

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Alena Čulíková

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Marketingová koncepce vybraného podniku

Bc. Alena Čulíková

Diplomová práce

2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena ČULÍKOVÁ**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Marketingová koncepce vybraného podniku**

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

Úvod

1. Marketingová analýza a strategie
2. Specifika průmyslového trhu
3. Marketingová situační analýza
4. Východiska marketingové strategie a analýza podniku
5. Marketingová strategie Bamex GmbH a komunikační mix pro Českou republiku

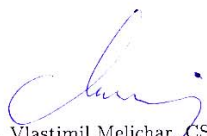
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Děkuji společnosti BAMEX GmbH za umožnění praxe a poskytnutí materiálů k diplomové práci.

SOUHRN

Práce se zabývá marketingovou koncepcí vybraného podniku při vstupu na nový trh. Díky marketingovým analýzám a strategiím se určí optimální cesta pro distribuci produktů. Závěr práce završuje marketingový mix pro Českou republiku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingové strategie; marketingové analýzy, marketingový mix; trh

TITLE

The Marketing Conception of the Selected Company

ABSTRACT

This thesis deals with the marketing conception of the selected company in the entrance to the new market. Thanks to the marketing analyses and to the strategies as well the optimum way for the distribution of the products is designated. The final part of this thesis includes the marketing mix for the Czech Republic.

KEYWORDS

Marketing Strategy; Marketing Analyses; Marketing Mix; Market

OBSAH

ÚVOD	8
1 MARKETINGOVÁ ANALÝZA A STRATEGIE.....	10
1.1 ANALÝZY POUŽÍVANÉ NA PODNIKOVÉ ÚROVNI.....	10
1.1.1 <i>Analýza PEST</i>	10
1.1.2 <i>SWOT analýza</i>	10
1.1.3 <i>Analýza ABC</i>	11
1.2 STRATEGICKÉ SMĚRY POUŽÍVANÉ NA PODNIKOVÉ ÚROVNI.....	11
1.2.1 <i>Ansoffovy růstové strategie</i>	11
1.2.2 <i>Výběr tržních segmentů</i>	12
1.2.3 <i>Stimulační strategie</i>	13
1.2.4 <i>Strategie tržního areálu</i>	14
1.2.5 <i>Strategie ve vztahu ke konkurenci</i>	15
2 SPECIFIKA PRŮMYSLOVÉHO TRHU	17
2.1 PROCES NÁKUPU	17
2.1.1 <i>Kupní chování organizací</i>	17
2.1.2 <i>Nákupní centrum</i>	18
2.1.3 <i>Typy nákupních situací a motivy</i>	19
2.2 KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE	20
2.3 BARIÉRY VSTUPU NOVÉHO KONKURENTA	21
2.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	22
2.4.1 <i>Produkty</i>	24
2.5 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY NA PRŮMYSLOVÉM TRHU	26
3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	27
3.1 EKONOMICKÉ FAKTORY	27
3.1.1 <i>Situace v Německu</i>	27
3.1.2 <i>Situace v České republice</i>	28
3.2 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY NA TRHU TECHNICKÝCH BAREV	31
3.3 POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY	32
3.4 ANALÝZA TRHU SPREJŮ V ČESKÉ REPUBLICE	32
3.4.1 <i>Tržní potenciál</i>	32
3.4.2 <i>Bariéry vstupu na český trh technických sprejů</i>	33
3.5 HOSPODÁŘSKÁ SOUTĚŽ NA TRHU SPREJŮ	35
3.6 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ NA TRHU SPREJŮ	36
3.6.1 <i>Analýza odběratelů</i>	37
3.6.2 <i>Analýza konkurence</i>	37
3.7 PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	40
3.7.1 <i>Stanovení cílů a průběh</i>	41
3.7.2 <i>Témata a okruhy otázek</i>	41
3.7.3 <i>Vyhodnocení</i>	42
4 VÝCHODISKA MARKETINGOVÉ STRATEGIE A ANALÝZA PODNIKU	43
4.1 POSLÁNÍ PODNIKU	43
4.2 STANOVENÍ CÍLŮ PRO ČESKÝ TRH.....	44
4.3 IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ.....	45

