

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Petra Štěrbová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

---

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vnější prostředí podniku

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor  
Bc. Petra Štěrbová

---

2013

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ŠTĚRBOVÁ**  
Osobní číslo: **E11805**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Vnější prostředí podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**  
Analýza vnějšího prostředí podniku vybranou metodou.

**Metodika práce:**  
V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části autor provede analýzu prostředí podniku.

**Rámcová osnova:**

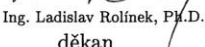
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

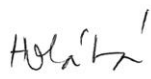
Tichá, I. - Hron, J.: **Strategické řízení**. Praha, ČZU, 2006, dotisk 2011. ISBN 80-213-0922-9  
Kotler, P.: **Marketing management**. Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2  
Kotler, P.: **Moderní marketing**. Grada 2007. Praha. ISBN 978-80-247-1545-2  
Grosová, S.: **Marketing , principy postupy, metody**. Praha 2007. Vysoká škola technologická. ISBN 80-7080-505-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Smetanův nábřeží 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Černé v Pošumaví dne 7. 4. 2013

---

Petra Štěrbová

Především bych chtěla vyjádřit poděkování mé vedoucí diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za cenné rady poskytované při zpracovávání této práce a též za velmi ochotné jednání. Velké poděkování patří i panu Jiřímu Kafkovi, řediteli společnosti Aerosol – service, s.r.o., za vstřícné jednání a ochotu podílet se na vypracování práce jednak poskytnutými informacemi, ale i svými připomínkami a letitými zkušenostmi v oboru. Nemalý podíl vedoucí k dokončení této práce vidím zcela jistě i v intenzivní podpoře a pomoci mé nejbližší rodiny a také přátel. Nerada bych opomněla na další osoby, díky kterým jsem byla obohacena o nové doplňující poznatky zejména při terénních průzkumech. I těmto lidem bych chtěla říci své, upřímné děkuji.

# Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled.....	5
2.1 Vnější prostředí podniku .....	5
2.1.1 Dodavatelé .....	5
2.1.2 Zprostředkovatelé.....	5
2.1.3 Zákazníci .....	6
2.1.4 Konkurence .....	9
2.1.5 Veřejnost .....	11
2.2 Makroprostředí.....	13
2.2.1 Demografické prostředí .....	14
2.2.2 Kulturní prostředí .....	14
2.2.3 Technologické prostředí .....	14
2.2.4 Ekonomické prostředí .....	15
2.2.5 Politické prostředí .....	16
2.2.6 Aktivní přístup k prostředí.....	17
2.3 Analýza okolního prostředí .....	17
2.3.1 STEP analýza.....	17
2.3.2 Scénáře .....	18
2.4 Globalizace .....	18
2.4.1 Zahraniční obchod.....	18
2.4.2 Příležitosti a možné omezení.....	19
2.4.3 Výrobní a cenová politika .....	20
2.4.4 Analyzování .....	21
2.4.5 Segmentace trhů a výběr.....	23
2.4.6 Získávání relevantních informací .....	23
2.4.7 Způsoby vstupu na zahraniční trh.....	24
3 Metodika.....	26
4 Představení společnosti .....	30
5 Vnější prostředí podniku .....	37
5.1 Dodavatelé.....	37
5.2 Zprostředkovatelé .....	40
5.3 Ostatní veřejnost.....	41

5.4	Zákazníci .....	44
5.4.1	Komunikační přístup k zákazníkům a komunikační proces .....	47
5.4.2	Kupní chování v souvislosti s cenou .....	48
5.4.3	Strategie stanovení ceny a její tvorba .....	49
5.4.4	Spokojenost zákazníků .....	50
5.4.5	Potencionální zákazníci .....	56
5.5	Konkurence .....	58
5.5.1	Aerosol – service, s.r.o. jako monopol .....	58
5.5.2	Aerosol – service, s.r.o. v konkurenčním prostředí .....	59
5.5.3	Analýza jednotlivých konkurentů .....	62
6	Makroprostředí .....	68
6.1	STEP analýza .....	68
6.1.1	Sociálně - kulturní prostředí .....	68
6.1.2	Technologické prostředí .....	70
6.1.3	Ekonomické prostředí .....	71
6.1.4	Politicko-právní prostředí .....	73
7	Zahraniční obchod .....	76
7.1	Podrobnější informace o vývozu výrobků .....	76
7.2	Výchozí fakta k nalezení vhodného zahraničního trhu .....	78
7.3	Analýzování .....	79
7.3.1	Zhodnocení zemí EU .....	80
7.3.2	Doporučení pro trh mimoevropský .....	82
8	Shrnutí a závěr .....	84
8.1	Shrnutí výsledků .....	85
8.1.1	Vnější prostředí .....	85
8.1.2	Makroprostředí .....	87
8.1.3	Zahraniční obchod .....	87
8.2	Závěr .....	89
9	Summary .....	91
10	Literární přehled .....	92



# 1 Úvod

Po zvažování nad tématem mé závěrečné diplomové práce, jsem došla k myšlence, zaměřit se na takový podnik, ve kterém by mi bylo umožněno analyzovat jeho okolní prostředí. Zmiňovanou oblast jsem zvolila, jelikož mne tato problematika velmi zajímá. Podařilo se mi nalézt podnik, kde jsem se setkala s pozitivní odezvou. Navíc se mi povedlo navázat kontakt přímo s ředitelem společnosti, takže jsem neměla obavy z nedostatečné informovanosti. I když se předběžná domluva udála již před více než rokem, vstřícnost a ochota zůstaly nadále, a proto svůj prvotní plán mohu nyní zrealizovat.

Analýza obecně znamená rozbor určité složité skutečnosti na jednodušší. Používá se v mnoha vědních oborech a to vždy když nastane potřeba zjištění určitých výsledků. K věrohodnému a efektivnímu zhodnocení podnikové situace je nutné využít dostupných firemních zdrojů a dále statistických dat, ke srovnání a možné predikci hospodaření do budoucích let. Zmiňovanou definici analýzy jsem aplikovala na vnější prostředí podniku.

Jelikož mým stanoveným tématem je právě: „Vnější prostředí podniku“, jsou již jasnější úkony mé práce. Nejdříve je však nutno ztvárnit teoretickou část, která se bude týkat tematiky vnějšího prostředí a makroprostředí, dále také vazeb na zahraničním trhu. Z uvedeného pak bude vycházet část s vlastní prací. Konkrétněji v každém ze jmenovaných 3 pilířů bude dále vytyčeno několik bodů k hlubšímu zkoumání a následnému ohodnocení. To bude probíhat zejména za použití bodové metody, dále na principu srovnávání dle navržených kritérií a následném zjištění pořadí. V práci se také objeví dotazníkové šetření.

Hlavní cíl tedy spočívá v provedení analýzy v rámci vnějšího prostředí podniku vybranou metodou. Proto doufám, že výstupy z této práce napomohou zkoumané firmě k rozšíření povědomí o svém působení. Dále bych byla ráda, kdyby má práce obohatila podnik o aktuálně zjištěné informace a třeba i podnítila k novým pohledům a myšlenkám v souvislosti se zkoumanou oblastí.

## **Klíčová slova**

Analýza vnějšího prostředí, dodavatelé, zprostředkovatelé, ostatní veřejnost, odběratelé, komunikační proces, kupní chování, cena, dotazníkové šetření, konkurence, monopol, dokonalá konkurence, konkurenční výhoda, makroprostředí, STEP analýza, zahraniční obchod, vývoz, export, příležitost.

## **2 Literární přehled**

Vzhledem k mému tématu, se budu v teoretické části zabývat zejména otázkou vnějšího prostředí podniku a v souvislosti s tím i makroprostředím. Jelikož také firma dodává své produkty na zahraniční trhy, budu se věnovat též této problematice.

### **2.1 Vnější prostředí podniku**

Každá firma musí sledovat ty změny ve svém okolí, které mohou vést ke vzniku příležitostí nebo ohrozit její schopnost uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků a tím i její existenci. Lze říct, že citlivost na změny ve vnějším prostředí a schopnost reagovat na ně jsou indikátory nejen marketingových, ale i manažerských schopností firmy jako celku. Přehlédnutí, opožděné zachycení nebo chybná interpretace tržních signálů mohou vést až ke ztrátě tržních podílů a konkurenceschopnosti. [4]

Úkolem společnosti je uspokojení zákazníka. Toho však nelze dosáhnout bez souvisejících činitelů, kterými jsou myšleni převážně dodavatelé, zprostředkovatelé, veřejnost a nesmíme opomenout ani na konkurenty. Všechny tyto zmíněné pojmy tvoří firemní systém poskytování hodnoty. [1]

#### **2.1.1 Dodavatelé**

Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Rozvoj dodavatelů může významně ovlivnit společnost. Pracovníci společnosti musí sledovat dostupnost dodávek, jejich nedostatek nebo zpoždění a jiné události, které mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníka. Je nutno také sledovat cenové trendy klíčových vstupů. Zvýšené náklady vstupů mohou vést ke zvyšování cen, což poškozuje objem tržeb společnosti. Stále více společností dnes považuje dodavatele za partnery. [1]

#### **2.1.2 Zprostředkovatelé**

Jsou to firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat zboží konečným kupujícím. Konkrétněji jde o fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele (banky, úvěrové společnosti, pojišťovny).

Tyto firmy zahrnují velkoobchodníky i maloobchodníky, kteří nakupují a opětovně prodávají zboží. [1]

### **2.1.3 Zákazníci**

Společnost by se měla orientovat na zákazníka a neopomínat ani na s ním spojenou tzv. vnímanou hodnotu. V každém podniku probíhá řada dílčích činností (primárních a sekundárních), které se podílejí na vytváření celkové hodnoty a hodnotovém řetězci. Hodnotový řetězec zobrazuje, jak se v rámci podniku transformují vstupy na finální výrobek, včetně jeho dodání zákazníkovi. Se znalostí tvorby hodnoty v podniku pak lze přistoupit k rekonfiguraci procesů a činností s cílem maximalizovat hodnotu při minimálních nákladech. [18]

#### **Komunikace se zákazníky**

V souvislosti s výše uvedenými fakty, je velmi důležité nejen orientování, ale také komunikace se zákazníky. K tomu aby byla efektivní, a firemní zboží se prodávalo více, slouží marketingová komunikace. Zamazolová [5] ve své knize uvádí, že je to řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog. Marketingová komunikace umožňuje vštípit značku do mysli spotřebitelů, dotvářet její image. Přispívá tím k hodnotě značky, je „hlasem“ značky.

Zákazníci (a další relevantní skupiny veřejnosti) nerozlišují mezi jednotlivými marketingovými nástroji firmy (reklamou, podporou prodeje, obalem, cenou). Pouze sledují a ukládají do paměti různé informace, které jsou spojeny s určitou značkou, produktem nebo firmou. Sladění a harmonizace všech složek marketingového (potažmo komunikačního) mixu je nutné a umožňuje dosažení synergického efektu. Pokud jsou jednotlivé nástroje marketingové komunikace vzájemně propojené a doplňují se, v mysli zákazníka dochází k integraci sdělení a vytvoření jednotného a uceleného obrazu (viz obrázek 1). [5]

**Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace**

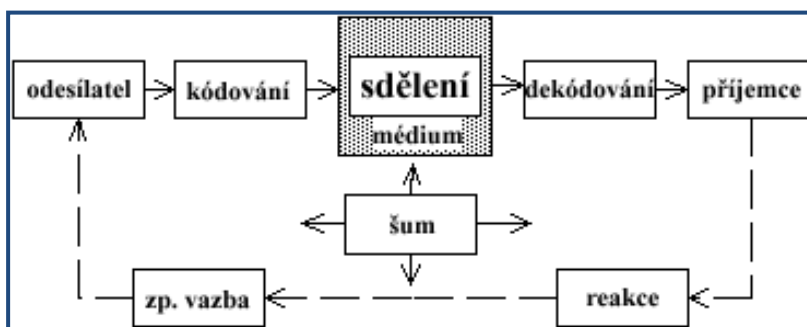


Zdroj: [6]

### **Přímý přenos informací (firma – spotřebitel)**

Přichází na řadu ve chvíli, kdy se podaří přimět zákazníka prostřednictvím externích forem komunikace (reklama, public relation, přímý marketing) k návštěvě prodejny. V tuto chvíli se začnou uplatňovat nástroje in-store komunikace (osobní prodej, podpora prodeje). Marketingová komunikace probíhá předáváním zpráv prostřednictvím média cílovému příjemci (obrázek 2). Smyslem komunikačního přenosu je tedy informování cílové skupiny a překonání komunikačního spektra ze stavu nevědomosti příjemce do stavu akce (nákup). [5]

**Obrázek 2: Komunikační proces**



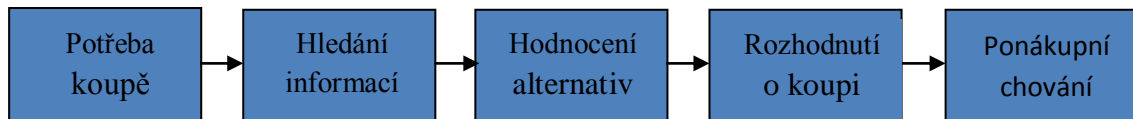
Zdroj: [7]

### **Kupní chování v souvislosti s cenou**

Cílem marketingové komunikace je tedy ovlivnit kupní chování zákazníků. Jde o širší oblast než jen o vlastní kupní rozhodování (obrázek 3). Znalost kupního chování je jak východiskem, tak zásadní podmínkou úspěšné marketingové orientace na trhu.

Spotřební chování zahrnuje vše, co se váže na proces vedoucí k výsledné nákupní tržní aktivitě. To může být ovlivněno racionálním (dostupnost obchodu, porovnání cena/příjem), psychologickým (podvědomí, nevědomí), ale i sociologickým přístupem (normy, cíle, aj.). Pokud se budeme zabývat spotřebním chováním v rámci zahraničního obchodu, musíme brát v úvahu také kulturu (náboženství, zvyky, tradice aj.). [9]

**Obrázek 3: Nákupní rozhodovací proces**



Zdroj: [15]

Rozhodovací proces úzce souvisí s cenou a stanovování cen je pravděpodobně jednou z nejvýznamnějších rozhodovacích činností v podnikání. První lekcí z cenové politiky, kterou se musí každý podnik naučit, je to, že nízké ceny by nikdy neměly být jedinou zbraní a že ceny by neměly nikdy být jediným nástrojem v soutěži na trhu. Úspěšné podnikání je spojeno s cenami, které jsou s ohledem na konkurenci ziskové a dostatečně rentabilní. Snaha být na trhu nejlevnější vede pouze ke snížení podnikového image v souvislosti s kvalitou zboží, dále dochází ke snižování obrátu (velmi levné věci jsou podezřelé), dochází k zápasení o přežití (silnější konkurenti dostávají slevy od svých dodavatelů apod.). Aby docházelo ke zvyšování zisků, lze snižovat náklady (méně plýtvat, omezit zmetkovitost, aj.) [11]

Pro efektivní stanovení cen existuje řada metod a strategií:

### **1. Nákladově orientovaná tvorba cen**

Podnik v tomto případě vypočítá cenu dle svých nákladů a připočte pouze požadovaný zisk. Tento způsob je pro zákazníka nejspravedlivější.

### **2. Poptávkově orientovaná tvorba cen**

V tomto případě je základem ceny zákazníkem vnímaná hodnota produktu a výše poptávky. Například značkové oblečení je prodáváno za daleko vyšší cenu, stejně tak dobře vnímané značky automobilů apod.

### 3. Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Cena se stanoví na základě ceny podobného výrobku u konkurence.

Firma nakonec zohlední i další faktory při tvorbě ceny, jako například psychologický efekt (499 Kč versus 501 Kč). [31]

**Tabulka 1: Strategie stanovení ceny**

Cenové cíle	Účel
Přežití	Generovat takové cash flow, aby se firma udržela
Proniknutí na trh	Jde o vytvoření podílu na trhu, cena bude závislá na zamýšlené rychlosti proniknutí na trh
Udržení a zlepšení pozice	Ceny jsou stanoveny v závislosti na konkurenci - stejné, vyšší nebo nižší
"Sbírání smetany"	Nasazení vyšších cen a snaha o maximalizaci ziskovosti nového výrobku
Vyjádření odlišnosti výrobku	Vynikající výrobky vnímané zákazníky by měly mít zvláštní příplatek

Zdroj: [14]

Podnik také může využít možnosti rozdílných (diferencovaných) cen, které může uplatnit zejména:

- v různých místech prodeje (město, venkov, zahraničí)
- v různém čase (v sezóně, mimo sezónu)
- ve vztahu k různým spotřebitelům (věrnostní karty, apod.)
- ve vztahu k výrobku (horší, lepší provedení) [32]

#### 2.1.4 Konkurence

Většina autorů, stejně jako Kotler [1] tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí společnost dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků. Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků.

Avšak ne vždy má podnik konkurenci, tzn., že se podnik nachází v podmínkách nedokonalé konkurence. Jedním z hlavních ukazatelů takovéto tržní struktury, je fakt, že si výrobce může díky své zvláštní pozici na trhu určovat/ovlivňovat tržní cenu.

Nedokonalá konkurence má několik forem:

### **1. Monopol**

Je to nejznámější a nejextrémnější případ nedokonalé konkurence, kdy na trhu existuje jediný výrobce.

### **2. Oligopol**

Tento termín je používán za situace, kdy na trhu působí relativně malý počet firem.

### **3. Monopolistická konkurence**

Na daném trhu existuje velký počet výrobců, ale jejich výrobky jsou diferencované (rozdílné z hlediska vnímání spotřebitelem) do té míry, že neplatí předpoklad homogenity produktu. [23]

Není však monopol jako „monopol“. Monopol nemusíme brát pouze v negativním slova smyslu. Může být také motivující vidinou, cílem inovátora a poté plodem úspěšné inovace, kterou konkurenti dosud nebyli schopni napodobit. Firma sice může být za určitou dobu dostižena konkurencí, ale i tak má možnost přijít vždy ještě s něčím lepším. I „krátkodobý“ monopol bývá zdrojem velkých zisků a zajistí návratnost investice vynaložené na inovaci. [22]

## **Analýza konkurence**

Ve většině případů však podniky konkurenta mají a proto provádějí analýzu konkurence. Ta zahrnuje identifikaci hlavních konkurentů. Firma získává informace o cílech, strategiích, silných a slabých stránkách konkurence. S těmito informacemi se může rozhodnout, na které konkurenty zaútočí a kterým se vyhne. Informace o konkurenci je třeba neustále sbírat, interpretovat a distribuovat. Která konkurenční marketingová strategie je nejvhodnější, závisí na tom, jaké je postavení firmy v odvětví (lídr, vyzyvatel, následovatel, hledač mezer) a jaké jsou její cíle, příležitosti a zdroje. [1] Smyslem pozorování konkurence je tedy přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami poskytujícími tentýž produkt, ale i o míře ohrožení těmi podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Podnik by měl neustále



porovnávat své výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. Tím zvyšuje naději na odhalení potenciální výhody či nevýhody současného počínání a může lépe zaujmout přiměřenou strategii. [8]

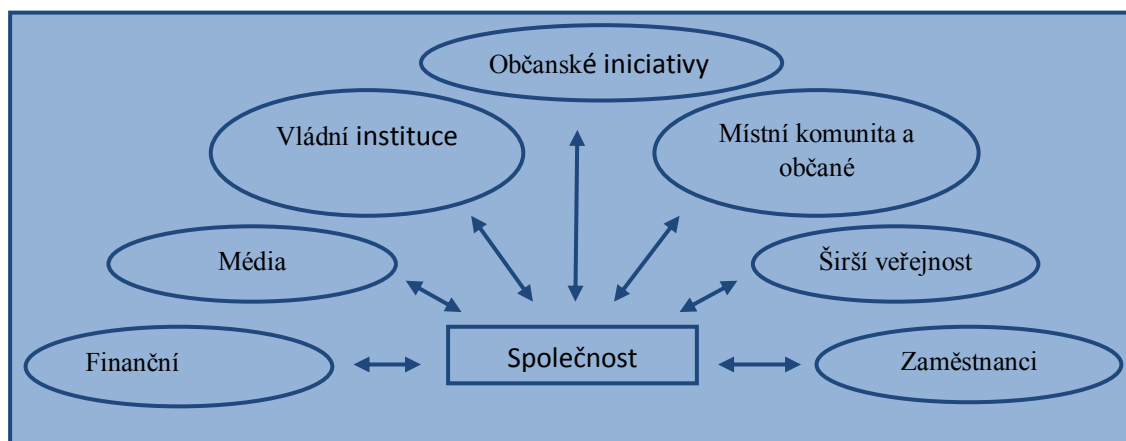
Informace potřebné k analýzám můžeme získávat buď primární cestou (interview, pozorování či návštěva konkurenta). Nebo lze používat sekundární údaje. Protože tyto údaje zajímají většinu společností, objevují se v nabídce různých informačních a výzkumných agentur, které je zpracovávají a připravují. Dále je také lze získat z časopisů, novin, registrů, výročních zpráv, databázových center, statistických údajů a dat z internetu. Sekundární zdroje dat je tedy vžitý název pro údaje shromážděné pro široký okruh uživatelů. Poskytovatel údajů nesoustřeďuje data pro řešení konkrétního projektu, ale pro různorodé použití. To samozřejmě snižuje cenu a zvyšuje dostupnost. Častým výsledkem však je, že sekundární zdroje plně nevyhovují žádnému zájmu. Uživatelé sekundárních dat pak hledá jejich nejlepší kombinace, aby dosáhl svého cíle. [3]

Při analýze se můžeme dopustit chyb zejména v nedostatečné relevanci získaných dat, velkém množství dat, aniž by byly odděleny důležité od méně důležitých. Dále můžeme mít falešné představy o konkurenčním chování, příliš příznivě oceněnu vlastní pozici, apod. [9]

### **2.1.5 Veřejnost**

Vnější prostředí podniku je tvořeno také nejrůznějšími skupinami veřejnosti. Veřejností se rozumí jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv. Pro lepší představu uvádím obrázek sedmi typů veřejnosti:

**Obrázek 4: Typy veřejnosti**



Zdroj: [1]

1. Finanční instituce ovlivňují schopnost společností získávat finanční prostředky. Hlavními aktéry této skupiny jsou banky, investiční společnosti a akcionáři.
2. Média zahrnují noviny, časopisy a rozhlasové a televizní stanice, které vysílají zprávy, filmy a diskusní pořady.
3. Vládní instituce souvisí s vládními rozhodnutími. Pracovníci společností se musí často radit s firemními právníky ohledně bezpečnosti produktu, pravdivosti reklam a dalších záležitostí.
4. V souvislosti s občanskými iniciativami se hovoří hlavně o spotřebitelských organizacích, ekologických skupinách, menšinách a jiných zájmových skupinách, které mohou zpochybňovat rozhodnutí společnosti.
5. Místní komunita a občané. Každá společnost je ovlivňována svým sousedstvím, občany a místními organizacemi. Velké společnosti proto obvykle jmenují referenta pro místní vztahy, který jedná se zástupci veřejnosti, účastní se setkání, odpovídá na otázky a přispívá jménem firmy na dobročinné akce.
6. Společnost musí znát názor také široké veřejnosti na své produkty a aktivity. Obrázek společnosti u veřejnosti ovlivňuje nákupy. Proto mnoho velkých firem investuje velké částky na vybudování a propagaci správného image firmy.
7. Mezi veřejnost jsou v neposlední řadě řazeni i samotní zaměstnanci. Velké společnosti používají interní časopisy, které zaměstnance informují a motivují. Pokud mají zaměstnanci ze své firmy dobrý pocit, jejich pozitivní postoj je komunikován i širší veřejnosti. [1]

Společnost musí připravit marketingové plány pro tyto skupiny, stejně jako pro své cílové trhy. Pokud společnost potřebuje konkrétní reakci určité skupiny, například důvěru, příznivou pověst nebo dar ve formě peněz či času, musí vytvořit nabídku, která je pro tuto skupinu dostatečně atraktivní, aby vyvolala příslušnou odezvu. [1]

## 2.2 Makroprostředí

Dle Kotlera [2], je za makroprostředí považováno 6 hlavních sil. Zejména jde o prostředí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a v neposlední řadě také kulturní.

Grosová [4] popisuje makroprostředí jako prostředí, kde je podnik vystaven působení souboru nekontrolovatelných proměnných, které formují trh, zdroje podniku i konkurenčním prostředí a jsou zdrojem změn a příležitostí, které mohou mít vliv na úspěch nebo selhání podniku jako celku. Zpravidla se tyto proměnné v okolí seskupují do šesti širokých kategorií označovaných jako sociální (kulturní a demografické), technologické, ekonomické, politicko-právní a globální prostředí, mezi nimiž rovněž dochází k řadě vzájemných interakcí.

Dle příspěvku na stránkách Oxfordské univerzity [27] je faktorů také šest, avšak podle modelu PESTEL. Každé písmeno z tohoto modelu vyjadřuje a označuje jeden faktor. Politické, ekonomické, sociální, technologické a právní prostředí je shodné s výše uvedenými definicemi. Navíc však je zmíněn faktor environmentální. Tento pojem souvisí s životním prostředím a se změnou klimatu. Obecný vývoj tedy směřuje k ekologicky šetrným výrobkům a k tlaku na výrobce z tohoto ohledu. Environmentální chování výrobců ovlivňuje poptávku a obchodní příležitosti.

Ekologické prostředí zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy i kulturních památek neustále vzrůstají. Péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů, různých aktivistických hnutí a i veřejného mínění. Stát vydává zákony na ochranu životního prostředí a v řadě případů ztěžuje organizacím podmínky soutěže a naopak, vytváří příležitosti pro organizace, které se již rozhodly nebo ještě rozhodují, že budou v odvětví souvisejícím s péčí o životní prostředí podnikat. [25]

### **2.2.1 Demografické prostředí**

První skutečnost, která zajímá obchodníky v makroprostředí firmy je obyvatelstvo, protože trhy vytvářejí lidé. Obchodníci se velice zajímají o velikost populace, o její geografické rozložení a hustotu, o věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a o rasovou, etnickou a náboženskou strukturu. [2]

Je důležité si uvědomit nejen statický pohled ale i charakter změn demografických dat. Identifikátory – porodnost/úmrtnost, přírůstek/úbytek populace, flexibilita pracovní síly, migrace, věková struktura, průměrná délka života, hustota osídlení, etnické složení (pravidla, hodnoty, kultura, jazyk). Markantní změny demografických charakteristik mají zpravidla velice závažné marketingové důsledky. [29]

### **2.2.2 Kulturní prostředí**

Kultura v rámci společnosti je komplexem mnoha prvků, které vyjadřují to, v co lidé věří, jejich hodnoty, vnímání a preference a normy jednání. Tyto prvky se pak odrážejí v lidských postojích a jednání, v životním stylu a pracovním životě. Je tedy důležité poznat a prosadit do jednání, že kultura se liší nejen mezi jednotlivými zeměmi, regiony, ale i subkulturami. Některé z kulturních prvků, jako klíčové hodnoty a přesvědčení, které se projevují v rodinných a přátelských vztazích, sociálních konvencích a rituálech se mění jen velmi pomalu a tvoří jádro kultury. Sekundární kulturní hodnoty jsou méně univerzální a stabilní. Více podléhají situačním vlivům a je proto pravděpodobné, že se během času budou měnit a v rámci určité společnosti nalezneme několik tzv. subkultur. Subkultury seskupují lidi podle společných zájmů, zkušeností nebo motivací. [4]

### **2.2.3 Technologické prostředí**

Technologie jsou hlavním zdrojem ekonomického pokroku společností, zdrojem konkurenčních výhod a každodenním průvodcem životního stylu moderního spotřebitele. Nové technologie pomáhají vytvářet dosavadní produkty efektivněji, dávají jim lepší a jinou kvalitu, dávají vzniknout zcela novým způsobům uspokojování tradičních a nových potřeb a dosud neznámým produktům. Pomáhají zlepšovat stávající marketingové metody, lépe a efektivněji analyzovat informace o zákaznících a konkurenci. Mnohdy převratné změny v nových technologiích mohou vést k zániku,

ale i vzniku zcela nových odvětví. Mohou přispět k razantnímu růstu tržních podílů. Toho si je vědoma většina výrobců, proto reaguje na tyto trendy příslušným zvětšováním výdajů na výzkum a vývoj. Nové technologie rovněž zkracují délku životních cyklů výrobku, roste počet inovací a současně i počet selhání nových výrobků na trh, což vyvolává tlak na řízení procesů zavádění nových výrobků na trh. [4]

Technologie jsou tak jednou z hlavních hnacích sil změn ve všech podnicích. Proto by měli podnikoví manažeři o nových technologiích uvažovat pomocí hledání odpovědí na otázky:

- Jaký bude mít vliv na potřeby a jednání zákazníků a co z toho vyplývá pro naši nabídku?
- Jak využijeme novou technologii?
- Lze prostřednictvím nové technologie získat konkurenční výhodu?
- Jak ovlivní technologická změna náklady, pracovní postupy, výrobní zařízení aj.?

Pravděpodobně nejznámější a poměrně novou technologií, jejíž vliv na celkové podnikatelské prostředí a možnosti tvorby nových strategií zdaleka není prozkoumán, natož vyčerpán, je Internet. Každý kdo má přístup na Internet, může sdílet informace s ostatními a může také sdílet komunikaci, databáze a zúčastnit se transakcí. Jak se již očekávalo, v současné době dochází k propojování komunikačních prostředků, jako jsou osobní počítače, telefony a jiné přijímače. Toto propojení umožňuje řadu výhod, jako je lepší přístup na nové trhy a k zákazníkům. Dále také zlepšení informačních toků s dodavateli a efektivnější řízení dodavatelských řetězců. [4]

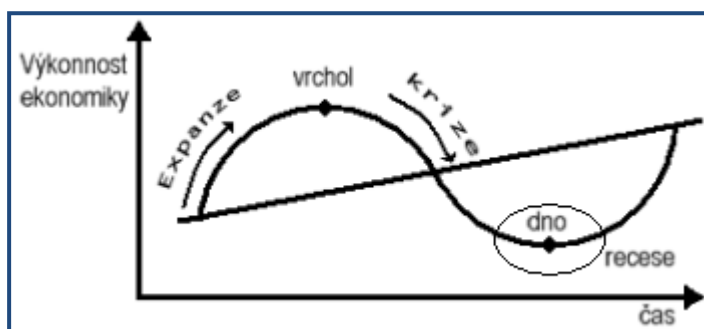
#### **2.2.4 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Obchodníci by si měli být vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů. [2]

Ekonomické prostředí představuje komplex globálních, mezinárodních, domácích a regionálních vlivů, které formují tržní potenciál firem. Tržní úspěch jednotlivého podniku závisí v první řadě na kvalitě rozhodnutí o tom, jak tento potenciál využít.

