování dané organizace působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které označujeme jako faktory prostředí a které rozhodují o jeho současném stavu i o dalším vývoji. Má-li být organizace úspěšná,

---

<sup>1</sup>Kotler, P. Marketing. Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada Publishing, 2001

musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje.

Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice dynamické. Všechny faktory, jimiž je podnik ovlivňován, kladnou mimořádně vysoké nároky na marketingové pracovníky, i když existují určité nástroje, a to především marketingový informační systém a marketingový výzkum, které jim do jisté míry umožňují lepší orientaci v konkrétním marketingovém prostředí, a tím i žádoucím způsobem reagovat na rychle se měnící podmínky.

Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, tak faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Podle kritéria – ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor – rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí. (Kotler, 2002)

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí je to „nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Dalšími prvky mikroprostředí (vedle podniku) jsou jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Role podniku v mikroprostředí závisí především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech (výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik).

K vnitřní situaci podniku se vztahují silné a slabé stránky. Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné schopnosti, dovednosti a zdroje zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Opakem jsou slabé stránky, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

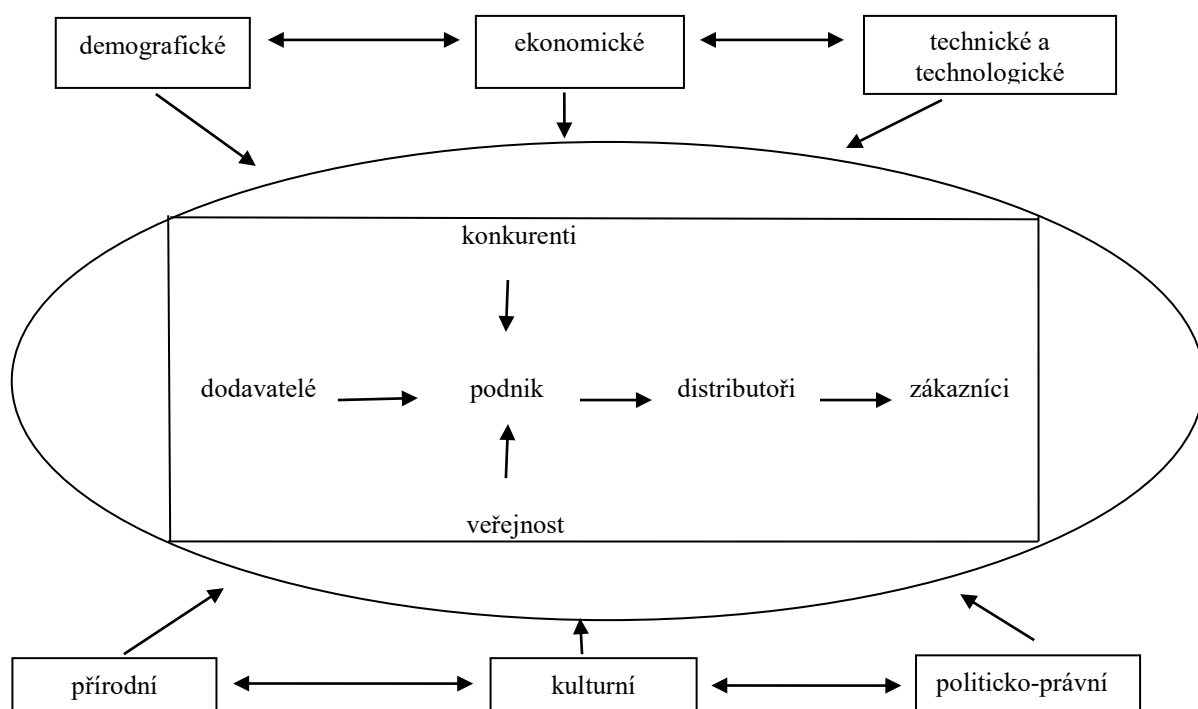


## **Makroprostředí**

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Jedná se zejména o ekonomické činitele, demografické činitele, politickou situaci a její předpokládaný vývoj a o legislativní podmínky, kulturní a sociální podmínky, technologické činitele a přírodní faktory. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit.

Jak již bylo zmíněno, makroprostředí tvoří širší okolí podniku a mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. (Horáková, 2003)

*Obr. 2.1* Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí



Zdroj: Horáková, 2003, Strategický marketing

## Konkurence

Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití, dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek. Trh je dynamický celek, který se neustále mění a firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami. Podniky se snaží úspěšně prodat své výrobky na trhu. A aby toho dosáhly, musí zákazníkovi nabídnout výrobek, který chce a který je v něčem odlišný

od ostatních. Tržní konkurence je prostředím, kde neustále někdo vítězí, ale i někdo prohrává. Podniky, které chtějí v takovém prostředí zvítězit, musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na jeho podněty.

## **Strategie**

Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele. V terminologii obchodníků a výrobců původně znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek a souvislostí. Konečným účelem strategie je dospět náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

## **Strategické marketingové plánování**

Je nedílnou součástí strategického plánování podniku. O strategickém plánování podniku hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Strategické marketingové plánování představuje dlouhodobé vztahy a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává, na straně druhé.

## **Strategický marketing**

Je jednou z vývojových fází marketingu. Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Je spojován s hledáním konkurenční výhody.

## **Situační analýza**

Je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. Šetří vnitřní situaci organizace (schopnosti, dovednosti, jedinečnosti, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje dva typy analýzy – interní a externí. Interní podmínky (které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné) vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi (vynikající výrobek, vrcholná technologie, lépe rozpoznatelná a zapamatovatelná značka, vhodnější služby) a specifickými zdroji nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami, zakládajícími budoucí nevýhody a problémy. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. Mění atraktivnost tržních příležitostí, působí na intenzitu ohrožení, pomáhají identifikovat situace, které mohou nastat v prostředí a spoluvytvářejí řadu specifických situací.

Výsledky vyplývající z provedené analýzy determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. (Horáková, 2003)

### **SWOT analýza**

„Slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů.“ SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umísťují na její závěr, protože sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Výsledky řádně a důkladně provedené marketingové situační analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které ovlivňují možnosti

uspokojovat potřeby zákazníků. Je to analýza minulých a současných marketingových schopností, označuje i budoucí tržní postavení. Měla by být nedílnou součástí marketingové činnosti podniku, která je prováděna pravidelně systematicky nejméně jedenkrát za rok na počátku plánovacího cyklu. (Horáková, 2003)

## **2.2 SITUAČNÍ ANALÝZA**

### **2.2.1 Mikroprostředí**

Hlavní faktory mikroprostředí jsou:

- podnik – firma, organizace – jako hlavní článek,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,

- konkurence. (Kotler, 2001)

### ***Podnik***

Situační analýza představuje dva typy analýzy – interní a externí. Podnik z této analýzy může pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, výrobní kapacity, technologické postupy, vhodnost dalších investic, účinnost marketingového mixu,...). A dále v jakém vztahu je k prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy – jejich velikost, struktura a umístění, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu. (Horáková, 2003)

### ***Zákazníci***

Jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není homogenní. Konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků určených pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování. Kotler rozeznává trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy. Ke každému z nich musí podnik volit jiný přístup. Zákazníky lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil.

### ***Dodavatelé***

Tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musí sledovat velmi pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik. Dodavatele lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil.

### ***Distribuční články a prostředníci***

Ne všechny aktivity podniku, které zahrnujeme do oblasti marketingu a prodeje, může firma zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované, např. na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat rizika spojená se směnou zboží.

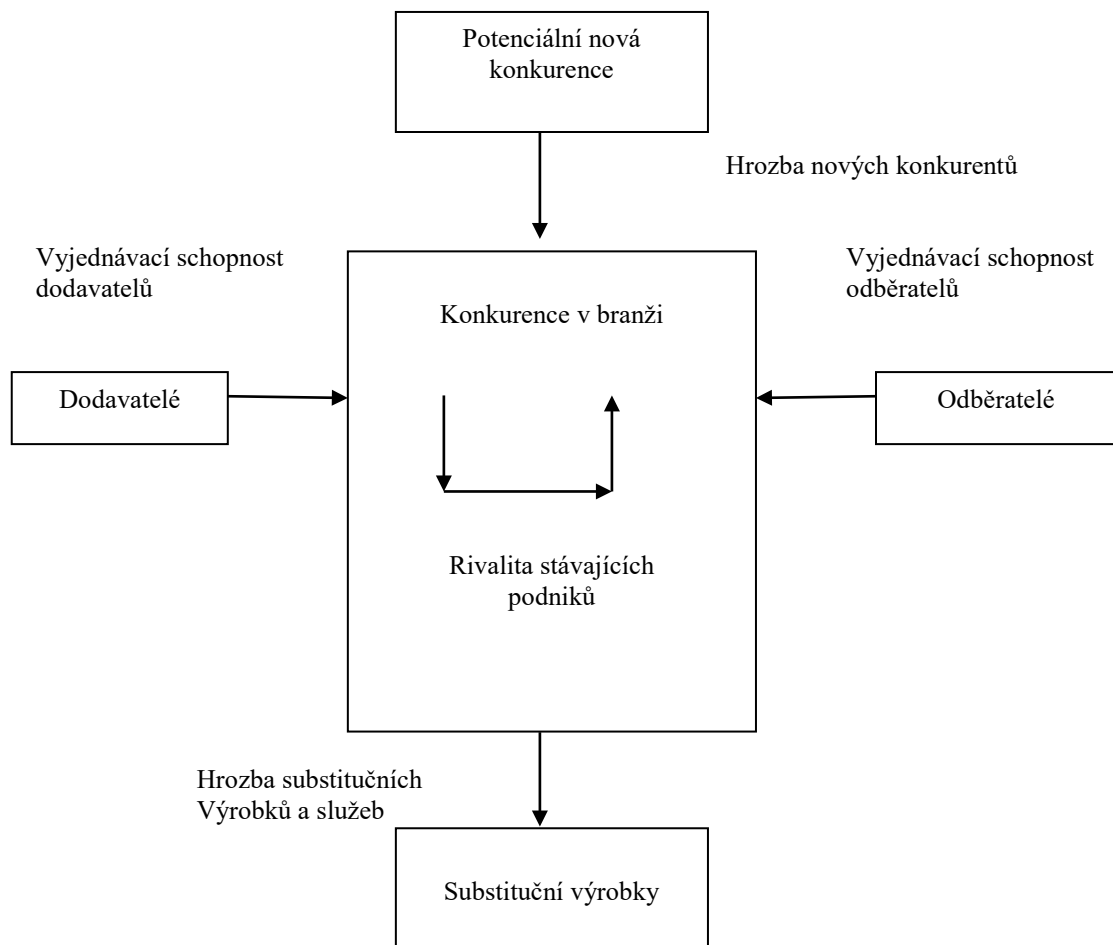
### ***Konkurence***

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta.

Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití, dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek.

Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Vzhledem k velké rozmanitosti podmínek, které se na trhu vyskytují, neexistuje pouze jedna strategie, kterou by bylo možno použít a ihned dospět k žádoucímu výsledku. Vypracování správně strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, ale také novost sortimentu, stádium životního cyklu produktů apod., je úkol velice náročný, pro budoucnost každého podniku však mimořádně důležitý. (Kotler, 2001) Konkurenci lze analyzovat Porterovým modelem pěti sil (obr. 2.2). Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto faktorů: hrozba nově vstupujících firem, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, hrozba substitučních výrobků nebo služeb a vliv konkurentů v odvětví.

Obr. 2.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1992, Konkurenční výhoda

### Porterova analýza konkurence

Tato analýza vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. (Porter, 1992) Porter postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech: a) rivalita mezi konkurenty,

- b) vyjednávací síla dodavatelů,
- c) vyjednávací síla odběratelů,
- d) ohrožení ze strany nových konkurentů



Cílem této analýzy je ohodnotit prostředí (odvětví) a zjistit zda je příznivé nebo nepříznivé. (Porter, 1992)

Odběratel vlastní v dané situaci jistou vyjednávací sílu, jejíž výše ovlivňuje rentabilitu podnikatelských aktivit. Např. mohou být kladeny požadavky na vyšší jakost výrobku, lepší servis nebo individuální dodací podmínky. Postavení poptávajících závisí především na následujících faktorech:

- vysoký stupeň koncentrace na straně poptávajících,
- vysoký obrat u jednotlivých odběratelů,
- malá diferenciací výrobků,
- zanedbatelná změna nákladů při změně nabízejícího,
- vysoká transparentnost informace.

Rostoucí význam představuje postavení poptávajících reprezentované odběrateli v obchodě. Zejména v oblasti potravin a pochutin existuje proces koncentrace na straně obchodu, který dovoluje, aby obchod měl silnější vliv na kondiční politiku výrobců. Vedle domácí koncentrace obchodních podniků se zde projevuje snaha o mezinárodní expanzi a vznik evropských nákupních kooperací. Tak jsou výrobci vystaveni požadavku obchodu přenést stávající nejpriznivější zásady kondiční politiky na všechny ostatní evropské země.

Vyjednávací moc dodavatelů může působit vůči podniku tak, že ceny dodávaných produktů se zvyšují, jakost se snižuje nebo je omezováno dodávané množství. Vzhledem k možnému novému rozdělení rolí a úkolů ve vztazích výrobce-dodavatel, jako např. v automobilovém průmyslu, musí být vyjednávací síla dodavatelů posuzována ovšem diferencovaně.

Na jedné straně dává obvykle vysoký počet dodavatelských podniků záruku relativně silnější pozice výrobců. Na druhé straně působí právě rozdělení rolí a úkolů při malém počtu dodavatelů zesílení jejich vyjednávací moci.

Předpoklady, které dodavatelům umožňují větší vyjednávací moc, mohou být analogicky odvozeny podle podmínek, kterou jsou rozhodující pro vyjednávací moc odběratelů:

- vyšší stupeň koncentrace na straně dodavatelů,
- podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- produkt má z hlediska podnikání významné postavení,
- dodávané produkty jsou silně diferencované, a tedy dopravní náklady vysoké a existuje nebezpečí vertikální integrace vpřed.

Substitučním zbožím rozumíme výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Silné stránky substituční hrozby závisejí přitom především na technologické změně, vztahu cena-výkon u substitučního zboží, ale také na důsledcích změn právních ustanovení (např. normy a standardy). Např. vzhledem k liberalizaci technických norem na evropském trhu vzniká potenciální konkurence u výrobků, které plní tentýž účel, resp. užitek, s jinými, dosud na národním trhu nedovolenými použitými surovinami nebo technologiemi (např. nová umělá sladidla, uzenářské zboží obsahující sóju nebo nové druhy piva v určitých zemích EU).