4.4 ANALÝZA PODNIKU – SWOT.....	45
4.4.1 <i>Analýza silných a slabých stránek</i>	45
4.4.2 <i>Analýza příležitostí a hrozeb</i>	46
4.5 ABC ANALÝZA	48
4.5 PORTFOLIO ANALÝZA	49
5 MARKETINGOVÉ STRATEGIE BAMEX GMBH A KOMUNIKAČNÍ MIX PRO ČESKOU REPUBLIKU	50
5.1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE BAMEX GMBH	50
5.1.1 <i>Strategie vývoje trhu</i>	50
5.1.2 <i>Segmentační strategie s úplným pokrytím trhu</i>	50
5.1.3 <i>Strategie vedoucí pozice v nákladech</i>	51
5.1.4 <i>Multinacionální přístup k trhu</i>	52
5.1.5 <i>Strategie ve vztahu ke konkurenci</i>	52
5.2 MARKETINGOVÝ MIX PRO ČESKOU REPUBLIKU	54
5.2.1 <i>Výrobní řady</i>	54
5.2.2 <i>Management kvality</i>	54
5.2.3 <i>Podpůrné služby</i>	55
5.2.4 <i>Distribuce</i>	55
5.2.5 <i>Cenová politika</i>	55
5.3 KOMUNIKAČNÍ MIX PRO ČESKOU REPUBLIKU	56
5.4 VYHLÍDKY DO BUDOUCNA	59
ZÁVĚR	60
SEZNAM LITERATURY	63
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM ZKRATEK	68

Úvod

S neustále rostoucí dělbou práce a růstem blahobytu stoupla také výrazně mnohotvárnost a množství nabízených a poptávaných statků. Konkurenční tlak a technický pokrok vedou k neustálým inovacím, díky kterým vznikají nové produkční i spotřební statky. Díky strukturálním změnám se do popředí dostávají doplňkové služby, které provázejí nabídku zboží. Pokračující hospodářské sjednocení Evropy a neustálé otvírání světových trhů vytváří nová odbytiště. V tahu tohoto vývoje se mění soubor úkolů velkoobchodu a průmyslové mezičlánky jako Bamex GmbH jsou neustále vystavovány novým výzvám. *Velkoobchod tvoří neodmyslitelný spojovací článek mezi hospodářskými stupni průmyslu, řemesla a maloobchodu*¹. Zmenšuje počet rozhraní mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, spojuje každého nabízejícího s mnoha odběrateli, čímž přináší optimalizaci nákladů. Řízení informačních a zbožových toků mezi dodavateli a odběrateli (Supply chain management) a logistická organizace patří mezi hlavní úkoly velkoobchodu. Tím, že velkoobchod umožní přímo zaplatit produkt dodavateli, odlehčuje jej od rizik obchodních partnerů (např. riziko neodůvodněného nepřevzetí zboží, riziko platební neschopnosti nebo nevůle). *Mimo jiné přebírá i rizika spojená s obstaráním produktu (skladování, transport, kvalita produktu, kurzové riziko atd.)*.² Teprve velkoobchod umožňuje menším firmám vstup na zahraniční trhy. Průmyslový mezičlánek jako Bamex GmbH se dnes díky globalizaci nachází v prostředí silné konkurence. Na domácím trhu už se stěží vytvoří situace, která by umožnila realizovat růst a rozvoj podniku. Stojí-li zdravý rentabilní růst firmy v popředí zájmu, nezbyvá BAMEX GmbH jiná možnost než expandovat na nové trhy.

Téměř ve všech odvětvích převládá intenzivní a dynamická konkurence. Díky této změně si již podniky uvědomily, že dokonalá znalost poptávky a jejího vývoje se stala hlavním tématem marketingu. Tato skutečnost nutí dlouhodobě přemýšlející podniky zaměřit svoji podnikovou politiku na přání zákazníka, postavit jej do středu pozornosti a formulovat tomu odpovídající marketingovou koncepci. Zaváděná marketingová opatření mohou pomoci tohoto cíle dosáhnout a mohou umožnit vstup na nové potenciální odbytové trhy a udržet výhodnou pozici na stávajících trzích. Při sestavení marketingové koncepce B-2-B podniku hraje důležitou roli nabízený produkt. Konkurence spočívá v ceně, kvalitě, pravidelnosti dodávek a v dodacích lhůtách.

¹ Putzier, W. Sichere Wege in neue Absatzmärkte im Ausland [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.bga.de/article/articleview/176/1/2/>>.