Zejména rozhodnutí o investicích do výstavby nových provozů nebo mezinárodní expanze vyžadují metodickou analýzu relevantních indikátorů, trendů a jejich projekcí včetně komentářů a zdůvodnění. Sledování stavu ekonomiky a hospodářství umožňuje prozíravé firmě vytvářet scénáře, které naznačí, jak postupovat v rozdílných situacích. Základní alternativy v úrovni ekonomické aktivity podniků jsou uvedeny na obrázku 5. Recese představuje pokles ekonomické aktivity s různou intenzitou. Jejími obvyklými indikátory jsou pokles HDP, průmyslové výroby, příjmů domácností, spotřebitelských výdajů a investic, růst nezaměstnanosti a zásob apod. V recesi se současně zostřuje i konkurenční boj. I když poptávka po určitých druzích zboží bývá ovlivněna popsány prvky méně (zboží denní potřeby), podniky v jiných průmyslových oborech čelí větším potížím. Růst a prosperita zpravidla znamenají pozitivní zvrát v příjmech i výdajích domácností, orientace na nákup dražších druhů zboží a změnu celkového investičního klimatu. Z budoucích ekonomických trendů lze např. počítat s trvalým růstem vzájemného obchodu nebo se změnami úrovně cen v souvislosti s EU. [4]

**Obrázek 5: Čtyřfázové schéma hospodářského cyklu**



Zdroj: [26]

### 2.2.5 Politické prostředí

Legislativa, ovlivňující obchod, se rok od roku zvětšuje. Zákonodárství má několik účelů. Prvním je vzájemná ochrana společností. Zákony mají také za úkol zabraňovat nekalé konkurenci. Druhým čelem vládních nařízeních je ochrana spotřebitele před nekalými obchodními praktikami. Některé firmy, kdyby byly ponechány samy sobě, by své výrobky falšovaly, jejich reklama by byla lživá, obaly výrobků by podávaly klamné informace a ceny výrobků by byly lákavé. Třetím účelem vládních nařízeních je ochrana zájmů společností proti bezuzdnému obchodnímu chování. [2] I když se právní

prostředí mění zvolna, je třeba sledovat současný stav a přizpůsobovat se pravděpodobnému směru a povaze změn systému. [4]

## 2.2.6 Aktivní přístup k prostředí

V oblasti makroprostředí mohou společnosti podnikat aktivní kroky k tomu, aby ovlivnily veřejnost a faktory prostředí. Nemusejí tak pouze sledovat a reagovat na vývoj trhu. Zasahovat do vývoje mohou pomocí najímání lobbistů, pořádáním mediálních akcí a pozitivním hodnocením v médiích. [30]

## 2.3 Analýza okolního prostředí

Předpokladem analýzy je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou ovlivňovat podnik. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů vnějšího prostředí může být STEP analýza a tzv. „scénáře“.

### 2.3.1 STEP analýza

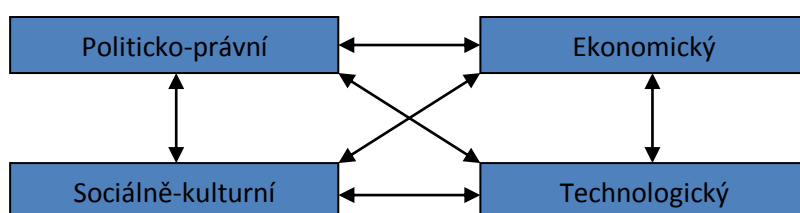
STEP je zkratka politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je součástí strategického managementu, která přichází na řadu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a/nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. [28]

Smyslem STEP analýzy je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí (obrázek 6).

Obrázek 6: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: [18]

### 2.3.2 Scénáře

Tichá [18] definuje scénáře jako vhodný nástroj k dokreslení vnějšího prostředí (vývoj a možné změny ve vývoji). Jedná se o vnitřně konzistentní „příběhy“ popisující alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků STEP analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Scénáře by měly být vnitřně konzistentní a také uvěřitelné, tzn. založené na logickém sledu příčin a následků. Obvykle se zpracovávají tři odlišné verze těchto scénářů. Konkrétně jde o scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický, ale i optimistický scénář.

## 2.4 Globalizace

V důsledku globalizace a větší snahou podniků pronikat na zahraniční trhy, je nutné se zmínit o pojmu internacionálním trh. Zapojení do mezinárodních aktivit může být pro podnikatelský subjekt zajímavé, neboť mu může umožnit prodloužit životní cyklus výrobku, zlepšit konkurenční pozici na domácím trhu, dosahovat vyšší ekonomické efekty, posílit pozici díky spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou, získat snadnější přístup k novým technologiím apod. [9]

### 2.4.1 Zahraniční obchod

Při rozhodování podniku o působení na mezinárodních trzích si každá firma musí umět odpovědět na řadu zcela zásadních otázek, jako například:

- Jakou tržní pozici chce zaujímat ve své zemi, na „svém“ kontinentě a v celém světě?
- Kdo jsou a kdo budou v příštích obdobích její konkurenti, jaké jsou jejich strategie a jaké ti mají zdroje?
- Kde bude své výrobky vyrábět? Kam je bude umísťovat?
- Odkud bude opatřovat potřebné zdroje?
- Kolik na tom hodlá, respektive musí vydělávat?
- Jaký bude nejefektivnější způsob distribuce? Je třeba zvážit řadu faktorů: povaha zboží, ekonomické aspekty a v neposlední řadě analýza odvětví na zvoleném trhu a analýza nákupního a spotřebního chování. [10]



Vedle celé řady vnějších okolností, na které bylo upozorněno výše, musí firma před učiněním rozhodnutí o vstupu na mezinárodní trhy zvážit mnohá důležitá „vnitřní rizika firmy“ a zkoncentrovat se zejména na to, aby:

- dobře porozuměla preferencím zahraničních zákazníků a nabídla správný konkurenčně přitažlivý produkt,
- dobře pochopila zahraniční kulturu podnikání,
- nepodcenila cizí zákony,
- vhodně odhadla rozsah očekávaných i neočekávaných výdajů. [13]

#### **2.4.2 Příležitosti a možné omezení**

Při úvahách o zahraničním obchodování či podnikání je také důležité promyslet, zda je přínosnější provádět činnost v rámci EU, či mimo EU. Jedním z příkladů odlišnosti, který ovlivňuje firemní rozhodování, je, že při vývozu a dovozu stále platí všechna opatření obchodní politiky (cla, množstevní kvóty, překážky, normy, technické, hygienické, veterinární bariéry), přičemž v rámci EU funguje jednotný vnitřní trh. [24] Evropský obchod dnes tedy působí v liberálním prostředí a pokud se tedy firma rozhodne vstoupit na trh země v EU, jsou některé problémy zažehnány. I přes nesporné výhody stále budou firmy konfrontovány řadou hrozeb. Např. zvýšení konkurence vede ke snižování cen a tím pádem i míry zisku, malé a střední podniky mohou být zranitelnější. [16]

Mezi výhody a příležitosti jednotného trhu patří mimo jiné:

- Vzájemné uznávání norem.
- Jednotný trh rovněž odstraňuje náklady spojené s proclíváním zboží.
- Efektivní alokace výroby do míst s nižší cenou vstupů. Možnost volby z více dodavatelů.
- České firmy se mohou snadněji zapojit do mezinárodní směny i s řadou třetích zemí, se kterými uzavřela EU dohody o odstraňování obchodních překážek.

Podniky však musí hledět i na možné hrozby:

- Zvýšení konkurence vede k tlaku na snižování cen.
- Znevýhodňování jednotlivých firem vlivem dotací a prostředků ze strukturálních fondů nebo kvůli velikosti či síle jednotlivých podniků. [19]
- Riziko pohybu kurzů měn, úroků, apod.
- Administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnosti podnikání). [12]

### **2.4.3 Výrobní a cenová politika**

V souvislosti s vývozem je vhodné se zmínit i o těchto politikách. Je důležité řešit otázku, zda vyvážet stejný výrobek, jaký prodáváme na domácím trhu, nebo výrobek adaptovat na potřeby zahraničních trhů, anebo ho jen jinak prezentovat. Často se stává, že je tento problém rozhodování vyřešen v dané zemi místní legislativou, neboť adaptace výrobků může být povinná z důvodů bezpečnostních norem, hygienických norem, technických norem a popřípadě je dána dalšími zákonnými předpisy. [13] Obvykle je v této souvislosti uváděna zejména jakost výrobku a normy ISO. Dnešní doba přeje výrobcům, kteří se řídí zásadami jakosti a splňují a drží ISO normy. [17] Mnohdy nezbytnost adaptace vyplývá ze spotřebitelských zvyklostí anebo z místních klimatických podmínek a dalších faktorů. Avšak každá změna, úprava, tedy adaptace produktů zpravidla zvyšuje náklady.

Své specifické rysy má i mezinárodní cenová politika. Každá chyba v cenové politice se rychle promítne do výsledků firmy. Cenou by vždy měly být pokryty minimálně výrobní náklady a náklady na mezinárodní distribuci a prodej. Je mimořádně důležité znát ceny, respektive cenovou politiku konkurence a její schopnost reagovat na vývoj cen na trhu. Podnik, který vstupuje na zahraniční trh, musí nejdříve zjistit, jaké legislativní pravidla k tvorbě cen v dané zemi platí a zda vůbec na zamýšleném trhu existuje volná cenová tvorba. Mezinárodní cenová politika podniků musí brát v úvahu rozdílnou strukturu nákladů oproti tuzemským podmínkám a adekvátně je promítat do prodejních cen výrobků na trhu.

Struktura ceny výrobku, u něhož se nepočítá s dalšími úpravami v zemi určení, by měla zahrnovat:

- tuzemskou výrobní cenu
- náklady na exportní balení a značení výrobku
- podíl na krytí nákladů na provoz exportního oddělení
- náklady na distribuci
- náklady spojené se vstupem do země – clo apod.
- náklady na skladování
- náklady na podporu prodeje a na reklamu
- náklady na krytí rizik kursových, politických a další náklady

Vždy je však třeba v procesu stanovování cenové politiky mít na zřeteli vlastní cíle a strategii, které si podnik na daném trhu stanovil (politika „sbírání smetany, strategie širokého proniknutí na trh díky nízkým cenám, prudké či pozvolnější proniknutí na trh). [13]

#### **2.4.4 Analyzování**

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je již popisovaná PEST analýza. K dalším nezbytným analýzám patří analýza konkurenceschopnosti, konkurence, aj. [12]

#### **Analýza zahraničního trhu**

Podnik se po vstupu na zahraniční trh bude pohybovat v prostředí, které se obvykle liší od domácího prostředí, které zná. Pro odvrácení možných rizik by měl provést systematický, dostatečně důvěryhodný a přesný sběr a vyhodnocování široké škály různorodých informací, které mohou mít pro úspěšný vstup a působení na zahraničním trhu zásadní a nepominutelný vliv.

Měl by tedy systematicky monitorovat a analyzovat (pomocí SWOT, STEP analýzy) zejména:

- právní prostředí
- technické prostředí
- sociálně-kulturní prostředí
- životní úroveň obyvatelstva
- úroveň vzdělanosti obyvatelstva
- politické prostředí
- nabídku na trhu, vyspělost trhu

Cílem studie je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, intenzitu konkurence, míru koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovanou v odvětví, bariéry vstupu i výstupu a tempo růstu odvětví aj. Studie poté podávají ucelený obrázek vytypované tržní příležitosti. Jednou z nejpodstatnějších otázek je rozhodnutí, zda má firma své aktivity zaměřit spíše na určitý okruh zákazníků, nebo svou nabídku tržně nediferencovat. [9]

### **Související analýzy**

Důležitým úkonem, který by měl podnik provést dříve, než vstoupí na zahraniční trh je tedy hlavně zanalyzovat možné spotřebitele, potencionální konkurenty daného trhu či segmentu trhu a zhodnotit, zda-li by byl podnik, ve vztahu ke stanoveným konkurentům, konkurenceschopným.

Analýza spotřebitele zahrnuje výzkum celé řady faktorů, které určují chování a způsob rozhodování individuálního spotřebitele. Využívá jednak výzkumu v oblasti psychologie a sociologie a současně se opírá o exaktní matematické a statistické metody. [8]

Konkurenci jsem se věnovala již v části 2.1.4, avšak je nutné uvést alespoň hlavní odpovědi, které bychom měli vědět o potencionální konkurenci a naší konkurenceschopnosti ještě před vstupem na trh:

- Jaké máme potencionální konkurenty? (konkurence cenová, výrobní, aj.)
- Jaká je jejich pozice na trhu (ve stanoveném segmentu)?
- Jak nás může tato konkurence ohrozit?

- Vlastníme v souvislosti s konkurencí konkurenční výhodu?
- Máme šanci prosadit se mezi konkurencí (z pohledu cenového, výrokového, technologického, způsobilostního) a získat optimální pozici na trhu? [21]

### **2.4.5 Segmentace trhů a výběr**

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti. Segment musí být dostatečně velký, stejnorodý, aby nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit. Dalším pravidlem je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle, chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání v daném segmentu. Proces segmentace probíhá obvykle v několika etapách:

#### **1. Výběr vhodných kritérií pro segmentace trhu a analýza jednotlivých segmentů**

Nejprve můžeme rozčlenit trh na trh spotřebních výrobků (kritéria geografická, demografická, socioekonomická, psychografická, behaviorální), průmyslových (je nutno zohlednit např. omezený počet zákazníků, nízkou elasticitu poptávky, racionální nákupní chování) a trh veřejného sektoru.

#### **2. Výběr cílového trhu (targeting)**

Volbu cílového segmentu ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zejména poslední zmíněný pojem je vcelku krátkodobý a pomíjivý. Trvá jen do doby vstupu nové konkurence, substitučních výrobků apod.

#### **3. Segmentační strategie**

Základem je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. [12]

### **2.4.6 Získávání relevantních informací**

Jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání je dokonalá znalost trhu a prostředí, na kterém chce firma působit. Pokud firma vidí v pronikání na zahraniční trh svou velkou příležitost, potom se musí zaměřit na detailní zmapování a vyhodnocení cílového trhu včetně všech jeho specifik. Jedná se jak o zjištění

obecných charakteristik příslušné země či zemí, tak i charakteristik specifických pro příslušný trh předmětu podnikání, tj. jeho velikost, rychlost růstu, jeho ziskový potenciál atd.

Je samozřejmé, že ekonomické, legislativní a zejména kulturní podmínky jednotlivých zemí se budou lišit. Zejména při analýze kulturních podmínek se můžeme setkat s rozdíly ve vkusu, zálibách, stylu a z toho vyplývajícího rozdílného chování spotřebitelů. S podobnými odlišnostmi se setkáme i v oblasti komunikace, ať již osobní či masové. Elementární chybou je například posuzovat jednotný trh jako celek, stejně jako brát za základ zkušenosti z domácího trhu. [19]

Charakteristiky a informace týkající se trhu nebo jeho specifické části, mohou být získány vlastním průzkumem (což je v praxi dosti neekonomické) nebo může být zadán u odborné agentury. Rovněž lze využít sekundárních údajů, které je možno zakoupit, nebo získat zdarma z řady existujících domácích či zahraničních informačních zdrojů. Jmenovitě lze uvést např.: Eurostat, Euro Info Centrum, Americká hospodářská komora, EuroActiv UK, MZV ČR, MPO, Czechinvest, CzechTrade, Trade Point, Businessinfo.cz apod. Dále ve snaze přiblížit zdroje informací zřídilo Ministerstvo zahraničních věcí ČR síť místních a regionálních evropských informačních středisek, kde lze získat informační materiály včetně důležitých kontaktů. [20]

#### **2.4.7 Způsoby vstupu na zahraniční trh**

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trh, je klíčovým rozhodnutím. To ovlivňují zejména následující faktory: zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů je možné dle Machkové [12] členit do tří velkých skupin na:

##### **1. Vývozní a dovozní operace**

Tradiční a nejjednodušší forma vstupu firem na zahraniční trhy. Je to forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodně-politických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, aj. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. Na zahraničním trhu

lze podnikat také za pomoci tzv. Piggyback (spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které velká firma poskytuje za úplatu firmám menším své zahraniční distribuční cesty), nebo také ve sdružení malých vývozců (většinou jde o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat).

## **2. Formy nenáročné na kapitálové investice**

Nejužívanějšími formami vstupu jsou: licence (povolení, či svolení k činnosti, která je jinak zakázaná), franchising (smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér = poskytovatel opravňuje franšizanty = nabyvatele užívat obchodní jméno a ochrannou známku za úplatu) nebo smlouvy o řízení (přenos osvědčené koncepce řízení za úplatu). A dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace anebo výrobní kooperace.

## **3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Tyto vstupy jsou typické pro velké firmy a transnacionální korporace. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové (růstový potenciál zahraničního trhu, větší ziskovost, velikost zahraničního trhu), obchodně-politické (obchodní bariéry, preference tuzemských výrobců), nákladové (kvalifikovaná pracovní síla, dostupnost technologií, levné VF) a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem (politická stabilita, stabilita měny, daňový systém). Většina přímých zahraničních investic směřuje do vyspělých zemí a má formu fúzí (sloučení společností), investic na zelené louce (nově založené a postavené podniky), společného podnikání (spojení prostředků více subjektů do společného vlastnictví = silná firma s firmou slabší apod.) anebo formu strategických aliancí (partnery jsou velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí, většinou bez kapitálových vazeb). [12]

### 3 Metodika

Jak již bylo zmíněno v úvodních kapitolách, práce bude v následující části rozdělena stejně tak jako část teoretická na okolí vnější, makroprostředí a v neposlední řadě dojde i na zkoumání prostředí zahraničního. Nyní tedy již ke konkrétnější charakteristice jednotlivých úseků, přičemž ze všeho nejdříve nemůže být opomenuta charakteristika zvoleného podniku.

#### **Charakteristika podniku**

V této části budou uvedeny jak informace historické, tak i současné. Informována jsem byla i o budoucím působení a záměrech, které též popíši. Přiblížím zejména vývoj společnosti do současné podoby, formální organizační strukturu firmy, základní předmět podnikání a s ním související strukturu výroby. Dále osvětlím základní produkt a jeho výrobu, ze které plyne převážná část příjmů. Součástí je i uvedení tabulkového i grafického znázornění vývoje společnosti a další doprovodné informace.

#### **Vnější prostředí**

Základem je popsání všech subjektů ovlivňujících blízké okolí podniku z informací poskytnutých firmou.

**Dodavatelé** budou popsáni a rozděleni dle stanoveného kritéria. Zmíním se také o kladech a záporech pouze jednoho stěžejního dodavatele, o výběru dodavatelů a způsobu objednávání surovin, materiálu a jiného potřebného příslušenství k výrobě produkce.

**Zprostředkovatelé** zahrnují zejména identifikaci distributorů. Charakterizován je druh distribuce a postup při výběru vhodných distributorů. Součástí bude i můj pohled na další vhodné zprostředkovatele týkající se propagace, reklamy a celkového zviditelnění společnosti.

**Ostatní veřejnost** bude znázorněna grafickým návrhem, přičemž jednotlivé subjekty tohoto zobrazení budou následně rozebrány a blíže specifikovány.

**Zákazníci** podléhají již o poznání větší pozornosti. Jsou charakterizováni typičtí profiloví zákazníci firmy. Okrajově se zmíním také o doplňkových činnostech firmy podporujících spokojenost klientely. Stěžejní je pak její rozdělení dle místa odběru



produktů a jejich častosti. Uveden bude též zákazník, který je pro firmu nejstěžejším odběratelem a zároveň tvoří firmě největší přísun finančních zdrojů. Dalším podbodem je popis komunikačního přístupu a grafické znázornění procesu komunikace, který vede k uvědomění si jeho důležitosti. Nesmí být opomenuto ani na nákupní chování a rozhodování související nejen s cenovým faktorem. Neméně důležitý je i náhled na strategii stanovení ceny s uvedením důvodu jejího zvolení. Pro zjednodušení a pochopení samotné tvorby ceny bude vytvořen i model vzniku prodejní ceny ve 4 krocích.

Nejdůležitější části jsou uvedeny na závěr tohoto podbodu. První úsek je orientován na spokojenost zákazníka, která bude zjišťována pomocí utvořeného dotazníku, rozeslaného pomocí internetové aplikace. Následně, po ukončení sběru dotazníků, proběhne zpracování získaných informací a konečné zhodnocení vyplývajících ukazatelů. Výsledky budou podpořeny pro větší názornost grafickou úpravou pomocí výšečových grafů. V řadě druhým nejdůležitějším úsekem je nalezení nových potenciaálních zákazníků. Kde základem pro jejich zjištění je analýza zákazníků stávajících dle dostupných informací na internetu, zejména pak na stránkách obchodního rejstříku, a podle výsledků pak stanovení kritérií pro výběr nejatraktivnější nové klientely opět dle dostupných internetových zdrojů. Součástí bude i doporučení v souvislosti s novými oblastmi podnikání a tím pádem víceúčelového pohledu na firemní produkci.

**Konkurence** a konkurenční prostředí je další částí hlubšího zkoumání. Ze všeho nejdříve proběhne popsání společnosti z hlediska monopolu a dokonalé konkurence. Nastoleny budou i výhody, kterými se zkoumaný podnik odlišuje od ostatních. Jelikož má vybraný podnik řadu specifik, bude nutné konkurenci rozdělit na výrobní a obchodní.

Následovat bude významná část týkající se analýzy podniků konkurujících zkoumané společnosti. Podle předešlého rozdělení je nutno postupovat i zde a dojít tedy k nalezení největšího a nejbližšího konkurenta na poli výrobním i obchodním. Ke zjištění konkurentů ve výrobní sféře bylo použito hlavně ukazatelů finančních, jelikož ty jsou známkou stability zkoumaných podniků a konkurenceschopnosti. Hodnocení a následné stanovení pořadí bude provedeno pomocí bodovací metody. Z této analýzy budou vycházet i pro zhodnocení konkurence obchodní. Použit bude stejný princip hodnocení vybraných konkurentů, akorát pomocí jiných, spíše měkkých faktorů. Posledním

krokem bude komparace s analýzou předchozí, sestavení celkového konkurenčního žebříčku a klasifikace nejbližších a nejsilnějších konkurentů srovnávaného podniku na českém trhu. Informace budou zjišťovány opět na základě dostupných zdrojů ([www.justice.cz](http://www.justice.cz), webové stránky dané firmy).

## **Makroprostředí**

K ucelenějšímu pohledu na okolí podniku je nutno zhodnotit i stav vzdálenějšího prostředí, kterým je podnik ovlivňován. Zde bude provedena podrobná tzv. STEP analýza.

Sociálně – kulturní, technologické, ekonomické a politicko – právní prostředí bude zahrnovat popisnou charakteristiku jednotlivých souvisejících faktorů. Ty se více či méně dotýkají zvoleného podniku, jeho předmětu podnikání a ovlivňují ho z hlediska krátkodobého, či dlouhodobého. Charakteristika každého faktoru bude spočívat ve zjištění obecných faktů a to zejména z internetových stránek ČSÚ a následnému vztahování k firmě v souvislosti s jejich stávajícím či možným dopadem. Výčet specifikovaných faktorů bude následně shrnut do přehledné tabulky.

## **Zahraniční obchod**

Poslední část této práce je zaměřena na zahraničí a vývoz, kde bude nejdříve popsán důvod tohoto konání, jeho pozitivní a v průběhu práce i negativní přínosy. Dále budou zodpovězeny další otázky plynoucí z této problematiky, orientované především na vyvážený produkt a jeho cenu.

Stěžejně pak budou hledány trhy možného úspěšného vniknutí. Důležitým bodem je zejména stanovení kritérií, podle nichž bude výběr prováděn a poté získání relevantních informací, zvláště pak pomocí informačního zdroje [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz). Analýze budou podrobeny všechny státy Evropské unie, z nichž vyberu nejlépe ohodnocené kandidáty za pomocí kritérií, jejichž význam je ovlivněn váhami. Součástí jejich následného popisu bude uvedena i znalost kulturních odlišností. Bude také vyčleněno doporučení a možná rizika vztahující se k exportům do zemí mimo EU. Součástí je i vyčíslení nejvhodnější varianty spojené s navazováním kontaktů, popřípadě uzavíráním obchodních kontraktů.

Pro přehlednější orientaci nyní shrnu všechny nejstěžejnější výše zmíněné zkoumání vedoucí k celkovému pohledu na současnou situaci podniku, skládající se ze 3 pilířů (tabulka 2). Výsledky těchto zkoumaných částí budou zhodnoceny a popsány v závěru této práce.

**Tabulka 2: Shrnutí nejdůležitějších metodických záměrů**

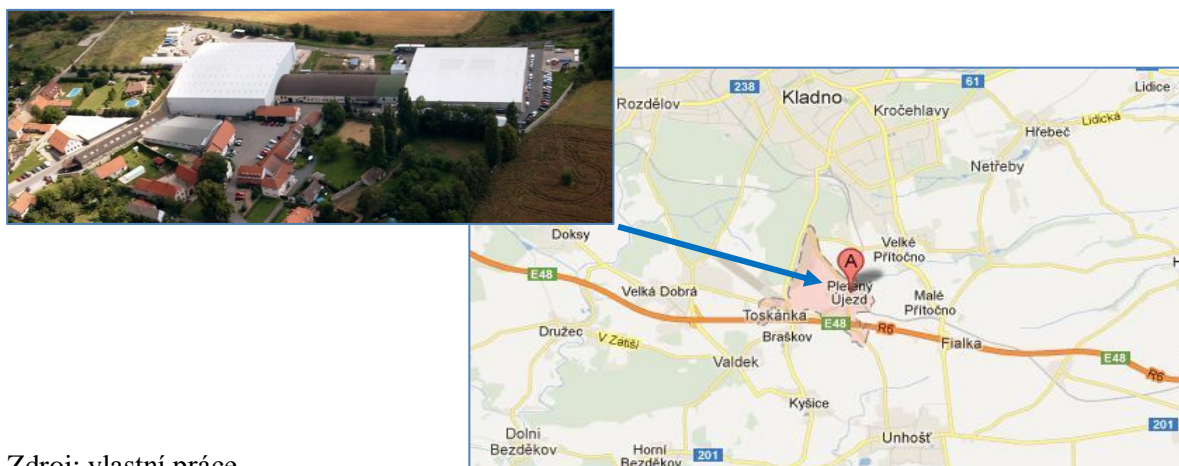
Vnější prostředí	vyhodnocení spokojenosti zákazníka pomocí dotazníkového šetření
	objevení nových potenciaálních zákazníků
	nalezení nejbližšího a nejsilnějšího konkurenta ve výrobní a obchodní sféře s následným celkovým stanovením pořadí konkurentů
Makroprostředí	zhodnocení nejvýznamějších faktorů, které firmu ovlivňují dlouhodobě
Zahraniční obchod	zjištění a celkové zhodnocení příležitostí vstupu na nové trhy, či posílení pozice díky rozšíření na stávajících trzích
	doporučení související s mimounijními trhy

Zdroj: vlastní práce

## 4 Představení společnosti

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 26. srpna 1997, pod obchodním názvem Jeskyně v České republice s.r.o. Od roku 2001 došlo k přejmenování společnosti na Aerosol - service s.r.o. a bylo zahájeno podnikání v současném oboru. Společnost sídlí v Pleteném Újezdu, který se nachází mezi městy Kladno a Unhošť ve Středočeském kraji. Jižně kolem obce vede rychlostní silnice R6/E48 a západně železnice Kladno – Praha. Firma prošla a stále prochází celou řadou změn týkajících se kromě jiného i zapsaných a vymazaných informací z obchodního rejstříku. Nejzásadnější a nejaktuálnější změnou je změna vlastníka, základního kapitálu a vlastnického podílu. V současné době je 99 % vlastníkem firma BENTU Trade s.r.o. společně s panem Jiřím Kafkou, ředitelem firmy Aerosol - service s.r.o., jehož podíl činí zbývající 1 %. Tyto dva subjekty nyní plánují společnou a úplnou fúzi, jejíž dokončení se plánuje na konec května tohoto roku. Fúzí dojde ke sloučení obou firem, kdy se společnost BENTU Trade s.r.o. spojí s firmou Aerosol – service s.r.o., jakožto zanikajícím subjektem. Současně dojde i k navýšení základního kapitálu na 38 669 000 Kč. Pokračující subjekt se následně přejmenuje na Aerosol - service, s.r.o. V tomto kroku se také změní statut společnosti ze společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) na akciovou společnost (a.s.), s akciemi vydávanými na jméno. Všechny úkony budou samozřejmě probíhat za pomoci notářských zápisů, odhadů soudem určených znalců a lhůt, kdy musí být předepsané dokumenty zveřejněny vyvěšením v obchodním věstníku. Ke zpětnému přejmenování dojde především kvůli dlouhodobé působnosti na trhu, oproti firmě BENTU Trade s.r.o., udržení renomé a také z důvodu abecedního pořadí.

**Obrázek 7: Společnost Aerosol – service, s.r.o.**

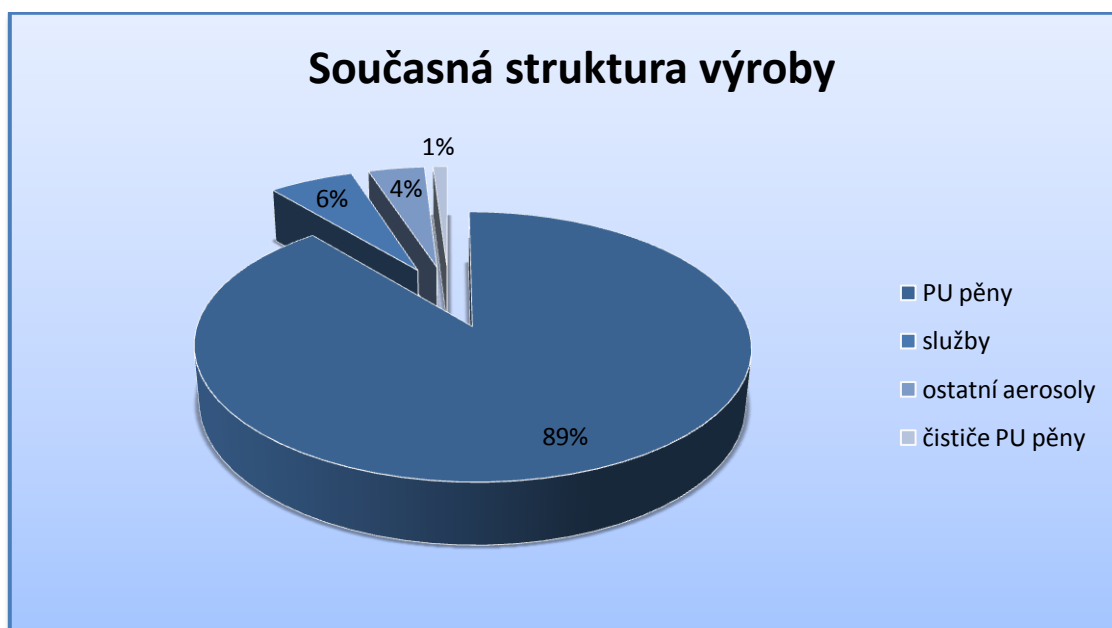


Zdroj: vlastní práce

Dnešní podobu společnosti, v souvislosti s jejím interním vzhledem, lze zachytit pomocí organizační struktury (příloha 1), kde jsou jednoznačně znázorněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomocí jednotlivých vedoucích a celých útvarů. Další charakteristikou je její členitost a větší množství stupňů řízení. Takováto struktura může zapříčinit neflexibilní řízení, způsobené velkým počtem pracovníků, kteří musí nastalé změny přijmout a přizpůsobit se jim. Vhodnou a rychlou komunikací lze však toto negativum zmírnit či zcela odstranit. Hlavní myšlenkou této funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku, jak je tomu znázorněno v příloze.