Čtvrtý faktor, který pro podnik představuje další konkurenci, je hrozba nových konkurentů. Vedle konkurence substitutů jsou při možném přístupu k trhu zvenčí zajímavé především druh a výše vstupních bariér a reakce na vstup ze strany etablovaných podniků. Potenciální nová konkurence může být identifikována především u následujících skupin podniků:

- podniky, které nepatří k trhu, které však mohou bez problémů překonat bariéry vstupu na trh (např. vzhledem k vybavení kapitálem, vysoké obchodní a strukturální flexibilitě),
- podniky, pro které by vstup na trh znamenal významný synergický efekt, podniky, pro které je vstup na trh logickým důsledkem jejich strategie (např. vzhledem k minulému chování nebo jako projev zamýšlené diverzifikace a
- odběratele nebo dodavatele, kteří chtějí realizovat integraci směrem vzad či vpřed.

Síla těchto snah závisí na výši vstupních tržních bariér. Vstupními bariérami myslíme ty neinstitucionální faktory které vstup do branže nebo na trh ztěžují, resp. mu zabraňují. Rozsah těchto vstupních bariér závisí – v návaznosti na Baina a Portera – především na uplatnění následujících faktorů:

- výhoda výrobní diferenciaci
- nákladová výhoda
- investiční rozsah a
- rizika vstupu na trh.

Čím vyšší jsou na základě těchto faktorů vstupní bariéry, tím vyšší je úroveň cen, kterou mohou etablované podniky pro své výrobky realizovat.

Výhody diferenciaci výrobku jsou příčinami nákupních preferencí odběratelů. Potenciální noví nabízející mohou vyrovnat tuto výhodu etablovaných podniků pouze intenzivním marketingovým úsilím, aby odstranily stávající nákupní odolnost.

Nákladové výhody mohou mít původ v různých příčinách. O výhodách velikosti série se hovoří, když je realizován efekt deprese nákladů na základě rostoucí velikosti výroby. Účinek zabraňující vstup vyplývá především z toho, že noví nabízející jsou donuceni, aby produkovali stejné množství jako etablované podniky nebo aby se dohodli předem na omezení svých strategických rozhodnutí.

Potřebný rozsah investic silně zužuje okruh podniků, jimž je umožněn vstup na trh. Ke vstupu na trh jsou za prvé zapotřebí investice v oblasti výzkumu a vývoje a ve výrobě, za druhé může být příčinou zvýšené potřeby kapitálu marketing.

Do jaké míry působí rizika vstupu na trh jako bariéry, závisí na ochotě managementu nést riziko a na jeho subjektivním hodnocení tržních šancí. Současné národohospodářské problémy, zvýšená nejistota a útlumová nálada v podniku zvyšují význam aspektů. (Porter, 1992)

#### *Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech*

Funkční oblasti, které jsou předmětem analýzy, zahrnují nejčastěji: výrobu (náklady a prodejní cena výrobku), finance (tržby, výrobní náklady, zisk), marketing (Kdo jsou naši zákazníci?), úroveň řízení a lidské zdroje (kvalifikace pracovníků, fluktuace), výzkum a vývoj (cíle, návratnost investic). Výsledky můžeme hodnotit buď z časového hlediska nebo porovnáním s ostatními podniky. (Hron, Tichá, Dohnal, 1998)

## 2.2.2 Makroprostředí

Mnoho příležitostí lze objevit při identifikování trendů. Přesto nelze jednoduše říci, že samotná identifikace tržních příležitosti je sama o sobě zárukou úspěchu.

Trend je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, vyznačující se dlouhodobou tendencí. Trendy se dají dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna.

Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat. V ekonomické oblasti působí na zákazníky i na firmy tyto celosvětové síly:

- Značné zrychlení mezinárodní přepravy, komunikace a finančních transakcí, vedoucí k rychlému růstu celosvětového obchodu a investování zejména v tripolárním obchodování (Severní Amerika, západní Evropa, Dálný východ).
- Vzestup ekonomické síly některých asijských zemí na celosvětových trzích.
- Vznik obchodních seskupení, jako jsou Evropská unie a NAFTA.
- Růst zadluženosti některých zemí spolu s rostoucí křehkostí mezinárodního finančního systému.
- Přechod bývalých socialistických zemí na tržní hospodářství, doprovázený rychlou privatizací státních podniků.
- Rychlé šíření celosvětových životních stylů.
- Postupné otevírání nových trhů, zejména v Číně, v Indii, ve východní Evropě, v arabských zemích a v Latinské Americe.
- Sílicí tendence nadnárodních společností transformovat své lokální a národní charakteristiky do celosvětové podoby.
- Rostoucí počet mezinárodních strategických aliancí. Například aliance společností MCI a British Telecom a společností Texas Instruments a Hitachi.
- Eskalace etnických a náboženských konfliktů v některých zemích a regionech.
- Zvyšující se počet celosvětových značek automobilů, potravin, oděvů, elektroniky atd.

V rámci rychle se měnícího celosvětového prostředí musejí firmy nepřetržitě sledovat vývoj demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických, legislativních, sociálních a kulturních sil. Marketingoví odborníci musejí

věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které mohou být zdrojem nových významných příležitostí, ale také hrozeb. Například prudký růst celkového počtu obyvatel způsobuje intenzivnější čerpání přírodních zdrojů a hromadění odpadů, na druhé straně vyvolávat aktivity spotřebitelů, zaměřené na přísnější ekologické zákony. Legislativní omezení vedou k rozvoji nových, ekologicky přijatelnějších technologií a produktů, jejichž využívání přispívá ke změnám postojů spotřebitelů.

### ***Demografické prostředí***

V demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trhy. Marketingoví odborníci se velice zajímají o velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, o věkovou a národní strukturu obyvatelstva, o počet obyvatel, o zaměstnání, o hustotu osídlení, o postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy.

Růst světové populace vykazuje výbušný růst. V roce 1991 bylo na světě celkem 5,4 miliard lidí a roční tempo přírůstu obyvatel se pohybovalo kolem 1,7 %. Populační explozi je věnována pozornost ze dvou hlavních důvodů. Prvním je omezenost zdrojů potřebných pro lidský život (palivo, potraviny atd.) a lze předpokládat, že v určitém okamžiku budou vyčerpány. Druhým je skutečnost, že růst populace je nejvyšší v těch zemích, které si to mohou nejméně dovolit. V nejméně rozvinutých světových oblastech žije dnes 76 % světové populace a její roční růst je 2 %, zatímco obyvatel průmyslově vyspělých zemí přibývá ročně o 0,6 %.

Populační věkový mix – věková struktura obyvatelstva je značně rozdílná. Každou populaci je možné rozdělit do pěti věkových skupin: předškolní věk, školní věk, mladí dospělí ve věku 25 až 40 let, střední věk od 40 do 65 a starší dospělí ve věku nad 60 let. Pro podnikatele to znamená zaměřit pozornost na potřeby prudce rostoucích skupin obyvatelstva.

Etnické trhy – v řadě zemí dochází i ke změnám etnické struktury obyvatelstva. Každá skupina obyvatel má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti.

Vzdělanostní skupiny – z hlediska dosaženého stupně vzdělání je možné rozdělit obyvatelstvo do pěti skupin: negramotní, se základním vzděláním, se středoškolským vzděláním, s vysokoškolským vzděláním a s postgraduálním vzděláním.

Typy domácností – „tradiční domácnost“ se skládá z manželů a jejich dětí (někdy i prarodičů). Řada lidí žije osamoceně, existuje řada domácností dvou dospělých jedinců obou nebo jednoho pohlaví, domácností bezdětných manželů a domácností pouze s jedním rodičem. Je mnoho lidí rozvedených nebo odloučených, ...

Geografické přesuny populace – devadesátá léta se vyznačují značnými pohyby obyvatelstva mezi zeměmi v rámci jednotlivých zemí. K pohybu populace dochází i tím, že se část venkovské populace přesouvá do měst a naopak.

### ***Ekonomické prostředí***

Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů.

#### **Struktura příjmů**

Úroveň a struktura příjmů obyvatelstva se neustále mění. Vývoj trendů v této oblasti nejvíce ovlivňuje struktura průmyslu. Existují čtyři typy průmyslových struktur:

2. **Existenční ekonomiky:** Rozhodující část obyvatelstva se věnuje málo produktivní zemědělské výrobě. Většinu produkce spotřebují sami a zbytek směňují za nezbytné zboží a služby. Pro podnikatele je zde málo příležitostí.
3. **Ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin.** Mají obvykle bohaté přírodní zdroje, jejich ostatní produkční činnost je však malá a neproduktivní. Vývozem surovin si zabezpečují podstatnou část svých příjmů.
4. **Rozvojové ekonomiky.** Průmyslová produkce se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu z 10 až 20 %. Pospolu s industrializací vzniká poměrně rychle nová bohatá vrstva lidí a poněkud pomaleji se rozvíjí i vrstva střední. V souvislosti s tím se rozšiřuje i poptávka po nových typech výrobků.
5. **Průmyslové ekonomiky.** Jsou hlavními vývozci průmyslového zboží a investic. Intenzivně mezi sebou obchodují a vyvážejí zboží do ekonomik ostatních výměnou

6. za potřebné suroviny a polotovary. Proměnlivost velikosti a zaměření produkčních aktivit spolu se silnou střední vrstvou vytvářejí v těchto zemích ohromnou poptávku po zboží všeho druhu.

Marketingoví odborníci zařazují země z hlediska jejich příjmové struktury do některého z následujících typů: 1) velmi nízké příjmy, 2) převážně nízké příjmy, 3) velmi nízké a velmi vysoké příjmy, 4) nízké, průměrné a vysoké příjmy, 5) převážně průměrné příjmy.

Do ekonomického prostředí dále patří trend vývoje domácího hrubého produktu, úroková míra, inflace, nezaměstnanost.

### ***Přírodní prostředí***

Zhoršování životního prostředí se dostalo do středu pozornosti celého lidstva. V mnoha městech na světě dosáhlo znečištění ovzduší nebezpečných hranic. Započalo značné omezování vypouštění určitých chemikálií, které působí zvětšování ozónové díry a vytváření skleníkového efektu.

Některé nové, ekologicky zaměřené zákony tvrdě postihují některá odvětví. Ocelářské společnosti, automobilové společnosti a také výrobci saponátů a mýdel vydávají vysoké finanční částky na dodržování přísných předpisů na ochranu životního prostředí.

Podnikatelé musejí tento vývoj velmi obezřetně sledovat. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti. Měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí – vlády stále více zaměřují svoji pozornost na ochranu životního prostředí. Na druhé straně řada chudých národů dělá pro kvalitu životního prostředí velmi málo. Příčinou tohoto stavu je nedostatek finančních prostředků a nedostatečná politická vůle.

### ***Technologické prostředí***

Zde se jedná o zrychlující se tempo technologických změn – vzniká mnoho nových nápadů, a přitom čas mezi jejich vznikem a jejich realizací se neustále zkracuje.

Neomezené příležitosti pro inovace – současní vědci se zabývají znepokojujícím množstvím nových technologií, které mohou revolučním způsobem změnit stávající produkty a procesy. Mezi ně patří práce v oblasti biotechnologií, elektroniky, robotiky a vývoje nových materiálů.

Změna ve výdajích na výzkum a vývoj – mnoho firem se spokojuje s tím, že vkládají své peníze do napodobování produktů svých konkurentů, nebo se pokoušejí o nepatrná vylepšení funkčních vlastností.

Rostoucí regulace technologických změn – veřejnost si přeje být ujištěna o bezpečnosti výrobků. V důsledku toho byla vládním organizacím rozšířena pravomoc na zkoumání a případné zakazování potenciálně nebezpečných výrobků. Zvyšuje se i přísnost zdravotních a bezpečnostních předpisů týkajících se potravin, automobilů, oblékání, elektrických zařízení a staveb. Firmy by měly věnovat těmto předpisům mimořádnou pozornost.

Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, je technologie. Poskytla lidem takové zázraky, jako je penicilin a operace srdce, a zároveň vypustila takové hrůzy, jako je vodíková bomba a nervový plyn. Dala vzniknout i tak rozporuplným věcem, jako je automobil a videohry.

Tranzistory ničí průmysl elektronek, automobily útočí na železnici a televize poškozují novinářský průmysl. Místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových, nastává úpadek mnoha podnikatelských subjektů. Každá nová technologie stimuluje ekonomický růst. Bohužel technologický rozvoj není ve všech odvětvích rovnoměrný. Například rozvoj železniční dopravy vytvářel podmínky pro velké investice až do doby, kdy se začal vyvíjet automobilový průmysl.

Každý podnikatel by měl pečlivě sledovat následující trendy v technologii: zrychlující se tempo technologických změn, neomezené příležitosti pro inovace, změny ve výdajích na výzkum a vývoj a rostoucí regulaci technologických změn.

### ***Politické a legislativní prostředí***

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického a legislativního prostředí. To zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Někdy zákony vytvářejí



pro organizace nové příležitosti, například jejich přísná nařízení o likvidaci odpadů. Vytvářejí vynikající příležitosti pro odvětví, která se zabývají recyklací.

Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: chránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseriózností podnikatelským praktikami a společnosti před bezuzdným obchodním chováním. Marketingoví odborníci musejí dokonale znát důležité zákony na ochranu konkurenčního prostředí, zákazníků a společnosti. Firmy si obvykle sami vytvářejí praktické legislativní příručky a etické standardy pro činnost svých manažerů. Také tím, jak se obchodování stále víc přesouvá do elektronické podoby, musejí marketingoví odborníci věnovat větší pozornost etice podnikání.

Dále do politického a legislativního prostředí patří stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, prokonkurenční a antimonopolní opatření, ochrana životního prostředí, zákonné normy,...).

### ***Sociální a kulturní prostředí***

Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Vztah lidí k sobě samým – důraz lidí na jejich uspokojení se mění. V současné době mají lidé konzervativnější postoje a menší ambice. Poznávají, že se dostávají do „těžkých časů“ a nemohou spoléhat, že budou mít trvalé zaměstnání a rostoucí příjmy. Nakládají mnohem opatrněji se svým časem a rovněž uvážlivěji nakupují.

Vztah lidí k druhým – někteří sociologové se domnívají, že dochází k posunu myšlení lidí od „já společnost“ k „my společnost“. Lidé se více zajímají o osudy bezdomovců, o kriminální činy a další sociální problémy.

Postoj lidí k organizacím – postoj lidí k firmám, vládním institucím, odborům a dalším organizacím je různý. Objevuje se pokles věrnosti organizacím. Pracovní etika upadá. Z těchto úvah vyplývá několik marketingových důsledků. Organizace potřebují nalézat nové způsoby, jak získat důvěru zaměstnanců a spotřebitelů.