² tamtéž

Každý průmyslový podnik si musí odpovědět na následující otázky :

- jaký vliv má účel podnikání a cíl podniku na rozhodnutí vstoupit na nové trhy
- jakou oblastí činnosti by se měla firma zabývat
- jaká rozhodnutí o růstových strategiích má podnik zaujmout
- jakými strategiemi má být trh stimulován
- jak se má podnik odlišit od konkurence

Cílem diplomové práce je sestavit marketingovou koncepci, s jejíž pomocí podnik úspěšně vstoupí na nový průmyslový trh průmyslových barev v České republice a nastolí vzestupnou tendenci odbytu.

Podle marketingové literatury může být podniková strategie úspěšná jen tehdy, je-li položena na pevných základech předem pečlivě sesbíraných analytických informací. Marketingová koncepce tedy musí logicky vždy začít marketingovou analýzou, proto hned v první kapitole se představí hlavní marketingové analýzy a strategie používané na podnikové úrovni. Dále se představí specifika B-2-B marketingu a charakterizuje se analyzovaný podnik. Marketingová situační analýza je popsána ve třetí kapitole, kde upřesnění výchozí pozice se podpoří primárním výzkumem. Následuje určení východisek pro marketingovou strategii a analýzy podniku. Specifikuje se poslání podniku a jeho expanzivní cíle pro vstup na nové trhy. Vymezí se cílové trhy, na které se soustředí pozornost podniku. V poslední části se vyberou varianty marketingových strategií, které se jeví pro BAMEX GmbH jako nejvhodnější. Závěr práce tvoří návrh konkrétního marketingového mixu, jež je nastaven přesně na časově vymezené cíle podniku.

Práce je tvořena ve spolupráci s managementem podniku BAMEX GmbH, pro který představuje návrh marketingové koncepce základ pro další strategické rozhodování směrem k rozvoji firmy a vstupu na nový perspektivní trh. První impuls k započetí práce pocházel od Lenky Padělkové, technické podpory Bamex GmbH a jednotlivé kroky jsou konzultovány především s panem Tuncolacem, obchodním zástupcem BAMEX GmbH.

1 Marketingová analýza a strategie

1.1 Analýzy používané na podnikové úrovni

Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice firmy.³ Analýza tvoří základní odrazový můstek pro další strategické rozhodování.

1.1.1 Analýza PEST

Vlastní strategický plánovací proces začíná analýzou a prognózou podmínek a trendů prostředí, tzn. externích příležitostí a hrozeb. Protože se jedná v případě průmyslových trhů o odvozenou poptávku, vsouvá se v mnoha případech mnoho mezistupňů mezi odbytem průmyslových statků a konečnou poptávku spotřebitele.

Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj podniku.

1.1.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) můžeme podrobit detailnímu rozboru jak firmu, tak i její součásti, které pokládáme za nejvýznamnější (např. fungování prodejního týmu, způsob distribuce atd.). Přitom bychom neměli opomenout zejména prodejní a finanční výsledky, podíly na trhu, nabízené produkty a služby, image podniku, jeho organizační strukturu, schopnosti zaměstnanců a podnikového managementu. Je důležité, abychom SWOT analýzu podniku prováděli v porovnání s konkurencí a ujasnili si, jaké jsou naše konkurenční výhody (a kde jsme naopak na tom hůře než konkurence). Navíc každá naše konkurenční výhoda musí být takto vnímána i zákazníky (musíme jim ji vhodným způsobem prezentovat) a musí mít pro ně určitou hodnotu, kterou jinde v této míře nezískají. Pak se pravděpodobně rozhodnou právě pro naši nabídku.

³ Horáková, H.: Strategický marketing. Praha 2003, s. 39

1.1.3 Analýza ABC

Metoda ABC umožňuje podrobnější členění objektů z hlediska jejich významu.

Při analýze struktury jde o to:

- odlišit podstatné od nepodstatného
- orientovat aktivity na ty objekty (výrobky, zákazníci, teritoria, distribuční cesty atd.), které mají největší význam
- snížit náklady odpoutáním pozornosti od nevýznamných objektu.⁴

1.2 Strategické směry používané na podnikové úrovni

1.2.1 Ansoffovy růstové strategie

Základním strategickým přístupem je určení výkonnostního programu podniku, na jehož základě se rozhodne o růstové strategii, která povede podnik žadáním směrem.⁵ Ke strukturalizaci strategických přístupů ke zvýšení příjmů se může použít matice výrobek-trh.