Předmětem podnikání je výroba stavebních hmot a stavebních výrobků, výroba chemických látek a chemických směsí a dále také jejich prodej. Konkrétněji se zabývá výrobou a prodejem polyuretanových pěn a technických aerosolů pro domácnost, lehký průmysl a automobily. Nabízené produkty můžeme rozdělit do čtyř skupin (viz graf 1).

**Graf 1: Struktura výroby**



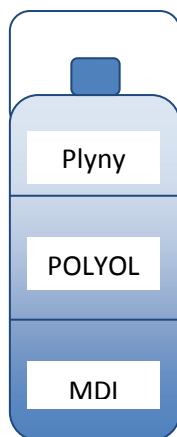
Zdroj: vlastní práce

Největší část tvoří PU pěny, zbytek je tvořen službami (poradenství, školení poskytované klientům), dále pak ostatními aerosoly a čističi PU pěny. PU pěny jsou děleny na pěny montážní, speciální a pistolové. Do každé této kategorie spadá celá řada výrobků se specifickými vlastnostmi (universální, zimní, vysoko expanzní, studniční, rychle tuhnoucí pěna, pěna B2 aj.). Podle typu jsou výrobky aplikovatelné při montáži

nových nebo výměně stávajících oken, montáži dveřních zárubní při rekonstrukci nebo výstavbě objektů, dále při vyplňování spár a dutin ve stavebnictví, strojírenství, chladírenství, zemědělství, hornictví a dalších oblastech. Zimní typy jsou vhodné samozřejmě pro aplikaci v zimním období. Velmi tvrdá pěna se používá pro montáže okenních rámců s nedokonalým standardním kotvením, montáže dveřních zárubní obzvláště velkých rozměrů, montáže výkladů a výloh velkých rozměrů a pro dokonale pevné a tuhé spojení konstrukčních prvků. Polyuretanová pěna B2 je speciálně vyvinuta pro aplikaci v budovách, kde je větší riziko vzniku požáru a kde požární zpráva stavební dokumentace přímo nařizuje použití materiálů s větší požárně-technickou odolností.

Hlavním produktem výrobního programu je od roku 2001 jedno-komponentní polyuretanová pěna v aerosolu v různých provedeních. Skládá se z aerosolové dózy, která se plní chemickými látkami (MDI, Polyol) a pro podpoření funkčnosti hnacími a konzervačními plyny (viz obrázek 8). Dále pak z etikety, ventilu a víčka. Tento výrobek spadá do skupiny stavební chemie, bez které si dnešní stavebnictví již skoro nelze představit. Aerosolové provedení umožňuje aplikovat polyuretanový materiál snadno i do velmi nepřístupných míst a tím usnadňuje a urychluje stavební práce. Výrobky jsou vyráběny na základě vlastních chemicko-výrobních metod a postupů, vzniklých z intenzivního výzkumu, experimentů a vývoje. Hlavní činností firmy je tedy podle CZ-NACE 205900 – Výroba ostatní chemických výrobků. Z hlediska technologické vyspělosti produktů se jedná o skupinu odvětví zpracovatelského průmyslu se středně vysokou technologickou náročností (medium high-tech). Specifikem společnosti je plnění výrobků pod privátní značkou zákazníků. Odpadá tím nutnost investovat a udržovat vlastní značku na trzích a také konkurování vlastními výrobky značkám zákazníků společnosti. Firma také nabízí kompletní zákaznický servis a přípravu produktů podle přání klienta.

**Obrázek 8: Struktura látek při plnění dózy**



Zdroj: vlastní tvorba

Výroba probíhá na třech hlavních strojích. Firma disponuje výrobními zařízeními, pomocí nichž lze plnit dózy od průměru 35 mm do průměru 73 mm a celkového objemu 1.000 ml, výška dózy může být až 300 mm. Pro výrobu je možné použít plechové třídlínné nádoby nebo hliníkové aerosolové obaly. Nádoby mohou být potištěné nebo polepené papírovými etiketami nebo samolepkami. Ventilky, rozprašovače a další plastové příslušenství jsou dodávány podle přání zákazníka a dle typu výrobku, tuzemskými i zahraničními výrobci. Stroje jsou zhotoveny renomovanými firmami zabývajícími se tímto oborem. Jmenovitě se jedná o firmu OYSTAR (UK), PAMASOL (CH), CHEMOTRADE (LUX).

- Na lince A probíhá výroba pomocí stroje dodaného firmou OYSTAR, který zajišťuje i možnost plnění jiných typů aerosolů, například domácí chemie, čisticí prostředky, maziva, autokosmetika atp. Kapacita je 25 ks/min.
- Linka B je vybavena strojem dodaným firmou Chemotrade, který slouží k plnění PU pěny. Kapacitně vyrobí maximálně 25 ks/min.
- Na lince C se nachází plnicí stroj od výrobce BWI Aerofill (UK), jehož výrobní kapacita je 22 ks/min.

Zařízení pracují ve směnném provozu, který zajišťuje 4 - 6 pracovníků v jedné směně. Výrobní zařízení jsou využita v průměru na 55 %. Výrobní linka C funguje až 90 % času v nepřetržitém provozu. Při výrobě jsou využívány systémy vstupní, mezioperační a výstupní kontroly kvality konečného produktu i technologických postupů. Zařízení jsou neustále inovována a doplňována o stroje dalších firem. Například stroj pro balení do krabic dodaly firmy Albertina a Ekobal, etiketovací stroj pak firmy Mavet, BFK,

Schmachtel, aj. Avšak stále je velmi mnoho činností, které je nutné vykonávat s využitím ruční práce zaměstnanců.

Hlavním a aktuálním cílem firmy, který vyplynul z výsledku předběžného průzkumu, který firma zadala k vypracování, je zvýšení svého podílu na trhu. Toho lze dosáhnout dvěma způsoby. Buď výrazně kvalitativně lepším/odlišným výrobkem (nové fyzikální vlastnosti výrobku) nebo výrazně levnějším výrobkem. K dosažení cíle je nutno zefektivnit výrobní technologie, intenzifikovat činnost laboratoře, rozšířit zaměstnaneckou základnu o kvalifikované pracovníky, posílit marketingový a obchodní tým a také snažit se vyvíjet a následně vyrábět produkty s vylepšenými i zcela novými vlastnostmi.

V uplynulých šesti letech bylo ve firmě realizováno několik významných investičních projektů. Příkladem může být stavba objektu skladových prostor, dostavba skladu kapalných surovin, stavba objektu výroby a také vznik laboratoře, která je vybavena novými technologiemi. Ta umožňuje vyrábět kvalitní a neustále inovované produkty a flexibilně reagovat na nové požadavky klientů. Tyto projekty firma uskutečňovala pomocí vlastních i cizích zdrojů a také se snažila využít podpory Evropského fondu pro regionální rozvoj investice do vaší budoucnosti a také s využitím Operačního programu podnikání a inovací.

Společnost je také členem Českého aerosolového sdružení (ČAS), které spojuje výrobce aerosolů a dodavatele komponentů pro aerosolový průmysl. ČAS je součástí Mezinárodní organizace FEA (Fédération Européenne des Aérosols) a zprostředkovává tím svým členům úzký kontakt s evropskými a světovými výrobci, jimž umožňuje přístup k nejnovějším technickým a technologickým poznatkům a legislativním nařízením. Kromě popisované firmy je členem Českého aerosolového sdružení také firma Lybar, a.s. (vlasová kosmetika) a firma Aveflor (medikální a dentální výrobky). Pozičně se analyzovaná firma nachází na 2. místě, za značkou Lybar.

Jak je vidno, firma Aerosol – service, s.r.o. je finančně stabilizovanou a dlouhodobě prosperující společností. V současné době se firma nachází v pozici, která je vhodná pro provádění rozvoje. Společnost má stabilizované zákaznické portfolio, prestiž v celostátním i evropském měřítku a nezpochybnitelné know-how ve výrobě předmětných produktů. Tyto pozitivní výroky jsou podpořeny tabulkou (tabulka 3) a pro větší představu i grafem v časovém horizontu čtyř let.



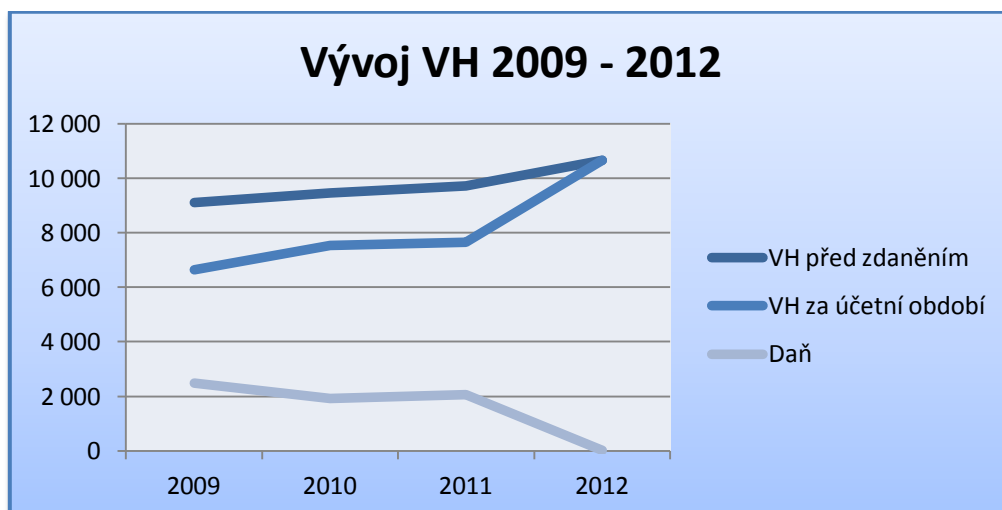
**Tabulka 3: Vývoj výsledku hospodaření v posledních čtyřech letech**

Ukazatele		2009	2010	2011	2012
VH před zdaněním	(v tis. Kč)	9 113	9 455	9 707	10 668
VH za účetní období	(v tis. Kč)	6 633	7 524	7 654	10 662
Daň	(v tis. Kč)	2 480	1 931	2 053	6
Meziroční nárůst VH	(v %)	89,41	13,43	1,73	39,30

Zdroj: firemní zdroje

Z tabulky můžeme vyčíst jak vývoj výsledku hospodaření před a po zdanění, tak také o kolik se zvýšil výsledek hospodaření za účetní období v porovnání s rokem předešlým. Je patrné, že v roce 2009 došlo k nejvyššímu procentickému nárůstu VH. Skoro 90% navýšení bylo způsobeno s největší pravděpodobností úspěšnými výzkumnými a vývojovými činnostmi v oblasti hledání nových receptur polyuretanových pěn, které zapříčinily pokles nákladů. Tyto aktivity byly v rozmezí roků 2007 – 2008 podpořeny rozšířením stávajících výzkumných a vývojových kapacit (vlastní laboratoří). Další výrazný nárůst je spojen s minulým rokem (2012), který souvisí s dalšími inovacemi. Zejména byl prováděn upgrade stávajících technologických celků. Také bylo realizováno doplnění o nové stroje, čímž bylo zajištěno zvýšení výkonu jednotlivých výrobních linek a tím došlo k vyššímu uspokojení poptávky po výrobcích. Zároveň bylo dosaženo prozatím částečného snížení provozních nákladů na vytápění.

**Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření vycházejícího z tabulky 3**



Zdroj: vlastní tvorba

Graf 2 nám ukazuje, že je firma zisková a navíc její trend neustále stoupá. Také je doplněn o daňové zatížení, to má naopak klesající charakter. Odvod stále nižší daně je zapříčiněn vyššími odpisy majetku společnosti (realizace zrychlených odpisů u některých položek) a hlavně možností odečíst od základu daňové povinnosti náklady vynaložené na vědu/vývoj a výzkum.

## 5 Vnější prostředí podniku

### 5.1 Dodavatelé

Vzhledem k faktu, že firma je nejen prodejcem, ale také výrobcem, jehož činnost spočívá především v plnění dóz vyrobenou chemickou směsí, je odběratelem jak různých druhů chemikálií, tak také příslušenství nutného pro zhotovení konečného výrobku. Na tyto dvě kategorie jsou dodavatelé také rozděleni:

#### **Dodavatelé chemie používané k výrobě směsí:**

Akzo Nobel Base Chemicals	DME <sup>1</sup> (BE)
Evonik Industries AG	Chemie, barvy do pěny (DE)
Huntsman Holland	MDI <sup>2</sup> (NL)
BaASF polyurethanes GmbH	MDI, polyoly (DE)
Bayer MaterialScience AG	MDI (DE)
The Dow Chemical Company	MDI (USA)
BorsodChem Zrt.	MDI (HU)

#### **Dodavatelé příslušenství nutného k výrobě dóz:**

Altachem NV.	Aerosolové ventilký (BE)
CROWN Aerosols Italia S.R.L.	Aerosolové dózy (IT)
KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.	Plasty: obaly, aerosolová víčka (CZ) – další alternativou je pak dodavatel z Německa

Dále má firma také 2 dodavatele etiket a s tím souvisejících lepidel

---

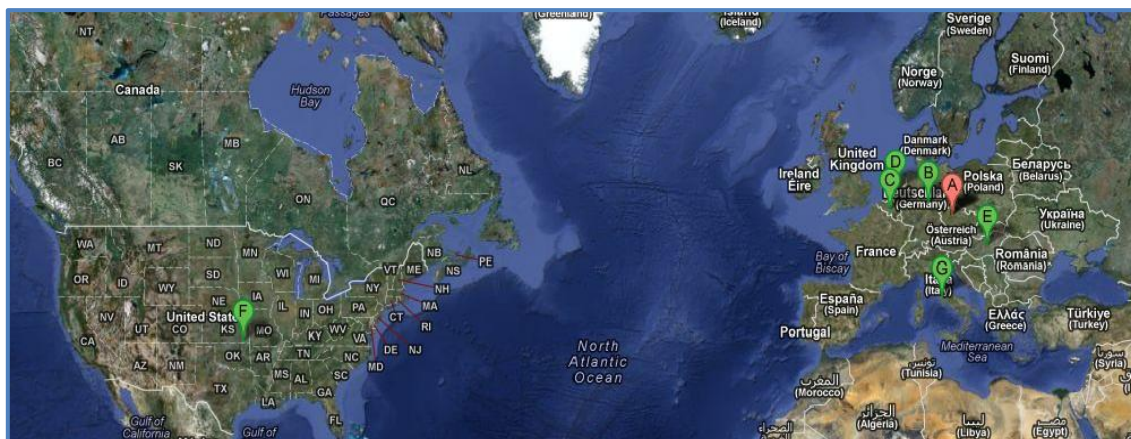
<sup>1</sup> DME (Dimethylether) je organická sloučenina, která se mimo jiné využívá jako hnací plyn ve sprejích.

<sup>2</sup> MDI (Difenylmetan-diizokyanát) je chemická sloučenina, která je základní surovinou pro výrobu PU pěn.

Všichni uvedení dodavatelé, a to jak používané chemie, tak i příslušenství, jsou zachyceni na obrázku 9, přičemž:

A – dodavatel z České Republiky (CZ)	KOH-I-NOOR Mladá Vožice a.s.
B – dodavatelé z Německa (DE)	Evonik Industries AG; BaASF polyurethanes Gmbh; Bayer MaterialScience AG
C – dodavatelé z Belgie (BE)	Akzo Nobel Base Chemicals; Altachem NV
D – dodavatel z Nizozemska (NL)	Huntsman Holland
E – dodavatel z Maďarska (HU)	BorsodChem Zrt.
F – dodavatel z Ameriky (USA)	The Dow Chemical Company
G – dodavatel z Itálie (IT)	CROWN Aerosols Italia S.R.L.

**Obrázek 9: Dodavatelé analyzované společnosti**



Zdroj: vlastní tvorba

Ze zobrazení je patrné, že jsou dodavatelské firmy rozmístěny v různých zemích a na dvou kontinentech. Z hlediska vzdálenosti, která souvisí s výší nákladů, a také z hlediska flexibilní reakce na požadavky firmy, jsou samozřejmě využívány spíše dodavatelé na trhu evropském (90% podíl veškerého potřebného materiálu plyne z evropských států). Objednávky od amerického dodavatele (The Dow Chemical Company) tvoří cca 10 % z veškerých odběrů firmy Aerosol – service, s.r.o.

Pokud svoji pozornost zaměříme na základní surovinu pro výrobu PU pěn – MDI, mohla by nás napadnout otázka, proč firma využívá více poskytovatelů této látky (viz dodavatelé chemie používané k výrobě směsí). Důvodem, objasňujícím tuto otázku, je fakt, že je po celém světě pouze 5 producentů tohoto materiálu. S touto větou úzce souvisí událost z roku 2004, která je zářným příkladem toho, proč nespoléhat na odběry

pouze od jednoho dodavatele. Uvedený rok je dodnes pro všechny producenty PU pěn spojen s celosvětovým nedostatkem MDI, který byl údajně zapříčiněn čínskými aktivitami. Firma od té doby využívá ke své činnosti všech poskytovatelů, aby byl co nejvíce eliminován problém týkající se nedodání. Navíc kvůli celosvětové finanční krizi (2008) se firmy neměly možnost více rozvíjet a investovat do dalších výrobních kapacit, což se v současné době odráží na tom, že i jen malá odstávka jednoho výrobce znamená řetězový nedostatek MDI na světových trzích. Důsledkem této situace by mohlo být snížení tržeb či nespokojenost zákazníků, což je pro firmu nepřijatelné.

Samozřejmě jako každá firma i firma Aerosol – service, s.r.o. má svá kritéria, podle nichž si dodavatele další chemie, či nutného příslušenství vybírá. Velký důraz je kladen zejména na schopnosti firmy dodat objednané množství, ve stanovené kvalitě a hlavně ve stanovený čas. Zjednodušeně můžeme říci, že firma si zakládá hlavně na spolehlivosti dodavatele. Největší důraz na spolehlivost je opět kladen na dodávku suroviny MDI, jelikož je to látka dodávaná v cisternách, která musí striktně splňovat teplotní požadavek (minimálně 20 °C). Pokud ho nespĺňuje, tj. vychladne, tak znekvální a není použitelná. Při takovéto situaci má odběratel (zde Aerosol – service, s.r.o.) právo cisternu nepřijmout a vyreklamovat dodávku. Snaha dodavatelů splnit teplotní podmínku je však opravdu vysoká, protože každá cisterna obsahuje 24 t chemické směsi, což činí řádově kolem 1,8 mil. Kč. Tato situace je tedy velmi ojedinělá a stává se zřídka kdy. Pokud by se však nesplnění této podmínky opakovalo častěji, je to podle slov ředitele společnosti, důvod pro ukončení spolupráce. Do současnosti se však společnosti tento případ nestal a vzhledem k dlouholetému působení na trhu má s většinou všech výše jmenovaných dodavatelů již dlouholetou zkušenost, kterou se snaží proměnit ze spolupráce na hlubší partnerství s cílem vyšší efektivity a informovanosti mezi sebou. Další významnou roli při výběru dodavatele hraje cena, která je základem pro stanovení konečné ceny výrobku, a v neposlední řadě i dostupnost. Výběr je též podpořen referencemi od jiných spolupracujících partnerů nebo na základě následně získaných zkušeností.

V souvislosti s dodavatelem je vhodné se zmínit i o firemním způsobu objednávání. Firma disponuje počítačovým systémem, který je nastaven tak, aby při poklesu zásob na určitou minimální hranici automaticky vyhodnotil a doobjednal určité potřebné množství. Tento program samozřejmě slouží k ulehčení kontroly zásob a také k eliminaci jejich nedostatku.

## 5.2 Zprostředkovatelé

Z pohledu firmy je zprostředkovatelem distributor, jakožto firma, která výrobek uvádí na trh a posléze prodává konečnému uživateli nebo prodejní firmě/řetězci. Distributor tedy distribuuje a prodává své zboží většinou více odběratelům na svůj účet, svojí odpovědnost a riziko. Zajištění distributora však není firemní povinností, avšak z pohledu zvyšování tržeb, pohodlí zákazníka a v rámci zajištění doprovodných služeb je tento přístup vhodným pozitivem. V případě, že si zákazník zařizuje přepravu sám, odpovědnost za zboží na něj spadá ihned v místě nákladové rampy firemního skladu. Záleží však vždy na dohodě s dodavatelem/zákazníkem.

Osobně si myslím, že by vhodnou podporou distribuce mohla být marketingová agentura či společnost zabývající se především reklamou. Tento pohled se však neztotožňuje s představami ředitele společnosti, který zastává názor, že reklama v masovém měřítku není potřebná. Nejzásadnějším je dle jeho názoru prezentovat své výrobky na různých výstavách a významných veletrzích. Pozitivem této propagace je, že náklady spojené s výstavami a veletrhy jsou minimální, jelikož firma pracuje jen s pasivní účastí. Potom tedy jedinými náklady jsou přepravní, ubytovací a stravovací náklady zúčastněných zaměstnanců obchodu. Tyto náklady se samozřejmě odvíjejí zejména od vzdálenosti a cenových relací států, kde se výstava či veletrh koná. Do budoucna, dle slov ředitele společnosti Aerosol – service, s.r.o, firma zatím ani neuvažujeme o účasti aktivní, která by byla spojena s jistě větším finančním obnosem (zejména s náklady na umístění stánku s produkty společnosti). Firma ještě donedávna nedisponovala ani kvalitně zpracovanými internetovými stránkami. Až tento rok, konkrétněji 18. 2. 2013, došlo k pozitivnímu posunu a ke spuštění nových webových stránek. Stránky jsou zhotoveny prozatím jen v českém jazyce. Dle mého názoru jsou na nich všechny důležité informace, které jsou pro zákazníka výchozí, avšak na jejich definitivní a oficiální podobě se stále pracuje. Náklady na reklamu v souvislosti s internetovými stránkami jsou též minimální, jelikož byly vytvořeny provizorně v rámci firemní režie (využití náplně práce firemního zaměstnance – IT technik).

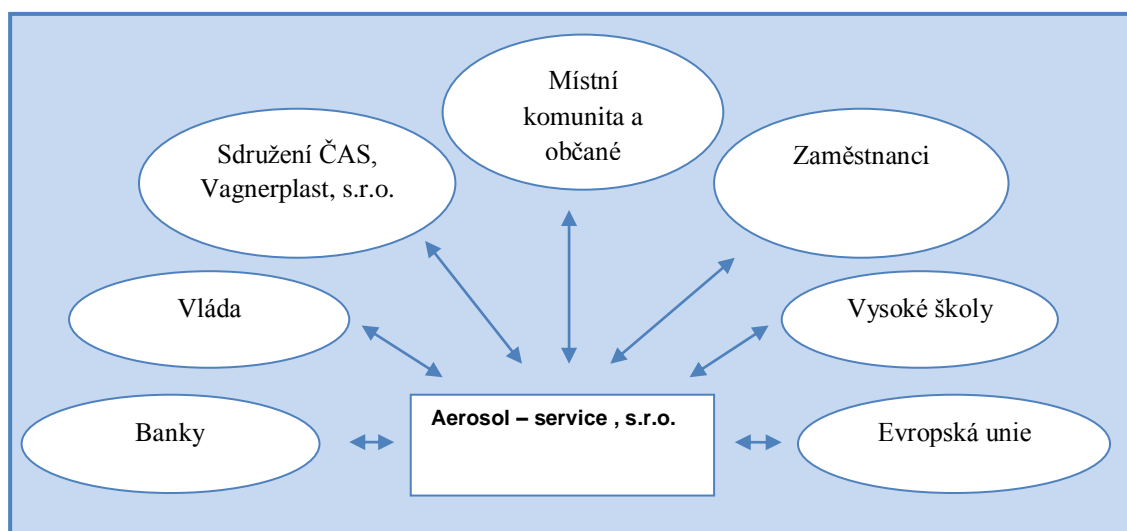
V souvislosti s distribucí je také jistě vhodné zmínit se o přepravě, a to jak surovin od dodavatele k výrobcí (tzn. Aerosol – service, s.r.o.), tak i firemní produkce k zákazníkovi. Suroviny od dodavatelů jsou přepravovány pomocí autocisteren (návěsů), které uvezou 20 – 24 t kapaliny a vždy se zpět vrací prázdné. Firma tedy musí financovat dopravu tam i zpět. Přeprava firemní produkce probíhá převážně za pomoci

kamionové dopravy, v některých případech je však nutná lodní doprava za pomoci speciálních kontejnerů. Doprava výrobků je z 50 % v režii odběratele, ale i tak firma Aerosol – service, s.r.o. za dopravní služby ročně zaplatí cca 8 - 12 mil. Kč. Nutno také podotknout, že doprava je klientovi vždy počítána zvlášť, to znamená, že se nepočítá do ceny výrobku. Z uvedeného tedy vyplývá, že firma nevlastní žádnou kamionovou flotilu. O jejím pořízení ani neuvažuje, jelikož je přenechání této činnosti pomocí outsourcingu pro společnost podle firemního průzkumu stále výhodnější a levnější, než mít dopravu vlastní. Společnost disponuje vlastní databází přepravců, které v případě potřeby oslovuje a vybírá si podle nejvýhodnějších podmínek a ceny.

### 5.3 Ostatní veřejnost

Společnost je samozřejmě obklopena i dalšími objekty a subjekty, kteří ovlivňují její fungování. Výčet všech důležitých skupin veřejnosti je znázorněna na následujícím obrázku 10.

**Obrázek 10: Veřejnost ovlivňující firmu**



Zdroj: vlastní tvorba

Firma je velkou měrou ovlivňována bankou a to z důvodu poskytování úvěrů. Pro budoucí aktivity a inovace firma tedy používá společně s vlastním kapitálem i kapitál cizí. Suma současných úvěrů je ve výši cca 20 mil. Kč. Převážně se jedná o úvěry investičního charakteru, které by měly být uhrazeny do 3 - 5ti let. Firma má zřízený i úvěr kontokorentní a to ve výši 60 mil. Kč, který se každý rok obnovuje.

Obecně lze říci, že firma ročně uhradí cca 10 mil. Kč na splátkách a okolo 3 mil. Kč na úrocích z těchto úvěrů.

Samozřejmě je nutné také podřízení se vládním nařízením, což firmu ovlivňuje a do jisté míry i dosti svazuje, jelikož je s tímto spojena velká byrokracie. Podle slov ředitele společnosti je také spousta nejasných věcí v daňovém systému, což firmě také způsobuje značné problémy.

Protože je firma členem sdružení ČAS (České aerosolové sdružení), je ovlivněna i jím. Jde totiž o organizaci seskupující všechny české výrobce aerosolů, které zároveň spadají i pod národní organizaci FEA, jejíž hlavní činností je chránit zájmy „aerosolařů“. Sdružení se orientuje zejména na zprostředkování kontaktů s evropskými a světovými výrobci, což firmě umožňuje snadnější přístup k nejnovějším technickým a technologickým poznatkům, a také k legislativním nařízením.

V současné době lze také pocítit ovlivnění mezinárodním výrobcem akrylátových van Vagnerplast s.r.o., s níž rozebíraná firma Aerosol – service s.r.o. zahájila externí spolupráci. Spolupráce spočívá ve vývoji nového výrobního postupu zpevňování akrylátových dílů. Dosavadní způsob zpevňování, který spočívá v laminování vnější strany pomocí skelné tkaniny a styrenových sloučenin, je problematický jak z ekologického hlediska, tak i z hlediska zabezpečení odpovídajícího pracovního prostředí. Vývojovým úkolem je tedy nalézt způsob náhrady styrenu PU pěnou se specifickými vlastnostmi. Tímto zapojením do spolupráce s firmou Vagnerplast s.r.o. se firma připravuje na nový rozměr své činnosti. Ovlivněna jí bude zejména v případě splnění stanoveného úkolu, čímž by si zajistila další konkurenční výhodu vedoucí ke zvýšení poptávky, tržeb a také i podílu na trhu.

Neměli bychom opomíjet ani blízkou komunitu, neboli občany, Pleteného Újezdu. Vhodné a vstřícné chování ze strany firmy jistě pozitivně ovlivňuje vztah k občanům. Jejich mínění může ovlivnit i například rozhodování zastupitelstva obce. Jisté potíže způsobuje firmě už jen zápis činnosti v OR, kde se doslovně píše, že firma se zabývá výrobou nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodejem chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické. V minulosti bylo tímto zápisem mnoho lidí znepokojeno, což způsobovalo firmě jisté obtíže.



Na druhou stranu však tento podnik poskytl cca 15 – 20 % občanů zaměstnání, což je v kladenském regionu opravdu vhodným přínosem (míra nezaměstnanosti se nyní v tomto regionu pohybuje okolo 8 % a stále roste), spojeným s pohodlnějším životním (nemusejí do práce dojíždět, utrácet vydělané finanční prostředky za dopravu, neztrácejí čas cestováním za prací, apod.). V samém začátku bylo v podniku zaměstnáno 32 pracovníků, současná doba čítá 75 pracovníků. Uplatnění zde našli jak výrobní dělníci, mistři a údržbáři, tak také lidé s ekonomickým vzděláním (administrativa, obchodní úsek, management), ale i laboratorní pracovníci a kontrolori kvality. Avšak kvůli nově používaným technologiím a strojů firma plánuje snížení počtu pracovníků o 15 %. Protože jsou činnosti pracovníků důkladně sledovány, dojde k úbytku jen pracovníků, kteří se nedokáží adekvátně přizpůsobit změnám. Firma je k zaměstnancům a zvláště pak k bývalým zaměstnancům velmi loajální, a proto už také plánuje nabídnout zaměstnancům alternativní zaměstnání v jiné firmě. Tím by měla zajistit, aby se nedostali do nemilé životní situace. To osobně pokládám za velký a vstřícný krok, který by měl firmě pomoci k podpoření dobrého veřejného mínění. Docílit důvěry a příznivé pověsti se firma snaží také pořádáním firemních večírků, kdy jednou za rok je uspořádána větší a během roku pak několik menších zaměstnaneckých oslav.

Důležitým zdrojem nových poznatků je i úzká a dlouhodobá spolupráce s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Tímto spojením dochází ke konfrontaci a porovnání různých teoretických modelů s praxí, kdy lze jednak dosáhnout rychleji cílových parametrů vyvíjeného produktu, a také snadněji nalézt alternativní suroviny, které mohou být užity jako plnohodnotné a levnější náhražky některých složek původní receptury. Nejpříjemnějším přínosem pro firmu Aerosol – service, s.r.o., by jistě bylo nalezení takového materiálu, který by zapříčinil pokrok ve stavebnictví a současně zajistil společnosti výhodu nad konkurencí. Spolupráce se školou byla navázána smluvním vztahem, kdy škola pro firmu vykonává ve svých laboratořích potřebná měření, na které firma nemá přístroje ani čas. Účtování probíhá na základě jednotlivých dílčích zadání. Toto firmu ročně stojí cca 200 - 250 tis. Kč. Zpětnou vazbou firmy je také poskytování pomoci studentům při zpracovávání diplomových a bakalářských prací. Rozvíjena je i spolupráce s výzkumnými ústavami, které též poskytují možnost zkoumat a vyvíjet nové a cenově přijatelnější výrobní materiály v oblasti polyuretanových pěn. Této aktivitě se firma věnuje téměř od počátku své existence.