Názory lidí na společnost – lidé mají různý postoj ke společnosti. Jsou tací, kteří ji brání (obhájci), kteří ji řídí (tvůrci), kteří od ní chtějí brát (příjemci), kteří ji chtějí měnit (měnitelé), kteří hledají něco hlubšího (hledači) a ti, kteří ji chtějí opustit (utečenci). Velmi často spotřebitelské stereotypy lidí vyjadřují jejich společenský postoj.

Postoj lidí k přírodě – někteří lidé cítí, že jsou okolním světem utiskováni, jiní mají pocit souladu a další ho chtějí ovládnout.

Názory lidí na vesmír – náboženské cítění s postupem doby ubývá., návštěvnost kostelů klesá s výjimkou některých evangelických hnutí, která chtějí přivést lidi zpět k organizovanému náboženství. Jak lidé ztrácejí svou náboženskou orientaci, usilují stále více o „dobrý“ život na Zemi.

Základní kulturní hodnoty s vysokou stálostí – lidé žijící v určité společnosti mají základní mínění a vyznávají určité hodnoty, které jsou trvalé. Ty jsou předávány z rodičů na děti a jsou posilována školou, církví, vládními institucemi. Druhotná mínění a hodnoty jsou mnohem proměnlivější. (Kotler, 2002)

Makroprostředí lze analyzovat již zmíněnou STEP analýzou  
*STEP analýza*

Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z faktorů jsou v nejbližší době nejdůležitější?

Okolí podniku je závislé zejména na faktorech: demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických a legislativních, sociálních a kulturních. (Hron, Tichá, Dohnal, 1998)

## **2.3 PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU**

### **2.3.1 Fáze marketingového strategického plánování**

Tyto plány představují výsledek obšírného iteračního a dynamického procesu plánování a změn. Je možno rozlišit následující fáze tohoto procesu:

- analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí,
- stanovení cílů pro obory podnikání,
- vytvoření strategií pro obory podnikání,
- vypracování strategií subjektů trhu,
- zhodnocení a volba strategie,
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie,
- kontrola. (Heribert, 1996)

### **2.3.1.1 Fáze analýzy a prognózy**

Podnikové okolí může být členěno především na globální prostředí a na prostředí specifické podle podnikových úkolů. Přitom globální prostředí je diferencováno na sféru přírodního, politicko-právního, sociálně-kulturního, technologického a ekonomického okolí. Pro analýzu prostředí specificky odpovídajícího podnikovým úkolům se berou v úvahu společenské (např. média, občanské iniciativy), politicko-právní (např. politické strany, úřady) a tržní (např. konečný spotřebitel, zprostředkovatel odbytu, dodavatel, konkurent) zájmové skupiny a partneři směny.

Podle použití konkrétních metodik mohou být jednotlivé oblasti prostředí analyzovány SWOT analýzou, kde jsou postaveny silné a slabé stránky proti relevantním příležitostem a ohrožením plynoucím z okolí. Analýzy hodnotových řetězců slouží k tomu, aby mohl být vypátrán pro každý úsek podnikání potenciál pro snižování nákladů a diferenciaci, aby bylo možno se profilovat oproti ostatním účastníkům trhu. Jsou doplňovány specifickými plánovacími technikami, které jsou zaměřeny na jednotlivá hlediska prostředí resp. subjekty trhu. K nim počítáme mimo jiné analýzu zákazníků, analýzu konkurence a analýzy založené na ukazatelích distribuce. (Köhler, 1991)

### **2.3.1.2 Cíle a strategie podnikatelských oborů**

Prvý krok při vytváření marketingové strategie představuje určení objektu strategie. Zde představují tzv. strategické podnikatelské obory základnu pro marketingovou strategii. Za tyto obory jsou přitom označovány ty analytické a plánovací jednotky, které vyžadují v rámci marketingového strategického plánování samostatnou péči. V ideálním případě jsou charakterizovány specifickými tržními úkoly, vykazují vysokou samostatnost a přispívají k výsledkovému potenciálu podniku. Obvykle je v literatuře navrhováno, aby při definování byly brány v úvahu odděleně tři dimenze:

- potenciální skupiny odběratelů,
- odběratelské funkce,
- použitelné technologie.

Cíle podnikové a cíle podnikatelského oboru jsou navzájem v hierarchických vztazích. Rozhodnutí na úrovni podniku představují východisko pro určení marketingových cílů na úrovni oborů. Zásadně se rozlišují ekonomické (např. podíl na trhu) a psychografické (např. image) marketingové cíle.

S cíli je třeba rozhodnout o trendu, který by měly zaujmout podnikatelské obory na trhu. Důležité je navázat na alternativy udržovací, růstové nebo ústupové strategie v rámci podnikové strategie. Jako alternativy se nabízejí intenzifikace, vývoj produktu a trhu a diverzifikace.

### **2.3.1.3 Určení strategie subjektů trhu**

Centrum strategií souvisejících s jednotlivými subjekty trhu jsou konkurenční strategie zaměřené na odběratele. Na základně Porterových prací jsou často tyto strategie diskutovány z hlediska konkurenční orientace jako strategie diferenciacce a vůdčího postavení v nákladech.

Přesněji řečeno se jedná o strategie týkající se odběratele zaměřené na konkurenční výhody, které byly již dříve známy v souvislosti s aspekty cena-množství, resp. preference. Zatímco strategie cena-množství je jedinečně zaměřena na konkurenční přednost nízké ceny, pak strategie preference se pokouší uspokojit dodatečné potřeby spotřebitele. Strategie preference sleduje cíl samostatného profilování ve vnímání konečných odběratelů, aby mohla být vybudována trvalá výhoda na ceně nezávislá. Realizace této myšlenky umožňuje orientace na inovace, kvalitu a politiku značky, stejně tak jako nabídka široké palety sortimentu.

Rozhodnutí o strategii zaměřené na odběratele je ústředním bodem marketingového strategického plánování. Proto na základně toho musí být také stanoveno chování podniku vůči zbývajícím subjektům trhu relevantním pro obor podnikání (konkurence, zprostředkovatelé odbytu, poptávající). Zde je možno zhruba rozlišovat mezi čtyřmi základními typy strategií: přizpůsobivá, kooperativní, konfliktní a úhybná.

Strategie přizpůsobení se vyznačuje spíše pasivním postojem podniku, protože se podřizuje chování ostatních. Naproti tomu v rámci kooperační strategie se podnik pokouší prosadit vlastní cíle pomocí aktivní spolupráce s účastníky trhu. Silná tržní

pozice vlastního podniku je předpokladem konfliktní strategie, která se projevuje v konfrontaci a ve výzvách vůči ostatním účastníkům trhu. V protikladu k tomu by měla strategie úhybná zamezit vznikání konfliktních situací.(Horáková,2003)

#### 2.3.1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie, dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže má daný podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Být „vším pro všechny“ lidi je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá. (Porter, 1992)

Obr. 2.3 Konkurenční výhoda

#### Konkurenční výhoda

Nížeší náklady	Diferenciace
1. Vůdčí postavení V nízkých Nákladek	2. Diferenciace
3.A Soustředění pozornosti na	3.B Soustředění pozornosti

Široký cíl

**Konkurenční  
rozsah**

---

Úzký cíl

Zdroj: Porter, 1992, Konkurenční výhoda

### *Zdroje diferenciac*

Podnik se od svých konkurentů diferencuje tehdy, když poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující cení ještě více než prosté nabídky nízké ceny. Diferenciace umožňuje podniku docílit vyšší ceny, prodat více svých výrobků za danou cenu nebo získat ekvivalentní prospěch, například větší věrnost kupujících v období cyklických nebo sezónních poklesů odbytu. Diferenciace daného podniku vede k nadprůměrnému výkonu, jestliže dosažená cenová přírážka převyší všechny náklady navíc, aby se podnik stal jedinečným. Diferenciace daného podniku může přitahovat širokou skupinu zákazníků v určitém odvětví. (Porter, 1992)

## **3. METODICKÝ POSTUP**

Metodika vychází z poznatků strategického řízení a je založena na zjištění informací o trhu, kde jsou uplatňovány výrobky vybraného podniku. Cílem bakalářské práce je analýza marketingového prostředí v existující firmě Edscha SVG s.r.o.

Pro vypracování této analýzy marketingového prostředí provedu ve výše zmíněné firmě situační analýzu, která spočívá v analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Takto získané poznatky sumarizuji do komplexu, který se nazývá SWOT analýza.

V první části bakalářské práce jsem charakterizovala firmu Edscha SVG s.r.o., firma, ve kterém jsem analýzu vnějšího prostředí prováděla. Považovala jsem za vhodné

stručně popsat vývoj, kterým tato firma prošla od roku 2001 až do současnosti a přiblížit sortiment vyráběných výrobků.

V další části jsem provedla vlastní hodnocení úrovně marketingového prostředí pomocí:

- Situační analýzy,
- Analýzy konkurence v odvětví (Porterova modelu),
- STEP analýzy,
- SWOT analýzy.

U všech výše jmenovaných analýz jsem využívala převážně údajů získaných z vnitropodnikových materiálů firmy.

V závěrečné části jsem se pokusila na základě provedených analýz a získaných informací naplnit cíl bakalářské práce a to především navrhnutím strategie firmy.

## **4. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY**

### **4.1 FIRMA**

Plný název firmy je Edscha SVG s.r.o., sídlo firmy je Ke Gabriele 786, 394 70 Kamenice nad Lipou. Statutárním zástupcem je Dipl.-Ing. Jan Nencik a Dipl.-Kfm. Jorg Warning. Předmětem podnikání (dle ŽL nebo Výpisu z rejstříku) je, kovoobráběčství, zámečnictví se zaměřením na výrobu dílců, podkompletů a kompletních sestav konstrukcí shrnovacích střeš pro nákladní automobily a železniční vagóny.

## 4.2 VZNIK A HISTORIE FIRMY

Samostatná firma Edscha SVG s.r.o. vznikla oficiálně dne 2. 7. 2001 zapsáním do Obchodního rejstříku. Tato firma vychází a navazuje na činnost Edscha AG, Remscheid – Německo. Při přemístování výroby z firmy Edscha – Remscheid do Kamenice nad Lipou byla přemístěna i část provozu Edscha LKW – Schiebeverdecke GmbH a to jako část nově vznikající firmy Edscha Bohemia s.r.o. umístěna v najatých výrobních prostorech mimo hlavní závod Edscha Bohemia s.r.o. Tato přemístění a zahájení výroby proběhly v červnu 1999. Výrobní činnost se rozvíjela pod metodickým vedením Edschy LKW – Remscheid v rámci Edscha Bohemia. Z důvodu odlišného charakteru výroby, obchodní strategie a organizace práce se tato firma vyčlenila z Edschy Bohemia s.r. o. jako samostatný subjekt 2. 7. 2001. Od této doby působila samostatná firma dále v pronajatých prostorech až do prosince 2002, kdy byla kompletně přemístěna do prostorů nové haly v průmyslové zóně Kamenice nad Lipou. O rok později byly odděleny montážní práce, které si firma ponechala a zaměřila se na ně, od prvovýrobních, které naopak vyčlenila a začala je nakupovat hlavně u firmy Huperz CZ. Firma Edscha SVG s.r.o. je tedy dceřinou společností firmy Edscha LKW-Schiebeverdecke, což je závod v Remschaidu.

Hlavním procesem firmy Edscha SVG s.r.o. (dále jen Edscha) je výroba shrnovacích střech pro návěsy nákladních automobilů a železničních vagónů. V tomto odvětví je Edscha jedničkou na evropském trhu, ale vyváží do celého světa. Ročně vyrobí a prodá na 30 000 shrnovacích střech (společně s L-D). Shrnovací střechy jsou vyráběny ve dvou hlavních provedeních, a to celoplachtové stahovací střechy a dělené „curtain sider“. Oba typy jsou nabízeny v provedení „lite“ – odlehčené s umělohmotnými dílci a „profi“ – pevnostní kovové. Lze zkombinovat různé typy a varianty dle potřeb zákazníka.

### Produkty

#### *„Vollplanenverdeck“ – „Celoplachtová“ střecha (VP)*

- ovladatelná ze země – ze stran



- předmontovaný komplet
- uvolnění DB dle EN 283
- modely pro všechny účely
- odnímatelné kolejnice
- robustní a spolehlivá

Obr. 4.1 „Celoplachtová“ střecha



***„Curtain Sider“ střecha s ohledem na optimalizaci prostoru***

- systém odvozený od CS-Lite
- šířka mřížky boxu (2480 mm) při dodržení uzákoněné vnější šířky (2550 mm)

- velmi dobrá využitelnost výšky (tloušťka střechy jen 35 mm)
- žádné zajišťovací a montážní díly v ložném prostoru
- lehce posunovatelné závěsy
- zabudovaný portálový nosník
- celková výška jen 175 mm

Obr. 4.2 „Curtain sider“ střecha s ohledem na optimalizaci prostoru



#### ***“Curtain Sider“ střecha***

- ovladatelná ze země – ze stran
- nejlepší systémová odolnost
- TIR & uvolnění dle EN 283
- modely pro všechny účely
- rozmanité příslušenství

Obr. 4.3 „Curtain Sider“ střecha



***„Schiebebügelverdeck“ - střecha z posunovatelných oblouků***

- ovladatelná ze země - ze stran
- nejlepší systémová odolnost
- ložná plocha zcela volná
- předmontovaný komplet
- odnímatelné kolejnice
- možnost pohyblivých dveří
- nejlehčí systém na trhu
- náklady jako u standardního plachtového přívěsu
- patentováno

*Obr. 4.4 „Schiebebügelverdeck“ - střecha z posunovatelných oblouků*



### ***„Small“ střecha***

- rozmanitost systému Edscha přizpůsobená na malé nástavby všeho druhu
- kompletní sady dílců pro nástavbu
- modely pro všechny účely
- profesionální provedení
- cenově výhodné