Tabulka 1: Růstové strategie

Trhy	Výrobky	
	Současné	Nové
Současné	Penetrace trhu	Vývoj výrobku
Nové	Vývoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Horáková, H.: Strategický marketing. Praha 2003, s. 105

Strategie tržní penetrace má díky agresivnějšímu využití veličin marketingového mixu dopomoci k většímu úspěchu současných produktů k intenzivnějšímu proniknutí na současný trh.

Jestliže podnik pronikne na nový trh se současnými výrobky, potom se jedná o **strategii vývoje trhu**. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například prodejem existujících výrobků v dalších geografických oblastech, identifikací nových tržních segmentů v běžných prodejních oblastech, nalezením nových způsobů užití existujícího výrobku na nových trzích atd. . Tato strategie je náročná a riskantní vzhledem k neznalosti prostředí, do

⁴ Lošťáková, H: B-to-B Marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha 2005, s.87

⁵ Becker, J.: Das Marketingkonzept. München 1999, s.148

kterého se vstupuje, a k nemožnosti bezprostředně přemístit vybudovanou dobrou pověst a dobré jméno podniku na nové trhy.

Strategie vývoje výrobku znamená pronikání s novým výrobkem na současné trhy. *Může se jednat o úplně nové výrobky (tržní novinky), o téměř nové produkty, které navazují na stávající produkty, nebo o Me-too-produkty, které jsou sice pro podnik novinkou, ale od výrobků na trhu se sotva liší.*⁶

Strategie diferenciace má podniku pomoci vymanit se z jeho tradičních oblastí činnosti. Důvodem může být stagnující poptávka, zásadní změny na trhu nebo i přání rozložit riziko podnikání.

1.2.2 Výběr tržních segmentů

Podstatné strategické rozhodnutí představuje metoda a způsob diferenciac, popřípadě pokrytí trhu, na kterém chce podnik vyvíjet svou činnost. Na základě toho se stanoví cílové skupiny, které budou obsluhovány.

V rámci masového, nediferencovaného marketingu (**jednotná segmentační strategie**) firma přichází na trh s jednotnou nabídkou a nebere v úvahu odlišnosti mezi jednotlivými segmenty. Nediferencovaný marketing se dále dělí podle toho, jestli podnik obsluhuje celý trh (**úplné tržní pokrytí**) nebo pouze jeho výřez (**částečné tržní pokrytí**). Podle Kotlera se masový marketing hodí spíše pro uniformní výrobky nebo disponuje-li firma omezenými zdroji.

Diferencovaný marketing (**diferencovaná segmentační strategie**) představuje strategii, při které se firma zaměřuje na více cílových segmentů a každému z nich přizpůsobuje svoji nabídku, přičemž může trh pokrýt úplně nebo částečně.

Na průmyslových trzích se setkáme v případě surovin a meziproduktů se standardizovaným, téměř homogenním masovým zbožím. Tyto produkty jsou na základě typologie průmyslových výrobků spojeny s nediferencovaným marketingem. Tato výpověď není ale vždy výstižná, neboť se vztahuje jen na statky a ne na nakupující. Marketingová segmentace se může odvíjet od diferenciac produktu, ale nemusí to být pravidlem. Segmentace vychází častěji z diferenciac nakupujících nebo ještě přesněji z odlišných nákupních chování, v určitých případech i při identických produktech.

Aby se mohl trh diferencovaně zabezpečovat, musí se nejdříve identifikovat tržní segmenty. V literatuře se uvádí mnoho různých segmentačních kritérií, přičemž se nejčastěji

⁶ Rossmann, R., Fuchs, T., Schandl, D. . Die 7 Todsünden der Existenzgründung : Wer sie nicht kennt wird sie begehen! [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.die7todsunden.de>>.

rozlišuje makrosegmentace (vnější kritéria jako obor, region, typ odběratele, velikost podniku atd., kritéria vztahující se k nákupnímu chování jako know-how, specifická situační kritéria jako odebírané množství, nákupní třídy atd.) a mikrosegmentace (kritéria, která ovlivňují nákupní rozhodnutí subjektu podílejících se na nákupním procesu jako např. důvěryhodnost produktu, relativní význam specifických determinant kupního rozhodnutí pro poptávajícího, cena, kvalita, servis atd.). *Nenajdeme-li žádné segmenty v rámci makrosegmentace, které by vykazovaly rozdílné reakce na marketingové akce nabízející strany, přistoupíme k využití mikrosegmentace.*⁷