Dále je činná v různých projektech týkající se rozvoje společnosti s důrazem na inovace technologií. V souvislosti s tímto, je ovlivňována hlavně Evropským fondem pro regionální rozvoj zaštiťující projekt INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI a Operačním programem podnikání a inovace, kterých v minulých letech již nejednou využila (dotace na dostavbu skladů, stavbu laboratoře a jejího vybavení).

## 5.4 Zákazníci

Obecně je možné říci, že většina zákazníků jsou klienty firmy již delší dobu. Z hlediska dlouhodobosti spolupráce se jedná vesměs o věrné a loajální klienty. Vstřícné chování je samozřejmě dodržováno oboustranně. S ohledem na četnost nákupů je zde patrný posun od větších objednávek v delším časovém období ve snaze uspořit náklady na přepravu, k menším a častějším nákupům. Tento trend je obecně známý, ale u této firmy více zjevný, jelikož velká většina produkce se exportuje mimo Českou republiku.

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že odběrateli jsou převážně společnosti, které nabízejí ucelené řady produktové chemie a PU pěna je jen jedním z výrobků, které uvádějí na trh. PU pěny si nechávají průmysloví zákazníci vyrábět hlavně ze dvou důvodů. Jedním z důvodů je fakt, že nejsou schopni vyrobit produkt, protože nemají dané technologie, vhodnou recepturu nebo zkušenosti. Všechny tyto důvody by se poté odrazili v ceně (nutnost nové technologie, laboratoře, specializovaných pracovníků apod.) a jejich výrobky by se mohli stát pro koncové zákazníky cenově nezajímavými až neprodejnými. Dalším z důvodů je pak nedostatečná výrobní kapacita. To se týká firem, které sice PU pěny také vyrábějí, ale poptávka po nich je vyšší než jakou mohou svými výrobními prostředky uspokojit. Nechávají si tedy na základě smluvně podložené spolupráce část produkce vyprodukovat ve stanoveném podniku.

Většina klientů nakupuje PU pěnu a to většinou v celém jejím spektru. Jedná se tedy jak o stálý sortiment, tak i o produkty se speciálními vlastnostmi podle přání zákazníků. Pochopitelně je evidentní, že každý průmyslový zákazník preferuje produkt, který nejlépe odpovídá požadavkům jeho koncových klientů čili cílového trhu. U firem, které se specializují na hobby markety, převažuje nákup trubičkových pěn, naopak u zákazníků, kteří se soustředí na profi sektor to jsou pěny pistolové. Z tohoto popisu je patrná důrazná orientace na přání a potřeby zákazníků.

Spíše jako doplňková činnost je poté brána poradenská služba. Pro zákazníky i konečné spotřebitele je stále obtížnější se správně orientovat v právních předpisech a normách. Pracovníci společnosti neustále sledují legislativní změny v předpisech týkajících se výroby aerosolových výrobků, jejich značení, balení a distribuce. V případě, že si zákazník není jist značením výrobku a dokumentací pro jeho distribuci, jsou příslušní pracovníci společnosti připraveni zodpovědět případné dotazy a pomoci s přípravou značení a dokumentů. Dále firma poskytuje školení. Ty jsou poskytovány hlavně významným výrobcům produktů, kteří se neobejdou bez fungujícího technického zázemí firmy, aby mohli čelit novým výzvám a vysokým nárokům kladeným současným trhem. Firma proto zajišťuje pro své klienty široké spektrum technické podpory prodeje. Nejedná se jen o neustálý kontakt s odborníky na legislativu, bezpečnost při práci a sledování nových trendů v PU průmyslu, ale také o přímé školení a workshopy prodejců nebo obchodních zástupců klienta. Firma je schopna nabídnout velice užitečné prezentace v sídle firmy nebo přímo u zákazníků. Smyslem školení a workshopů je předat co nejvíce odborných znalostí prodejcům tak, aby mohli flexibilně reagovat na požadavky trhu. Cílem společnosti je tedy podporovat své klienty, a to díky dlouholetým technickým znalostem a zkušenostem, a přispět tak k jejich úspěšnému rozvoji při prodeji polyuretanových pěn a aerosolů.

#### **Výčet vybraných zákazníků odebírajících PU pěnu - tuzemsko:**

DONAUCHEM s.r.o.	(CZ)
Gutta ČR – Praha spol. s r.o.	(CZ)
Firma „CH“ <sup>3</sup>	(CZ)
KRUPA stavební materiály	(CZ)

#### **Výčet vybraných zákazníků odebírajících PU pěnu - zahraničí:**

KIM Jarolim Im-und Export	(DE)
ITLS-TWA Australia PTY. LTD	(AU)
KNAUFMANN Sp. Z o.o.	(PL)
OKKER Kereskedoház Kft	(HU)
Ferramenta Sardo Piemontaese S.p.A.	(IT)

---

<sup>3</sup> Jedná se o firmu s celosvětovou působností v oblasti dodávek nářadí a materiálů, která si nepřeje být uveřejněna. Jelikož jde o firmu, která sídlí ve Švýcarsku, rozhodla jsem se jí v této práci označovat pod názvem „CH“.

**Obrázek 11: Odběratelé analyzované společnosti**



Pozn. A – odběratelé z České republiky (CZ), B – odběratel z Německa (DE), C – odběratel z Austrálie (AU), D – odběratel z Polska (PL), E – odběratel z Maďarska (HU), F – odběratel z Itálie (IT)

Zdroj: vlastní práce

Z výpisu podpořeného znázorněním všech zmíněných odběratelů na mapě (obr. 11) jednotlivých zákazníků je patrné, že velká produkce PU pěn je zasílána mimo Českou republiku. Zákazníky lze dále rozdělit podle četnosti nákupu. Vzhledem k distribuci a ušetření nákladů jsou nákupy prováděny z 80 % jednou za měsíc. Tento postup je pochopitelný a to zejména vzhledem k zahraničním zákazníkům. 10 % všech zákazníků poté využívá nákupu jednou za kvartál a zbylých 10 % poté 2-3 krát týdně. Tuto možnost mohou využívat nejnadhěji a bez výrazně vyšších nákladů na dopravu zákazníci tuzemští. Samozřejmě vždy je nutné provést kalkulaci a zohlednit poměr: cena za dopravu/cena za skladování. Pokud cena za dopravu bude výrazně vyšší než cena za skladování, vyplatí se zákazníkům objednávat větší zásoby na delší časové období.

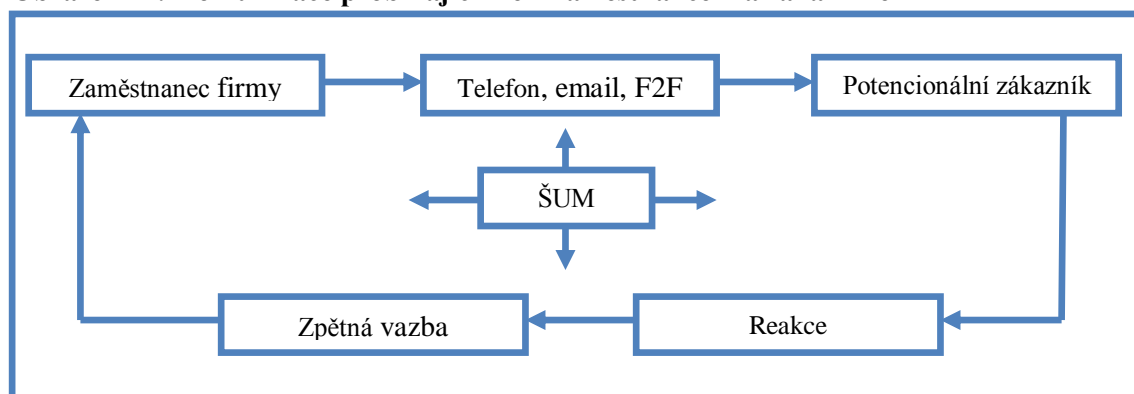
Z uvedených zákazníků lze také označit firmu tvořící největší odběr. Jedná se o německou firmu KIM Jarolim Im-und Export. Její podíl tvořil v roce 2008 rekordních 55 %. Od té doby její poptávka po produktech klesá, což dokazují výsledky z loňského roku, kdy činil podíl „jen“ 25 %. Tento trend souvisí zejména se dvěma důvody. Prvním z nich je fakt, že firma KIM Jarolim Im-und Export zaznamenala na ruském trhu výrazný pokles (až 50%). A za druhé se poměr mění díky tomu, že firmě Aerosol – service, s.r.o. stále přibývají další zákazníci. Na druhou stranu je třeba také zmínit, že společnost KIM Jarolim Im-und Export roste na tuzemském trhu odbyt meziročně o 3 - 7 %. Tento dlouhodobý a zároveň mimořádný zákazník odebírá téměř

celou škálu receptur PU pěny. Konkrétněji pro trhy na východě se jedná převážně o jednoduché a standardní výrobky v provedení s adapterem (70 %) a s pistolí (30%), často v zimních recepturách, schopných fungovat i v teplotách kolem 0 °C. Jakékoli novinky z laboratorního vývoje, trendy a nápady jsou představovány prioritně takovými významným odběratelům. Zisk na výrobek u odběratele KIM Jarolim Imund Export je sice poměrně nízký, avšak tato firma zajišťuje vysoké obraty a platí promptně.

#### 5.4.1 Komunikační přístup k zákazníkům a komunikační proces

Jak již bylo v úvodu zmíněno, firma nemá valný zájem prezentovat svou činnost pomocí reklamy, internetu apod. Větší důraz však klade na osobní intervence, které probíhají především v rámci různých výstav. Pokud zákazník projeví skutečný zájem, diskuze může poté probíhat pomocí telefonické komunikace, emailu a následně i v sídle samotné společnosti, či na libovolně smluveném místě. Přímý přenos informací, který probíhá mezi zaměstnancem či pověřenou osobou a zákazníkem lze zachytit pomocí následujícího znázornění (obr. 12):

**Obrázek 12: Komunikace probíhající mezi zaměstnancem a zákazníkem**



Zdroj: vlastní tvorba

Tento model je vhodný pro uvědomění si důležitosti komunikace se zákazníkem. Počáteční aktivita v souvislosti s komunikací by měla být vedena od zaměstnance firmy. Například v prostředí probíhající výstavy by měl pověřený zaměstnanec kolemjdoucího umět vhodně oslovit a svým projevem ho zaujmout. Probíhající informace mezi oběma subjekty tedy probíhají pomocí F2F. Po oslovení a informování zákazníka o nabízených produktech a službách je velmi důležitá reakce a také zpětná vazba, která zaměstnanci

napoví, jak byl jeho projev efektivní a zda byl vůbec pochopen. Nedorozumění může být spojeno s různými komunikačními šumy, jako je například hluk. Těchto šumů se obecně snažíme vyvarovat.

#### **5.4.2 Kupní chování v souvislosti s cenou**

Zvláště v současnosti, kdy stále doznívá „globální krize“ ve stavebnictví, se firma snaží neustále zlepšovat své hospodaření snížením výrobních a provozních nákladů, zkvalitněním výroby a vyšší efektivitou produkce. Dále je kladen důraz na omezení zmetkovitosti, s čímž je spojeno školení zaměstnanců s cílem vysvětlení a důvodu jejich činnosti. Je obecně známé, že neinformovanost a nevědomost pracovníků vede k nižší produktivitě a následné firemní ztrátě. Snižovat cenu lze také menším plýtváním, poklesem nákladovosti práce a režie. Jako příklad vhodný pro uvedení nových možností snížení režie, lze uvést používání tepelných čerpadel, které firma v současné době realizuje. Odhadovaný pokles ceny byl stanoven na 10 haléřů za jednotku výrobku. Nižší cenou výrobků pak lze oslovit i klienty orientované výhradně na cenu. Firma tedy pro své nynější podnikání a udržení se na trhu používá tvorbu cen, která je poptávkově orientovaná. Základem pro její stanovení je tedy zákazníkem vnímaná hodnota produktu spojená s výší poptávky. Při cenotvorbě je brán ohled i na cenu konkurence a nákladové zatížení. S nižší cenou je teoreticky spojováno navýšení výkonů a souvztažně i obrátů, což by následně mělo také posílit postavení společnosti u dodavatelů základních surovin.

Jelikož je firma dodavatelem většině velkých firem a firem podnikajících na mezinárodní úrovni, cena za jednotku produktu je velmi individuální, protože vždy závisí na osobní konzultaci s klientem a vyjednávání. V případě stálých zákazníků jsou již ceny většinou pevně stanoveny a obvykle se nemění. Důvodem změny může být například zdražení vstupního materiálu, nová technologie výroby apod. Na tyto změny jsou odběratelé samozřejmě upozorněni s optimálním předstihem, aby se mohli včas rozhodnout, popřípadě jednat o ceně nové, přijatelnější. Firma však nikdy nepřipustí, aby byla smluvena cena pod výrobními náklady, což je leckdy označováno za dumping.

Obecně zákazníci objednávají celý kamion, v případě lodní dopravy celý kontejner (např. Austrálie), jehož náklad se pohybuje od 1,5 do 2 milionů Kč. Nejnižší množství objednaného zboží je tedy stanoven od jednoho kamionu a více. Poptávky týkající se nižšího počtu kusů zboží zpravidla nejsou uspokojeny, v některých případech se firma

snáží požadavky zákazníka uspokojit tím, že společně hledají optimální cestu a řešení (společná dodávka více odběratelům). Tyto situace jsou však velmi výjimečné, jelikož firma poskytuje své produkty převážně velkým, zaběhlým firmám se značným odběrem. Množstevní slevy nejsou častým jevem, spíše se v některých případech lze setkat s takzvaným BACK bonusem. Tzn. při dosažení některého z předem stanovených stupňů odběru za předem stanovené období je vyplacena sleva ve stanovené výši. Ani tento způsob není obvyklý.

### **5.4.3 Strategie stanovení ceny a její tvorba**

Firma Aerosol – service, s.r.o. působí v oblasti, která je velmi citlivá na kvalitu a cenu dodávaných výrobků. Ze strany zákaznické je vyvíjen neustálý tlak na zlepšování vlastností stávajících polyuretanových pěn a také na zavádění výrobků se zcela novými vlastnostmi. Firemním záměrem tedy je, aby inovované produkty nacházely stále širší uplatnění jak ve stavebním průmyslu, tak i v jiných oborech, a to díky svým novým fyzikálním vlastnostem a příznivému poměru cena/výkon. V některých oblastech by mohly nahradit dosud užívané dražší a náročnější technologické postupy a potažmo vést i ke změnám konstrukčních řešení. Z výše uvedeného tedy logicky vyplývá, že zvolenou firemní strategií je udržení a zlepšení své pozice na trhu, popřípadě vstup na trhy nové.

#### **Zjednodušený model firemního stanovení ceny ve 4 krocích:**

1. V první řadě je počítáno s náklady spojenými s výrobou produktu (přímé i nepřímé)
2. K tomu je připočtena obchodní marže. Firma má stanovenou rozpětí cenových možností (obvykle 30 - 50 %), které koresponduje se strategií podniku (nabízet kvalitní výrobky za optimální cenu, nikoliv však nejnižší).
3. Protože se firma nachází v průmyslovém prostředí, které se vyznačuje menším počtem zákazníků, než je tomu u spotřebního trhu, je možné provádět s každým z nich osobní jednání a vyjednávání. Nabídka ze strany firmy by měla obsahovat více variant. Konkrétněji je myšleno zboží nižší cenové kategorie i vyšší, aby bylo možno ve vyjednávacím rozhovoru zvolit nejvhodnější z možností nákupu. Následuje tedy ústní rozhovor se zákazníkem, vedoucí k ujednání dané nabídky a prodejní ceny ve stanoveném rozmezí. Cena je stanovena

kompromisem mezi hodnotou vnímanou zákazníkem a firemními zájmy. Popřípadě se lze řídit a rozhodovat na základě ceny konkurenční ve stejné kvalitativní kategorii. Vyjednavatel by měl intuitivně uvážit i možnost dlouhodobé spolupráce, což souvisí s nižší cenovou hladinou k dosažení atraktivity výrobku.

4. Konečnou fází je domluvení ceny distribuce a podpis smlouvy stvrzující spokojenost obou stran.

#### **5.4.4 Spokojenost zákazníků**

Orientace na přání a požadavky zákazníka je důležitým firemním záměrem. Inženýři a laboranti vývojové laboratoře se snaží být v blízkém kontaktu jak s výrobcí a dodavateli základních hmot, tak se spotřebiteli, aby byli schopni přenést požadavky trhu do výrobků. Stěžejní je neustále sledovat nejnovější trendy v oboru a tím pádem nabízet klientům nové a vylepšené produkty. Společnost je schopna zákazníkům nabídnout i individuální produkty, dle specifických požadavků jedince.

Firemní zájem o klientelu je evidentní, už i tím, že poskytuje v souvislosti s plněním a výrobou PU pěn doprovodné služby k dosažení větší zákaznické spokojenosti. Konkrétněji poskytuje zákazníkovi již jednou zmíněné poradenství týkající se zejména etiket s nutnými informacemi, které musí být na výrobku uvedeny. Jelikož firma vyrábí výrobky zákaznických značek a pohybuje se v tomto oboru již delší dobu, má v tomto ohledu velmi široké znalosti a poznatky. Zákazníkům je razeno a doporučováno co všechno musí být na etiketě vytištěno a kam nejlépe důležité informace umístit. Firma dále disponuje vlastním grafikem, který vytvoří na požádání klienta předtisk a v případě konečné spokojenosti, související i s cenovou nabídkou, provede tisk etiket. Tyto etikety obsahují zejména název firmy, nezbytné informace o způsobu používání a životnosti, také jsou na nich uvedeny příslušné normy jakosti aj. Další poskytovanou službou je školení zákazníků, které by mělo vést k větší orientaci a prohloubení znalostí v problematice PU pěn. Z důvodu nižšího počtu zákazníků, kteří však poptávají vysoké množství produkce oproti zákazníkům spotřebním, je pro firmu výhodné a kapacitně vyhovující tyto služby provádět s individuálním přístupem.

Z předchozího odstavce jsou viditelné vstřícné kroky směrem k jednotlivým klientům. Takto sepsané informace by se mohly jevit jako velmi atraktivní. Je tomu tak opravdu?



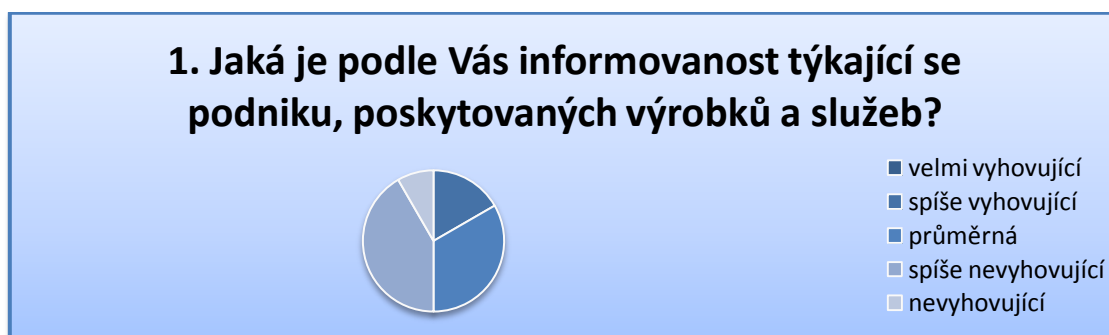
Plní firma své služby kvalitně? A jsou zaměstnanci vůči klientům vstřícní a ochotní? Pro zodpovězení nejen těchto otázek jsem vytvořila krátký dotazník (příloha 2, příloha 3), ze kterého následně vyplynulo, jak tomu ve skutečnosti je.

Dotazník související se zhodnocením spokojenosti zákazníka (B2B) byl vytvořen pomocí aplikace na serveru google.cz. Sestával se ze šesti otázek, přičemž první 4 otázky byly ztvárněny pomocí uzavřených otázek s pěti odstupňovanými možnostmi. Zbývající 2 otázky byly kombinací otázky uzavřené a otevřené. Nakonec byl vyhrazen prostor i pro vlastní myšlenky, názory a připomínky. Tento dotazník byl rozeslán všem firmou poskytnutým důležitým zákazníkům, kteří tvoří přibližně 80 % všech nákupů. Dotazníkové šetření bylo zahájeno v polovině měsíce února. Sběr vyplněných dotazníků byl ukončen 15. března a následně bylo provedeno jejich vyhodnocení.

Myslím si, že forma sběru dotazníků po internetu byla v tomto případě zvolena vhodně. Všem klientům bylo již v úvodu zdůrazněno, že se jedná o rychlý dotazník, týkající se jejich dodavatelské firmy. Dále bylo také uvedeno, že informace budou využity výhradně pro tuto práci a nebudou jinak zneužity. Podle návratnosti, která činila kolem 70 %, si troufám říci, že úvodní sdělení bylo poutavé a bylo přijato s veškerou vstřícností. A protože vím, jaký panuje v poslední době „boom“ s elektronickým a ještě výrazněji s telefonickým dotazováním, moje očekávání týkající se návratnosti byly více než naplněny. Nyní bych svou pozornost přesunula k analyzování jednotlivých odpovědí:

1. První otázka se týkala základní informovanosti o podniku, jeho aktivitách a poskytovaných výrobcích/službách.

**Graf 3: Otázka č. 1**

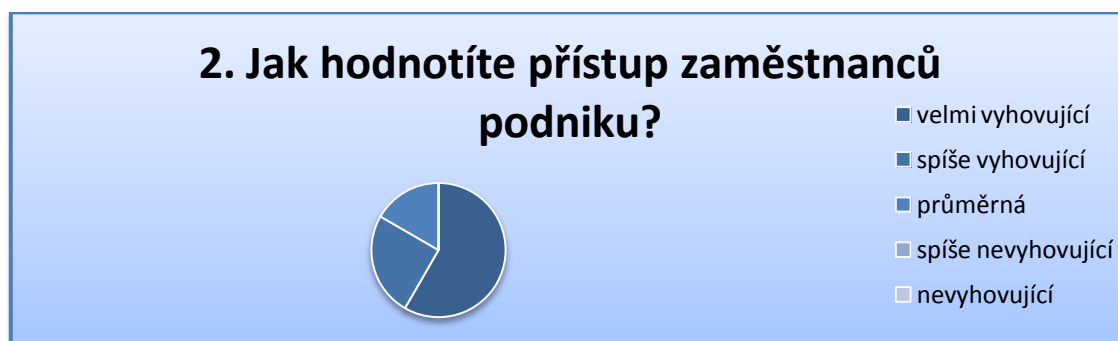


Zdroj: vlastní tvorba

Z výsledků vyplynulo, že všeobecná informovanost o firmě Aerosol – service, s.r.o. je průměrná (33 %) až spíše nevyhovující (42 %). Zde je jasně zřetelné, že negativní vztah k reklamě, internetu a dalším způsobům sebe prezentace je znatelný a pociťují ho i zákazníci. 17 % zákazníků se domnívá, že je informovanost spíše vyhovující. Do této zákaznické skupiny bych zařadila klienty navštěvující různé technické veletrhy a výstavy, kde se firma prezentuje a dbá o širokou informovanost zvědavých jedinců a možná i potenciálních zákazníků. Také sem jistě spadají zákazníci, kteří si všimli přívětivé změny internetových stránek, které byly uvedeny do provozu v průběhu tohoto šetření a ocenili tak jistý firemní pokrok ve virtuální oblasti.

2. Další dotaz směřoval ke zjištění ochoty, spolehlivosti a míry komunikace zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům.

**Graf 4: Otázka č. 2**

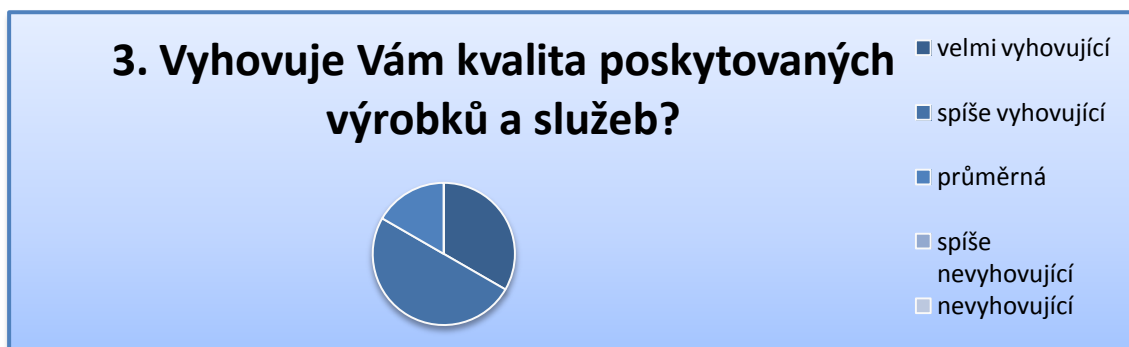


Zdroj: vlastní tvorba

Na tento dotaz odpověděla nadpoloviční většina respondentů, k jistě velké spokojenosti firmy, velmi pozitivně. Od 58 % dotazovaných byla zaznamenána odpověď „velmi vyhovující“. Znamená to, že snahy firmy o loajální chování k zaměstnancům, které by měly vést ke spokojeným a vhodně se chovajícím zaměstnancům, nejsou marné. Zbytek respondentů se domnívá, že přístup zaměstnanců je spíše pozitivní anebo průměrný. Neúplnou spokojenost mohou pak způsobit různé komunikační šumy, či selhání lidského faktoru, při komunikaci. I přesto shledávám tyto výsledky za velmi pozitivní.

3. Dále jsem se také zajímala o spokojenost spojenou s kvalitou poskytovaných výrobků a služeb.

Graf 5: Otázka č. 3

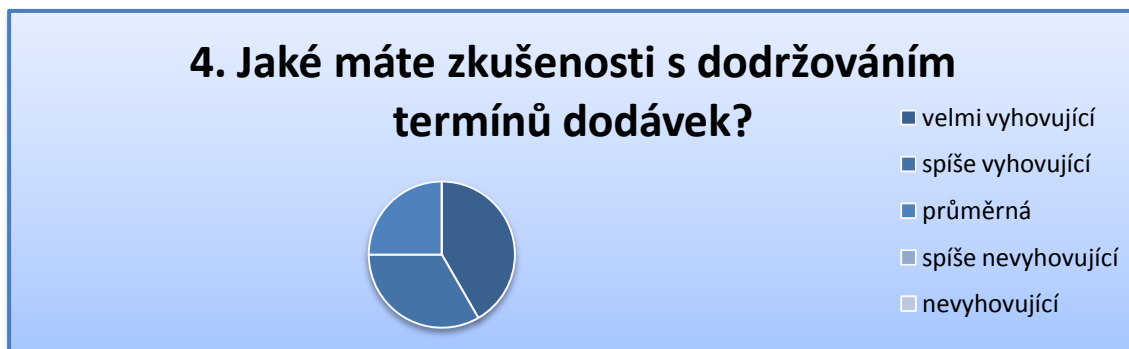


Zdroj: vlastní tvorba

Zde vyšla najevo převážná spokojenost. Odpovědi „velmi vyhovující“ a „spíše vyhovující“ v součtu činily přes 80 %. Z toho lze vydedukovat, že jsou zákazníci plně spokojeni s kvalitou a používanými technologiemi, které firma nabízí. Také je nutno zmínit, že většina respondentů je dlouhodobými zákazníky firmy, což rovněž podporuje tento kladný výsledek, protože dlouhodobost spolupráce signalizuje logicky také spokojenost.

4. V pořadí 4. otázka směřovala ke konečné fázi prodejního aktu, tedy k dodržování termínů dodávek.

Graf 6: Otázka č. 4



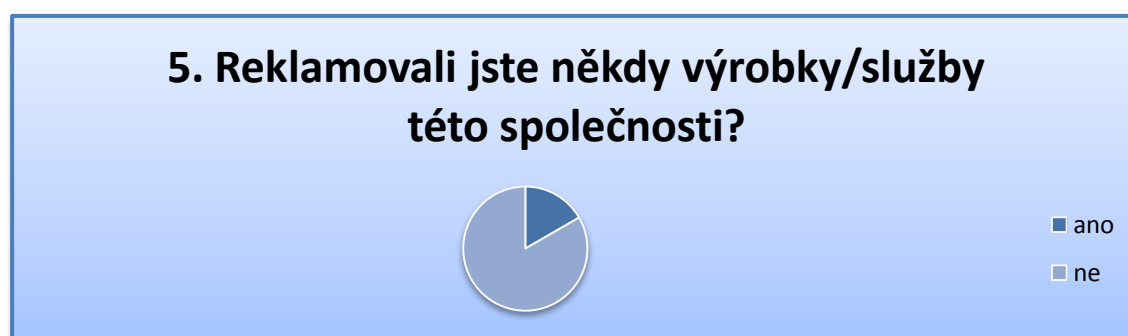
Zdroj: vlastní tvorba

Tato otázka se shledala také s pozitivním ohlasem. Většina respondentů opět označila odpovědi: velmi a spíše vyhovující (75 %). Opět takto pozitivní výsledek spojují

s dlouhodobou spoluprací s firmou Aerosol – service, s.r.o., což značí jistou trvalejší spokojenost a dobré zkušenosti s činnostmi firmy. Firma navíc klade na dodržování termínů zvlášť důraz. Přesné dodržování termínů také striktně požaduje od svých dodavatelů surovin. Je však samozřejmé, že s některými událostmi jako jsou živelné pohromy, atp. je nutné počítat. To je ale považováno za opravdu výjimečnou událost, která nelze nikým ovlivnit a i z lidského hlediska lze toto zdržení pochopit a podřídit tomu další postup.

5. S pátou otázkou souviselo nejen zaškrťovací, ale i písemné vyjádření klienta. Otázka se týkala reklamace, případně jejího průběhu.