*Obr. 4.5 „Small“ střecha*



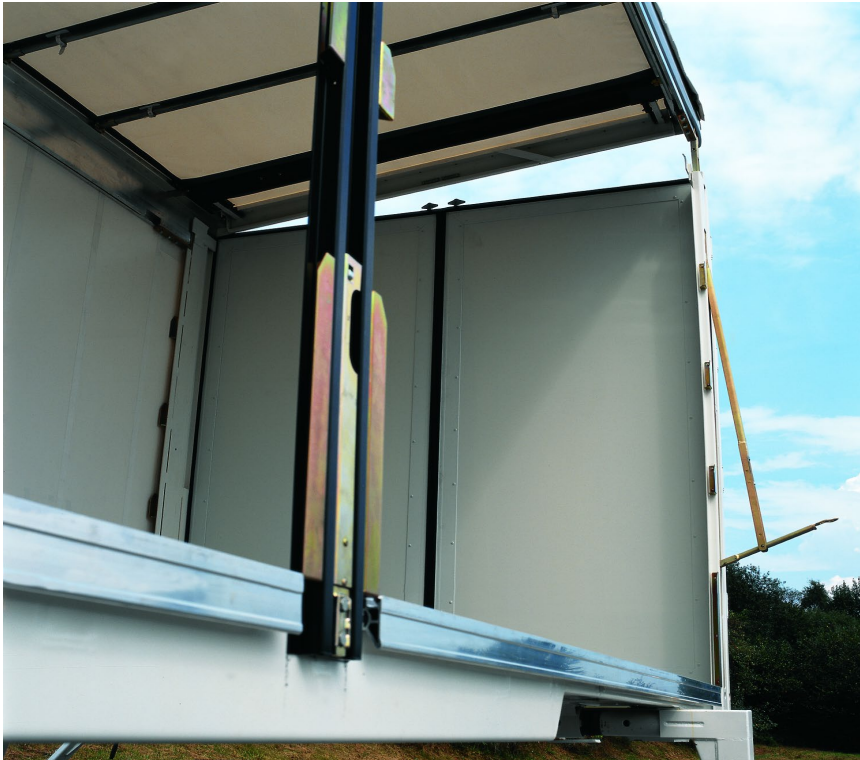
***“Curtain Sider“ dílce pro nástavbu CS***

- zákazník dostane od firmy kompletní vybavení s garancí Edscha-kvalita
- všechny komponenty do sebe přesně zapadají a splňují veškeré mezinárodní normy EN 283, TIR, VDI 2700
- díky šroubení a spojovacím elementům stejně jako ilustrovanému návodu je  
montáž jednoduchá, bezpečná a rychlá
- modely pro všechny účely
- rozmanité příslušenství

*Obr. 4.6* Trailer Kit – přívěsné vozidlo



*Obr. 4.7* Lift Kit – zdvihací souprava



### ***Trailer Kit TK Standardní provedení***

- přední čelo s překližkovou výplní
- dorazová deska pro paletový náklad a laťové úchyty
- portál se svařovanými kloubovými závěsy a laťovými úchyty
- děrované nosníky pro uzavírací vzpěry
- lehké posuvné bočnice s laťovými úchyty

### ***Edscha CS-Lite – lehké shrnovací střechy***

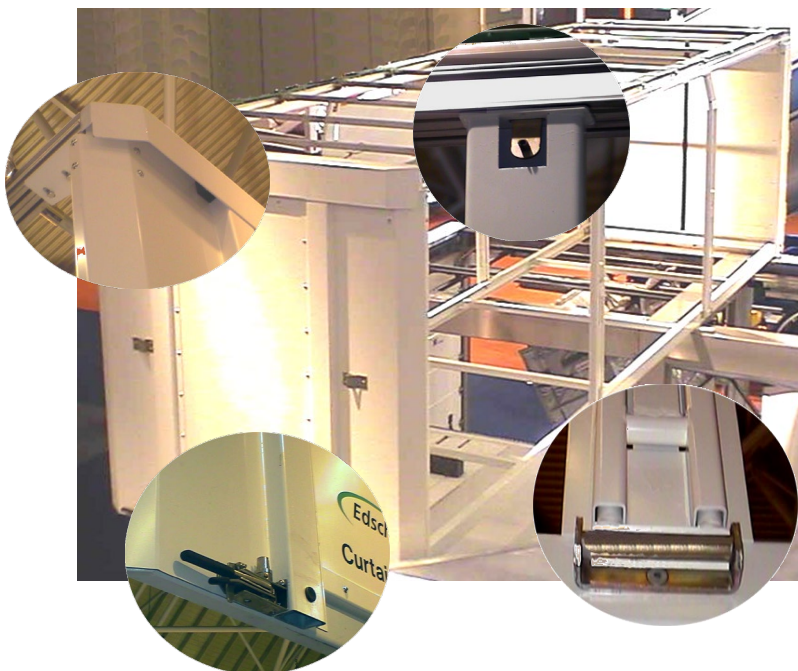
- PWP dveře a zajištění s 25 mm proloženou výplní
- plachtový napínací systém s převody a příslušenstvím
- upevňovací elementy pro montáž
- omezovače

### ***Lift Kit standardní provedení (se zavírací střechou)***

Provedení jako Trailer Kit navíc:

- mechanický zvedací systém jednostranně odkrytý se 400 mm zdvihem a portálovým nosníkem

Obr. 4.8 Kit – výbava (souprava)



### ***Systém posuvných sloupků pro nástavby se systémem***

- nesvíratelné
- lehké a bezpečné ovládání
- minimální předepsaná výška rámu je jen 100 mm
- s pojezdovým vozíkem sloupku
- s přišroubovaným držákem vozíku
- nastavitelná výška ložné plochy 2,3 – 3 m
- s přinýtovanými úchyty
- s ozubeným zajištěním
- nejlehčí sloupky na trhu\*
- také pro bočnicové provedení nástaveb, nebo se 400 mm zdvihem



- splňuje všechny příslušné normy
- přezkoušeno TÜV a Dekra - dle VDI 2700-12

\* pod normou VDI 2700-12 - konformita sloupku

### ***Shrnovací střechy na vagóny systém - DEBACH'VIT***

- použitelné u všech typů drah
- patentované

*Obr. 4.9* Shrnovací střecha na vagóny



### **Příručka systému řízení 2005**

#### ***Charakteristika výrobního programu***

Charakter výrobního programu firmy Edscha je obecně charakterizován jako podnikání v oboru kovoobráběčství a zámečnictví.

V konkrétní podobě je výrobní program zaměřen na výrobu dílců, podkompletů a kompletních sestav konstrukcí shrnovacích střech pro nákladní automobily a železniční vagóny.

Jedná se o malosériovou výrobu dílců formou montážních operací. Jednotlivé komponenty, nakoupené dílce a samostatně vyráběné dílce se kompletují pomocí lisování, ručního a strojního nýtování, ručních montáží pomocí pneumatického nebo elektronického ručního nářadí.

Nedílnou součástí výrobního procesu jsou i operace charakteru balení komponentů (příslušenství pro montáž), kontrolní operace kvality provedení kompletnosti a funkčnosti dílců a operace balení a přípravy dílců (kompletů) pro expedici k zákazníkovi.

### ***Definování procesů***

Vedení firmy definovalo procesy (viz. obr. 4.10) a činnosti potřebné pro zavedení a udržení systému řízení jakosti a EMS v souladu s požadavky normy EN ISO 9001/2001 a 14001.

- a) **HLAVNÍ PROCES** – Výroba shrnovacích střeš pro návěsy nákladních automobilů a železničních vagónů.

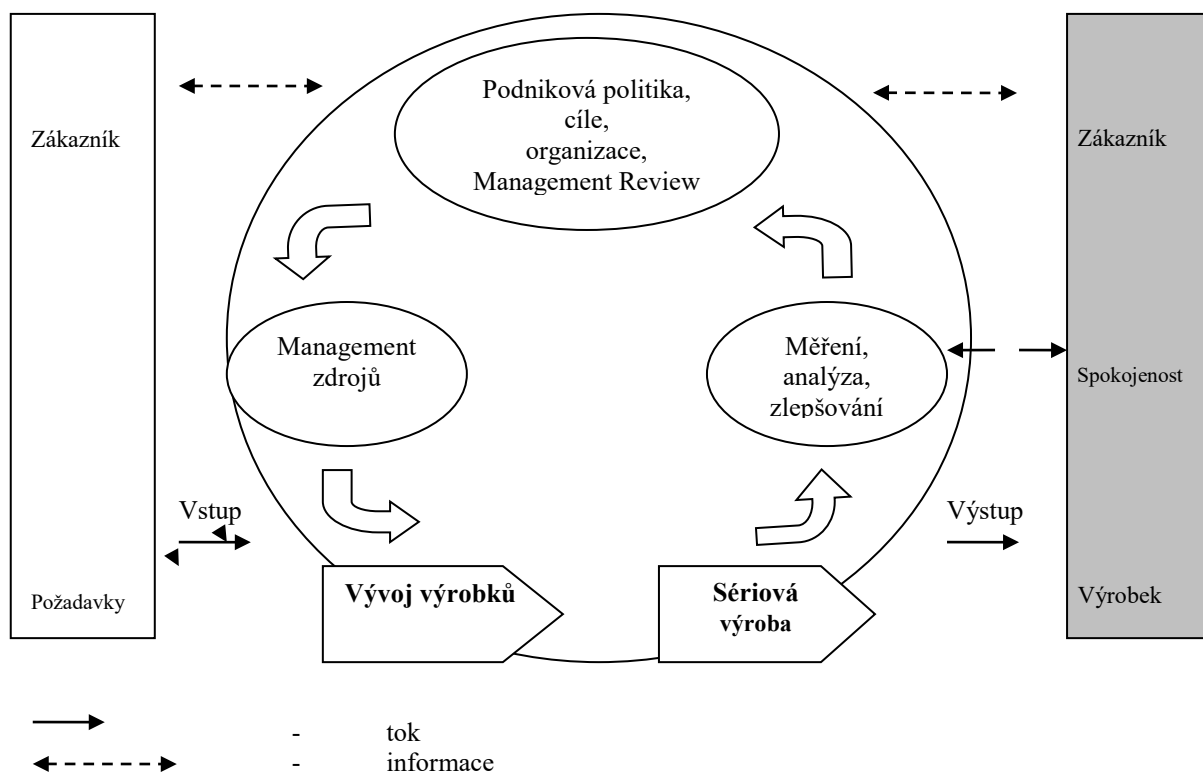
**PODPROCESY HLAVNÍHO PROCESU JSOU:**

- plánování realizace výrobku
- přezkoumání smlouvy
- nakupování
- řízení výroby a EMS (Environment management system)
- skladování, manipulace, dodávání

- b) **ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI**

- řízení procesů
- řízení dokumentů a EMS
- odpovědnost managementu a EMS
- zaměření na zákazníka a EMS
- povinnost, pravomoc, komunikace a EMS
- politika jakosti a EMS
- finanční zdroje
- pracovní prostředí, infrastruktura

*Obr. 4.10 Stanovení vzájemné vazby procesů a činností*



Zdroj: Příručka systému řízení, 2005

#### c) PODPŮRNÉ ČINNOSTI:

- spokojenost zákazníka
- interní audity a EMS
- měření a monitorování a EMS
- řízení neshody a EMS
- analýza údajů
- neustálé zlepšování
- opatření k nápravě a prevenci a EMS.

### 4.3 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY

Od roku 2003 je firma certifikována dle EN ISO 9001 a 14001. Dále vlastní certifikát „C5“ jako schválený dodavatel pro německé dráhy DB.

Dále vycházím z provedené analýzy firmy a z rozhovoru s vedením firmy.

#### 4.3.1 Mikroprostředí

##### ▪ Firma

## Zaměstnanci

Firma má 37 zaměstnanců. Z toho je 25 jednicových zaměstnanců – 14 z ČR, 3 ze SR a 8 zaměstnanců pracuje na projektu Dacie, 2 kontroloři, 2 seřizovači, 2 skladníci, 1 pracovník pro operativní kvalitu, 1 konstruktér a 4 jsou vedoucí – vedoucí závodu, logistiky, nákupu a pracovník logistiky (administrativa).

Převažuje odborná strojírenská kvalifikace (vysokoškolské vzdělání, středoškolské vzdělání, učební obory). U všech pozic uvedených v organizační struktuře u logistických oborů lze nahradit ekonomickým vzděláním. U výrobního personálu je dostačující zaučení ve firmě.

Pro firmu je důležitá spokojenost pracovníků, jde o zlepšení pracovních podmínek – žádné pracovní úrazy a o zajištění optimálního počtu manipulačních prostředků. Souběžně je potřeba zavést program motivace, tím je především myšleno zvýšit vizualizaci zlepšovateľského hnutí – počet zlepšovacích návrhů minimálně o 0,15 % na pracovníka. Firma dbá na pravidelné školení svých zaměstnanců, to je spojeno s náklady školení (tab. 4.1).

Tab. 4.1 Náklady na funkce systému a školení

Název položky	Plán	Skutečnost
	Náklady Kč	
Funkce systému	80 000	20 000
Školení	120 000	80 000
<b>Celkem</b>	<b>200 000</b>	<b>100 000</b>

Zdroj: Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005

## Plán zdrojů

Tab. 4.1 Personál

Útvar	Plán		
	Pracovníci		
	řídící	výkonní	ověření jakosti

			interní prověřovatelé	kontrolor	samokontrola
Vedení	1				
Obchodní úsek	1	2			
Výrobní úsek	2	20			20
Kvalita	1	1	1	1	
<b>Celkem</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
<b>Útvar</b>	<b>Skutečnost</b>				
	Pracovníci				
	řídící	výkonní	ověření jakosti		
			interní prověřovatelé	kontrolor	samokontrola
Vedení	1				
Obchodní úsek	1	2			
Výrobní úsek	3	24			22
Kvalita	1	1	1	1	
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Zdroj: Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005

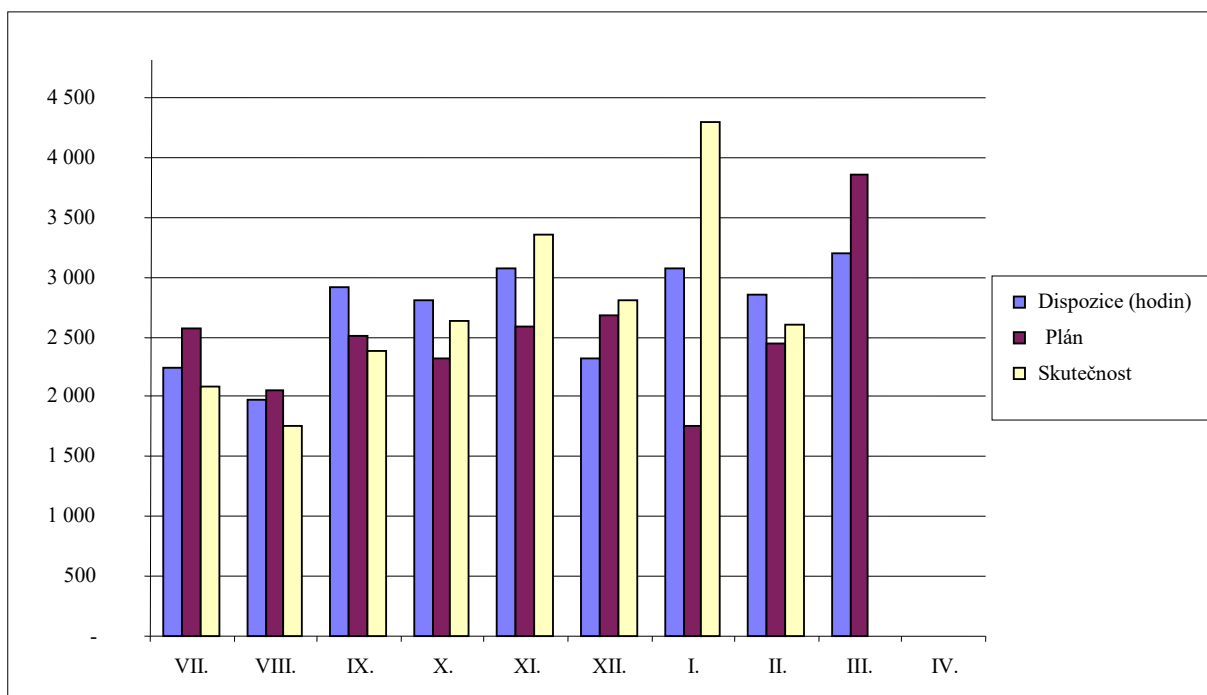
Následující tabulka (tab. 4.3) ukazuje kapacitní plán. Od měsíce října roku 2004 do února roku 2005 skutečnost převyšuje kapacitní plán. Lépe je to vidět na obrázku (obr. 4.11), v lednu roku 2005 skutečnost předčila plán dost výrazně.