Následující tabulka shrnuje výhody a nevýhody masové a segmentační strategie:

Tabulka 2: Výhody a nevýhody masové a segmentační strategie

	Masová strategie	Segmentační strategie
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nižší náklady díky masové produkci ➤ Pokrytí celkového trhu ➤ Zjednodušený marketingový mix, orientace podle průměru ➤ Nižší náklady spojené s marketingovým organizováním 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaměření na plnění přání cílových skupin ➤ Vypracování prostoru pro nadprůměrné ceny ➤ Velké možnosti řízení částí trhu ➤ Možnost náhrady konkurence podle kvality za cenovou konkurenci
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> ➤ omezený prostor pro cenové modifikace ➤ omezené plnění všech přání zákazníka ➤ nebezpečí cenové konkurence na masovém trhu ➤ omezená možnost cíleného řízení trhu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ komplikace (zdražení) při nasazení marketingového instrumentaria ➤ zřeknutí se masové produkce a nákladových výhod ➤ částečně omezená stabilita tržních segmentů ➤ potřeba vysokého marketingového know-how
Celkové zhodnocení	Rentabilita je na základě cenové konkurence závislá primárně na nízké nákladové pozici	Rentability se dosahuje oslovením speciálních cílových skupin nadprůměrnými cenami

Zdroj: Autor, základ: Becker, J.:Das Marketingkonzept. München 1999

1.2.3 Stimulační strategie

Metoda a způsob, kterým se podnik pokouší získat trvale udržitelnou konkurenční výhodu na trhu, se nazývá stimulační strategie. Podle Portera bývají ziskově nejúspěšnější podniky orientující se na relativně malý tržní segment (často jen malý výklenek), ve kterém zaujmají vedoucí pozici v nákladech nebo v tom, že poskytují jedinečný diferenciovaný

⁷ Becker, J.:Das Marketingkonzept. München 1999, s. 238

produkt. Úspěchu dosahují také podniky, které se těší velkému tržnímu podílu a konkurenční výhodě na základě cenové strategie.

*Positioning v mezinárodním prostředí musí umožnit podniku vymezit svou pozici vůči konkurenci a vyzdvihnout své hlavní silné stránky.*⁸

Podnik vybírá ze dvou základních strategií:

1. **Diferenciační strategie** – na průmyslovém trhu vyplývá úspěšnost této strategie z velké citlivosti na dopravní náklady a z kontinuální potřeby výchozí suroviny především v oblasti logistiky⁹. Vše směřuje k závěru, že diferenční strategie přiměje poptávající preferující konkurenci k tomu, aby díky informacím jako nižší cena, lepší služby nebo inovace, přemýšleli o nové nákupní alternativě.
2. **Vedoucí pozice v nákladech** – stimulační strategie na průmyslovém trhu se často staví na výhodnější nákladové pozici, aby uspěla v cenové konkurenci. O dosažení výhody v nákladech se usiluje především prostřednictvím obhospodařování velkoodběratelů, velkého počtu odbytových odvětví, mezinárodního pokrytí trhu, zlepšením technických procesů a jejich úspornosti, v neposlední řadě i prostřednictvím zúžení nákladů marketingových aktivit na nutné minimum.

1.2.4 Strategie tržního areálu

Nad rámec ohraničení cílových trhů a určení spektra činností se může jako vhodné jevit rozhodnutí o obhospodařovaném odbytovém areálu. Toto rozhodnutí ovlivní zásadním způsobem další marketingové instrumenty, např. komunikační mix, formu vstupu na nový trh, volbu distribuční politiky atd.

Tyto strategie se člení na vstup na národní (činnost pouze v rámci země) a nadnárodní trh. V rámci nadnárodního tržního přístupu je třeba zvolit jednu z následujících variant:

1. **multinacionální strategie** – na trh v zahraničí se přenesou veškeré marketingové strategie a instrumenty. Často se vstup na nové trhy realizuje prostřednictvím přímého vývozu, přičemž produkty nabízené na domácím trhu nejsou nijak modifikovány. Obhospodařování zahraničního trhu pouze doplňuje činnost na domácím trhu. Multinacionální marketing reprezentuje často první stupeň internacionalizace podniku a hlavní cíl této strategie spočívá v boji proti stagnující poptávce na domácím trhu