**Graf 7: Otázka č. 5**

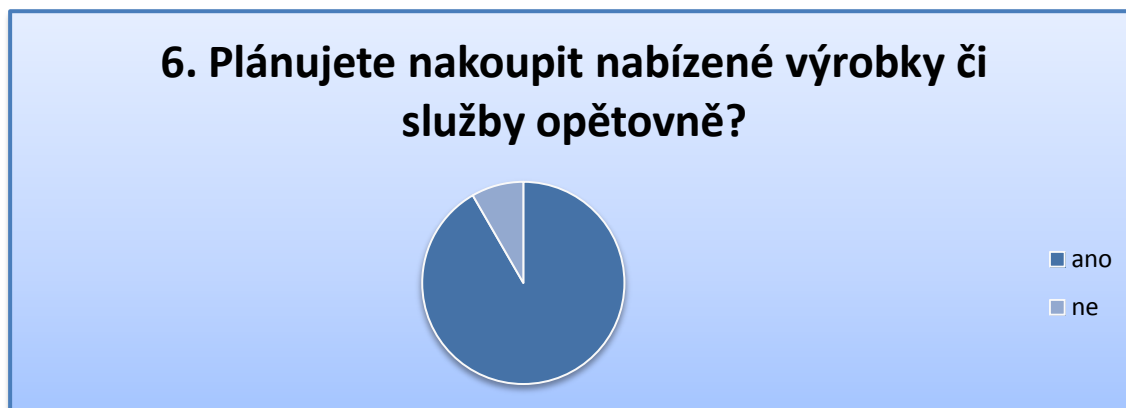


Zdroj: vlastní tvorba

Na otázku, zda tázaný klient již někdy reklamoval výrobky či služby společnosti s případným dodatkem o průběhu reklamace, převážná část respondentů odpověděla, že se s reklamací zatím nemuseli potýkat (83 %). Jelikož se firma snaží o výrobu co nejlepších výrobků s účinnými a deklarovanými vlastnostmi, které jsou několikrát za dobu výroby i při konečné nakládce do distribučních jednotek kontrolovány, domnívám se, že tento pozitivní výsledek mluví za vše. Zbýlých 17 % dotazovaných se s reklamací již alespoň jednou setkali. K průběhu reklamace se však vyjádřili pozitivně a popsali postup při reklamování výrobku za vstřícný a průběh za rychle vyřízený.

6. Poslední otázka se týkala opětovného nákupu výrobků a služeb.

Graf 8: Otázka č. 6



Zdroj: vlastní tvorba

Opět si lze potvrdit, že většina zákazníků je v dlouhodobějším vztahu s firmou, což značí pevné a přívětivé vztahy ve všech ohledech, a proto se nelze divit, že velký počet dotazovaných (92 %) odpovědělo pozitivně. To znamená, že plánují opětovný nákup u společnosti Aerosol – service, s.r.o. Toto zjištění mě jakožto tazatele a zároveň zpracovatele tohoto výzkumu utvrzuje v budoucím pozitivním nebo aspoň udržitelném vývoji celé společnosti. Samozřejmě je s vývojem spojeno plno dalších faktorů úspěchu či neúspěchu. Jmenovitě bych zmínila hlavně zvyšující se požadavky na výrobky, cenový vývoj nových a požadovaných materiálů a možná i budoucí potencionální konkurence. Komentář spojený s neprojevením zájmu o další spolupráci nebyl nijak znepokojivý, protože negativní odpověď souvisela s ukončením činnosti v této oblasti nikoli s nespokojeností apod.

V dotazníku byl také poskytnut prostor pro vlastní osobité vyjádření respondenta, týkající se dalších komentářů, připomínek a postřehů, avšak tato možnost nebyla nikým z respondentů využita.

Tento dotazník měl umožnit dosažení celistvého pohledu ze strany zákazníků na veškeré firemní aktivity. Většina podobných dotazníků se zaměřuje i na hledisko ceny. V tomto však záměrně nebyla zmíněna žádná otázka týkající se ceny a s ní související spokojenosti zákazníků. Vysvětlením je, že ve většině případů je sjednávána osobní schůzka s klientem, která vede k vyjednávání všech nutných podmínek, takže i cenové představy. Cena je tedy téměř vždy stanovena ku spokojenosti obou stran. Pokud tomu tak není, zákazník hledá přijatelnou cenu u jiných dodavatelů.

Závěrem, ke shrnutí a zhodnocení tohoto šetření, si osobně myslím, že firemní snaha, týkající se orientace na potřeby a přání zákazníka, zkruslená není, což názorně vyplývá z většinou pozitivních klientských ohlasů ve vztahu k dodavatelské firmě Aerosol – service, s.r.o.

#### **5.4.5 Potencionální zákazníci**

Jelikož je firemním záměrem zvýšení podílu na trhu a s tím spojené rozšiřování zákaznického portfolia o nové potencionální zákazníky, který by mohl vytvořit déle trvající a stabilnější pozici na trhu, je nutné tyto možné zákazníky zanalyzovat. Nejprve je však potřeba začít analýzou zákazníků stávajících. Informace o zákaznících, druhu podnikání, vývoji, roku vzniku společnosti, počtu zaměstnanců, umístění podniku a doplňujících poznámkách byly shrnuty do tabulky v příloze 4. Informace byly převážně zjišťovány z obchodního rejstříku ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)), internetových stránek [www.rejstrik.penize.cz](http://www.rejstrik.penize.cz), [www.registry.czso.cz](http://www.registry.czso.cz) a dále pak na firemních webových stránkách. Cílem vytvořené tabulky bylo zjistit některé ze společných znaků stávajících zákazníků a stanovit kritéria, podle kterých budou vybírání zákazníci potencionální nebo potencionální cílová skupina.

Z výchozí tabulky je zřejmé, že všichni dosavadní zákazníci se zcela přirozeně zabývají stavebním průmyslem. Společnost Gutta ČR – Praha spol. s r.o. je dodavatelem celého spektra stavebních výrobků, spolupracujícím převážně s hobby markety. Další firma DONAUCHEM s.r.o. se zabývá distribucí výrobků do celé střední Evropy, přičemž stavební průmysl není jediná oblast jejího podnikání. Podnik „CH“ je prodejcem zejména upevňovacího a montážního materiálu. Zároveň je také firmě Aerosol – service, s.r.o. částečným konkurentem. Neposlední firmou je také pak velkoobchod se stavebními materiály, který je vlastněn FO. Firma Stavební materiály Krupa není zapsána v obchodním rejstříku, a proto nemohla být zjištěna informace o jejím současném vývoji. Všeobecně bylo zjištěno, že jde převážně o prosperující podniky, kteří si i v době doznívající krize umějí najít potřebný zdroj zisku. Ze sestavené tabulky dále vyplývá, že jde o malé až středně velké a mezinárodní firmy, které se na trhu pohybují, ve většině případů, již více než deset let, a proto si trůufám tvrdit, že jde o firmy stabilní s velkými znalostmi týkající se tohoto oboru. Shrnutí důležitých kritérií a požadavků pro výběr nových zákazníků je zrekapitulováno do následující tabulky 4:

**Tabulka 4: Nejčastěji uplatňovaná kritéria pro výběr nových zákazníků**

<b>Základní kritéria výběru podniků vyplývající z analýzy podniků stávajících</b>					
Oblast	Druh podnikání	Vývoj oproti roku předešlému	Rok vzniku	Počet zaměstnanců	Umístění
stavební průmysl	producenti, dodavatelé a distributoři stavebních materiálů (PU pěn)	pozitivní vývoj společnosti	> 10 let	malý (do 50 zaměstnanců) - střední podnik (< 250 zaměstnanců)	celá ČR i zahraničí

Zdroj: vlastní práce

Na základě stanovených kritérií byla prozkoumána, pomocí dostupných internetových zdrojů a terénním šetřením v prodejnách se stavebními potřebami, řada podniků zabývajících se stavebním průmyslem v souvislosti s výrobou, distribucí a dodáváním stavebních materiálů. Z těchto firem pak byly vybrány firmy splňující zbylé čtyři kritéria. Výsledkem bylo nalezení pěti nejatraktivnějších potencionálních zákazníků (v příloze 5 – označené tmavě modrou barvou).

Nalezena byla zejména firma Matadorfix Bohemia, s.r.o sídlící ve Zlíně, firma Madoil, s.r.o. z Břeclavy, která je dodavatelem PU pěn značky Cyklon, dále Berner, spol. s r.o., Den Braven Czech and Slovak a.s. s pobočkami po celé ČR a SR a Fischer international s.r.o. – Brandýs nad Labem. Společným specifíkem prvních dvou zmíněných společností Matadorfix Bohemia, s.r.o. a Madoil, s.r.o. je fakt, že provádí distribuci PU pěn ze SR. Společnost Madoil, s.r.o. navíc dováží PU pěny jiné značky – Cyklon. Myslím si, že nabídka oběma firmám, týkající se výpomoci při nedostatku výrobních kapacit nebo konzultace ohledně snížení nákladů na distribuci, díky čemuž by mohlo dojít ke snížení ceny za jednotku produkce, či ponechání ceny a zvýšení marže, by jistě nezůstala bez odezvy. Dále by mohlo být cílem Aerosol – service, s.r.o., přimět firmu Madoil, s.r.o. k výrobě vlastní PU pěny pod svou značkou. Dalším potencionálním zákazníkem by mohla být firma Berner, spol. s r.o., která ve své široké nabídce poskytuje i PU pěny, ale není jejich výrobcem, čehož by analyzovaná firma mohla využít. Firma Den Braven Czech and Slovak a.s. je sice uváděna jako konkurenční podnik, ale navázání kontaktů související se spoluprací a vyplňováním potřebných kapacit by také jistě nebylo bezpředmětné. Poslední firmou, která je značně zastoupena i na trhu světovém je Fischer international s.r.o. Zde by bylo vhodné zaměřit se na fakt, že výroba PU pěn je pouze její okrajovou činností. Nabídka outsourcingu ze strany

firmy Aerosol – service, s.r.o., by mohla být způsobem, jak s touto společností navázat kontakt a v případě zájmu i dlouhodobou spoluprací.

Firemní nabídka může být poté směřována i ke společnostem, u kterých dochází k poklesu výsledku hospodaření nebo k poklesu tržeb z prodeje vlastních výrobků či zboží (Siga, a.s. – Zlín, EXTE SPOJ s.r.o. – Telč, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. – Praha, Metrum, s.r.o. - Přerov). Tyto společnosti tedy nesplňují kritérium expanzního vývoje, ale vždy je důležité zjistit nepovrchní důvod poklesu. Pakliže je pokles způsobem nižší kvalitou výrobků a nedostatkem technologií pro inovace, lze tuto firmu také zařadit do možné klienteli. Přínosná by mohla být i snaha navázat kontakty a následnou spoluprací s konkurencí (Tremco illbruck s.r.o. – Praha, Henkel ČR, s.r.o. – Praha, nabízející značky Ceresit a Makroflex, INVA Building Materials s.r.o - Praha). Vzhledem k tomu, že se jedná o velké mezinárodní firmy, by byla jejich náklonnost k firmě jistě prospěšná, avšak většinou se takovéto úmysly nesečkají s úspěchem. Firma by jistě mohla svou nabídkou oslovit kromě prodejců i stavební firmy, které s PU pěnou pracují. Oslovit by nebylo špatné ani firmy nabízející spektrum stavebních materiálů, které však na výrobu PU pěny nemají dostatečné znalosti ani potřebné technologie a vybavení. V neposlední řadě by bylo vhodné nabídnout podnikové služby i menším začínajícím společnostem. Dále je nutné zmínit také možnost uplatnění se i na nových trzích a v jiných oborech (automobilový průmysl, nábytkářský průmysl aj), a to zejména pokud dojde k technologickému posunu, který díky vlastní laboratoři není až tak nereálný.

## **5.5 Konkurence**

Né vždy mají firmy nějakého konkurenta, s kterým musí bojovat o poptávku tržních subjektů. Takovéto privilegium má zčásti i analyzovaná firma Aerosol – service, s.r.o.

### **5.5.1 Aerosol – service, s.r.o. jako monopol**

Monopolní postavení firmy můžeme zachytit v určitém pohledu. Nelze tedy říci, že je společnost čistým monopolem. Monopolem je pouze na území České republiky. Důvod této nedokonalé konkurence je spojen s tím, že firma Aerosol – service, s.r.o. je jedinou firmou, která na českém trhu vyrábí polyuretanovou pěnu různých druhů.



Příčina takovéto výhodné pozice je viděna zejména ve vysokých nákladech vynakládaných na tento druh podnikání a v technologické náročnosti.

Dalším specifickým, který řadí firmu Aerosol – service, s.r.o. mezi monopolní firmy je skutečnost, že veškeré aerosolové výrobky společnosti jsou vyráběny ve značkách zákazníků. Firma je tedy jediným producentem, který vyrábí produkty pod clientskými značkami. To znamená, že plní PU pěnu do aerosolových dóz, přičemž je dóza potiskována či obšlepena etiketou, kterou si odběratel navrhl pomocí firemních grafiků, či svépomocí, pod svou vlastní značkou. Firmě Aerosol – service, s.r.o. tím odpadá nutnost investovat a udržovat svou vlastní značku na trzích, a konkurování značkám současných klientů. Také je pak eliminováno konkurování vlastními výrobky. Tento výrok je myšlen v situaci, kdyby firma vyráběla výrobky pod svou značkou a zároveň plnila výrobky pro své klienty, kteří by zároveň byli na obchodním poli konkurenty.

### **5.5.2 Aerosol – service, s.r.o. v konkurenčním prostředí**

Jak již bylo jednou řečeno, v České republice prozatím neexistuje žádný jiný výrobce polyuretanových pěn v aerosolu. Jedná se totiž o chemicky i technologicky složitý produkt, jehož výroba souvisí s velmi vysokou zřizovací investicí, která je však pouze počátečním vkladem. Dále je nutné neustále vynakládat finanční prostředky především na výzkum a vývoj, který vede k inovacím a novým technologickým postupům. Na tento proaktivní přístup je kladen velký důraz a to hlavně z důvodu, aby nedošlo k zastarávání a ztrátě konkurenceschopnosti na trhu mezinárodním. V současné době, podle zaručených firemních informací, nevzniká žádný nový výrobní subjekt ani v rámci celé střední Evropy. Neznamená to však, že ve střední Evropě producenti PU pěn neexistují. V Evropě je v současnosti 20 výrobců polyuretanové pěny v aerosolu. Z toho více než deset milionů kusů výrobků ročně realizuje 10 z těchto výrobců. I když mají konkurenční firmy s výrobou polyuretanových pěn více jak třicetileté zkušenosti, společnost Aerosol- service, s.r.o. dokázala, že i přes poměrně krátkou dobu její existence je schopna produkovat výrobky srovnatelné kvality. Pokud jde o objem výroby, je firma Aerosol – service, s.r.o. na 6. až 8. místě v Evropě.

### **Konkurenční výhoda**

V letech 2007 - 2008 bylo hlavním cílem firmy, získání konkurenční výhody na trhu, která měla být dosažena rozšířením výroby i portfolia produktů v oblasti jedno-

komponentních polyuretanových pěn. Dále měla firma za cíl získat statut výjimečného výrobce na trhu právě těmito výrobky. Ve zmiňovaných letech se také začalo s projektem, který se týkal rozšíření stávajících výzkumných a vývojových kapacit a zahájení intenzivního výzkumu v oblasti hledání nových receptur polyuretanových pěn. Tyto snahy jsou postupem času neustále plněny. Názorným příkladem z poslední doby je produkce zcela nového výrobku, který byl vyvinut z dlouhodobého výzkumu vlastností jednotlivých materiálů. Konkrétněji jde o tzv. Flexi pěnu. Jedná se o unikátní profesionální polyuretanovou pěnu, vyznačující se až 3x vyšší flexibilitou po vytvrzení oproti běžným montážním pěnám. Umožňuje absorbovat pohyb stavebních prvků způsobený změnami teplot, vlhkosti apod. Má výbornou přilnavost ke všem běžným stavebním materiálům. Doporučuje se používat pro dřevostavby a nízkoenergetické a pasivní stavby. Tento produkt firmě zajistil jistou výhodu oproti konkurenci. Nelze však říci, zda se jedná o výhodu dočasnou či dlouhodobou, protože tento fakt závisí na výzkumných aktivitách a zkušenostech konkurenčních podniků.

Další výhodou před konkurencí je vlastní laboratoř, která vznikla a byla financována za pomoci dotací z Evropského fondu pro regionální rozvoj – Investice do vaší budoucnosti společně s operačním programem podnikání a inovace (2007 – 2008). V této laboratoři se v posledních 5 letech zkoumají a vyvíjí nové, pokrokové materiály. Cílem tohoto vývoje je vyrábět inovované, levnější a víceúčelové produkty, které musí splňovat i důrazné požadavky na ekologii. V neposlední řadě můžeme brát jako konkurenční výhodu i odlišení se od konkurentů výrobou pod značkou klienta.

Firma je tedy specifická tím, že nemá vlastní obchodní značku, ani distribuční systém. Proto je třeba konkurenci rozdělit do dvou rovin, na konkurenci výrobní a obchodní. Nejprve však pro lepší pochopení přikládám znázornění (příloha 6).

Grafické znázornění vychází pro úplnost a ucelenost procesu od dodavatele materiálu a dalších potřebných surovin a komponentů. Materiál, suroviny, apod. putují do výroby, kde probíhá transformace z různě zkombinovaných surovin ve výrobek. Zde se setkáváme právě s výrobní konkurencí. Jde tedy o společnosti, které se zabývají smícháním surovin v požadované směsi různých vlastností a následným plněním do aerosolových dóz označených mateřskou, či klientem stanovenou a požadovanou značkou. Z výrobního procesu se výrobek dopravuje za pomoci distribuce přes sklad, ve většině případů, na obchodní scénu. Obchodní scénou je myšleno prostředí, kde se nacházejí prodejny stavebnin, hobby marketů, aj. Zde jsou nabízeny produkty

různých výrobců, kteří si vzájemně konkurují (obchodní konkurence). Pro firmu Aerosol – service, s.r.o. jde o konkurenty nepřímé, jelikož zde už se její výrobky nacházejí pod značkou klienta, např. Gutta ČR – Praha spol. s r.o. Na tomto poli dochází ke střetu nabídky se spotřebitelskou poptávkou a dále v případě potřeby také k nákupu daného produktu, který následně putuje do rukou konečného spotřebitele.

### Konkurence výrobní

V České republice prakticky neexistuje. Firma je jediným výrobcem polyuretanových pěn v aerosolu a do značné míry dominantním výrobcem technických aerosolů. Mimo Českou republiku je konkurenční prostředí poměrně tvrdé a pomineme-li Slovensko, lze téměř v každé zemi najít jednoho výrobce PU pěn. Pokud bychom měli hovořit o konkurenci z hlediska ceny, lze jen konstatovat, že každý konkurent má převážně stejné dodavatele, protože jich je celosvětově minimum (např. 4-5 dodavatelů chemické látky MDI). Právě z tohoto důvodu jsou ceny srovnatelné a jejich výkyvy nejsou markantní. Specifikou firmy Aerosol – service, s.r.o., však stále zůstává privátní plnění pro klienty, pod jménem jejich značky. To je nejdůležitější a nejcennější charakteristikou, která firmu odlišuje od ostatních, a proto může snadněji působit na tuzemských i mezinárodních trzích (nekonkuruje svou značkou). Odlišnosti, které firma poskytuje a na kterých si zakládá, lákají zákazníky, kteří oceňují osobní a profesionální přístup, včetně dodržování veškerých dohod a marketingové podpory.

Z předchozího odstavce je čitelné, že vyjmenovat všechny výrobce PU pěn by bylo zdlouhavé, a proto přistoupím k označení jen těch největších producentů v Evropě. Jde zejména o firmu:

**Tabulka 5: Konkurence – fáze výroby**

Název společnosti v ČR / ZNAČKA	Hlavní sídlo
<b>INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL</b>	BE
<b>Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN, aj</b>	NL, DE
<b>Selena Bohemia s.r.o. - výrobní závod Orion Sp. z o.o. / TYTAN</b>	PL
<b>Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX</b>	EE
<b>Tremco Illbruck s.r.o. / ILLBRUCK</b>	USA
<b>Allformont s.r.o. - výrobce OÜ Krimelte / PENOSIL</b>	EE
Pouze export - výrobce TTK Srpenica d.d. / TTK TEKAPUR	SI
Pouze export - výrobce Polychem Systems, Sp. z o.o. / PROFI, PUROTAN, PUREX	PL

Zdroj: vlastní práce

## Konkurence obchodní

V České republice je pochopitelně značná a největší konkurenti, zjištění na základě studií realizovaných firmou najatou výzkumnou agenturou, zejména jsou:

**Tabulka 6: Konkurence – fáze prodeje**

Název společnosti v ČR/ ZNAČKA	Hlavní sídlo
INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL	BE
Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN, aj.	NL, DE
Selena Bohemia s.r.o. / TYTAN	PL
Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX	DE
Tremco Illbruck s.r.o. / ILLBRUCK	USA
Společnost „CH“	CH

Zdroj: vlastní práce

Jelikož produkuje firma Aerosol – service, s.r.o. výrobky pod privátní značkou klienta, existuje pravděpodobnost, že konkurenti jsou zčásti i zákazníci firmy. Tak tomu dochází v případě nejmenované společnosti „CH“, v minulosti Soudal - INVA Building Materials s.r.o., či Henkel ČR, spol. s r.o. Pro celkovou představu lze říci, že 30 – 40 % PU pěn prodaných v ČR pochází z produkce firmy Aerosol – service, s.r.o. Toto číslo, vyjadřující celkové pokrytí českého trhu, je ovšem zkresleno právě dodávkou výrobků pod distribučním kanálem a s mateřskou značkou „konkurenta“.

### 5.5.3 Analýza jednotlivých konkurentů

Ke zjištění největšího konkurenta firmy a jeho síly je nutné provést podrobný rozbor každého z nich. Z výše popsané situace má tedy firma Aerosol – service, s.r.o. přímé konkurenty ve výrobním procesu a proto se budu zabývat převážně touto fází. Pro rozbor jsem se rozhodla použít důležité finanční ukazatele (ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti), ze kterých následně vyplyne finanční zdraví jednotlivých podniků, které souvisí se stabilitou firmy na trhu a její konkurenceschopností. S konkurenčními firmami je zároveň hodnocena i společnost Aerosol – service, s.r.o., jelikož je hlavním záměrem zjistit nejen nejsilnějšího konkurenta, ale také nalézt zkoumané firmě konkurenta nejbližšího. V příloze 7 jsou zachyceny všechny potřebné výpočty u jednotlivých konkurentů a porovnávání firmy, které jsou výchozí pro bodovou metodu zobrazenou v tabulce 7. Výsledky byly tedy přetřansformovány na bodové hodnocení, kdy 7 bodů vždy obdržel podnik nejlepší, naopak 1 bod podnik

s nejhorším výsledkem. Poté byl proveden součet bodů, průměr a následně zjištěn žebříček podniků od nejsilnějšího (v pořadí na 1. místě) po nejméně obávaného.

**Tabulka 7: Hodnocení výrobní konkurence bodovou metodou**

Výrobní konkurence / ZNAČKA	Ukazatel rentability		Ukazatel likvidity	Ukazatel zadluženosti	Σ	Ø	Pořadí
	Zisková marže = ČZ / T	ROA = VH (EBT) / CA	Celková likvidita = KM / KCZ	poměr CZ a VK = CZ / VK			
<b>INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL</b>	4	5	7	2	18	4,50	<b>3. - 4.</b>
<b>Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN, aj.</b>	6	6	4	5	21	5,25	<b>2.</b>
<b>Selena Bohemia s.r.o. - výrobní závod Orion Sp. z o.o. / TYTAN</b>	1	1	2	1	5	1,25	<b>7.</b>
<b>Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX</b>	7	7	5	6	25	6,25	<b>1.</b>
<b>Tremco Illbruck s.r.o. / ILLBRUCK</b>	3	2	6	7	18	4,50	<b>3. - 4.</b>
<b>Allformont s.r.o. - výrobce OÜ Krimelte / PENOSIL</b>	5	3,5	3	3	14,5	3,63	<b>5.</b>

<b>Aerosol - service, s.r.o. / značka klienta</b>	2	3,5	1	4	10,5	2,63	<b>6.</b>
---	---	-----	---	---	------	------	-----------

pozn. ČZ = čistý zisk, T = tržby, VH (EBT) = výsledek hospodaření (před zdaněním), KM = krátkodobý majetek, KCZ = krátkodobé cizí zdroje, CZ = cizí zdroje, VK = vlastní kapitál  
Zdroj: vlastní práce

Obsah tabulky byl tedy sestaven ze 7 společností výrobní sféry včetně Aerosol – service, s.r.o. Všechny tyto společnosti dále splňují dvě důležité podmínky: mají pobočky v České republice a jejich finanční počínání je prezentováno v obchodním rejstříku. Prvním z finančních ukazatelů uvádí ziskovou marži jednotlivých podniků, která je vypočtena pomocí znalosti čistého zisku a tržeb. Tento ukazatel byl zvolen z toho důvodu, protože jeho výše ukazuje především stabilitu zkoumaných konkurentů. Čím vyšší je hodnota marže, tím více je firma stabilnější, tzn. je schopna čelit a vstřebávat výkyvy trhu. Tímto ukazatelem byla označena firma Henkel ČR, spol. s r.o., z hodnocené konkurence za nejstabilnější. Jelikož je tato firma velkou mezinárodní společností, která je činná mimo stavebního průmyslu i v široké nabídce

prostředků pro domácnost, nabízí také kosmetické výrobky i elektroniku, mě tento výsledek nijak nepřekvapil. Za nejméně stabilní podnik byla označena společnost Seleno Bohemia, s.r.o., která měla dokonce tento ukazatel v záporných číslech. Dále byla hodnocena rentabilita aktiv (výsledek hospodaření / celková aktiva). Tímto výpočtem lze zjistit, jak efektivně firmy vytváří zisk, ovšem bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tento zisk tvořen. Vyšší hodnota tohoto ukazatele souvisí s lepším hodnocením firmy právě z hlediska rentability. Z provedených výpočtů vyloučily opět stejné výsledky, pokud se zaměříme zejména na firmu nejefektivnější ve vytváření zisku (Henkel ČR, spol. s r.o.) a firmu, dala by se říci, neefektivní (Seleno Bohemia, s.r.o.), jelikož výsledek byl opět v záporných hodnotách. Dále jsem se v rámci ukazatelů firemní likvidity zaměřila na celkovou likviditu neboli také tzv. běžnou likviditu, která hodnotí poměr krátkodobého majetku firmy ke krátkodobým cizím zdrojům. Pokud je výše krátkodobého majetku vyšší než částka krátkodobých závazků, je společnost pochopitelně likvidní, tzn. je schopná dostát svým závazkům. Optimální hodnota, která se uvádí ve většině odborných literatur, apod., je ve výši 1,5. Tato podmínka byla splněna firmou Henkel ČR, spol. s r.o., Tremco Illbruck s.r.o., a společně s největší hodnotou (5,17) dosáhla firma INVA Building Materials s.r.o. maximálního počtu bodů. Posledním ukazatelem vybraným z oblasti ukazatelů zadluženosti, byl poměr cizího kapitálu k vlastnímu. Z vyřčeného jasně vyplývá fakt, že pokud je výše ukazatele větší než 1, firma využívá pro své podnikání spíše cizí kapitál. Vyšší zadluženost sice zpravidla zvyšuje rentabilitu vlastní kapitálu, nicméně současně významně zvyšuje pravděpodobnost, že společnost nedokáže ustát negativní výkyvy v hospodaření. Právě proto firma s nejvyšší hodnotou tohoto poměru je označena za nejrizikovější, což souvisí s nejnižším počtem bodů, tedy 1. Jelikož firma Seleno Bohemia s.r.o. vykazovala zase hodnotu v minusových položkách, proto je právě ona nejvíce rizikovou firmou. Společností s největším využíváním cizího kapitálu se poté stala INVA Building Materials s.r.o., jejíž poměr činil 85, 39. Toto číslo znamená, že firma využívá 85 x více cizích zdrojů. Na druhou stranu firma Thremco Illbruck, využívá spíše vlastní kapitál. Z těchto analyzovaných podniků, jde o jedinou firmu spoléhající na vlastní zdroje.

Z následného vyhodnocení zvolených ukazatelů byl zjištěn celkově nejsilnější konkurent ve výrobní sféře. Jedná se o firmu, pod níž spadá více značek různých výrobců a to o firmu Henkel ČR, spol. s r.o. Jelikož se firma Aerosol – service, s.r.o.

umístila v tomto porovnávání na 6. místě, jejím nejbližším a zároveň nejpřímějším konkurentem z pohledu finanční analýzy se stal Allformont s.r.o., který se celkově umístil na 5. místě. Samozřejmě je nutnost zmínit se také o skutečnosti, že velkou měrou ovlivňuje výrobní konkurenci nejen finanční zdraví a stabilita firem, ale také využívané technologie a výzkum a vývoj. Ovšem z laického pohledu je orientace v této oblasti velmi složitá a navíc těžko zjištělná.

K podpoře, vyvrácení, či nalezení další konkurence nyní přejdu k druhé části analýzy týkající se konkurence obchodní, které se společnost Aerosol – service, s.r.o. dotýká již nepřímo a to například prostřednictvím své klientské firmy např. Gutta ČR – Praha spol. s r.o. Pro tuto analýzu jsem zvolila již menší počet konkurentů, který vychází zejména z předchozího zkoumání. Analyzovanou firmou bude samozřejmě firma, která byla ve výrobní sféře dle průzkumu nejsilnějším konkurentem. Jedná se tedy o firmu Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX. Dále bude předmětem zkoumání konkurence, firmě Aerosol – service, s.r.o. nejbližší. Umístila se na 5. místě a její obchodní název zní: Allformont s.r.o. Vycházela jsem také z přesvědčivého mínění ředitele společnosti Aerosol – service, s.r.o., pana Jiřího Kafky, který označil za jasného konkurenta firmu INVA Building Materials s.r.o. produkující produkty značky SOUDAL. Osobně si myslím, a vycházím také z toho, co jsem zahlédla na pultech hobby marketů a prodejen se staviv, že neopomenutelným konkurentem, pohybujícím se na trhu již delší dobu a k tomu velmi zřetelně, je firma Den Braven Czech and Slovak a.s. Všichni tito výše zmínění konkurenti, společně s klientskou firmou Gutta ČR – Praha spol. s r.o., byli hodnoceni na základě informací získaných z webových stránek společností či jiných internetových stránek. Vycházela jsem také z názorů několika nezaujatých subjektů, kteří byli osloveni při terénním šetření. Konkrétně bylo hodnoceno nejprve množství nabízených druhů PU pěn, popřípadě dalších doplňků. Zajímala jsem se také o celkovou propagaci firmy, která je v dnešní době pro povědomí zákazníků velmi zásadní. Dále jsem navázala zkoumáním rozšíření jednotlivých firem. V neposlední řadě jsem se zabývala subjektivními pohledy uživatelů, směřovanými na kvalitu výrobků. Osloveni byli převážně prodejci PU pěn a řemeslníci, kteří s PU pěnama často přicházejí do kontaktu. Opět bylo použito bodové hodnocení, zobrazené v následující tabulce 8:

**Tabulka 8: Zhodnocení vybrané obchodní konkurence bodovou metodou**

Obchodní konkurence / ZNAČKA	Portfolio výrobků	Propagace firmy	Rozšířenost prodejních míst v ČR	Kvalita výrobků dle mínění uživatelů	Cenové zhodnocení	Σ	Ø	Pořadí
INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL	4	4,5	4,5	5	1	19	3,8	2.
Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN	5	4,5	4,5	4	2	20	4	1.
Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX	3	2,5	1,5	2	4	13	2,6	3.
Allformont s.r.o. - výrobce OÜ Krimelte / PENOSIL	1,5	1	1,5	2	5	11	2,2	5.
Aerosol - service, s.r.o. / značka klienta (např.: GUTTAFOAM)	1,5	2,5	3	2	3	12	2,4	4.