Tab. 4.3 Kapacitní plán 2005/2006

Měsíc	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.
Dispozice (hodin)	2 235	1 980	2 910	2 805	3 077	2 320	3 077	2 860	3 200
Plán	2 570	2 050	2 510	2 312	2 583	2 680	1 760	2 442	3 850
Skutečnost	2 080	1 760	2 379	2 635	3 359	2 809	4 296	2 609	
Naplnění v %	115	104	86	82	84	116	57	85	120

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 4.11 Kapacitní plán 2005/2006



Dosáhnutou kapacitní skutečnost můžeme porovnat s následující tabulkou (tab. 4.4), ve které je uvedena výroba zboží za stejné porovnávané období. Od ledna 2005 ale nejsou uvedeny údaje vzhledem k času, kdy byla práce vypracována. V říjnu byla skutečnost větší než kapacitní plán, ale ve výrobě zboží nebyl výrobní plán překonán skutečností, tak tomu bylo i v následujících měsících. Plánovaná výroba zboží byla dosti vysoká.

Tab. 4.4 Výroba zboží – Plán 2005/2006

Období	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Plán / tis. Kč/	30 234	30 566	41 819	40 293	41 800	30 616
Skutečnost	19 712	17 613	25 366	26 593	32 928	17 589
Plnění v %	65,2	57,6	60,7	66,0	78,8	64,90%
Období	I	II	III	IV	V	VI
Plán / tis. Kč/	33 607	38 137	35 183	30 068	35 312	36 162
Skutečnost						
Plnění v %						

Zdroj: Interní materiály firmy

## Prevence

V oblasti prevence se firma zaměřuje na optimalizaci spotřeby energií, tzn. dodržení limitních hodnot, měsíční sledování a plánování spotřeby, dále se zaměřuje na řízené hospodaření s odpady.

### **Komunikace**

Firma by se měla začít důsledněji věnovat komunikaci s veřejností, prezentovat se v regionálním tisku a zapojit se do akce „Den otevřených dveří“. Dále by měla být vstřícná komunikaci se zástupci státní správy a místní samosprávy – žádné penále, pokuty.

### **Legislativa**

Z oblasti legislativy pro firmu vyplývá povinnost své zaměstnance řádně školit. Všechna zákonem určená školení proběhla ve stanovených termínech. Školení se týkala práce s vysokozdvizným vozíkem, práce konstruktérů s inventorem, práce s referentským vozidlem, s jeřábem a vazačem, dále zahrnovala ISO 9001/14001 změny.

### **Příjmy**

Tab. 4.5 Oficiální plán výkazu příjmů firmy pro rok 2006 (v tis. EUR)

Obrat	Plán												celkem
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
	900	900	900	955	1 120	1 100	800	800	1 200	1 200	1 200	600	11 675

Pozn.: Tento plán zahrnuje obrat z vnitřních prodejí i z vnějších prodejí.

Obrat - koneční zákazníci	Plán												celkem
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
	300	300	300	300	400	250	250	400	400	400	400	300	4 000

Pozn.: Tento plán zahrnuje obrat od konečných zákazníků (vnější prodej).

Zisk	Plán												celkem
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
	445	445	445	445	405	380	290	290	520	470	450	280	4 865

Pozn.: Tento plán zisku zahrnuje prodeje vnitřní i vnější.

Zdroj: Interní materiály firmy

### ▪ Porterův model

#### **Dodavatelé**

Firma se v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů zabývá hodnocením dodavatelů. Hodnocení může být provedeno v přehledné tabulce (tab. 4.5). Pro období od 3. 11. 2004 do 13. 6. 2005 firma provedla své hodnocení největších dodavatelů (tab. 4.7) podle těchto kritérií: hodnocení kvality a hodnocení dodržení termínů. Toto hodnocení vypadá takto: jsou zde uvedena čísla jednotlivých dodávaných dílů, označení těchto dílů, počet dodávek a měrná jednotka, dále pak hodnocení kvality od 1 do 4 a hodnocení dodržení termínů se stejnou stupnicí. Jednotka odpovídá nejlepšímu ohodnocení. Hodnocení může být provedeno v přehledné tabulce.

Tab. 4.6 Hodnocení dodavatelů

Číslo dílu	Označení	Počet dodávek	Měrná jednotka	Hodnocení kvality				Hodnocení dodržení termínů			
				1	2	3	4	1	2	3	4
				38047450	Vnitřní oblouk	22	kus	22			
		Suma		4 000	37	17	63	2 693	899	388	137

Hodnocení kvality: 98

$$101 - (4\,000 + (37 \times 8) + (17 \times 30) + (63 \times 100)) / 4\,117$$

Hodnocení dodržení termínů: 4

$$(2\,693 + (899 \times 10) + (388 \times 15) + (137 \times 20)) / 4\,117$$

Celkové hodnocení: 94

Dosažená třída dodavatele: B

Zařazení do tříd:

100 – 95 A

94 – 91 B

90 – 81 C

80 – 0 D

A Firma má vynikající výsledky.

B Firma má dobré výsledky.

C Veškeré hodnocení je menší než 90 bodů – žádost o přezkoušení skutečností a zlepšení situace v příštím období.

D Veškeré hodnocení je menší než 80 bodů – písemné stanovisko a návrh na zlepšení

Tab. 4.7 Hodnocení největších dodavatelů



<b>Dodavatel</b>	<b>Kvalita (%)</b>	<b>Termíny (%)</b>	<b>Celkem (%)</b>	<b>Zařazení</b>
BRALO CZ	100	1	99	A
Edscha Lkw	100	2	98	A
Fabory	100	4	96	A
Keller a Kalmbach	100	9	91	B
Krasl	100	7	93	B
Stabilus	100	11	89	C
Honsel Umformtechnik	100	19	81	C
Huperz CZ	98	4	94	B
Möhling	100	10	90	C
Primo Danmark	100	4	96	B
TBV AG	100	8	92	B
Murtefeldt	100	7	93	B
Wuppermann	100	1	99	A
H. W. Lange	98	7	91	B
J. M. Kapa	98	10	88	C

*Zdroj: Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005*

Firma má 91 dodavatelů. Někteří čeští dodavatelé: Huperz CZ, Krásl spol. s r.o., Detail CZ s.r.o., Heřman Vladimír, STS Kamenice nad Lipou, Bralo CZ s.r.o., INA ložiska s.r. o., Spojené kartáčovány Pelhřimov, ZTS Jindřichův Hradec, Technické laboratoře, I. Kamenická stavební společnost, Jahoda Miloslav, ...

Zahraniční dodavatelé: Edscha LKW-Schiebeve, Amadeus Fin s.r.o., EDSCHA TOOLS a.s., Toyota Material Hand, ...

Firma se snaží o vysokou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, o tom svědčí vzájemná zpětná vazba mezi odběrateli a dodavateli, která se provádí hodnocením kvality výrobků a včasnosti dodání objednávky. Firma by se měla snažit udržet procento reklamací pod 1 %. Z patnácti hodnocených dodavatelů firma Edscha nejlepším stupněm hodnocení ohodnotila pouze čtyři dodavatele. Stejný počet dodavatelů dostalo hodnocení C, což je druhý nejhorší stupeň. Firma by měla jednat s těmito dodavateli o zlepšení situace a podle dalších výsledků zhodnotit další spolupráci.

## ***Zákazníci***

Spokojenost zákazníků spočívá v udržení si externí reklamace pod 1 % z prodeje, dále v aktualizaci pokynů pro samokontrolu (nové projekty), ve vytvoření registru vzorových dílců (snížení rizika záměny podobných dílců) a ve změně průvodky (zboží k zákazníkovi). Dále je nutné realizovat optimalizaci dodávek s ohledem na zákazníka – odstranění mimořádných přeprav, zavedení plánu transportů.

Jedním z hlavních požadavků, které by na sebe firma měla klást, **je být nejlepší ve své třídě**. To znamená vyrábět kvalitní výrobky, dodržovat termíny dodání, rozšířit sortiment výroby, mít profesionální jednání, realizovat objem zisku v hodnotě 137 421 000,- Kč, realizovat přidanou hodnotu ve výši 5 731 tis. Kč na pracovníka. To zahrnuje zvýšení podílu statistikou řízených činností v logistice a nákupu, začlenění statistiky do oblasti výroby a rozšíření statistiky v oblasti kvality.

Na jedné straně firma Edscha hodnotí své dodavatele a na straně druhé firmu hodnotí její zákazníci (tab. 4. 8). Hodnocení firmy ze strany zákazníků záleží především na kvalitě výrobků. Někdy ze strany zákazníků dochází k reklamám (tab. 4.9), tabulka ukazuje přehled externích reklamací podle zákazníka. Zákazníci tedy hodnotí kvalitu a dodržení termínů. Firmu Edscha hodnotili vybraní zákazníci.

Tab. 4.8 Zákaznické hodnocení

Zákazník	Hodnocení
Kögel	2
Wielton	3
Tatravagónka	3
Alu-SV	3

Zdroj: Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005

<sup>1)</sup>Hodnocení

1 Plně spokojen

2

3

4

5

6 Absolutně nespokojen

Tab. 4.9 Přehled externích reklamací (v kusech)

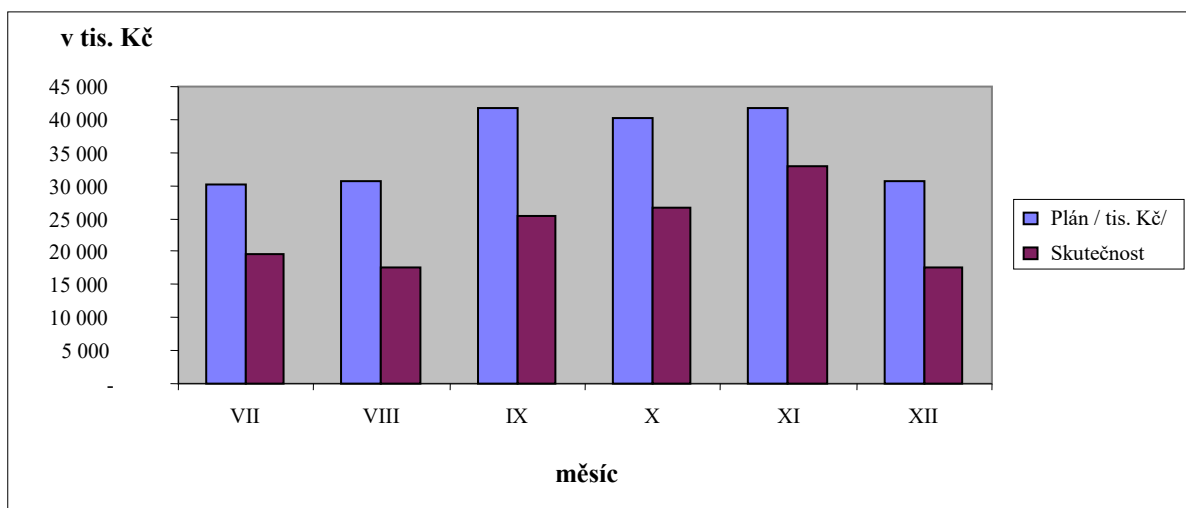
Zákazník	Počet reklamací	Počet kusů
Oellerking	11	36
ALU-SV	0	0
Kögel	9	227
LKW-Re	24	4 231
Siderurgic	0	0
KMF	0	0
F. Kiffe Söhne	1	15
Schwarz Müller	1	221
Tatra vagonka	0	0
Tatra vagonka	0	0
<b>Celkem</b>	46	4 730

Největšími zákazníky firmy Edscha jsou firmy KRONE, KÖGEL a SCHWARZMÜLLER. V oblasti vagonů jsou jejími odběrateli např. Deutsche Bahn, Tatravagonka, lucemburské dráhy CFL, francouzské dráhy SNCF či španělské dráhy RENFE.

Dodací termíny shrnovacích střech na nákladní automobily jsou u běžných provedení týden až dva od objednání. Výrobní cyklus jednotlivých komponentů, hlavně velkých svařenců, je však delší, proto je firma nucena držet poměrně vysoké skladové zásoby, aby vyhověla požadavkům zákazníka. V souvislosti s tím je velice důležitá flexibilita dodavatelů firmy, protože objednávky, které u nich uplatňuje, jsou dělány na základě spotřeby, čili dochází k častým krátkodobým změnám. Přesto firma plní termíny až na výjimky bez problémů.

Z důvodů velkých výkyvů objednávek odběratelů v posledních letech se firma rozhodla začlenit do své výroby i kooperaci pro Edschu Bohemia, kde je výrobní cyklus poměrně stálý. Jde zejména o montáž dveřních závěsů a závěsů přední kapoty na „Dacii/Renault“ projekt „Logan“.

Obr. 4.12 Prodej firmy Edscha za období 2005/2006



(Obr. 4.12) Prodej za období 2005/2006 ukazuje, že plánovaného prodeje nebylo v tomto období dosaženo. Z toho plyne, že si firma klade vysoké cíle, kterých by mohla ale dosáhnout prosazením se na zahraničním trhu a to ve Francii, Velké Británii, Severní Americe a Asii.

Následující tabulka (tab. 4.10) ukazuje země, do kterých firma vyváží své výrobky. Pro srovnání jsou zde uvedeny údaje samotné firmy a firmy mateřské, která sídlí v Německu. Do Francie, Velké Británie, Skandinávie, Severní Ameriky a Asie firma v roce 2005 neprodala žádné výrobky. Nejvyššího obratu firma dosáhla v Německu, dále pak v České Republice, nebereme-li v úvahu souhrnný obrat ze zbylých zemí Evropy.