⁸ Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha 2003, s.69

⁹ Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing. München 1995, s. 197

2. **internacionální strategie** – tato strategie nastupuje většinou po úspěšném nastartování nového trhu v rámci předchozí strategie. Spočívá v tom, že zahraniční dceřiné firmy autonomně obhospodařují tamní trhy, ve středu zájmu stojí diferencovaný marketingový přístup. Negativně může být tato diferenciace provázena zvýšenými náklady.
3. **globální strategie** – představuje integraci podnikových aktivit v jeden společný systém. Na globálním trhu se nezohledňují národní specifika

1.2.5 Strategie ve vztahu ke konkurenci

Doposud byly jmenovány strategie, na jejichž základě se staví dokonalá marketingová koncepce. *Jelikož v dnešní době podnik obklopuje zostřené konkurenční prostředí (stagnující trhy, zkracování výrokového cyklu, globalizace atd.), musí tuto okolnost podnik zohlednit a všechny předešlé strategie prověřit z hlediska konkurenčního prostředí.*¹⁰ Konkurenční strategie v tomto smyslu nepředstavují samostatné strategie, ale používají zohlednění vlivu konkurence na strategické rozhodování.

Vybudování konkurenční výhody se může zakládat na pozici nákladové nebo výkonové (doprovodné služby k produktu, kontrola odbytových cest, získání časového náskoku). Pozice nákladové výhody lze označit jako konkurenčně orientované stimulační strategie, která je založená na jedinečné pozici v nákladech (viz kapitola 5.1.3.).

Mezi možnostmi, jak zdokonalit přístup k uživateli a získat výkonovou výhodu, je obsáhlý přístup k trhu pomocí intenzivní spolupráce s logistickými partnery (zkrácená dodací lhůta, dostupnost produktu atd.).

Časový náskok hraje roli výkonové výhody, jestliže se obchodní firmě podaří obsloužit zákazníka dříve než konkurence. Ve vztahu k časově strategickému konkurenčnímu chování se rozlišují tři základní přístupy:

- *First-to-the-market (strategie pionýra)*
- *Second-to-the-market (strategie včasného následovatele)* – vstupuje na trh krátce po pionýrovi. Jeho výhody spočívají v tom, že se může poučit z chyb pionýra a ovlivnit tak vývoj trhu ve svůj prospěch. Na trhu už jsou ale vymezena pravidla hry
- *Later-to-the-market (strategie pozdního následovatele)* – cílem je participovat na tržních příležitostech (opora už fungujících standardů, nízké nároky na výzkum a vývoj, větší jistota spočívající v růstu trhu a zaběhlých marketingových koncepcí

¹⁰ Becker, J.: Das Marketingkonzept. München 1999, s.371

průkopníků trhu) dále se rozvíjejícího trhu. Následovatel může vybírat mezi **imitační strategií** (*Mee-to-strategie*) a **strategií tržních výklenků**. Výhoda imitační strategie kotví v tom, že na trhu jsou již úspěšně zavedeny produkty, které většinou následovatel nabízí za výhodnějších cenových podmínek za účelem dosažení vysokého podílu na trhu.¹¹

Důležitou roli hraje také styl konkurenčního boje. Ofenzivní strategie si klade za cíl změnit vlastní pozici na trhu, proto se zaměřuje především na strukturu nabízejícího. Defenzivní strategie pomáhá bránit vlastní tržní pozici a ve středu zájmu stojí tržní struktura.

Tabulka 3: Třídění konkurenčních strategií

Dimenze strategie	Vyhraněné strategie		
	Extrémní pól	Kompromis	Extrémní pól
1. Konkurenční výhoda	Nákladová výhoda		Výkonová výhoda
2. Konkurenční styl - ofenzivní - defenzivní	„koalice“ „kartel, dohoda“	„vyhýbavost“ „mír“	„boj“ „obrana“
3. Timing	pionýr	Časný následovatel	Pozdní následovatel „mee-to“ nebo „výklenek“

Zdroj: Autor, základ: Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing. München 1995, s.202

¹¹ Becker, J.: Das Marketingkonzept. München 1999, s. 375

2 Specifika průmyslového trhu

Na rozdíl od spotřebních trhů jsou zákazníci průmyslových dodavatelů podniky, které kupují zařízení a jiné výrobky k dalšímu zpracování a opětovnému prodeji. *Struktura trhů je značně odlišná:*