Zdroj: vlastní práce

Cílem tohoto navazujícího zkoumání bylo zjistit, jak si jednotlivé firmy stojí na trhu, kde se všechny produkty střetávají a následně prodávají konečným spotřebitelům. V první řadě bylo zjišťováno a poté obodováno portfolio výrobků. Toto zkoumání probíhalo pomocí internetových stránek jednotlivých společností, přičemž jsem došla k názoru, že firma Den Braven Czech and Slovak a.s. má nejobsáhlejší nabídku v rámci PU pěn a z tohoto důvodu jí byly přiděleny nejvyšší možné body, tj. 5. Po ní následovaly značky SOUDAL a MAKROFLEX. Následovalo zhodnocení propagace firmy, ve smyslu sebezprezentování firmy na internetu, v tisku, na výstavách, apod. Společnosti INVA Building Materials s.r.o. a Den Braven Czech and Slovak a.s. byly bez rozdílu označeny za jednoznačně nejlépe zpropagované, takže jim byl přidělen stejný počet bodů. Také byly shodně označeny za nejrozšířenější na českém trhu. Jejich sortimentní nabídku lze nalézt jak ve stavebninách, hobby marketech (OBI, Bauhas, aj), tak také samozřejmě i na různých internetových e-shopech. Pokud se jedná o předposlední hodnocený faktor, tzn. kvalita výrobků jednotlivých konkurenčních firem, zřetelně jsem zaznamenala velkou podporu značky Soudal. Méně kvalitnější je, podle slov tázaných subjektů, značka Den Braven. Ostatní značky mají stejné bodové ohodnocení, jelikož většina z dotazovaných s nimi nikdy nepřišla do kontaktu.



Posledním zato velmi důležitým ukazatelem, bylo zjišťování cenové relace nabízených výrobků jednotlivých firem. Shrnutí ze zkoumání a porovnávání cen, které bylo prováděno terénním zjišťováním v prodejnách staviv, hobby marketech a na internetových e-shopech je doloženo v příloze 8. Z výsledné průměrné ceny jsem vycházela pro obodování stanovených konkurentů.

Na základě konečného pořadí bylo zjištěno, že největším konkurentem, působícím na tržní subjekty tak, že jsou jeho výrobky velmi vyhledávané a poptávané, je značka DEN BRAVEN. V těsném závěsu je jí pak další vyhledávaná značka SOUDAL. Firma Gutta ČR – Praha spol. s r.o. se umístila na místě 4. hned za firmou Henkel ČR, spol. s r.o. Ta je dodavatelem značky MAKROFKEX a zároveň je velmi silnou společností, ať už z pohledu předchozí analýzy, kdy byla označena za nejlepší firmu z finančního pohledu, tak i z pohledu věhlasnosti jejího názvu. Firma Gutta ČR – Praha spol. s r.o. si dále vyměnila pozici s firmou Allformont s.r.o., která produkuje značku PENOSIL a tím částečně potvrdila možný konkurenční boj mezi těmito podniky. Osobně si myslím, že výhodou firmy Gutta ČR – Praha spol. s r.o. se značkou GUTTAFOAM je její známost na trhu, ale na druhou stranu je značka PENOSIL levnější, z čehož jistě těží, protože většina spotřebitelů, hledí prioritně na cenu a poté na ostatní záležitosti.

K ucelenějšímu pohledu vycházejícímu z obou analýz, nyní uvádím žebříček jednotlivých konkurentů (od nejsilnějšího):

1. **Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN**
2. **Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX**
3. **INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL**
- 4.-5. **Allformont s.r.o. / PENOSIL**  
**Aerosol – service, s.r.o. / značka klienta (př. GUTTAFOAM)**

Z uvedeného žebříčku jednoznačně vyplývá užší konkurenční boj mezi společností Aerosol – service, s.r.o. a firmou Allformont s.r.o. Bližší konkurent je viděn i ve společnosti INVA Building Materials s.r.o., která je podle slov ředitele společnosti Aerosol – service, s.r.o. vůbec nejzásadnější. Absolutně nejsilnější konkurencí se na českém trhu stala společnost Den Braven Czech and Slovak a.s., která je nejbliže potřebám koncového spotřebitele i realizačním firmám tak, aby její produkce byla dostupná kdekoli.

## 6 Makroprostředí

Jelikož předchozí kapitola týkající se vnějšího prostředí, které se zabývá firmou blízkými subjekty, není jedinou důležitou částí ovlivňující podnik, je také potřeba popsat prostředí vzdálenější, tzv. makroprostředí. Toto prostředí lze zachytit různými způsoby, všechny však vedou k dosažení ucelenějšího pohledu na podnik, na jeho okolí, a současně k zachycení aktuální situace na trhu. Jedním z používaných prostředků je i analýza STEP, kterou jsem si vybrala záměrně vzhledem k tématu, které bude následovat, tj. „Zahraniční obchod“. Výstup z této analýzy totiž může pomoci při uvažování o realizaci dalších projektů, týkající se nejen tuzemských, ale také zahraničních aktivit (globální prostředí).

### 6.1 STEP analýza

Protože je činností firmy Aerosol – service, s.r.o. podnikání v oblasti stavební chemie, předmětem zájmu budou pouze vybrané faktory STEP analýzy, které mají větší či menší vliv na podnik z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

#### 6.1.1 Sociálně - kulturní prostředí

**Demografický vývoj** je faktorem významným, jelikož dlouhodobě ovlivňuje rozvoj celého obyvatelstva. Bohužel, je již delší dobu trendem stále se snižující porodnost a s tím související stárnutí obyvatelstva. Tímto způsobem postupně dochází ke stále větší zátěži v oblasti transferů vlády, což negativně působí i na aktivní obyvatele z hlediska platby stále rostoucích daní. Podniku by z dlouhodobého hlediska mohly být způsobeny problémy, jak v souvislosti s vysokými odvody státu, tak také s problematičtějším náborem nových pracovníků.

**Struktura pohlaví** se vyznačuje také již deletrvujícím vývojem, spojeným s převahou ženského pohlaví. S tímto faktem je spojen silící boj žen za rovnoprávnost, kterou lze zaznamenat především obsazováním vysokých pozic v zaměstnání, které byly dříve zabírány převážně mužskou částí populace. Avšak je nutné zmínit, že jsou na trhu obory, které mnoho žen nevyhledává. Tímto vyjádřením lze navázat na činnost firmy a její chemicko-technické zaměření. Je obecně známo, že technické obory jsou obsazeny převážně mužskou částí populace, avšak v rámci managementu to již pravidlem není. Jelikož v současné době roste počet úspěšných a cílevědomých

manažerek, jejichž styl vedení je od mužského odlišný, je vhodné mít na paměti i tento faktor.

**Kulturní hodnoty a tradice** procházejí v současné době též „znovuoživením“. Vesnický život se opět vrací k dlouho nedodržovaným tradicím. Dále je viditelný posun i ve spotřebitelském myšlení, kdy se začíná s podporou a nákupem domácí produkce. V souvislosti s posledními událostmi, týkajícími se právě dováženého potravinářského zboží, zejména z Polska, si myslím, že tato „vlastenecká“ myšlenka byla ještě více utvrzena. Domnívám se, že tento pozitivní faktor, by mohl napomoci i zmiňované firmě, avšak pouze v tom případě, kdyby produkci označila viditelně za tuzemskou.

**Vzdělání** je řazeno taktéž k významným faktorům, jelikož ovlivňuje životní úroveň obyvatel. V současnosti se v populaci České republiky zvyšuje podíl i počet osob s dosaženým středním vzděláním s maturitou a také pak vzděláním vysokoškolským. Naopak výrazně ubývá osob s jen základním vzděláním. Tento vývoj je jistě další pozitivní zprávou pro analyzovaný podnik, který v současné době prochází rozvojem a řadou inovací, s čímž je spojena i potřeba kvalifikovaných, a vzhledem ke zvyšujícímu se podílu vývozu, i jazykově vybavených pracovníků. V průběhu této práce bylo sice zmíněno o snižování počtu pracovníků, z důvodu nahrazování lidské práce prací strojovou, což však souvisí se snižováním práce pouze na dělnické úrovni.

**Trend a móda** jsou oblastí, které mnoho lidí podléhá. Touha, vlastnit něco, co je právě v současné době módní, je převážně privilegiem ženského pohlaví. Toto tvrzení však lze spojovat z velké části jen se spotřebním zbožím. Trendem minulých let byl například i „boom“ ve stavebnictví. Zejména se jednalo o výstavbu domů v mimoměstských klidných částech. Tento pro firmu se kladně vyvíjející fakt byl však ochromen a vystřídán krizí ve stavebnictví, způsobenou celosvětovou ekonomickou krizí v roce 2008, která bohužel doznívá dodnes (dokládá tabulka 9). Toto může firmě zcela jistě způsobovat snižování poptávky po jejich výrobcích, ze strany průmyslových odběratelů (např.: Gutta ČR – Praha spol. s r.o., společnost pod skrytým názvem “CH“ aj.) a tím pádem i snižování prodejů.

**Tabulka 9: Stavební práce ve Středočeském kraji, spadajícím okrese Kladno, sousedních krajích, vč. ČR celkem**

Stavební práce provedené v kraji (mil. Kč b.c.)	2009	2010	2011	Vývoj
Středočeský kraj	33 416	24 683	23 096	↓
z toho Kladensko:	6 386	4 011	3 229	↓
Ústecký kraj	26 129	22 887	22 527	↓
Hl. město Praha	66 540	57 889	54 348	↓
<b>ČR celkem</b>	<b>507 709</b>	<b>477 493</b>	<b>451 853</b>	↓

pozn. ↓ = klesající charakter

Zdroj: [33]

### 6.1.2 Technologické prostředí

Výzkum a vývoj (VaV), jako součást inovací a technologií, představuje klíčový faktor pro zvyšování produktivity, ekonomického růstu, je ale také možným zdrojem získání výhody nad konkurencí. Úspěšnost těchto činností lze nejlépe vypočítat na vývoji a množství udělených patentů v ČR. Za posledních deset let se počet patentových přihlášek zvýšil a zároveň roste i udělování patentů. Nesporných výhod souvisejících s výzkumem s vývojem, si je většina podniků vědoma, a proto na ně vynakládají nemalé finanční prostředky, které mají od roku 2000 rostoucí charakter (tab. 10). Zejména v oblasti, ve které se pohybuje firma Aerosol – service, s.r.o. je kladen velký důraz na VaV a s tím související nové **technologie a inovace**. Stagnace vývoje by tedy negativně ovlivnila nejen získávání nových zákazníků, ale také by mohla zapříčinit snížení těch stávajících, z důvodu neuspokojení jejich nových požadavků. Důsledkem pak může být snížení množství objednávek, což může vést k existenčním problémům společnosti.

**Tabulka 10: Celkové výdaje na VaV podle zdrojů jejich financování v rámci ČR**

Zdroje financování VaV (mil. Kč běžné ceny)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Podnikatelské zdroje	13 564	14 866	15 876	16 590	18 530	22 437	28 142	28 500	27 628	24 701	28 891	33 161
Veřejní zdroje	11 789	12 351	12 433	13 488	14 695	17 248	19 445	22 362	22 342	24 301	23 539	26 179
Zahraniční zdroje	833	627	802	1 473	1 297	2 057	1 786	2 999	3 507	5 736	6 142	10 764
Ostatní zdroje	302	493	442	696	561	456	528	423	631	612	461	591
<b>Celkem</b>	<b>26 487</b>	<b>28 337</b>	<b>29 552</b>	<b>32 247</b>	<b>35 083</b>	<b>42 198</b>	<b>49 900</b>	<b>54 284</b>	<b>54 108</b>	<b>55 350</b>	<b>59 033</b>	<b>70 695</b>

Zdroj: [33]

### 6.1.3 Ekonomické prostředí

**Vývoj HDP** souvisí s recesí, která se během roku 2012 prohlubovala a na jeho konci činil pokles oproti roku 2011 o 1,2 %. Hlavní příčina nepříznivého vývoje může být viděna především v klesající tuzemské poptávce domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, a v poklesu investic. Vývoj domácí poptávky nebyl schopen kompenzovat ani zahraniční obchod, i přes zvyšující se saldo z 37,5 na aktuálních 50,4 mld. Kč. Ze strany nabídky klesla tedy i hrubá přidaná hodnota (HPH). Největší pokles byl zaznamenán právě v odvětví stavebnictví. Zejména poslední vyřčená věta velmi ovlivňuje podnikovou činnost, jelikož většina produkce společnosti putuje do tohoto odvětví. Lze tedy očekávat stálé snižování poptávky do doby opětovné stavební expanze.

**Nezaměstnanost**, konkrétněji její míra, se v rámci celé ČR oproti roku 2010 snížila o 0,6 % na celkových 6,7 %. Tento výsledek mimo jiné přispívá ke snižování obav pracujících osob o svou práci, které jsou opodstatněné zejména současným hospodářským vývojem spojeným s krizí. Jelikož firma Aerosol – service, s.r.o. prochází fází rozvoje, údaje o nezaměstnanosti jsou pro ni pro blízkou budoucnost výchozí. Snižující se míra nezaměstnanosti může tedy firmě částečně omezit výběr z možných uchazečů. Pro nalezení vhodného kandidáta bude firma nucena vynaložit celkově více úsilí a nákladů. Tento fakt se snaží již nyní zmírnit spoluprací s vysokými školami, zejména pak Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze, čímž je možné zajistit lidský kapitál z řad studentů (569 absolventů v roce 2011). Další významné informace, týkající se nezaměstnanosti v blízkých oblastech firemní působnosti, jsou shrnuty v tabulce 11.

**Tabulka 11: Stav obyvatelstva v souvislosti s nezaměstnaností**

Souhrnné informace - nezaměstnanost za rok 2011 (údaje zaokrouhleny na celé tisíce)	Pracovní síla	Počet nezaměstnaných	Nejvíce nezaměstnaných dle věkové kategorie v rozmezí	Obecná míra nezaměstnanosti (v %)		
				Celkem	Muži	Ženy
Středočeský kraj	643 900	32 700	15 - 24 let (7 500)	5,1	4,4	6
Ústecký kraj	406 800	40 200	15 - 24 let (10 100)	9,9	8,8	11,4
Hl. město Praha	674 800	24 500	35 - 44 let (6 600)	3,6	3,5	3,8
ČR celkem	5 080 600	350 600	35 - 44 let (77 900)	6,7	5,8	7,9

Zdroj: [33]

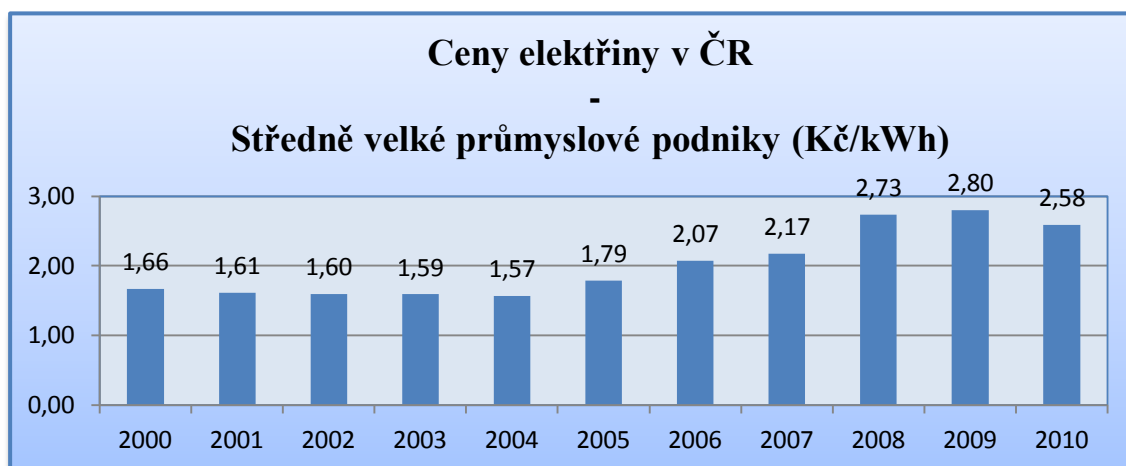
**Mzdový vývoj** ve vztahu k průměrné mzdě stále stoupá, mezi roky 2011 a 2012 byl zaznamenán nárůst o 2,7 %. Tento ukazatel však není zcela směrodatný, je potřeba poznamenat, že se zvýšily spotřebitelské ceny za uvedené období o 3,3 % a reálně tak mzda klesla o 0,6 %. Minimální mzdové ohodnocení zůstává od roku 2007 na stejné úrovni 8000,- Kč, bez ohledu na vývoj spotřebitelských cen. Firma může být těmito výsledky ovlivněna zejména v souvislosti zaznamenání vyššího tlaku na platové podmínky ze strany potencionálních, odpovídajících kvalifikovaných, zaměstnanců.

**Životní cyklus podniku** souvisí s fází vzniku, růstu a rozvoje, stabilizace, ústupu a zániku. V současné době, kdy se řada malých a středních podniků (MSP) snaží využít dotací ze zdrojů EU, které slouží k podpoře rozvoje jednotlivých oblastí EU, je zaznamenán nárůst nově vzniklých a vyvíjejících se malých podniků. Ty lze charakterizovat jako podniky s větší flexibilitou, kteří se snáze přizpůsobují novým podmínkám na trhu. Zároveň však podniky v této kategorii často zanikají, jelikož se musí postavit konkurenci v podobě již zavedených firem, a tím vykazují nejvyšší fluktuaci. Podpora ze strany EU v souvislosti MSP je velkou příležitostí pro banky v souvislosti s **úvěry**, jelikož společným znakem firem je zejména nedostatek vlastního kapitálu k realizaci rozvojových aktivit. Z dat Centrálního registru úvěrů vyplývá, že banky této skutečnosti využívají a v posledních letech zájem o tuto, jinak rizikovou klientelu žádající většinou relativně malé úvěry, stále roste. Tento směr vývoje je pro analyzovanou firmu, spadající do MSP, jistě pozitivním úkazem. Firma těchto možností již náležitě využívá a plánuje v souvislosti s rozvojem další projekty.

**Náklady na energii a pohonné hmoty** zaznamenaly v průběhu let spíše růst. Nárůst cen energie byl dle mého názoru způsoben zavedením pouze částečné regulace státu,

kteřá platí od roku 2001. Níže uvedený graf 9 názorně uvádí vývoj cen elektrické energie v České republice, v oblasti středních průmyslových podniků, za desetileté období. Z grafu je patrné, že ceny elektrické energie pro průmyslové použití se od roku 2000 zvýšily o 55,4 %, také lze zaznamenat pozitivní jev spojený s poklesem cen v roce 2010. Hledání způsobů vedoucích ke snížení spotřeby elektřiny je současným jevem jak v podnikatelské sféře, tak i u domácností (zateplování domů, používání úsporných žárovek a moderních elektrospotřebičů). Z pohledu zkoumané firmy je tedy důležité nalézat stále nové způsoby k šetření elektřiny a tím dosáhnout snížení nákladů, které se projevují i v cenách výrobků. Názorným příkladem může být používání nových výrobních technologií, efektivnější pracovní postupy aj. Růst cen pohonných hmot, je rovněž dlouhodobou záležitostí. Průměrná cena nafty se vyšplhala až na nynějších 36,28 Kč. Tento vývoj se firmy dotýká v souvislosti s distribucí výrobků, která je zprostředkovávána smluvenými dopravci.

**Graf 9: Vývoj cen elektřiny v souvislosti se středně velkými průmyslovými podniky**



Zdroj: [34]

#### **6.1.4 Politicko-právní prostředí**

**Stabilita vlády** lze jednoslovně označit za nedostatečnou. Toto ohodnocení nese již poměrně dlouhou dobu, avšak vyvrcholením je doba současná, kdy dochází k ustanovení nesmyslných nařízeních, schvalování pochybných, zejména veřejných, zakázek a v neposlední řadě i k dohadům a napadání jedinců ve vládním prostředí, což nikterak k dobrému pracovnímu a rozhodovacímu klimatu, ani k celkové popularitě vlády, nepřispívá. Koncentrace ovlivnění podniku státem je velká. Jakožto tuzemský

výrobce má firma řadu povinností, tj. zejména podávání daňového přiznání, včasná platba daní, respektování Občanského, Obchodního zákoníku, Zákoníku práce apod.

**Regulace zahraničního obchodu** byla značně upravena vstupem České republiky do EU (1. května 2004), čímž současně došlo k volnému pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu, v rámci jednotlivých členských zemí EU. Pro výrobky v rámci Evropské unie dochází k eliminaci a zjednodušení určitých, v minulosti nutných, povinností, jelikož platí jednotné normy. Tzv. jednotný vnitřní trh v rámci EU tedy usnadnil, nejen této, ale všem firmám vyvážejícím do zahraničí nezbytné úkony a také hlavně snížil náklady (odstranění cel, aj.). Jelikož však firma sjednává obchody i se zeměmi mimo členské země, některé nutnosti, jako je celní deklarace, osvědčením o původu zboží, a zvláště pak množstevní kvóty a cla, jí neodpadají.

**Dotační politiky EU** je možné využít též od vstupu ČR do Unie, kdy se zvláště podnikatelům otevřela možnost čerpání, v souvislosti s tzv. regionální politikou EU. Konkrétněji se jedná o nástroj sloužící k dosažení co možná nejrovnoměrnějšího rozvoje regionů v rámci sjednocené Evropy. Tohoto cíle se EU snaží dosáhnout politikou finančních podpor, v rámci které financuje celou řadu projektů, do kterých spadá také podpora malých a středních podniků. Jak již bylo zmíněno, společnost tuto možnost rozvoje samozřejmě využívá, a plánuje nadále využívat. V minulých letech realizovala minimálně dva velké projekty, přičemž jedním z nich byla stavba vlastní laboratoře, stavěná za účelem zkoumání a vytváření nových, kvalitnějších a levnějších materiálů. V souvislosti s dotační politikou je však vyžadováno striktní plnění dotačních podmínek. Proto si firma musí tuto záležitost velmi hlídat, v opačném případě by mohla o dotační obnos přijít.

**Normy různého druhu (technické, ekologické, aj.),** jsou z obecného pohledu, určité požadavky na určité chování či vlastnosti věci, člověka apod., které předepisují určitý standard, jehož splnění je vyžadováno, a subjekty ekonomické činnosti se mu musí odpovídajícím způsobem podřídit a přizpůsobit. Musí se tedy řídit nejen normami stanovenými samotným majitelem firmy, ale také normami českými (ČSN) a zejména také evropskými (ISO). Vzhledem k tomu, že je firma výrobcem chemických směsí sloužících pro výrobu produktu, musí splňovat řadu bezpečnostních, hygienických, technických a kvalitativních norem. Těmito normami je dosaženo nezávadnosti výrobku, jeho správné funkčnosti a kvality. Nutno je také dodržovat normy ekologické, čemuž jde firma vstřícně naproti. Snaží se stále inovovat a zlepšovat své výrobky,



a tím napomoci k menší ekologické zátěži. Příkladem může být nahrazování polystyrenu, používanému k izolaci staveb, PU pěnou (nízkoenergetické domy), přičemž je výroba i způsob aplikace ekologičtější a navíc i rychlý a bezodpadový. Také je ve všech stávajících i nových produktech používán, jako hnací médium, výhradně propan butan (zákaz používání freonů od roku 1992).

Ke shrnutí všech výše uvedených faktorů a zároveň zhodnocení jejich vlivu a hlediska na společnost Aerosol – service, s.r.o. nyní přikládám následující tabulku 12:

**Tabulka 12: Souhrn jednotlivých faktorů STEP analýzy**

STEP analýza	Faktory	Vliv	Hledisko
<b>Sociálně-kulturní prostředí</b>	Demografický vývoj		
	Struktura pohlaví		
	Kulturní hodnoty a tradice		
	Vzdělání		
	Trend a móda		
<b>Technologické prostředí</b>	Výzkum a vývoj		
	Technologie a inovace		
<b>Ekonomické prostředí</b>	Vývoj HDP		
	Nezaměstnanost		
	Mzdový vývoj		
	Životní cyklus podniku		
	Bankovní úvěry		
	Náklady na elektrickou energii		
	Náklady na pohonné hmoty		
<b>Politicko-právní prostředí</b>	Stabilita vlády		
	Regulace zahraničního obchodu		
	Dotační politika EU		
	Normy různého druhu (technické, ekologické, aj)		

Pozn.: vliv hledisko	velmi významný dlouhodobé	středně významný střednědobé	nejméně významný Krátkodobé
----------------------	---------------------------	------------------------------	-----------------------------

Zdroj: vlastní tvorba

## 7 Zahraniční obchod

Zejména z důvodu dosahování vyšší ekonomické efektivity a získání povědomí o technologiích používaných v zahraničí se firma Aerosol-service, s.r.o. v minulosti rozhodla pro vyvíjení aktivit i na trhu mimorepublikovém. Vývozem různých druhů PU pěn se zabývá již delší dobu, o čemž jasně vypovídá procentické vyjádření podílu vývozu, které činí 85 %. Tento výrazný výsledek napovídá, že je firma na zahraničních trzích závislá. Pozitivem ale je, že se na evropském území nachází pouze 10 stálých výrobců, takže zájem a poptávka po této produkci je stále vysoká. Zákazníky firmy jsou tedy především země EU a další státy Evropy. V současnosti jsou také firmou vedeny nová jednání s několika většími a řadou menších firem v Asii, Střední a Jižní Americe a také Austrálii. Pokud by došlo k úspěšnému obchodnímu jednání a k realizaci jmenovaných zakázek, může dojít k nárůstu výroby až o firmou odhadovaných statisíce výrobků ročně.

### 7.1 Podrobnější informace o vývozu výrobků

S vývozem je spojena řada otázek, kterými se firma musí intenzivně zabývat, aby nedošlo k pochybení, což by mohlo způsobit ztrátovost firmy v různých ohledech. Je vhodné objasnit si odpovědi zejména na následující otázky: Lze vyvážet stejný výrobek nebo je nutné ho adaptovat na prostředí zahraničních trhů? Do jaké míry a s čím je spojena úprava ceny? Jak nejlépe stanovit cenu? Je odlišná cena u vývozu do zemí EU a do tzv. třetích zemí? Proč jsou realizovány pouze vývozy? Není v plánu otevřít v zahraničí firemní pobočku? Jaký způsob distribuce je využíván? Odpovědi na tyto otázky jsou shrnuty do následujících odstavců.

Pokud se jedná o adaptaci výrobků, není jí třeba, jestliže to vysloveně nevyžadují předpisy a zákony dané země. Takovýchto „výjimek“ je pouze zlomek, například u vývozu do Austrálie je nutné zajistit převoz výrobků na fumigovaných paletách<sup>4</sup>. Tento výrok jistě nabádá i k otázce ceny. Cenová politika je postavena na stejném principu, jako tomu je i v České republice. Vždy je výše celkové částky za dodávku produktů závislá na vyjednávacích schopnostech obou stran, takže ceny nejsou pevně stanoveny. Protože jde spíše o dlouhodobé obchodování, lze se zahraničním

---

<sup>4</sup> Jedná se o tepelně zpracované a chemicky ošetřené palety, čímž je umožněn jejich vývoz do celého světa. Požadavkem je tedy splnění normy FAO ISPM 15. Takovéto palety jsou označeny znakem IPPC i registračním číslem.

zákazníkem sjednat kvartální ceny a poté se vždy domluvit na ceně nové, popř. cenu ponechat nezměněnou. Takto stanovený systém je prováděn zejména z důvodu rychle se měnících nepřímých nákladů, zejména pak paliv a celkové distribuce. V souvislosti s distribucí a cenou je vhodné zmínit, že je pro blízké trhy používána doprava silniční, jejímž pozitivem je zejména velmi rozvětvená infrastruktura a rychlost. Pokud je produkce dopravována přes vodní plochu, je distribuce řešena vždy lodní dopravou. Dopravování zboží pomocí lodí je levné, vhodné pro přepravu velkých nákladů a víceméně též bezrizikové. Obecně lze říci, že je výše částky nejvíce ovlivněna distribučním kanálem, jelikož produkci lze vyvážet bez větších úprav (maximálně náklady spojené s překladem do jazyka používaného v zemi zákazníka).

Základní vzorec pro výpočet ceny tedy zní:

$$\begin{aligned} & \text{Výrobní cena} + \text{marže spojená s vyjednávacím umem} + \text{náklady související s distribucí v rámci EU} \\ & = \text{cena při vývozu do EU} \end{aligned}$$

V případě exportu do zemí mimo Evropskou unii je nutné připočítat náklady na speciální exportní balení, značení výrobku (např. fumigované palety) a dále náklady spojené se vstupem do země (zejména clo).

Faktem, který usnadňuje firmě Aerosol-service s.r.o. cenotvorbu je, že společnost provádí pouze vývoz průmyslovým podnikům a ty teprve mají povinnost být informováni o legislativních pravidlech a možnostech cenové tvorby, zda je vůbec volná cenová tvorba v dovozní zemi, aj. Těmito pravidly se poté musejí při prodeji na daném trhu striktně řídit.

Jak již bylo řečeno, firma se zabývá vývozem produktů a dle slov ředitele společnosti zatím ani neuvažuje o zahraniční pobočce. Hlavním důvodem je fakt, že společnost vyváží do mnoha zemí, v žádné z nich však nemá takové množství odběratelů, aby tam bylo vhodné pobočku vybudovat. Další skutečností je, že své finanční prostředky přednostně vkládá na výzkum, vývoj, nové technologie a inovace, což je pro ni mnohem cennější než použít utržené obnosy do budování podniku v zahraničí. Zkrátka prozatím se firmě více vyplatí exportní činnost.

## 7.2 Výchozí fakta k nalezení vhodného zahraničního trhu

Stejně tak jako u všech důležitých rozhodnutí, které firma provádí, je i při vývozu do zemí mimo ČR důležité, uvědomit si své silné a zejména pak slabé stránky (tabulka 13). Toto poznání je vodítkem k nalezení vhodného trhu, jakožto možné příležitosti s ohledem na existující hrozby.

**Tabulka 13: SW matice**

Silné stránky	Slabé stránky
Využívání výzkumu a vývoje k nalezení moderních technologií,	Finančně náročné projekty,
perfektní znalost technologických postupů stávající výroby,	delší doba ladění a ověřování požadovaných fyzikálních vlastností nových receptur,
více jak desetileté zkušenosti s výzkumem a vývojem produktů,	
kreativita zaměstnanců,	nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
silná pozice na světových trzích.	

Zdroj: firemní materiály

Na základě těchto znalostí, které jsem získala ze zdrojů poskytnutých podnikem, lze zahájit analýzu jednotlivých trhů. Ze všeho nejdříve je nutné stanovit si podstatné faktory, kterými budou jednotlivé trhy porovnávány. Právě určení těchto hodnotících kritérií je zásadní krok vedoucí ke správné volbě tržní příležitosti. Dalším krokem je hledání a získávání relevantních informací. Firma Aerosol – service, s.r.o. sice používá jako zdroj informací vlastní studie, na klíčové projekty pak najímá zkušené experty a poradce, ovšem já se pokusím získat informace z veřejně dostupných informačních zdrojů.