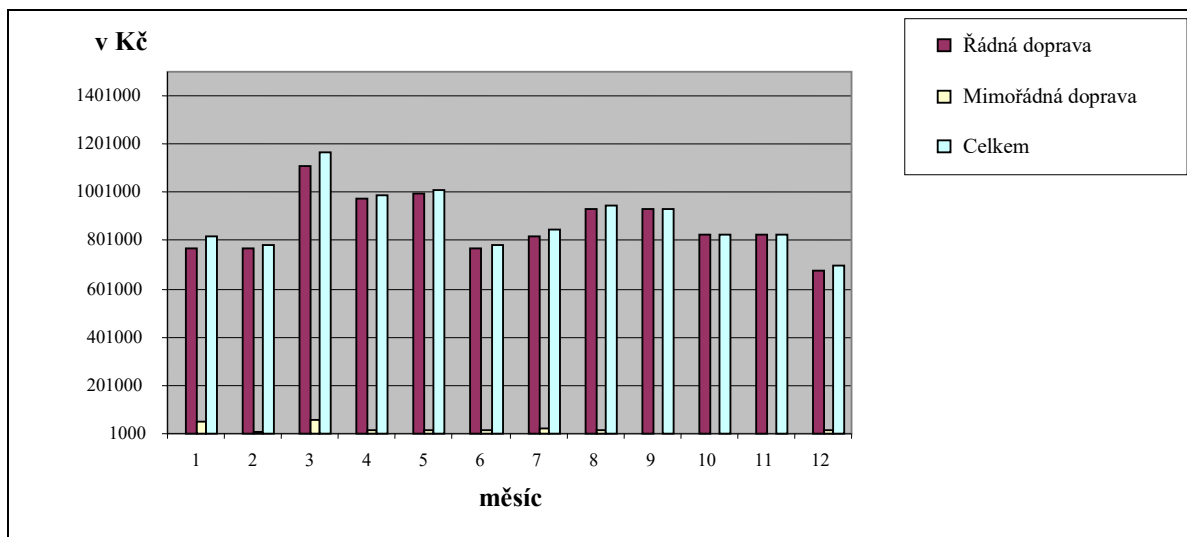
Tab. 410 Obrat z jednotlivých oblastí za rok 2005

Oblast	Dceřiný závod (L-CR)		Mateřský závod (L-D)	
	Euro	Kč	Euro	Kč
Německo	8 763 602	263 915 888	16 420 842	494 431 552
Francie	0	0	506 218	15 242 224
Španělsko	599 978	18 068 334	160 257	4 825 338
Itálie	263 549	7 936 789	976 519	29 402 987
Velká Británie	0	0	81 629	2 457 849
Skandinávie	0	0	39 337	1 184 437
Benelux	300 172	9 039 692	459 772	13 843 735
Česká republika	1 594 952	48 031 979	1 299 818	39 137 520
Zbytek Evropy	1 823 415	54 912 129	3 362 339	101 240 027
Severní Amerika	0	0	59 815	1 801 029
Asie	0	0	59 242	1 783 776
<b>Celkem</b>	<b>13 345 669</b>	<b>401 904 811</b>	<b>23 425 788</b>	<b>705 350 474</b>

Obrat v obchodním roce 01/02 byl 6,4 Mio € (EBIT 296 T €), v roce 03/04 byl již 9,6 Mio € (EBIT 1,1 Mio €) a v roce 04/05 13,1 Mio € (EBIT 1,9 Mio €). Plán na tento obchodní rok činí obrat 13,7 Mio € (EBIT 1,8 Mio €). V poměru k zaměstnancům, kterých má firma ve dvousměnném provozu 37, je to poměrně vysoké číslo.

Dopravu výrobků zajišťuje firma Edscha svým zákazníkům sama (obr. 4.13).

Obr. 4.13 Přehled uskutečněných doprav k zákazníkovi – vyčíslení mimořádných doprav  
(v Kč za období od 1. 7. 2004 do 30. 6. 2005)



Tab. 4.11 Obrát za rok 2005

Zákazník	Částka v Kč	Podíl v %	
ALU-S.V.	24 947 768,78	7,64	2.
Arti-Fe	168 055,00	0,05	
BERGER	10 550 257,64	3,23	
CFL	1 359 833,55	0,42	
Focus/Trailor	7 800 602,86	2,37	
GRAFF	6 160,08	-	
Huperz CZ	668 489,96	0,21	
KIFFE	216 184,49	0,07	
L-D Remscheid	213 167 044,77	65,25	1.
MERKER	8 870 002,92	2,73	
Oellerking	422 798,67	0,13	
On Rail Niag	86 616,70	0,03	
Siderurgice	15 560 019,97	4,77	
S-Müller A (Hanzing)	421 770,47	0,13	
S-Müller CZ (Žebrák)	534 470,52	0,16	
S-Müller H (Dunaharaszti)	20 940 811,87	6,43	3.
S-Müller Tschechien (Žebrák)	15 815 882,93	4,84	
TECHNOLEN	26 634,49	0,01	
Wielton	5 010 959,02	1,54	
<b>Celkem</b>	<b>326 574 364,69</b>	<b>100,00</b>	

Největším zákazníkem je pro firmu mateřská společnost (tab. 4.11), to znamená, že se zde jedná o vnitřní prodej. Druhým nejvýznamnějším zákazníkem je firma ALU-

S.V., která firmě přináší obrát z vnějšího prodeje, ten tedy pro firmu Edscha znamená zisk jako takový. Na třetím místě je podle tabulky obrátu firma S-Müller v Maďarsku.

### ***Stávající konkurence***

Na základě rozhovoru s vedením firmy jsem zjistila, že konkurence českých výrobců stahovacích střech pro nákladní automobily na našem trhu nehraje významnou roli, větší hrozbu představují pro firmu konkurenti ze zahraničí. Tento fakt je dán tím, že firma Edscha vystupuje jako výhradní zástupce významných německých firem, které vyrábějí stahovací střechy. Tyto střechy se vyznačují vysokou kvalitou.

Konkurence na trhu nepředstavuje pro podnik vážné ohrožení, protože firma Edscha je schopna nabídnout zákazníkovi na českém i zahraničním trhu zboží certifikované mezinárodně uznávaným certifikátem. V této oblasti je pro firmu Edscha velká příležitost získat nové zákazníky, protože výrobní firmy nacházejí v našem průmyslu stále větší uplatnění. Konkurenty na zahraničním trhu firmy Edscha jsou firmy Magnum, TSE a Pommier, na základě svého šetření jsem provedla šetření konkurenčního postavení podniku (tab. 4.13).

Firma Magnum je německá firma. Zabývá se zastřešovacím systémem nákladních vozů a souprav s návěsem. Produkty jsou charakterizovány univerzálností, snadným sestavováním (kompletací) a vysokou spolehlivostí. Zákazník si může vybrat zastřešovací systém Fix 1, Fix 2, Fix 3.

Firma TSE je také německá firma vyrábějící shrnovací střechy pro nákladní automobily a návěsy. Firma vyrábí čtyři typy shrnovacích střech: StLeicht, Std, SlimLeight a Genius.

Pommier je francouzská firma. Firma vyrábí zastřešovací systém pro nákladní automobily a soupravy. Vyrábí produkty z pozinkované oceli. Montáž těchto shrnovacích střech je snadná a rychlá.

### ***Šetření konkurenčního postavení podniku***

Tab. 4.12 Hodnocení faktorů s použitím vah

Klíčové faktory pro hodnocení	Váhy	Šetřený podnik	Konkurenti		
			1	2	3
1. Kvalita výrobku	0,10	8x0,10	8x0,10	7x0,10	5x0,10
2. Image podniku	0,05	6x0,05	7x0,05	5x0,05	5x0,05
3. Design výrobku	0,05	7x0,05	7x0,05	6x0,05	4x0,05
4. Užité technologie	0,10	5x0,10	6x0,10	4x0,10	4x0,10
5. Finanční situace podniku	0,20	6x0,20	6x0,20	6x0,20	5x0,20
6. Reklama	0,15	7x0,15	8x0,15	5x0,15	4x0,15
7. Distribuční cesty	0,10	6x0,10	7x0,10	4x0,10	5x0,10
8. Závislost na vstupech	0,05	6x0,05	9x0,05	8x0,05	5x0,05
9. Množství zásob/zakázek	0,15	4x0,15	5x0,15	6x0,15	4x0,15
10. Míra inovací	0,05	3x0,05	5x0,05	4x0,05	4x0,05
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>5,85</b>	<b>6,65</b>	<b>5,5</b>	<b>4,5</b>

Pozn.: Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení

1 - Magnum, 2 - TSE, 3 - Pommier

Šetřením konkurenčního postavení na trhu jsem porovnávala firmu Edscha se zahraničními konkurenčními firmami. Podle vyhodnocení se ukázala být jedna z konkurenčních firem lepší než firma Edscha a to firma Magnum. Tato firma má lepší image, užitečnou technologii, reklamu, má větší množství zakázek a je lepší v míře inovací.

Myslím si, že z celkového hodnocení vychází firma Edscha velmi dobře. Má rezervy v tom, v čem je lepší její konkurenční firma Magnum. Ale tím nemyslím, že by ji firma Edscha měla kopírovat, ale měla by zlepšit své vlastní podmínky potřebné k odvádění znamenitých výkonů.

### ***Konkurenční výhoda***

Firma neustále řeší skladovou problematiku, proto uvažuje o investici



do skladovací techniky. Firma by mohla využít skladování jako prostředku k získání konkurenční výhody, musí tedy ale tradiční pohled na skladování, podle kterého jde o pouhé uskladňování a řízení zásob, nahradit novým paradigmatem, které kromě zásob zahrnuje i veškeré související informační toky. V novém pojetí skladování se základními předpoklady logistického úspěchu jsou zahrnuty: nasazení počítačové technologie, informace a automatizace. Konkrétně jde o skladový systém OptiFlex tzn. „opti“-mální a „flex“-ibilní. Jde o automatizovaný vysokoregálový sklad modulární konstrukce, pracující na principu „zboží k obsluze“. Cíl nového konceptu logistiky skladu se podílí na tvorbě užité hodnoty času a místa. Cena této investice je 34 224,00 Eur (tj. cca 1 030 485,- Kč).

Tab. 4.13 Měsíční přehled stavu zásob v mil. Kč

Zdroj: Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005

Zásoba	01 (07)	02 (08)	03 (09)	04 (10)	05 (11)	06 (12)	07 (01)	08 (02)	09 (03)	10 (04)	11 (05)	12 (06)	Průměr 04/05
GV-výrobek	9,14	6,16	4,34	7,37	7,08	6,35	8,45	8,16	10,90	11,72	8,45	8,80	8,08
G1 + GP-díl	3,63	3,65	3,60	3,53	7,78	4,30	4,50	3,69	3,20	4,58	4,23	6,71	4,45
GZ-zboží	2,73	2,70	2,18	2,51	2,84	3,48	3,74	3,52	3,01	2,21	2,16	2,24	2,78
GM-materiál	7,16	10,02	12,93	10,65	10,94	9,84	8,90	8,29	7,90	6,91	8,09	4,77	8,87
GK-součástka	6,84	6,60	6,74	5,08	5,98	6,72	6,22	5,40	6,57	5,33	5,25	4,31	5,92
<b>Celkem</b>	29,51	29,13	29,79	29,13	34,62	30,69	31,80	29,06	31,58	30,75	28,18	26,83	30,09
<b>Obrat</b>	30,33	30,76	42,05	40,39	41,67	30,31	32,51	36,62	33,42	28,45	30,89	25,59	33,58
<b>Podíl na obratu v %</b>	0,97	0,95	0,71	0,72	0,83	1,01	0,98	0,79	0,95	1,08	0,91	1,05	0,91

Myslím si, že by firma měla vyřešit skladovou problematiku a realizovat investici do automatizovaného vysokoregálového skladu.

### *Nově vstupující konkurence*

V této oblasti činnosti nepředstavuje vstupující konkurence firem větší hrozbu, protože vstup na trh není jednoduchý a vyžaduje určité specifické znalosti a dovednosti.

### *Substituty*

Pro tuto oblast se nebezpečím může stát např. volba používání kontejnerových sestav. Myslím si, že není třeba se tohoto obávat, jelikož trendem po vstupu do EU je po otevření hranic zvýšení nákladní dopravy, kde autodopravci dávají přednost stahovacím střechám. Na základě pohovoru s vedením firmy, jsem zjistila, že firma neuvažuje o žádných substitučních firmách.

Firma se snaží o vysokou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, o tom svědčí vzájemná zpětná vazba mezi odběrateli a dodavateli, která se provádí hodnocením kvality výrobků a včasnosti dodání objednávky. Firma by se měla snažit udržet procento reklamací pod 1 %. Z patnácti hodnocených dodavatelů firma Edscha nejlepším stupněm hodnocení ohodnotila pouze čtyři dodavatele. Stejný počet dodavatelů dostal hodnocení C, což je druhý nejhorší stupeň. Firma by měla jednat s těmito dodavateli o zlepšení situace a podle dalších výsledků zhodnotit další spolupráci. Naopak firma byla hodnocena svými zákazníky nejčastěji stupněm 3, což je vzhledem k rozsahu stupnice, která je 1 – 6 lepší průměr. Obr. 4.12 Prodej za období 2005/2006 ukazuje, že plánovaného prodeje nebylo v tomto období dosaženo. Z toho plyne, že si firma klade vysoké cíle, kterých by mohla ale dosáhnout prosazením se na zahraničním trhu a to ve Francii, Velké Británii, Severní Americe a Asii.

#### **4.3.2 Makroprostředí**

## ▪ **STEP analýza**

Moderní metodou rozboru sil makroprostředí je tzv. PEST analýza. Patří sem demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické a legislativní prostředí, sociální a kulturní prostředí.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam.

### ***Demografické prostředí***

Mění se struktura obyvatel má za následek rozdílné míry růstu některých věkových skupin a je nutno přizpůsobit prodejní strategii těmto změnám. V současné době se opouští trend průměrného zákazníka a stále více je nutné se zaměřit na specifická přání zákazníka. Zjištěno na základě analýzy zákazníka, kterou firma provedla. Firma Edscha je zaměřena na zakázkovou výrobu jde tedy s trendem a plní specifická přání zákazníka.