- *Hlavní roli hraje technologie (výrobky jsou zhotovovány na základě přesných požadavků, důsledkem je objektivita charakteristických znaků)*
- *Prodej výrobků musí být svěřen pracovníkům, kteří jsou jak techniky, tak obchodníky*
- *Poptávka je indukovaná (výrobce musí sledovat poptávku až ke konečnému spotřebiteli)*
- *Poptávka nereaguje většinou pružně na ceny*
- *Poptávka je různorodá (kupující mají různě velký kupní potenciál, jejich počet je omezený)*
- *Míra nezávislosti zákazníků je velmi proměnlivá (obchodování zkresluje např. reciproční smlouvy, vázané trhy atd.)*
- *Rozdíl ve velikosti zákazníků není vždy v relaci k důležitosti jejich objednávek*
- *Výrobní lhůty bývají velmi dlouhé*
- *Životnost statků bývá velmi dlouhá*
- *Odborné jednání (tendence ke koncentraci do stále větších celků, které jsou schopny bojovat v oblasti cen nebo služeb)*
- *Průmysloví odběratelé jsou většinou velmi dobře informováni¹²*

2.1 Proces nákupu

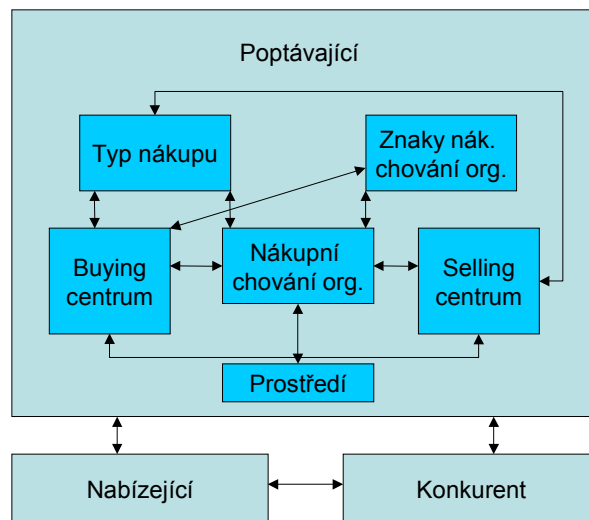
2.1.1 Kupní chování organizací

Pro vytvoření vhodné strategie může pomoci analýza průběhu a kritéria kupního chování. Na rozhodovacím procesu organizací se podílí více účastníků, jedná se o multipersonální řešení problému. Ovlivňující faktory, které určují charakteristiku kupního chování, objasňuje

Obrázek 1 Jednotlivé faktory jsou dále podrobeny analýze.

¹² Dayan, A.: Marketing v průmyslu. Praha 1997, s.14

Obrázek 1: Faktory působící na nákupní rozhodnutí organizací

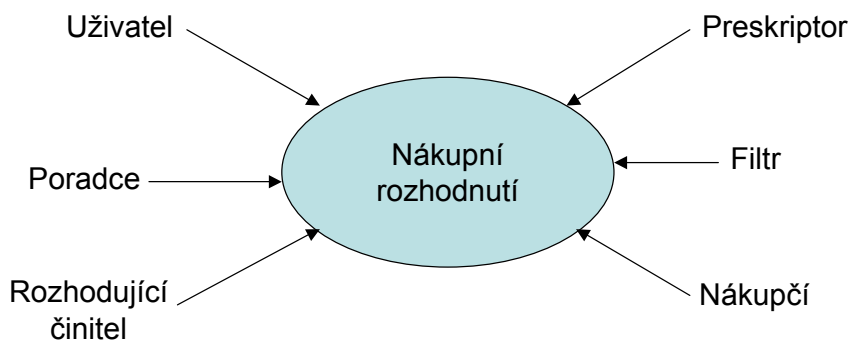


Zdroj: Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing, München 1995; s. 52

2.1.2 Nákupní centrum

Všechny osoby podílející se na nákupním procesu tvoří nákupní centrum, jehož konstrukci je nutno chápat myšlenkově. Čím složitější nákup, tím je větší pravděpodobnost, že se na rozhodování bude podílet větší počet lidí. V praxi se většinou neobjevují takto formalizované skupiny.