K nalezení nových tržních příležitostí jsem se nechala inspirovat rozhovorem s ředitelem společnosti Aerosol – service, s.r.o., který mi odtajnil blízké obchodní záměry a jejich hlavní důvody. Tyto úvahy se týkaly směřování vývozu do největšího a nejlidnatějšího státu Jižní Ameriky – Brazílie. Podle slov pana Jiřího Kafky má brazilský trh velký potenciál. Ten je vyvozen z událostí, které se zde mají odehrávat v budoucnu. Zejména se jedná o konání olympijských her (2016) a také neméně významné Mistrovství světa ve fotbale (2014). Tyto celosvětové události vedou k budování infrastruktury, což souvisí se stavební expanzí. Konkrétněji se jedná

především o zajištění bydlení pro desetitisíce navštívivších lidí. V souvislosti s těmito stěžejními mezníky, byla na brazilském území v minulosti uspořádána výstava, na které se prezentovaly firmy se stavebními materiály. Zde se firmě Aerosol – service, s.r.o. naskytla výjimečná příležitost, jelikož se výstavy účastnilo jen velmi málo výrobců PU pěn. Z evropských zástupců se sešly, kromě firmy Aerosol – service, s.r.o. jen dvě další, a to jmenovitě firma TKK Srpenica d.d. ze Slovinska, vyrábějící produkt zvaný TKK TEKAPUR a firma OÜ Krimelte s produktem PENOSIL (EE). Mimochodem se tato firma stala, v rámci mého výzkumu konkurence, společností Aerosol – service, s.r.o. konkurentem zcela nejbližším. Ostatní výrobci a prodejci podle slov ředitele Aerosol – service, s.r.o. tyto trhy nevyhledávají a považují je za složité a nevýznamné. Složitost je viděna zejména v celní bariéře, obchodních zvyklostech, neznalosti výrobku atp. Nespornou výhodou firmy Aerosol – service, s.r.o. oproti ostatním zmíněným společnostem je její intenzivní proaktivní činnost, díky které získala na tomto trhu již v minulých letech dva malé prodejce s vlastní obchodní sítí. Dále zde minulý rok zahájila spolupráci s portugalskou firmou vyrábějící silikonové a akrylátové tmely, díky které již na nejen brazilský trh začala dovážet produkci pod značkou klienta. Všechny tyto fakty se v Brazílii setkaly s pozitivní odezvou a s navázáním nových obchodních vztahů.

Po vyslechnutí vyčtených faktů, poznatků a myšlenek jsem si zapamatovala zejména toto: Olympijské hry, Mistrovství světa ve fotbale, rozvíjející se stavební aktivity. Zásadním bodem je tedy nalezení obdobných celosvětových aktivit. Z předešlého odstavce také vyplynulo, že k nalezení maximálně vyhovujícího trhu je však také potřeba získat informace doplňující, týkající se např. životního blahobytu, možných bariér, technických, kulturních, politicko-právních faktorů apod.

### **7.3 Analyzování**

Jelikož hlavním cílem, který si firma vytkla v rámci dalšího rozvoje firmy, je nejen zlepšit svojí pozici, ale stát se leaderem v oblasti výroby polyuretanových pěn v EU, rozhodla jsem se zanalyzovat země EU a vyhledat mezi nimi nové vývozní příležitosti. Avšak v současné době, která se vyznačuje stavební recesí v téměř všech státech Evropy, nelze plně spoléhat pouze na tyto blízké trhy. Právě díky tomuto faktu, se firma aktivně snaží rozšířit exportní aktivity i mimo Evropu. Tento poznatek byl druhým impulzem, který mě dovedl k myšlence doporučit směr na trhu mimoevropském.

## 7.3.1 Zhodnocení zemí EU

### Charakteristika trhu

Prvopočátky EU vedou do roku 1951, avšak oficiální pojem Evropská unie (EU) byl stvrzen až Maastrichtskou smlouvou v roce 1993. Jedná se o specifickou organizaci, jež zastřešuje všechny členské státy, které na ni přenesly svou suverenitu<sup>5</sup>. V současnosti ji tvoří 27 evropských států. Výhodou zemí v rámci Evropské unie je skutečnost, že zde funguje jednotný trh, jenž z obecného hlediska souvisí se zjednodušením vývozu a dovozu. Konkrétněji se jedná o používání společných evropských norem, které jsou uznatelné ve všech státech Unie. Dalším významným faktem je eliminace celní povinnosti.

### Postup

Ze všeho nejdříve jsem se orientovala na nalezení důležitých událostí v jednotlivých státech v rozmezí následujících 3 - 5 let, tj. 2015 - 2017. Dřívější události jsou brány jako ušlá příležitost, jelikož k takovýmto velkým projektům je třeba provádět důležitá jednání a rozhodnutí cca 1 - 2 roky předem a nyní je již jistě začínáno s jejich postupnou realizací. Zabývala jsem se též státy, ve kterých již firma započala vývozní aktivity (Německo, Polsko, Maďarsko, Itálie), jelikož zde svou činnost může ještě více rozšířit. Myslím si, že blíže analyzovat všechny státy s většími celosvětovými událostmi je poněkud zdlouhavé, a proto jsem se rozhodla vybrat jen 5 zemí s největší koncentrací budoucích událostí, které podlely další doplňkové analýze vedoucí ke zjištění nejvhodnějších zemí pro navázání kontaktů spojených s vývozem. V souvislosti s konečnou selekcí vývozních kandidátů bylo stanoveno několik doprovodných kritérií a jejich vah, podle nichž byli vybráni 2 definitivní kandidáti. Dle dostupných informací na internetu byl zohledňován zejména ekonomický růst.

---

<sup>5</sup> Suverenita neboli svrchovanost je označení pro přenesení některých pravomocí jednotlivých států na subjekt vyššího řádu, zde je tím míněna EU.

## Vyhodnocení a shrnutí

Z celkem 26 států EU jsem zjistila všechny dostupné výchozí informace (příloha 9) a poté jsem vybrala 5 států s nejvyšší koncentrací objevených budoucích akcí. Mezi tyto státy konkrétně patří Anglie, Finsko, Francie, Německo a Španělsko. Hodnocení s využitím vah probíhalo pomocí přímých ukazatelů ekonomické výkonnosti (HDP), jejichž váha byla označena číslem 2, a ostatních podpůrných ukazatelů souvisejících s rozvojem aktivitou jednotlivých států (investice, výzkum a vývoj, bonita) s váhou 1. Údaje související s hrubým domácím produktem jsou obecně známé jako ukazatele pro zjišťování výkonnosti ekonomiky států, a proto byly bez většího rozmyšlení zvoleny za výchozí. Za podpůrný ukazatel byla poté označena investiční činnost, rozvoj výzkumu a vývoje a také bonita země. Míra investic udává v procentním vyjádření kolik finančních prostředků je vynaloženo na investice, které státu napomáhají k rozvoji. Výzkum a vývoj taktéž vede k vyspělosti a vývoji země. Bonita v souvislosti s ratingovým hodnocením nám pak napovídá jak je na tom stát z pohledu financí. Zejména zda je schopna plnit své závazky v souvislosti s dluhovým zatížením, což je významná informace pro možné investiční záměry zahraničních investorů a pro rozkvet státu.

Za nejvhodnějšího kandidáta, pro zahájení či utvrzení vývozních aktivit mezi roky 2015 - 2017, bylo dle konečných výsledků označeno Finsko a poté také Německo (příloha 10). Hrozbou na území Německa je však tuzemský výrobce Den Braven Czech and Slovak a.s. Na tento fakt bychom neměli opomenout. I v tomto konkurentovi je však možné najít vhodnou příležitost v souvislosti navázání užší spolupráce. Během roku 2013 – 2014 je tedy nutné aktivně navazovat kontakty ve jmenovaných zemích. Vůbec nejlepším způsobem je návštěva výstav a veletrhů. Zjištění informací o konaných událostech týkajících se stavebnictví lze velmi přehledně nalézt na internetových stránkách [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) [35], které podávají přehled o nejaktuálnějším dění.

Samozřejmě by při takovéto návštěvě cizí země neměla být opomenuta ani důkladná příprava na možné jednání a to zvláště z hlediska kulturních aspektů v osobní komunikaci. Dle pana Ing. Jaroslava Světlíka, který sepsal knihu s názvem: „Marketing pro evropský trh“, je doporučováno například s finskými partnery navázat nejprve kontakt písemný a poté až započít osobní obchodní styk. Časté je i kontaktování přes důvěryhodného prostředníka, který obě strany představí. Osobní návštěva musí být

předem ohlášena. Sjednaný termín návštěvy je nutné dodržet, přesnost a dochvilnost jsou samozřejmostí. Představování je obvyklé jako v jiných evropských státech. Při předávání vizitek je nutné mít na paměti, že jsou zde běžné soukromé a pracovní vizitky. Při samotném jednání jsou Finové rezervovaní, málomluvní a minimálně využívají neverbální komunikace. Používají pouze tolik slov, kolik je pro jednání potřeba. Nikdy nepřerušují mluvícího, málokdy poskytnou zpětnou vazbu. Od druhé strany Finové též neočekávají, že bude přehnaně výřečná. Součástí pracovního nebo obchodního jednání může být i pozvání na oběd nebo do sauny, což je národní zvyklost, a pokud tomu nebrání zdravotní důvody, je vhodné pozvání akceptovat. Stejně tak i od německých jedinců lze očekávat poněkud chladnější, rezervovanější a dosti formální přístup. První kontakt by měl být učiněn písemně, přičemž dobrá obchodní němčina je samozřejmostí. Telefonický kontakt je vhodný až poté, co obdržíme písemnou odpověď. Schůzku není radno sjednávat na páteční odpoledne. Velmi důležitá je důkladná příprava jednání. Samotný úkon je sice zahájen krátkým společenským rozhovorem, ale zároveň je nutné se připravit na nízký komunikační kontext a řešení věcí bez okolků a přímo. Nelze ani očekávat unáhlená rozhodnutí. Jelikož jsou Němci detailisti, není překvapením jejich velmi profesionální a přesné zpracování smluv. Typický je i pracovní oběd, při kterém není radno žertovat, protože je pro ně pracovní jednání příliš vážná záležitost. [16]

### **7.3.2 Doporučení pro trh mimoevropský**

V současné době se firma nachází v dobré pozici pro provádění expanzí. Společnost má stabilizované zákaznické portfolio, prestiž v celostátním i evropském měřítku a nezpochybnitelné know-how ve výrobě předmětných produktů. V minulosti byly podnikány i obchodní tahy do Austrálie a nyní do Brazílie. Z vyřčených důvodů bych doporučila v tomto rozšiřování pokračovat. Samozřejmě je vývoz mimo EU složitější z hlediska vývozní dokumentace, legislativních záležitostí, splňování norem daných zemí a finančně náročnější zejména kvůli platbě cla a jiných daní, čímž logicky dochází ke zvýšení nákladů a tím pádem i konečné ceny produktů.

Po zvažování nad způsobem jakým z trhu získat nejlepší vývozní kandidáty, bych doporučila zaměřit se výhradně na tzv. uskupení BRICS. Jedná se o hospodářské uskupení Brazílie, Ruska, Indie, Číny a Jižní Afriky. Tyto státy bych zvolila, jelikož jsou považovány za ekonomiky, které se díky svému rychlému růstu mají v budoucnosti



stát dominantními ekonomikami světa. Vhodné je tedy sledovat dění v těchto státech, nejlépe na internetových stránkách [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) – kalendář akcí, navštěvovat důležité veletrhy, výstavy, semináře týkající se stavebnictví a stavebních materiálů a navazovat zde hlubší kontakty. Konkrétněji mohu doporučit například seminář, jenž bude probíhat v květnu tohoto roku (13. – 17. 5. 2013) v Rusku ve městech Jekatěrinburg a Čeljabinsk. Tématem semináře je: „Úspory energie – moderní technologie“. Cílem této události je kromě jiného navázání nových kontaktů s potenciálními ruskými partnery a následná možnost obchodní a výrobní spolupráce. Obchody s Ruskem by byli záhodné i z důvodu budoucího konání Mistrovství světa v plavání (2015), Mistrovství světa v ledním hokeji (2016) a dále Mistrovství světa ve fotbale (2018), kde se tento šampionát bude konat vůbec poprvé v historii.

Tento cíl považuji za nejideálnější volbu, podmíněnou i tím, že se jedná o nejbližší budoucí událost. Pro konečné rozhodnutí o realizaci této doporučené alternativy je také nutno vyčíslit náklady spojené se služební cestou. Pro konkrétnější představu o tom, co vše je třeba provést, zajistit a zvláště pak zaplatit nyní uvedu výčet všech nákladů souvisejících se služební cestou do Ruska za účelem navázání kontaktů a nejlépe uzavření obchodních smluv. Základem je tedy zjistit náklady na dopravu, stravné a ubytování. Co se týče popisu způsobu dopravy, lze obecně říci, že nejrychlejší je samozřejmě doprava letecká, avšak je poměrně drahá. Negativem autobusové dopravy je, že trvá cca 2 dny a také z ČR nevede do Ruska přímý spoj. Ostatní druhy dopravy bych osobně nedoporučovala. Dle mého názoru je varianta cestovat letadlem nejvhodnější, a proto bude počítáno s touto dopravou. Po hledání na dostupných serverech nabízejících letenky jsem objevila nabídku na stránkách [Letuška.cz](http://Letuška.cz), kde přímý let z Prahy do města konání semináře (Jekatěrinburg) na období od 12. – 18. 5. 2013 stojí 12 675 Kč a je nabízen společností Czech Airlines. Dále jsem se snažila nalézt náklady související se stravným. Dle sazeb zahraničního stravného pro rok 2013 jsem našla denní příděl ve výši 45 euro/den (315 euro/7 dní). Tyto sumy jsem samozřejmě přepočítala dle kurzu ČNB k dnešnímu dni (20. 4. 2013) 25,855 Kč/euro, tj. 1 163,475 Kč/den a (8 144,325 Kč/7dní), jelikož je přepočet nutný ke konečné sumarizaci. Počítáno bylo se 7 dny z důvodu pětidenního konání výstavy s připočtením 2 dnů na cestu tam a zpět. Další větší obnos souvisí s ubytováním vyslaného zaměstnance. Většina ubytovacích kapacit stanovuje částku z počtu strávených nocí, a proto jsem počítala se 6 nocemi. Mé hledání bylo zaměřeno zejména na internetové

stránky, s velkým výběrem hotelů, hostelů, aj. (Hotels.com, Expedia.com, Bookong.com), přičemž nejlepší nabídkou dle ceny a vybavení jsem shledala pokoj typu Standard, v City hotelu v Jekatěrinburgu, který stojí ve stanoveném termínu 1 557 Kč/den (9 343 Kč/6 nocí) od společnosti Hotels.com. Částka za přenocování může být také výrazně vyšší, ale i nižší, jelikož vždy záleží na preferencích podniku. Účast na semináři - 0 Kč. Pokud budeme uvažovat o vyplácení mzdy zaměstnance, lze říci, že je samozřejmě placen tak jako v běžném pracovním procesu, lze ho však motivovat i finanční odměnou. Jelikož nejsem informovaná o mzdách a pravidlech odměn, tato částka byla brána za zcela stejnou jako při práci odváděnou v tuzemsku a nebylo s ní počítáno. Důležité je také znát všechny náležitosti nutné pro vycestování do této země, zejména je pak nutné mít vystavené vízum a další vstupní formality. Nejrychlejším způsobem je nalézt tyto informace kdekoliv na internetu (např. rusko.svetadily.cz). V souvislosti s vízem, jsem našla nabídku zprostředkování za 3 000 Kč. Toto vízum je na nejkratší možnou dobu, tj. 1 měsíc a doba vyřízení je 2 týdny. Nutné je i zajištění cestovního pojištění, které nabízí nejvýhodněji ČSOB, a to ve výši 34 Kč/den (239 Kč/7 dní) za standardní cestu. Po sečtení všech těchto položek jsem dospěla k finančnímu obnosu ve výši 33 401 Kč za 1 zaměstnance (po zaokrouhlení). Další podrobnější informace, poznámky a zdroje čerpání jsou uvedeny v příloze 11.

## **8 Shrnutí a závěr**

### **8.1 Shrnutí výsledků**

Nyní bych ráda shrnula výsledky vlastního poznávání, které vznikly na základě řešených problémů a jejich konečného zhodnocení. Všechny uvedené poznatky korespondují s tabulkou 2 uvedené v kapitole: „Metodika“.

#### **8.1.1 Vnější prostředí**

V rámci vnějšího prostředí byl kladen důraz zejména na spokojenost zákazníka, která byla prozkoumána pomocí dotazníkového šetření (A). Dále jsem prováděla analýzu potencionálních zákazníků, a to zejména z důvodu podpoření odbytu produkce společnosti, a také ke zjištění možností prodeje (B). V tomto prostředí byla také zjišťována současná konkurence a její vliv na podnik (C). Výsledky byly následující:

##### **A) Dotazníkové šetření**

Prvním řešeným tématem, napomáhajícím ke zjištění hlavního cíle práce bylo provedení dotazníkového šetření týkajícího se současné spokojenosti zákazníků. Cíl souvisel s dosažením celistvého pohledu ze strany zákazníků na veškeré firemní aktivity. Na základě sběru a následného zpracování dotazníků byla zjištěna převážná spokojenost.

Závěrem si myslím, že se firma patřičně orientuje na potřeby a přání zákazníka. Možné zlepšení však vidím ve větší propagaci firmy, jejích výrobků a služeb k dosažení hlubšího povědomí o této firmě. Toto je nutné provádět zejména při získávání nových zákazníků, jelikož stávající firma většinou informuje o všech novinkách na základě emailové či osobní komunikace.

##### **B) Potencionální zákazníci**

Následovalo zjištění již zmiňovaných potencionálních zákazníků, kdy na základě stanovených kritérií vycházejících z analýzy odběratelů stávajících bylo nalezeno několik nových nejatraktivnějších.

Všechny nalezené firmy jsou firmami vyrábějícími nebo prodávajícími stavební produkty. Každou firmu by však společnost měla oslovit z jiného důvodu. Například společnosti Matadorfix Bohemia, s.r.o. by mohla nabídnout výpomoc při nedostatku

výrobní kapacity. Další firma Madoil, s.r.o. dováží PU pěny značky Cyklon. Myslím si, že by firma Aerosol – service, s.r.o. mohla tuto firmu oslovit a přimět k výrobě vlastní PU pěny pod svou vlastní značkou. Dalším potencionálním zákazníkem by mohla být firma Berner, spol. s r.o., která ve své široké nabídce poskytuje i PU pěny pod svým názvem, ale není jejich výrobcem, čehož by analyzovaná firma mohla také využít. Firma Den Braven Czech and Slovak a.s. je sice uváděna i jako konkurenční podnik, ale navázání kontaktů související se spoluprací a vyplňováním potřebných kapacit by také jistě nebylo bezpředmětné. Poslední firmou, která je značně zastoupena i na trhu světovém je Fischer international s.r.o. Zde by bylo vhodné zaměřit se na fakt, že výroba PU pěn je pouze její okrajovou činností. Nabídka outsourcingu ze strany firmy Aerosol – service, s.r.o., by mohla být způsobem, jak s touto společností navázat kontakt a v případě zájmu i dlouhodobou spoluprací.

### **C) Analýza konkurence**

Posledním zjištěným faktem tohoto pilíře bylo nalezení nejsilnějších a firmě nejbližších výrobních a obchodních konkurentů. Na základě postupu uvedeného v metodice byl zjištěn celkově nejsilnější konkurent ve výrobní sféře - Henkel ČR, spol. s r.o. Jelikož se firma Aerosol – service, s.r.o. umístila v tomto porovnávání na 6. místě, jejím nejbližším a zároveň nejpřímějším konkurentem z pohledu finanční analýzy se stal Allformont s.r.o., který se celkově umístil na místě 5. Na poli obchodním byla označena za nejsilnějšího konkurenta trhu firma Den Braven Czech and Slovak, a.s. Za nejbližšího nepřímého konkurenta zkoumané firmy Aerosol – service, s.r.o. (zde již pod názvem značky svého zákazníka - Gutta ČR – Praha spol. s r.o.) byla opět shodně jako v konkurenci výrobní označena firma Allformont s.r.o., která si pouze s analyzovanou firmou vyměnila umístění a tím tedy utvrdila možné soupeření mezi těmito podniky.

Celkový žebříček sestavený z obou analýz poté pouze již potvrdil výše zjištěný užší konkurenční boj mezi společnostmi Aerosol – service, s.r.o. a firmou Allformont s.r.o. Bližší konkurent je viděn i ve společnosti INVA Building Materials s.r.o., která je podle slov ředitele společnosti Aerosol – service, s.r.o. vůbec nejzásadnější. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že by firma měla zaměřit svou pozornost na sledování aktivit těchto firem, aby předešla ohrožení a nenastal moment překvapení, který by jí mohl

negativně ovlivnit. Absolutně nejsilnější konkurencí se na českém trhu stala společnost Den Braven Czech and Slovak a.s.

### **8.1.2 Makroprostředí**

V souvislosti s tímto prostředím byla vybrána a provedena analýza STEP, ze které vyplynuly následující výsledky:

#### **STEP analýza**

Pomocí sestavené tabulky, která byla rozdělena na jednotlivé prostředí (sociálně-kulturní, technologické, ekonomické, politicko-právní) vyšly najevo faktory pro firmu nejvýznamější. Konkrétněji se jedná o faktor vzdělání, dále výzkum a vývoj, technologie a inovace, životní cyklus podniku, bankovní úvěry a v neposlední řadě faktory týkající se regulace zahraničního obchodu, dotační politiky EU a norem všeho druhu.

Těchto faktorů by si firma měla nejvíce všimnout a zabývat se jimi, jelikož ji ovlivňují největší měrou a ještě k tomu dlouhodobě. Jelikož je firma závislá na kvalifikovaných pracovnících, výzkumu a vývoji v souvislosti s vytvářením nových technologií a inovací, které souvisejí s dluhovým zatížením (bankovní úvěry, dotace), a její aktivity jsou spojeny i se zahraničním obchodem a jeho pravidly, jsou tyto faktory oprávněně považovány za důležité.

### **8.1.3 Zahraniční obchod**

Pro tuto část jsem zvolila analýzu potencionálních trhů v EU (A) a následně jsem zde také uváděla doporučení a možné kroky pro trhy mimounijní (B). Zde jsou výsledky:

#### **A) Potencionální trhy**

K objektivnímu celkovému zhodnocení současného prostředí podniku bylo nutné zhodnotit i zahraniční obchod, jelikož tyto aktivity velkou měrou ovlivňují celkové firemní podnikání. Zde jsem se rozhodla pro najití nových potencionálních trhů, kterým by firma mohla nabídnout svou produkci.

Na základě zkušeností, které jsem pochytila při rozhovoru s ředitelem společnosti Aerosol – service, s.r.o. jsem zvolila způsob výběru zemí, jaký volí při nových expanzích i on. Byly tedy vytipovány země s konáním světových událostí a vybrané

lokality byly dále ještě hodnoceny podle jejich vývoje a ekonomického růstu. Za zemi s nejvíce počty konajících se světových událostí a zároveň s nejlépe se rozvíjejícím stavem ekonomiky bylo zvoleno Finsko a na druhém místě s nízkým bodovým rozdílem poté Německo. Hrozbou na území Německa bylo zjištění konkurence ze strany společnosti Den Braven Czech and Slovak a.s. Na tento fakt by nemělo být opomenuto, avšak i v tomto konkurentovi je možné najít vhodnou příležitost související s navázáním užší spolupráce s touto světoznámou značkou, která se navíc v hodnocení konkurentů stala nejsilnější firmou na českém trhu.

Poté bylo doporučeno aktivně navazovat kontakty ve jmenovaných zemích a neopomenout přitom na kulturní odlišnosti. Vůbec nejlepším způsobem navázání kontaktu s potencionálními partnery byla shledána návštěva zahraničních výstav a veletrhů.

## **B) Doporučení potencionálních trhů mimo EU**

V rámci mimounijních aktivit byl poté doporučen obdobný postup, avšak v rámci velkého množství zemí a tudíž i informací bych poradila využít potenciálu zejména zemí ve sdružení BRICS (Brazílie, Rusko, Indie, Čína, Jižní Afrika). Tito kandidáti jsou označováni za silné země, které se v budoucích letech mají stát dominantními ekonomikami světa. Nejlepší volbou by bylo jistě navázání kontaktů s Ruskem, jelikož se zde bude konat mnoho světových událostí, zejména pak Mistrovství světa v ledním hokeji, které je pro Rusko velmi důležitým a uznávaným národním sportem.

Konkrétněji mohu doporučit seminář, jenž bude probíhat v květnu tohoto roku (13. – 17. 5. 2013) v Rusku ve městech Jekatěrinburg a Čeljabinsk. Tématem semináře je: „Úspory energie – moderní technologie“. Pro konečné rozhodnutí o přijetí, či zamítnutí této alternativy je také nutné vyčíslit náklady spojené se služební cestou. Základem je zjištění nákladů na dopravu, stravné a ubytování. Varianta cestovat letadlem je sice spojena s vyšší finanční částkou, ale na druhou stranu také s kratším časem stráveným tzv. „na cestě“. Dle zjištěných informací považuji nabídku ze stránek Letuška.cz za nejvýhodnější (12 675 Kč). Dalším nákladem je denní příděl na stravné, tj. 8 144,325 Kč/7dní a obnos související s ubytováním vyslaného zaměstnance. Většina ubytovacích kapacit počítá platby za strávené noci, a proto jsem počítala 6 nocí. Mé hledání bylo ukončeno nalezením City hotelu v Jekatěrinburgu za cenu 9 343 Kč/6dní. Protože firma využívá bezplatné pasivní účasti, není třeba tedy s tímto počítat. Pokud

budeme uvažovat o vyplácení mzdy zaměstnance, lze říci, že je samozřejmě placen tak jako v běžném pracovním procesu, lze ho však motivovat i finanční odměnou. S těmito náklady však počítáno nebylo z důvodu neznalosti přesných mezd a odměn. Důležité je také znát všechny náležitosti nutné pro vycestování do této země, zejména je pak nutné mít vystavené vízum (3 000 Kč) a další vstupní formality (cestovní pojištění 239 Kč/7 dní). Po sečtení všech uvedených položek jsem došla k částce 33 401 Kč za 1 zaměstnance.

## 8.2 Závěr

V souhrnu si myslím, že analyzováním výše uvedených částí v jednotlivých prostředích podniku bylo dosaženo stanoveného cíle. V jednotlivých oblastech byly také popsány ostatní důležité informace na základě firemní dokumentace a tím bylo dosaženo ucelenosti této práce.

Ke zlepšení bych navrhla větší podporu v souvislosti s informovaností zejména nových zákazníků, jelikož dotazníkové šetření poukázalo na její nedostatek. Konkrétněji bych doporučila vylepšit dostupnost firemních internetových stránek ke kvalitnější komunikaci se zákazníky, na což již firma v době tvorby této diplomové práce začala reagovat jejich modernizací s využitím svého lidského kapitálu. Dále bych, pro zvýšení poptávky, doporučila oslovit firmy označené za nové potenciaální zákazníky, a to způsobem popsaným ve výše uvedené části 8.1.1 B). Formu komunikace bych zvolila na základě telefonického oslovení firem za účelem sjednání schůzky, či zaslání informací pomocí e-mailu, či dopisu. Náklady na sjednání schůzky pomocí telefonické, internetové komunikace jsou minimální a to hlavně v dnešní rozvíjející se době, kdy jsou ceny těchto služeb většinou paušálním, fixním a pro firmu zcela nepostradatelným základem. Nejeftivnějším způsobem je však oslovení osobní, protože při tzv. „face to face“ komunikaci je možná bezprostřední interakce mezi subjekty. Osobní komunikace již tedy obnáší vynaložení vyšších finančních prostředků, souvisejících zejména s náklady na cestu do místa schůzky, v případě delšího setrvání s náklady na ubytování, stravné a s tzv. náklady na reprezentaci (výdaje na pohoštění, občerstvení klienta). Jelikož je firma dlouhodoběji zisková (graf 2) a rozvíjející se, myslím si, že pro ni není tedy žádnou překážkou využít navrhovaných možností. Zjištěním blízké konkurence, jsem pouze chtěla upozornit firmu na obezřetnost, aby nedošlo k jejímu ohrožení a negativnímu vlivu. Je tedy nutné sledovat její kroky (nové výrobky, technologie,

cenová nabídka, finanční hospodaření, jiné aktivity), které lze zjistit jednoduše za pomoci internetu na stránkách konkurentů, či v obchodním zákoníku a vést si jejich evidenci. Náklady na tuto činnost v rámci firemní režie jsou minimální (náklady na užívání internetu, náklady na pracovníka), avšak kdyby byla prováděna agenturou specializující se na monitoring konkurence, finanční zatížení by bylo zřetelnější. Vždy závisí na preferenci čas/finance.

Makroprostředí bylo popsáno pouze pro ucelení informovanosti podniku o okolí, jelikož toto prostředí je firmou neovlivnitelné, ale na společnost neodvratně působí. Zde je mým doporučením sledovat dění pomocí statistik na internetových stránkách Českého statistického úřadu, Eurostatu, Businessinfo a flexibilně reagovat na vzniklé změny.

V souvislosti se zahraničím, bych doporučila využít, opět ke zlepšení zejména finanční situace či upevnění stávající pozice podniku, zjištěných trhů (viz 8.1.3). Uvedené trhy jsou vesměs rozvíjejícími se oblastmi, kde se v nejbližších letech očekává „boom“ ve stavebnictví, a proto bych této příležitosti doporučovala využít. A to zejména zvýšením aktivity v souvislosti s výstavami a veletrhy spojenými se stavební tematikou. Firma považuje tuto cestu za nejefektivnější způsob sebe prezentace. Náklady na tyto aktivity jsou vždy odvislé od vzdálenosti konající se výstavy a také na cenových relacích v cílové zemi. Zaměřím-li se na nejbližší konající událost (13. – 17. 5. 2013) v ruském městě Jekatěrinburg odhadované náklady na dopravu, stravné, ubytování, vízum, aj. jsou ve výši 33 401 Kč na 1 zaměstnance. V tomto bodě již závisí na rozhodnutí a preferencích managementu společnosti, a také na tom, zda má dostatek financí k realizaci této cesty.

Myslím si však, že z různých důvodů, například kapacitních při případném zvýšení poptávky či omezené možnosti financování, není možno všechny tyto zjištění realizovat. Přesto věřím v nápomoc této analyzované firmě, při jejích současných aktivitách, spojenou s obohacením o nové informace a snad neotřelý pohled na aktuální stav společnosti.



## 9 Summary

This thesis was focused on the theme: External environment of the company. The business was chosen during the preparation and give me necessary information. Researched business called Aerosol – Service Ltd., place of business is in central Bohemian (Pletený Újezd). The main products of the company are polyurethane foams.

This dissertation was divided into three pillars. The first pillar was oriented of the external surroundings of company. These surroundings were adequately described. The next step was survey, because was needed to profile customer satisfaction. Another important step was to analyze the strongest and closest competitors on the market.

The second pillar was focused on farther surroundings professionally called macro surroundings. This part has been described by STEP analysis. From this analysis was evaluated several most fundamental and long-term factors.