### ***Ekonomické prostředí***

#### *Trh práce*

Za pozornost stojí dlouhodobý (desetiletý) trend poklesu míry ekonomické aktivity (tj. poměr ekonomicky aktivních, zaměstnaných i nezaměstnaných občanů, k celkové populaci starší 15 let). Podle odhadů se loni míra ekonomické aktivity snížila z 59,8 % na 59,3 %. V roce 1994 dosahovala až 61,6 %. Kombinace klesající míry ekonomické aktivity a rostoucí míry nezaměstnanosti vedla k dalšímu snížení míry zaměstnanosti (podíl zaměstnaných k populaci starší 15 let). Podle odhadu loni klesla z 55,5 % na 54,7 %. V letech 1994 a 1995 přitom dosahovala míra zaměstnanosti 59 %.

Většina států staré patnáctky pracovní trh omezuje, zcela svobodně můžeme pracovat zatím jen ve Velké Británii, Irsku a Švédsku. Od prvního května ale otevrou své pracovní trhy další země, svůj záměr již potvrdilo Španělsko.

Své pracovní trhy otevře i Portugalsko, Finsko a pravděpodobně také Řecko. Volně pracovat budeme letos moci i ve Švýcarsku. Naopak Německo a Rakousko již

oznámily, že využijí možnosti volný pohyb pracovních sil omezit na další tři roky. Všechna omezení musí skončit do roku 2011. (Finance, duben 2006)

### *Ekonomika*

Za poslední čtvrtletí roku 2005 vzrostl reálný hrubý domácí produkt o 6,9 %, to je nejvyšší růst v historii. Za celý loňský rok pak naše ekonomika vyrostla o 6,0 %, toto bylo dosaženo především pozitivním vývojem salda zahraničního obchodu. Výdaje na konečnou spotřebu a tvorbu kapitálu se zvýšily, ale příspěvek k růstu hrubého domácího produktu byl podstatně menší. (Finance, duben 2006)

### *Bankovní účty*

Základním platebním nástrojem každé firmy je běžný účet. Založit si jej lze v české měně nebo různých cizích měnách a navíc je k bankovním účtům nabízeno mnoho navazujících produktů a služeb. Edscha má vedeny všechny platební transakce přes bankovní účet. Úroková sazba vkladu na běžném účtu je kolem 0,10 %. Vklady na běžných účtech jsou ze zákona pojištěny. Edscha využívá možnosti programu penzijního připojištění pro své zaměstnance, příspěvky zaměstnavatele jsou až do výše 5 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti nepodléhá dani z příjmů. Firma ani zaměstnanec neplatí z příspěvku sociální ani zdravotní pojištění. U kontokorentních a termínovaných úvěrů se základní úroková sazba pohybuje kolem 4,9 %. Úroky z prodlení jsou ve výši základní sazby plus 11%. A v případě nepovoleného překročení limitu kontokorentního úvěru činná sazba 11%.

### ***Politické a legislativní prostředí***

1. května 2004 se Česká republika stala členem Evropské unie. Nepříjemnou výjimkou, která narušuje rovnoprávnost občanů v EU, zůstává omezení práva na zaměstnání v některých členských státech. Ta mohou trvat až do roku 2011.

Po vstupu do EU je obchod se členskými státy klasifikován jako tzv. intrakomunitární nebo vnitroujinní plnění. Zdaňování plnění dodávaného do jiného

členského státu záleží na tom, zda daný odběratel je či není plátcem DPH. Pokud ano, není dodání zdaňováno daní na výstupu, je tedy považováno za osvobozené zdanitelné plnění nárokem na odpočet. Edscha má své zákazníky v členských státech, jsou to například Německo, Itálie, Francie,... I zahraniční dodavatelé firmy jsou ze členských států EU.

### ***Technologické prostředí***

Jednotlivé technologie vycházejí z malosériové výroby dílců formou montážních operací. Komponenty, nakoupené dílce a samostatně vyráběné dílce se kompletují pomocí lisování, ručního a strojního nýtování, ručních montáží pomocí pneumatického nebo elektrického ručního nářadí. Nedílnou součástí jsou i operace charakteru balení komponentů (příslušenství pro montáž), kontrolní operace kvality provedení kompletnosti a funkčnosti dílců a operace balení a přípravy dílců (kompletů) pro expedici k zákazníkovi.

Technologické objevy nevznikají pravidelně. Průmysl železnic vyvolal mnoho příležitostí pro investování, ale jen do doby, kdy začal vznikat automobilový průmysl. Zákazníky Edschy v průmyslu železnic jsou Deutsche Bahn, Tatravagónka, lucemburské dráhy CFL, francouzské dráhy SNCF či španělské dráhy RENFE. Ale větší objem výroby firmy je zaměřen na automobilový průmysl a to na shrnovací střechy pro návěsy nákladních automobilů.

Podnikatelé potřebují znát nejen probíhající změny v technologickém prostředí ale i to, jak mohou nové technologie pomoci k uspokojení zákaznických potřeb. Současně musí být ostražiti vůči možným nežádoucím vedlejším účinkům technologických inovací, které by mohly poškodit uživatele a vyvolat u něho nedůvěru.

### ***Sociální a kulturní prostředí***

Firma Edscha zaměstnává tři pracovníky ze Slovenské republiky. Tito zaměstnanci neměli a nemají problémy s odborností. Podle mnoha průzkumů je dokázáno, že zaměstnanci posuzují zaměstnání nejenom podle mzdy, ale zároveň i podle zájmu zaměstnavatele o jeho finanční budoucnost. Jak již bylo zmíněno Edscha využívá možnosti programu penzijního připojištění pro své zaměstnance.

### ***Přírodní prostředí***

Edscha je certifikovaná společnost podle Certifikátu TÜV CERT-certifikační místo, RWTÜV systéme GmbH.

Společnost má od roku 2003 zaveden integrovaný systém managementu jakosti a environmentu. Výrobní činnost společnosti má omezený vliv na životní prostředí. Edscha plní veškeré požadavky Zákonů č. 185/2001 o odpadech, č. 254/2001 vodách, č. 356/2003 o chemických látkách a přípravcích č. 86/2002 o ochraně ovzduší. Významnější environmentální hlediska souvisejí např. s možností úniku nafty při tankování do vysokozdvihných vozíků, úkapy ropných látek z motorů nákladních vozidel.

Edscha produkuje několik druhů nebezpečných odpadů např. zářivky a výbojky, znečištěné sorbenty, obaly znečištěné škodlivinami a ostatní odpady jako papírový a plastový obal. Zneškodňování odpadů zajišťuje na základě smluvního vztahu společnost EKOPRON-METAL s.r.o. Separace odpadů je již ve společnosti relativně zažita.

Ve společnosti se nakládá s několika druhy chemikálií s nebezpečnými vlastnostmi – např. TEMPEST, Microlube, GB-0. Chemické látky jsou správně označeny a k dispozici jsou i příslušné bezpečnostní listy.

Relevantní právní požadavky jsou zachyceny v tzv. Přehledu platných právních předpisů v oblasti ŽP. Tento přehled zahrnuje oblast vodního hospodářství, ovzduší, odpadů, nakládání s chemickými látkami, hygienu práce a oblast životního prostředí obecně.

Dále je společnost zavázána k trvalému zlepšování ochrany životního prostředí (ŽP) a k prevenci znečištění, k informování o stavu ŽP ve společnosti, k dodržování zákonných požadavků.

Pro tuto oblast je důležitá komunikace ve společnosti – jednotlivé druhy porad, vývěsky na pracovišti, koncernový podnikový časopis, interní komunikační systém (Outlook). Zaměstnanci jsou s Politikou jakosti environmentu také seznámeni formou školení.

Pro komunikování s orgány veřejné správy a dalšími zainteresovanými stranami v oblasti environmentu je oprávněn Přestavatel managementu pro Environmentální systém řízení dle EM ISO 14001 (EMS), tím byl jmenován p. Tomáš Freiberg.

Tato všechna opatření předcházejí např. kontaminaci půdy nebo vody, znečištění ovzduší, spotřebě neobnovitelných zdrojů, spotřebě částečně obnovitelných zdrojů, znečištění pracovního prostředí, zhoršení pracovního prostředí, znečišťování ŽP.

V červnu roku 2004 byl proveden audit s výsledkem prokázání splnění požadavků normy. Byla tedy prodloužena platnost certifikátu a to do 26. 5.2006.

Na základě auditu bylo zjištěno, že systém je na velice dobré úrovni. Certifikát a značka TÜV CERT jsou používány v souladu se smluvními podmínkami. Audit byl proveden na základně namátkových zjištění provedených v rámci kontrolního auditu.

Firma je především **zaměřena na zakázkovou výrobu**, tedy na specifická přání zákazníků, což je trend, kterým průmyslové trhy – živnostníci, výrobní a servisní firmy směřují. V současné době se totiž upouští od trendu průměrného zákazníka.

Od 1. května 2004 je Česká republika členem EU. Podniky a živnostníci tak mohou podnikat na celém území neomezeně a okamžitě. Naproti tomu se ale zvýšila konkurence a požadavky na plnění nejrůznějších norem, předpisů a nařízení. Od roku 2003 **je firma certifikovaná** dle EN ISO 9001, 14001 a vlastní certifikát „C5“ jako schválený dodavatel pro německé dráhy DB. **Na zahraničním trhu má** Edscha také své **konkurenty**, kterými, jak jsem se již dříve zmínila, jsou firmy Magnum, TSE, Pommier. Edscha prodává své výrobky také do členských zemí EU např. do Německa, Francie, Španělska, Itálie a Velké Británie.

Dochází ke zvyšování cen za elektrickou energii a zemního plynu, zvyšují se náklady na třídění a zpracování odpadů, s tím vším musí firma počítat a být solventní i k těmto dodavatelům. Edscha se s tímto zvyšováním cen vyrovnává dobře a **uskutečňuje platby těmto dodavatelům včas** a v plné míře.



## 4.4 VÝSLEDEK SWOT ANALÝZY

Tab. 4.14 Výsledek SWOT analýzy – faktory naplňující podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze představit v tabulce

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
<b>Vnitřní</b>	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní výrobky, vysoká jakost (ISO normy),</li> <li>- nízké výrobní náklady,</li> <li>- dobrá finanční situace,</li> <li>- pružná organizační struktura,</li> <li>- kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>- kvalitní management,</li> <li>- vůdčí pozice na trhu v ČR,</li> <li>- kvalitní technické vybavení</li> </ul> <p style="text-align: right;">(8)</p>	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konzervativní přístup k inovačnímu procesu,</li> <li>- omezené výrobní kapacity</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2)</p>
<b>Vnější</b>	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- moderní trendy v technologiích země,</li> <li>- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,</li> <li>- růst využitelných možností na mezinárodních trzích</li> <li>- rozšíření podílu na trhu</li> <li>- vstup ČR do EU – mnohonásobné rozšíření trhu</li> </ul> <p style="text-align: right;">(5)</p>	<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh,</li> <li>- nepříznivé legislativní normy</li> <li>- daňové zatížení</li> <li>- zvýšená konkurence po vstupu do EU</li> </ul> <p style="text-align: right;">(4)</p>

SWOT analýzu má firma již vypracovanou, ale nemá ji provedenou v této struktuře. Výsledky SWOT analýzy ukazují, že **má firma hodně silných stránek** a

**dostatek příležitostí**, kterých využívá nebo se snaží je využívat. Hlavním ohrožením je příchod zahraniční konkurence na domácí trh a zvýšená konkurence po vstupu do EU. Firma Edscha má **v konkurenci velmi dobrou pozici** a to jak na domácím trhu tak i na zahraničním trhu, což dokazuje provedené šetření konkurenčního postavení podniku. Měla by zlepšit přístup k inovacím a pokusit se řešit otázku výrobní kapacity, což souvisí s technologií a již zmíněnou inovací.

Firma by se měla snažit udržet si silné stránky, kterými disponuje a využívat příležitostí, které se jí nabízejí. Na druhou stranu by měla změnit přístup k inovacím a zapojit tak i své zaměstnance, kteří mohou prosadit své zlepšovateľské návrhy. Dále by měla být ve střehu, co se týče konkurence. Neměla by se spokojit se současnou situací, měla by být neustále flexibilní a vnímavá vůči vlivům, které na ni působí.

V současné době Edscha **vyrábí kvalitní výrobky a poskytuje kvalitní služby**, tyto své výrobky **dodává v nejlepší kvalitě a plní termíny dodání** a toho by se měla držet i v budoucnu.

Stanovení návrhu na strategie bude vypracováno na základě vlastní marketingové analýzy v diplomové práci včetně Bostonské analýzy BCG a GE.

## 5. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy marketingového prostředí firmy. Na základě teoretických informací z odborné literatury jsem se snažila aplikovat analýzy na vybranou firmu do praxe. Tyto analýzy jsem se snažila zobrazit, tak abych vystihla podstatu vzhledem k rozsahu práce. Firma Edscha SVG s.r.o., je výrobní firma, na které jsem se snažila ukázat, že i malé firmy by měly věnovat pozornost vlivům marketingového prostředí, ve kterém se nacházejí.

Prostřednictvím analýzy stávající situace, vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsem se pokusila charakterizovat veškeré aktivity firmy Edscha. Od počátku svého působení **má firma zákazníky jak na domácím trhu, tak na zahraničním trhu** a snaží se o růst na stávajících trzích a nových trzích. Prostřednictvím SWOT analýzy si může podnik lépe uvědomit, jaké příležitosti či ohrožení se vyskytují v okolním prostředí. Z interního pohledu nám SWOT analýza poskytla přehled silných a slabých stránek a pomohla určit místo podniku v prostředí, jeho možnosti a předpoklady pro vývoj budoucích aktivit.

Ze studie činnosti firmy a odborné literatury jsem dospěla k názoru, že **firma analyzuje marketingové prostředí**, ve kterém se nachází, a které na ni působí. **Znalost trhu** a orientace v jejím prostředí **je velmi dobrá**. Doporučuji nadále věnovat marketingu pozornost a neustále sledovat nejnovější trendy. Firma se zaměřuje na výrobu a prodej kvalitních výrobků, rozvíjí a vytváří nástroj konkurenční pozice. **Strategie** firmy je jasná – **poskytovat kvalitní zboží**, čemuž odpovídá i vyšší cena a **plnit termíny dodání**.

Význam marketingu neustále vzrůstá, o čemž se přesvědčí každý, kdo se seznámí s podnikáním. Celá naše společnost je prostoupena marketingovým myšlením, přesto si ještě některé podniky neuvědomují jeho důležitost. Myslím, že na základě této bakalářské práce si vedení firmy Edscha SVG s.r.o. mělo možnost srovnat své dosavadní znalosti a zkušenosti v oblasti marketingu s teoretickými poznatky, a doufám, že má práce přispěje k dalšímu úspěšnému rozvoji této firmy.

## 6. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. FORET a kol., Marketing. Praha, Victoria Publishing, 2001, 205 s.
2. HERIBERT, M.: Marketing – Management. Praha, Grada Publishing 1996, 552 s.
3. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha, Grada Publishing 1992, 210 s.
4. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, Druhé, rozšířené a aktualizované vydání. Praha, Grada Publishing 2003, 204 s.
5. HRON, J, TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská Univerzita, Fakulta provozně – ekonomická 2000, 266 s.
6. KOTLER, P.: Marketing a management. Praha, Grada Publishing 2001, 720 s.
7. KOTLER, P: Marketing a management: Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada Publishing 2002, 712 s.
8. Köhler: Marketing a management. Praha, Victoria Publishing 1991, 364 s.
9. PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha, Victoria Publishing 1992, 626 s.
10. ROGERS: Marketing. Praha, Grada Publishing, 1996, 552 s.
11. Finance: duben, 2006. Computer Press, ISSN 1213-7405, MK ČR E 13498
12. Interní materiály firmy, Roční hodnocení jakosti a environmentu za období 2004/2005
13. INTERNET:  
[http://www.autocar.it/pdf/cat\\_magnum\\_fix\\_en.pdf.html](http://www.autocar.it/pdf/cat_magnum_fix_en.pdf.html)  
[http://www.autocar.it/pdf/cat\\_tse\\_fix\\_en.pdf.html](http://www.autocar.it/pdf/cat_tse_fix_en.pdf.html)  
[http://www.autocar.it/pdf/cat\\_pommier\\_fix\\_en.pdf.html](http://www.autocar.it/pdf/cat_pommier_fix_en.pdf.html)

## 7. SEZNAM OBRÁZKŮ

- 2.1 Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí
- 2.2 Porterův model pěti sil
- 2.3 Konkurenční výhoda
- 4.1 „Celoplachtová“ střecha
- 4.2 „Curtain Sider“ střecha s ohledem na optimalizaci prostoru
- 4.3 „Curtain Sider“ střecha
- 4.4 „Schiebebügelverdeck“ – střecha z posunovatelných oblouků
- 4.5 „Small“ střecha
- 4.6 Trailer Kit – přívěsné vozidlo
- 4.7 Lift Kit – zdvihací souprava
- 4.8 Kit – výbava (souprava)
- 4.9 Shrnovací střecha na vagóny
- 4.10 Stanovení vzájemné vazby procesů a činností
- 4.11 Kapacitní plán 2005/2006
- 4.12 Prodej firmy Edscha za období 2005/2006
- 4.13 Přehled uskutečněných doprav k zákazníkovi – vyčíslení mimořádných doprav (v Kč za období od 1. 7. 2004 do 30. 6. 2005)

## **8. SEZNAM TABULEK**

- 4.1 Náklady na funkce systému a školení
- 4.2 Personál
- 4.3 Kapacitní plán 2005/2006
- 4.4 Výroba zboží – Plán 2005/2006
- 4.5 Oficiální plán výkazu příjmů firmy pro rok 2006 (v tis. EUR)
- 4.6 Hodnocení dodavatelů
- 4.7 Hodnocení největších dodavatelů
- 4.8 Zákaznické hodnocení
- 4.9 Přehled externích reklamací (v kusech)
- 4.10 Obrat z jednotlivých oblastí za rok 2005
- 4.11 Obrat za rok 2005
- 4.12 Hodnocení faktorů s použitím vah
- 4.13 Měsíční přehled stavu zásob v mil. Kč
- 4.14 Výsledek SWOT analýzy – faktory naplňující podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

## **9. Přílohy**

1. Prodej střech 2005/2006
2. Prodej střech 2004/2005
3. Celkový obrat podle zákazníka 2004/2005
4. Organizační struktura
5. Logo firmy

## Příloha 1

**Prodej do Remscheidu**

<b>Typ střechy</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>
CS-Profi	20	170	452	310	365	160	200	145
CS-Lite	725	570	860	675	930	230	790	810
CS-Eco	-	-	-	-	-	-	-	-
Díl střechy	-	-	-	-	-	-	-	334
Profi 95	42	28	82	122	88	14	40	20
Lite 72	80	-	128	72	187	62	131	199
<b>Celkem</b>	<b>867</b>	<b>768</b>	<b>1 522</b>	<b>1 179</b>	<b>1 570</b>	<b>466</b>	<b>1 161</b>	<b>1 508</b>

**Prodej zákazníkům - vnější prodej**

<b>Typ střechy</b>	<b>Červenec</b>	<b>Srpen</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>
CS-Profi	-	-	25	-	-	7	13	10
CS-Lite	178	96	95	147	123	96	277	321
CS-Eco	-	-	-	-	-	-	2	-
Díl střechy	29	81	92	29	126	103	116	142
Profi 95	21	27	38	77	69	41	52	18
Lite 72	69	9	82	78	48	39	65	85
Střecha na vagón	8	-	-	8	16	8	17	8
<b>Celkem</b>	<b>305</b>	<b>213</b>	<b>332</b>	<b>339</b>	<b>382</b>	<b>294</b>	<b>542</b>	<b>584</b>

<b>Prodej celkem</b>	<b>1 172</b>	<b>981</b>	<b>1 854</b>	<b>1 518</b>	<b>1 952</b>	<b>760</b>	<b>1 703</b>	<b>2 092</b>
----------------------	--------------	------------	--------------	--------------	--------------	------------	--------------	--------------



## Příloha 2

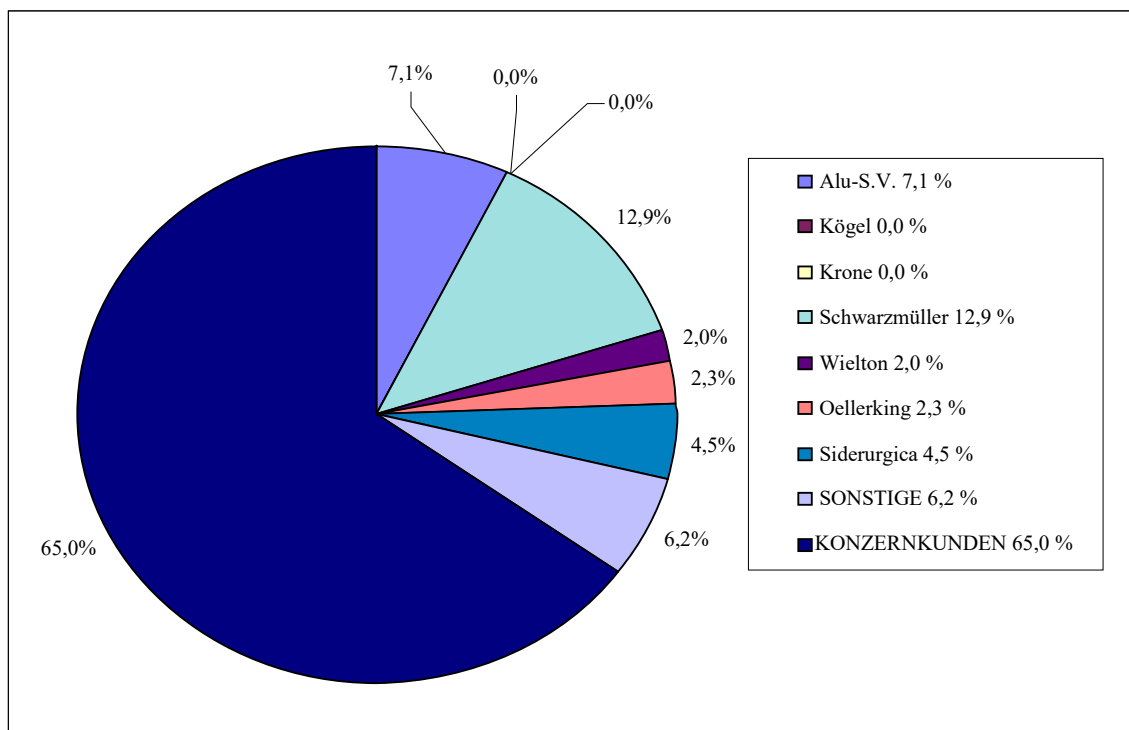
## Prodej do Remscheidu

Typ střechy	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
CS-Profi	-	100	475	232	215	105	330	435	175	160	300	100
CS-Lite	-	617	1 244	1 180	910	818	1 175	873	1 021	925	1 012	820
Profi 95	-	98	168	70	98	-	-	69	154	84	108	109
Lite 72	159	102	189	132	60	40	-	98	80	60	57	81
<b>Celkem</b>	<b>159</b>	<b>917</b>	<b>2 076</b>	<b>1 614</b>	<b>1 283</b>	<b>963</b>	<b>1 505</b>	<b>1 475</b>	<b>1 430</b>	<b>1 229</b>	<b>1 477</b>	<b>1 110</b>

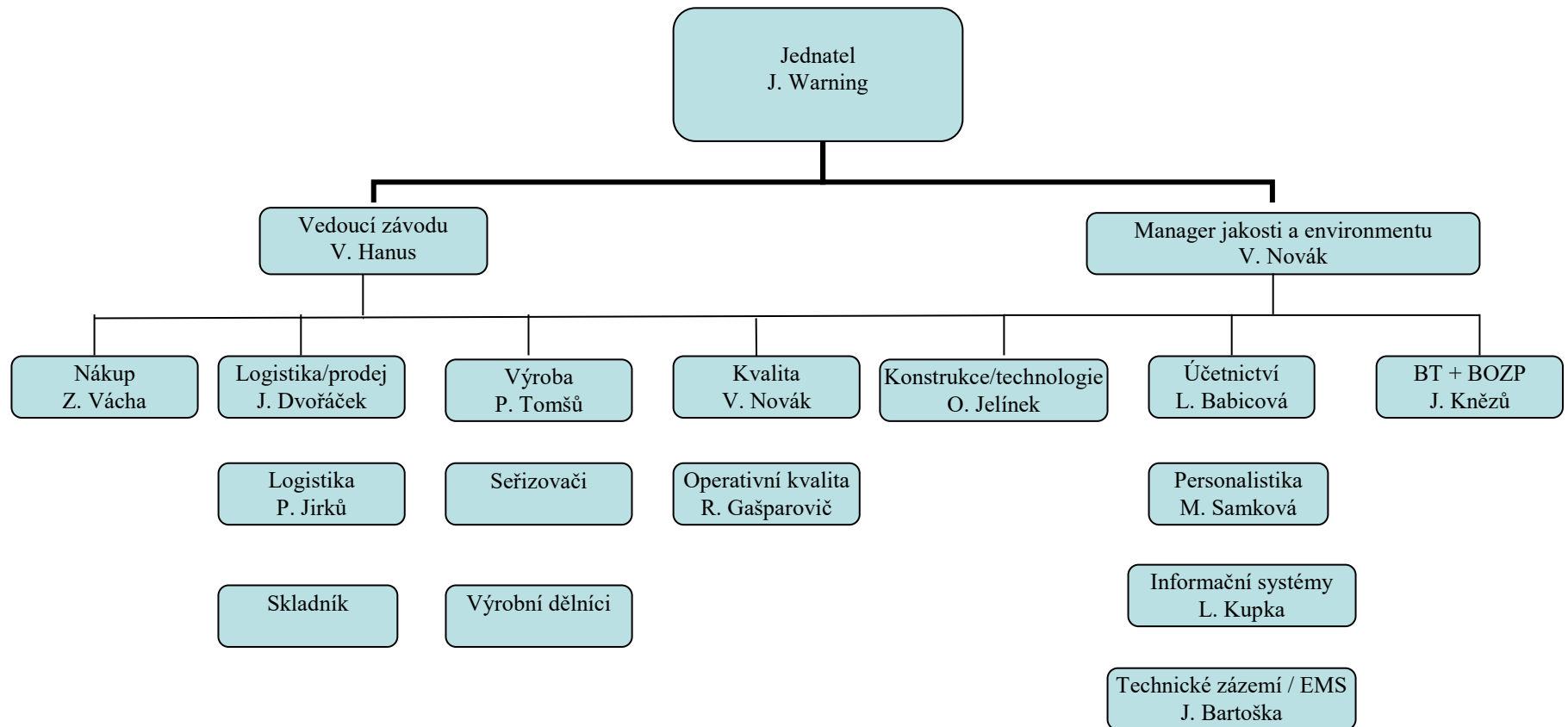
## Prodej zákazníkům - vnější prodej

Typ střechy	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
CS-Profi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
CS-Lite	196	117	259	217	269	243	242	326	398	190	75	97
CS-Eco	2	-	2	-	-	-	-	1	3	1	-	1
Díl střechy	9	29	9	33	57	33	45	72	33	52	58	88
Profi 95	78	87	91	104	149	47	27	36	20	61	33	32
Lite 72	83	70	48	75	109	87	42	65	62	23	43	15
Classic 155	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
SB-Profi	-	1	1	-	3	-	2	-	-	-	1	3
Střecha na vagón	32	24	24	40	39	17	8	32	16	23	9	16
<b>Celkem</b>	<b>400</b>	<b>328</b>	<b>434</b>	<b>469</b>	<b>626</b>	<b>427</b>	<b>368</b>	<b>532</b>	<b>532</b>	<b>350</b>	<b>220</b>	<b>252</b>

### Příloha 3



Příloha 4





**... nové myšlenky v automobilovém průmyslu**

# ANOTACE

I have chosen a subject for my bachelor's work as company marketing environment analysis. Nowadays the companies have to reach excellent performances.

I chose firm Edscha. The firm produces holding tops for lorry. Outward and inward influences impress on the firm. Inward influences are firm like main segment, clients, suppliers, distribution segments, competition. Outward influences are demographic environment, economic environment, natural environment, technological environment, political and legislative environment, social and cultural environment. Firm almost hasn't competition in domestic market. In foreign market there are three firms – Magnum, TSE, Pommier. In comparison the firm Magnum is better score. Inward and outward influences I analyzed with the assistance Porter's model of five powers and with STEP analysis. In the end I made result of SWOT analysis. Firm had executed analysis but in the same structure it isn't yet. Firm have to improve approach to innovations and handle production capacity. Entrance in the European union brought foreign competition. Firm sells its products in member states of the EU for example Italy, Germany, Spain and the Great Britain.

Firm Edscha produces quality products and meets delivery time. This is reason its success.

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Zemědělská fakulta**

**Katedra obchodu**

Akademický rok: 2004/2005

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení: **Petra JIRSOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza marketingového prostředí firmy**

Zásady pro vypracování:

### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy marketingového prostředí firmy. Závěry z provedené analýzy budou využity TOP managementem firmy pro strategické marketingové řízení.

### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Provedení analýzy marketingového prostředí firmy (PEST, SWOT)
3. Stanovení závěrů

### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika práce, 4. Analýza marketingového prostředí firmy, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