The last pillar was focused on foreign trade, which is for company the most important. 85 % of the all production goes abroad. Here was analyzed market of European Union and final effect was chosen two best companies according to set criteria to begin new business possibilities.

The main object of the thesis was to analyze the external environment of the company. In my opinion, the main object fulfilled. New findings were found in the external environment, and they are designed to changes and recommendations.

## 10 Literární přehled

1. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
2. KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. třetí, upravené a doplněné vydání. Rychnov nad Kněžnou: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
3. PŘIBOVÁ, Marie., a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Praha 7: Grada Publishing, 1998, 92 s. ISBN 80-7169-536-x.
4. GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
5. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
6. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.
7. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2006, 788 s. ISBN 01-314-5757-8.
8. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.
9. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
10. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
11. PIPE, Steve. *100 1 cesta k vyššímu zisku*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 125 s. ISBN 80-716-9312-X.
12. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2003, 151 s. ISBN 80-245-0496-0.
13. LACINA, Karel a Tomáš KALA. *Regionální a mezinárodní marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 136 s. ISBN 80-704-1929-6.

14. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
15. PHILIP KOTLER, Gary Armstrong. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2009, 637 s. ISBN 978-013-7006-694.
16. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
17. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
18. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
19. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
20. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 192 s. ISBN 80-707-9322-8.
21. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací* [online]. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. [cit. 2013-02-23]. ISBN 978-80-7179-882-8. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=bBb-jXZXA7wC&pg=PA16&dq=anal%C3%BDza+konkurenceschopnosti&hl=cs&sa=X&ei=65woUcfDGyFkAbdw4HgAg&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=anal%C3%BDza%20konkurenceschopnosti&f=false>
22. HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs* [online]. 2. akt. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 592 s. [cit. 2013-01-03]. ISBN 978-80-7179-862-0. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=kr4yAaWD1d8C&pg=PA370&dq=monopol&hl=cs&sa=X&ei=TlrlULj-HoHStAb1kYCACw&ved=0CFoQ6AEwBw#v=onepage&q=monopol&f=false>
23. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 114 s. [cit. 2013-01-03]. ISBN 80-7179-885-1. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=VolmYW9JFjUC&pg=PR4&dq=80-7179-885-1&hl=cs&sa=X&ei=k6vmULXpOtHcsgabIHIBg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=80-7179-885-1&f=false>

24. Zahraniční obchod. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Zahrani%C4%8Dn%C3%AD\\_obchod](http://cs.wikipedia.org/wiki/Zahrani%C4%8Dn%C3%AD_obchod)
25. Prostředí managementu a SWOT analýza. In: *Seminárky a státnicové otázky* [online]. 2009, 278 s. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://seminarky.mujoblog.centrum.cz/clanky/Prostredi-managementu-a-SWOT-analyza-52613.aspx>
26. Trh a jeho zákony: Ekonomický růst (hospodářský cyklus). In: *Ekonomie – maturitní témata z ekonomie* [online]. 2006 [cit. 2013-01-01]. Dostupné z: [http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh\\_a\\_jeho\\_zakony&unit=ekonomicky\\_rust](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony&unit=ekonomicky_rust)
27. PESTEL analýza makroprostředí. In: *Oxford University Press* [online]. 2007 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: [http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm)
28. Pest market analysis tool. In: *Businessballs.com* [online]. 2010 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
29. Marketingové prostředí. In: *Management a marketing* [online]. 2009 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/06/4-prednaska-marketingove-prostredi.html>
30. Prostředí a vlivy. In: *Marketing* [online]. 2008 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: [http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani\\_organizace&unit=prostredi\\_a\\_vlivy](http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_organizace&unit=prostredi_a_vlivy)
31. Postup stanovení ceny. *Ekonomikon* [online]. 2011 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/cena/stanoveni>
32. Cena. In: *Maturitní otázky* [online]. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>
33. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: [www.czso.cz/](http://www.czso.cz/)
34. *Eurostat* [online]. 2010 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/ode/index.htm>

35. *BusinessInfo.cz*. Oficiální portál pro podnikání a export. *Kalendář akcí* [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/online-nastroje/kalendar-akci.html?name=&dateFrom=28.09.2013&dateTo=&spheres=44&industries=&countryTarget=&type=&country=&region=>
36. *Obchodní, živnostenský rejstřík, ARES*. *Peníze.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/>
37. Rezervace letenky. *Letuška* [online]. © 1996 - 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://letenka.letuska.cz/cs/multiPricer.php?sid=00028854b96dd9dab600a60681f66d9f838c0>
38. Sazby zahraničního stravného pro rok 2013. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-zahranicniho-stravneho-pro-rok-2013-26561.html>
39. Nabídky hotelů. *Hotels.com* [online]. © 2002–2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://cs.hotels.com/hotel/details.html?pa=6&pn=1&ps=6&tab=description&destinationId=1191837&searchDestination=Jekaterinburg&hotelId=265443&arrivalDate=12-05-2013&departureDate=18-05-2013&rooms\[0\].numberOfAdults=1&roomno=1&validate=false&previousDateful=false&reviewOrder=date\\_newest\\_first](http://cs.hotels.com/hotel/details.html?pa=6&pn=1&ps=6&tab=description&destinationId=1191837&searchDestination=Jekaterinburg&hotelId=265443&arrivalDate=12-05-2013&departureDate=18-05-2013&rooms[0].numberOfAdults=1&roomno=1&validate=false&previousDateful=false&reviewOrder=date_newest_first)
40. Ceník – Vízum do Ruska. *Vízum do Ruska* [online]. © 2008 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.do-ruska-vizum.cz/ceny-sluzeb-vizum-rusko>
41. Rychlá kalkulace cestovního pojištění. *ČSOB pojišťovna* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <https://app2.csobpoj.cz/iv/cestokalkulace#footer>

# 11 Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Seznam obrázků

- Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace
- Obrázek 2: Komunikační proces
- Obrázek 3: Nákupní rozhodovací proces
- Obrázek 4: Typy veřejnosti
- Obrázek 5: Čtyřfázové schéma hospodářského cyklu
- Obrázek 6: Segmenty vnějšího prostředí
- Obrázek 7: Společnost Aerosol – service, s.r.o.
- Obrázek 8: Struktura látek při plnění dózy
- Obrázek 9: Dodavatelé analyzované společnosti
- Obrázek 10: Veřejnost ovlivňující firmu
- Obrázek 11: Odběratelé analyzované společnosti
- Obrázek 12: Komunikace probíhající mezi zaměstnancem a zákazníkem

## Seznam tabulek

- Tabulka 1: Strategie stanovení ceny
- Tabulka 2: Shrnutí nejdůležitějších metodických záměrů
- Tabulka 3: Vývoj výsledku hospodaření v posledních čtyřech letech
- Tabulka 4: Nejčastěji uplatňovaná kritéria pro výběr nových zákazníků
- Tabulka 5: Konkurence – fáze výroby
- Tabulka 6: Konkurence – fáze prodeje
- Tabulka 7: Hodnocení výrobní konkurence bodovou metodou
- Tabulka 8: Zhodnocení vybrané obchodní konkurence bodovou metodou
- Tabulka 9: Stavební práce ve Středočeském kraji, spadajícím okrese Kladno, sousedních krajích, vč. ČR celkem
- Tabulka 10: Celkové výdaje na VaV podle zdrojů jejich financování v rámci ČR
- Tabulka 11: Stav obyvatelstva v souvislosti s nezaměstnaností
- Tabulka 12: Souhrn jednotlivých faktorů STEP analýzy
- Tabulka 13: SW matice

## **Seznam grafů**

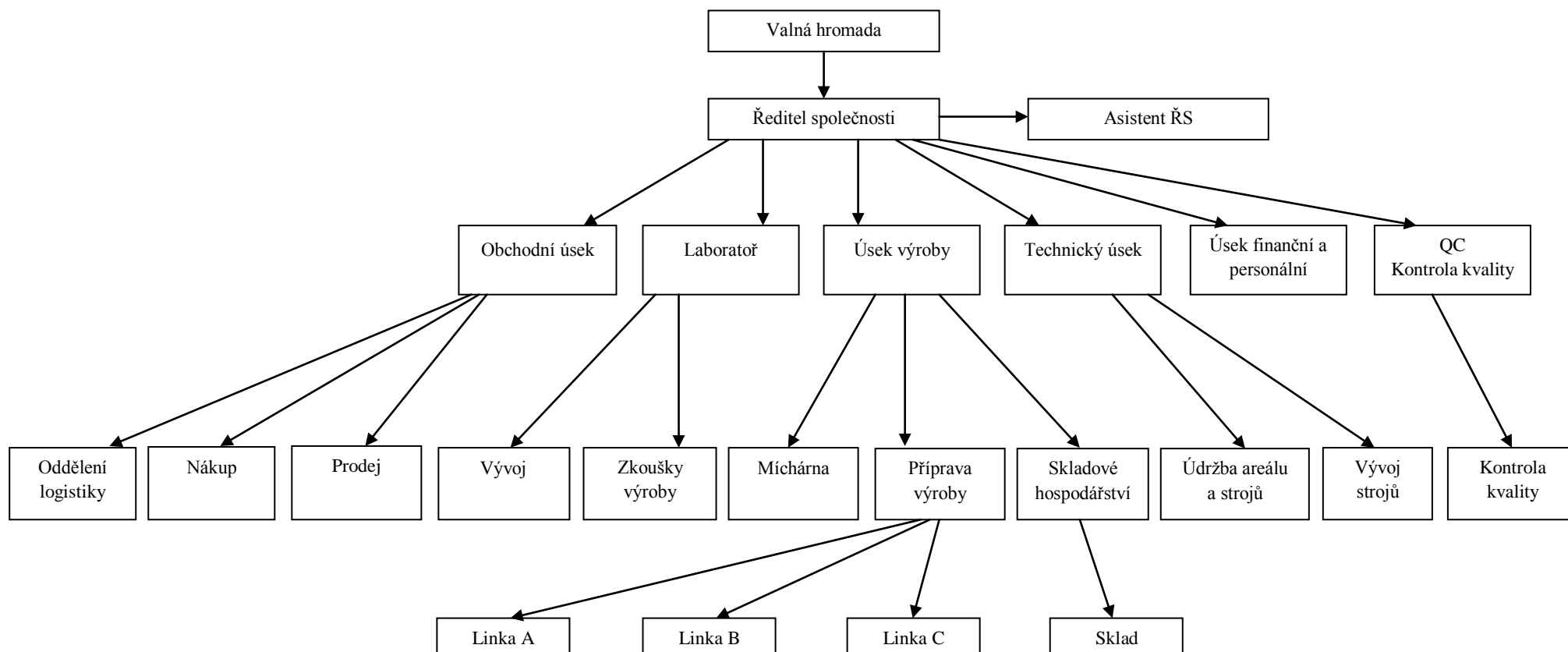
- Graf 1: Struktura výroby
- Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření vycházejícího z tabulky 3
- Graf 3: Otázka č. 1
- Graf 4: Otázka č. 2
- Graf 5: Otázka č. 3
- Graf 6: Otázka č. 4
- Graf 7: Otázka č. 5
- Graf 8: Otázka č. 6
- Graf 9: Vývoj cen elektřiny v souvislosti se středně velkými průmyslovými podniky

## 12 Přílohy

- Příloha 1: Základní organizační struktura
- Příloha 2: Dotazník
- Příloha 3: Questionnaire
- Příloha 4: Popis stávajících zákazníků
- Příloha 5: Hodnocení potencionálních zákazníků
- Příloha 6: Výrobní a prodejní konkurence
- Příloha 7: Základní výpočty týkající se výrobní konkurence – stěžejní pro bodovou metodu
- Příloha 8: Cenové relace a jejich průměr – stěžejní pro bodové hodnocení
- Příloha 9: Analýza zemí EU
- Příloha 10: Výběr kandidátů v EU
- Příloha 11: Náklady – Seminář na téma „Úspory energie – moderní technologie“ v Jekatěrinburgu (13. – 17. 5. 2013)



## Příloha 1: Základní organizační struktura



Zdroj: interní firemní informace

## Příloha 2: Dotazník

### Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníka

1. **Jaká je podle Vás informovanost týkající se podniku, poskytovaných výrobků a služeb?**

velmi vyhovující     spíše vyhovující     průměrná     spíše nevhovující     velmi nevhovující

2. **Jak hodnotíte přístup zaměstnanců podniku?**

např.: jejich ochotu, spolehlivost, komunikaci, apod.

velmi vyhovující     spíše vyhovující     průměrný     spíše nevhovující     velmi nevhovující

3. **Vyhovuje Vám kvalita poskytovaných výrobků a služeb?**

velmi vyhovující     spíše vyhovující     průměrná     spíše nevhovující     velmi nevhovující

4. **Jaké máte zkušenosti s dodržováním termínů dodávek?**

velmi dobré     spíše dobré     průměrné     spíše špatné     velmi špatné

5. **Reklamovali jste někdy výrobky/služby této společnosti?**

- ano, zhodnoťte prosím průběh reklamace: .....
- ne

6. **Plánujete nakoupit nabízené výrobky či služby opětovně?**

- ano
- ne, uveďte prosím důvod: (např.: cena kvalita, aj.).....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku. Pokud máte další podnětné poznámky, připomínky, postřehy a komentáře, použijte prosím spodní část formuláře.

Zdroj: vlastní práce

# Příloha 3: Questionnaire

## Evaluation of customer satisfaction

**1. What is your awareness of the company, products and services?**

very satisfactory    rather satisfactory    average    rather unsatisfactory    very unsatisfactory  
                                                                                       

**2. How do you rate approach employees of the company?**

for example: their willingness, reliability, communication, etc.

very satisfactory    rather satisfactory    average    rather unsatisfactory    very unsatisfactory  
                                                                                       

**3. Are you satisfied with quality of products and services?**

very satisfied    rather satisfied    average    rather dissatisfied    very dissatisfied  
                                                                                       

**4. What is your experience with the timeliness of deliveries?**

very good    rather good    average    rather bad    very bad  
                                                                                       

**5. Have you ever complained the products / services of this company?**

- Yes, I have. Evaluate the process of the complaint, please:.....
- No, I haven't.

**6. Are you planning to buy products or services again?**

- Yes, I am.
- No, I am not. State your reason, please: (for example: price, quality, etc.).....

.....

Thank you for completing the questionnaire. If you have further notes, comments, and observations, use the bottom part of the form, please.

## Příloha 4: Popis stávajících zákazníků

Informace o vybraných stávajících zákaznících							
Název firmy	Oblast	Druh podnikání	Vývoj oproti roku předešlému	Rok vzniku	Počet zaměstnanců	Umístění	Pozn.
DONAUCHEM s.r.o.	stavební průmysl	výroba, prodej a distribuce chemikálií a stavebního materiálu	pokles obratu i zisku	1992	50 - 99	Nymburk (CZ)	Firma se sestává ze tří pilířů, pro větší jistotu prosperity. Zaměření na střední Evropu.
Gutta ČR – Praha spol. s r.o.	stavební průmysl	výrobce nabízející široký sortiment výrobků pro stavbu, dům a zahradu, materiály pro profesionály a kutily	posílení pozice na trhu, prohlubování spolupráce se stávajícími zákazníky, rozšíření zákaznického portfolia	1955 (od r. 1999 v ČR)	25 - 49	Praha (CZ)	Dceřiná společnost koncernu GUTTA HOLDING. Výrobky lze koupit ve stavebninách a v síti hobby marketů (OBI, Baumax).
Společnost „CH“	stavební průmysl	prodejce upevňovacího a montážního materiálu	došlo k nárůstu obratu, počtu obchodních zástupců, zvýšení produktivity práce, ovšem také poklesu HV	1992	250 - 499	/	Pobočky zejména po celé ČR i ve světě. Prodej ve vlastních kamených obchodech.
Stavební materiály KRUPA	stavební průmysl	Stavební materiály - velkoobchod	osoba nezapsaná v OR	1998	bez zaměstnanců	Rudná u Prahy (CZ)	FO
KIM Jarolim Im-und Export	stavební a automobilový průmysl	dodavatel chemických produktů (VO)	- informace zpoplatněny	1992	11 - 55	Giebelstadt (DE)	-
ITLS-TWA Australia PTY. LTD	stavební průmysl	chemická výroba	- informace zpoplatněny	2008 - dceřinná společnost (TWA) - 1992	25	Dandenong (AU)	-
KNAUFMANN Sp. Z o.o.	stavební průmysl	produkce a distribuce výrobků pro stavebnictví (VO)	-	1997	-	Gdansk (PL)	-
OKKER Kereskedoház Kft	stavební průmysl	velkoobchodník s chemickými produkty	-	-	-	Veszprém (HU)	-
Ferramenta Sardo Piemontaese S.p.A	stavební průmysl	velkoobchod	- informace zpoplatněny	1972	20 - 49	Zeddiany (IT)	-

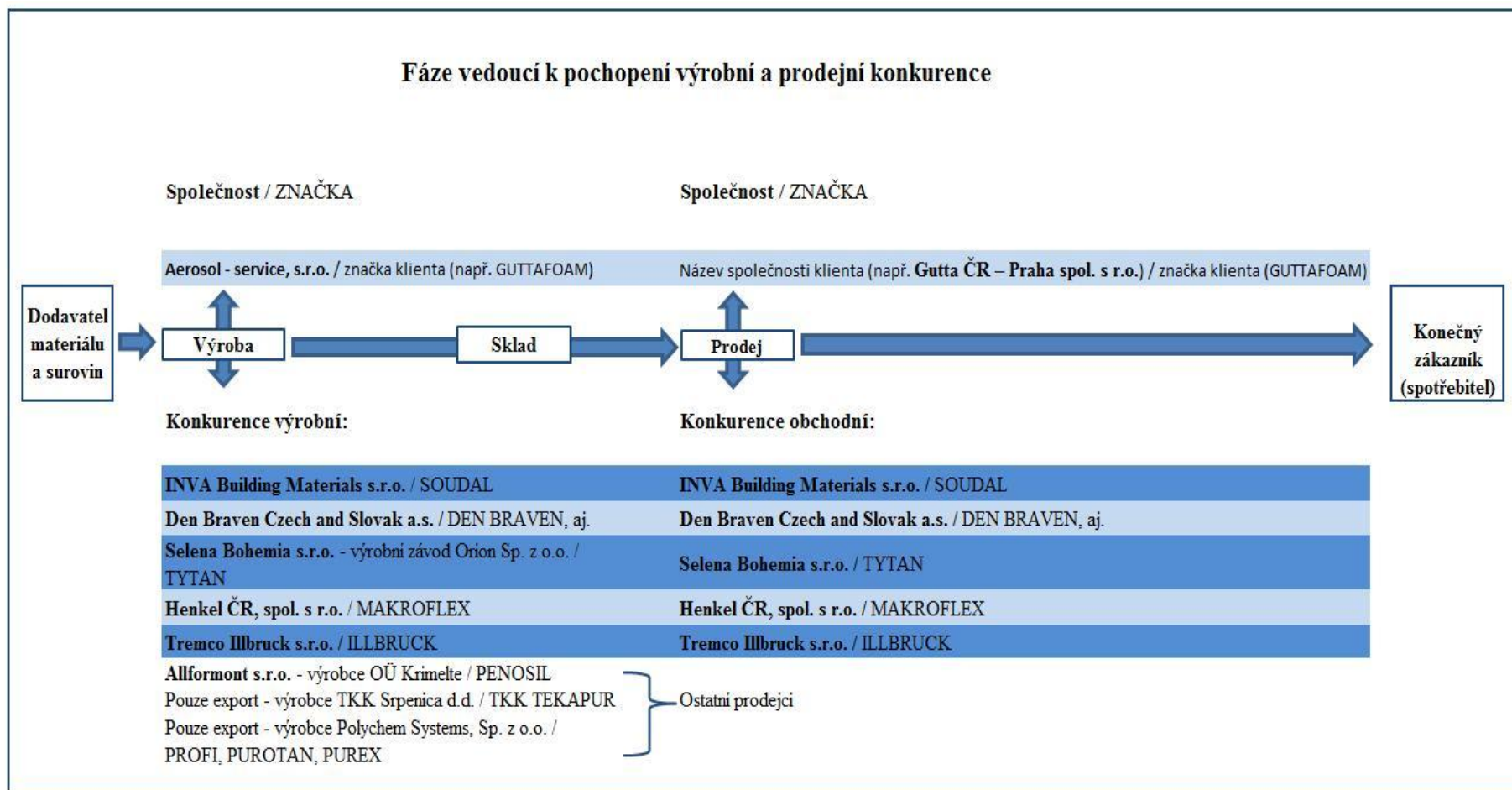
Zdroj: [36]

## Příloha 5: Hodnocení potencionálních zákazníků

Název / ZNAČKA	Oblast	Druh podnikání	Vývoj		>10 let	< 250 zaměstnanců	Hodnocení
			VH	Přidaná hodnota			
Tremco Illbruck s.r.o. / ILLBRUCK	SP	V, P	↓	↑	ano	ano	lze oslovit
Siga, a.s. / SIGA PRO	SP	V, P	↓	↓	ano	ano	lze oslovit
Exte spoj s.r.o. / více značek	SP	P	↓	↑	ano	ano	lze oslovit
Matadorfix Bohemia, s.r.o. / MAFIX	SP	P	↑	↑	ano	ano	vyhovuje
Selena Bohemia s.r.o. / TYTAN	SP	V, P	VH v mínusu!	↓	ano	ano	nevyhovuje
FISCHER international s.r.o. / FISCHER	SP	V, P	↑	↑	ano	ano	vyhovuje
Sika CZ, s.r.o. / SIKA	SP	V, P	VH v mínusu!	↓	ano	ano	nevyhovuje
Saint-Gobain Contruction Products CZ a.s. / WEBER	SP	V, P	↑	↓	ano	ano	lze oslovit
INVA Building Materials s.r.o. / výhradní distributor zn. SOUDAL	SP	V, P	↑	↓	ano	ano	lze oslovit
Madoil s.r.o. / dodavatel zn. CYKLON	SP	P	↑	↑	ano	ano	vyhovuje
Den Braven Czech and Slovak a.s. /DEN BRAVEN, aj.	SP	V, P	↑	↑	ano	ano	vyhovuje
Berner spol. s r.o. / BERNER	SP	P	↑	↑	ano	ano	vyhovuje
METRUM s.r.o. / ČESKÝ STAVITEL	SP	V, P	↓	↑	ano	ano	lze oslovit
Henkel ČR, s.r.o. / CERESIT, MAKROFLEX	SP	V, P	↓	↓	ano	ano	lze oslovit

Pozn.: SP (stavební průmysl), V, P (výroba, prodej), P (prodej)

## Příloha 6: Výrobní a prodejní konkurence



Zdroj: vlastní práce

## Příloha 7: Základní výpočty týkající se výrobní konkurence – stěžejní pro bodovou metodu

Výrobní konkurence / ZNAČKA	Ukazatel rentability		Ukazatel likvidity	Ukazatel zadluženosti
	Zisková marže = ČZ / T	ROA = VH (EBT) / CA	Celková likvidita = KM / KCZ	poměr CZ a VK = CZ / VK
<b>INVA Building Materials s.r.o.</b> / SOUDAL	1,24	0,07	5,17	85,39
<b>Den Braven Czech and Slovak a.s.</b> / DEN BRAVEN, aj.	3,09	0,10	1,2	2,29
<b>Selena Bohemia s.r.o.</b> - výrobní závod Orion Sp. z o.o. / TYTAN	-10,13	-0,22	0,7	-4,56
<b>Henkel ČR, spol. s r.o.</b> / MAKROFLEX	5,47	0,28	1,59	1,63
<b>Tremco Illbruck s.r.o.</b> / ILLBRUCK	1,07	0,03	4,28	0,31
<b>Allformont s.r.o.</b> - výrobce OÜ Krimelte / PENOSIL	3,04	0,05	1,1	9,49
<b>Aerosol - service, s.r.o.</b> / značka klienta	0,03	0,05	0,67	2,58

pozn. ČZ = čistý zisk, T = tržby, VH (EBT) = výsledek hospodaření (před zdaněním), KM = krátkodobý majetek, KCZ = krátkodobé cizí zdroje, CZ = cizí zdroje, VK = vlastní kapitál

Zdroj: [36]

## Příloha 8: Cenové relace a jejich průměr – stěžejní pro bodové hodnocení

Obchodní konkurence / ZNAČKA	Cenové šetření (v Kč) - PU pěna, trubičková, 750 ml					
	Prodejny staviv / specializované prodejny	Hobby markety		Internetový e-shop	Ø	Pořadí
		OBI	Bauhaus			
INVA Building Materials s.r.o. / SOUDAL	184,-	175,-	169,-	144,-	168,-	5.
Den Braven Czech and Slovak a.s. / DEN BRAVEN	135,-	155,-	155,-	142,-	146,75	4.
Henkel ČR, spol. s r.o. / MAKROFLEX	128,-	139,-	/	120,-	129,-	2.
Allformont s.r.o. - výrobce OÜ Krimelte / PENOSIL	/	/	/	116,-	116,-	1.
Aerosol - service, s.r.o. / značka klienta (např.: GUTTAFOAM)	149,-	/	/	140,-	144,5	3.

Zdroj: vlastní práce – terénní šetření



## Příloha 9: Analýza zemí EU

Země EU	Belgie	Bulharsko	Dánsko	Estonsko	<b>Finsko</b>	<b>Francie</b>	Irsko	Itálie	Kypr	Litva	Lotyšsko	Lucembursko	Maďarsko
<b>Informace o důležitých událostech v zemi (2015 - 2017)</b>	/	/	2015 - MS v házené žen	/	2015 - MS žen ve florbale, MS v biatlonu	2015, 2016, 2017 - Tour de France, 2016 - MS ve fotbale, 2017 - MS v házené	/	/	/	/	2016 - MS mužů ve florbale	/	2015, 2016 - Grand Prix Maďarska (Formule 1)

Země EU	Malta	<b>Německo</b>	Polsko	Portugalsko	Rakousko	Rumunsko	Řecko	Slovensko	Slovinsko	<b>Spojené království</b>	<b>Španělsko</b>	Švédsko
<b>Informace o důležitých událostech v zemi (2015 - 2017)</b>	/	2015 - MS v moderní gymnastice, 2017 - MS v házené žen	/	/	2017 - MS v biatlonu	/	/	/	/	2015, 2016, 2017 - Grand Prix Velké Británie (Formule 1), 2015 - MS v ragby, MS v orientačním běhu, ve vodním slalomu, 2017 - MS v atletice	2015, 2016 - Grand Prix Španělska (Formule1)	2016 - MS v orientačním běhu

= vybraní kandidáti

Zdroj: souhrn dostupných informací na internetu

## Příloha 10: Výběr kandidátů v EU

Země / ukazatel	HDP na obyvatele v paritě kupní síly	Míra růstu reálného HDP	Celkové investice	Výdaje na výzkum a vývoj (všechny sektory)	Rating zemí (STANDARD & POOR'S)
Finsko	113	2,3	19,52	3,96	AAA
Francie	108	1,8	20,56	2,21	AAA
Německo	116	2	17,63	2,82	AAA
Spojené království	112	2,5	14,67	1,87	AAA
Španělsko	103	1,7	24	1,38	BBB-
Pozn.	Hrubý domácí produkt (HDP) představuje přidanou hodnotu veškerého vyrobeného zboží a služeb. Index HDP na obyvatele vyjádřený v paritě kupní síly je v relaci k průměru EU 27 = 100. Pokud je index za určitou zemi vyšší než 100, znamená to, že HDP na obyvatele této země je vyšší než je průměr EU 27 a naopak.	Výpočet roční míry růstu objemu HDP (v %) dovoluje srovnání hospodářského vývoje jak v čase, tak i mezi různě velkými zeměmi bez ohledu na cenové změny. Růst objemu HDP je počítán s použitím údajů v cenách předchozího roku.	Tento ukazatel je definován jako celková tvorba hrubého fixního kapitálu (THFK) vyjádřená v procentech HDP pro veřejný a soukromý sektor. Procento udává podíl HDP, který je používán veřejným a soukromým sektorem na investice (spíše než např. na spotřebu nebo vývoz).	Výzkum a vývoj zahrnují tvořivé práce konané na systematickém základě za účelem zvýšení znalostí a použití těchto znalostí k vytvoření nových aplikací. Výdaje jsou uvedeny jako procento HDP (intenzita výzkumu a vývoje).	Rating je mezinárodní nástroj měření (hodnocení) bonity zemí = schopnosti dostát svým závazkům, pro posouzení jejich důvěryhodnosti. AAA nejlepší = Vynikající schopnost splnění finančních závazků.
	Přímé ukazatele ekonomické výkonnosti			Ostatní podpůrné ukazatele související s rozvojovou aktivitou	

Zdroj: [34]

Země / ukazatel	HDP na obyvatele v paritě kupní síly	Míra růstu reálného HDP	Celkové investice	Výdaje na výzkum a vývoj	Rating zemí (STANDARD & POOR'S)	Suma	Pořadí
<b>Finsko</b>	4	4	3	5	3,5	27,5	1.
Francie	2	2	4	3	3,5	18,5	4.
<b>Německo</b>	5	3	2	4	3,5	25,5	2.
Spojené království	3	5	1	2	3,5	22,5	3.
Španělsko	1	1	5	1	1	11	5.
Váha	2	2	1	1	1	/	

Pozn. 1: Bodové hodnocení = nejlepší výsledek – 5 bodů, způsob výpočtu =  $\Sigma$  (body ukazatele n \* váha n)

Pozn. 2:  - nejvhodnější kandidáti

Zdroj: vlastní práce

**Příloha 11: Náklady – Seminář na téma „Úspory energie – moderní technologie“  
v Jekatěrinburgu (13. – 17. 5. 2013)**

<b>Výčet nákladů nutných k vycestování na seminář do ruského Jekatěrinburgu, konanou 13. - 17. 5. 2013 (5 dní)</b>				
Náklady	/den	/7 dní (6 nocí)	pozn.	zdroj
Letenka	-	12 675,-	12. – 18. 5. 2013 (Czech Airlines)	[37]
Stravné	1 163,475 Kč, tj. 45,- EUR	8 144,325 Kč/7dní, tj. 315 EUR/7 dní	dle sazeb zahraničního stravného pro rok 2013 (přepočteno dle kurzu ČNB k dnešnímu dni - 20.4.2013; 25,855 kč/euro)	[38]
Ubytování	1 557 Kč	9 343 Kč/6 nocí	pokoj typu Standard, v City hotelu *** v Jekatěrinburgu	[39]
Vízum	-	3 000 Kč	minimálně lze zajistit na 1 měsíc, doba vyřízení je 2 týdny	[40]
Cestovní pojištění	34 Kč	239 Kč/7 dní	za standardní cestu od ČSOB pojišťovny	[41]
Účast na semináři	0	0	pasivní účast, nutné ohlášení účasti – <b>Pořadatel:</b> Nadatur spol. s r. o. <b>Místo:</b> Jekatěrinburg, Čeljabinsk <b>E-mail:</b> reditel@nadatur.com <b>Telefon:</b> +420 224 224 749, +420 603 750 341	-
<b>Celkem</b>	-	<b>33 401,325 Kč (≐ 33 401 Kč)</b>	-	-

Zdroj: vlastní práce