Obrázek 2: Role v nákupním centru



Zdroj: Kotler, P.: Marketing-Management. Stuttgart 1995, s. 57

Funkce členů nákupní skupiny:

- *Uživatelé – bývají zdrojem rozpoznání požadované potřeby a nesou taky přímé důsledky, pokud se výrobek nebo servis nepřizpůsobí*
- *Poradci – navrhnou výběr výrobků nebo dodavatelů a poskytují informace, které mohou tento výběr ovlivnit*

- *Preskriptoři (konstruktéři a technologové) – určují technickou specifikaci výrobku, který se má kupovat*
- *Filtry – kontrolují styk mezi členy nákupní skupiny a vnějším prostředím, např. kontrolor*
- *Rozhodující činitelé – ti, kteří mají v nákupním procesu poslední slovo, např. technický ředitel*
- *Nákupčí – jejich funkcí je výběr dodavatelů, informování příslušných odvětví o možnostech trhu, jeho vývoji a projednávání podmínek objednávky*¹³

2.1.3 Typy nákupních situací a motivy

Na kupní rozhodnutí působí rozhodujícím způsobem následující kritéria:

- *Hodnota investičního objektu*
- *Podnět ke koupi*
- *Typy nákupních situací (opakovanost nákupu, nový nákup)*
- *Technologie produktu*¹⁴

Hodnota investičního objektu ovlivňuje kupní rozhodnutí nejsilněji, podstatně ovlivňuje jeho průběh. Proces kupního rozhodnutí se výrazně liší při velkých investičních projektech a při koupi surovin, které představují zlomkovou část rozpočtu (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Nákupní rozhodnutí v závislosti na frekvenci nákupu a jeho významu

	<i>Frekvence nákupu: zřídka</i>	<i>Frekvence nákupu: často</i>
<i>Význam: veliký</i>	Velké stroje, Nemovitosti, vozový park	Části na produkci (A- a B- části)
<i>Význam: malý</i>	Jednotlivé doplňkové stroje, jednotlivá vozidla (části vozového parku)	C-části (kancelářské potřeby, služební cesty)

Zdroj: Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing. München 1995, s. 79

V zásadě platí, že čím je koupě nákladnější a rizikovější, tím více účastníků v nákupním centru se podílí na rozhodovacím procesu, tím usilovnější je sběr informací a tím více času si rozhodnutí vyžádá.

¹³ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Praha 2004, s.303

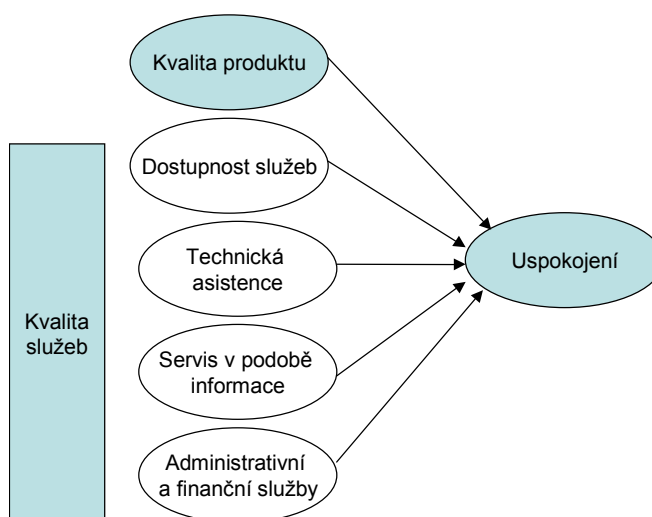
¹⁴ Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing, München 1995, s.77

Nákupní proces je značně určen také tím, jestli poptávající dané zboží zná, nebo přistupuje-li ke koupi poprvé. Tento jev se označuje jako nákupní třídy.¹⁵ U produktu se v souvislosti s opakovaným nákupem může jednat o stálé dodavatele (přímý opakovaný nákup), kdy kupující objednává automaticky bez jakýchkoli změn v objednávce. Může také dojít k obměně produktu nebo změně v prodejních podmínkách (modifikovaný opakovaný nákup) nebo ke koupi zcela nového produktu poprvé (nový nákup). Při komplexních nebo nových projektech se podnik nespolehne jen na vlastní personál, ale obrací se i na externího poradce.

2.2 Kritéria výběru dodavatele

Na základě studie zaměřené na identifikaci kritérií, která určují uspokojení klientů na průmyslových trzích, byly identifikovány následující kritéria výběru:

Obrázek 3: Kritéria výběru dodavatele



Zdroj: Autor. Základ: Šaradín, P., Učební texty k předmětu MARKETING I pro 3.ročník oboru DMML

Dále je možno orientovat se podle průzkumu prováděného v roce 1974, který umožnil vytipovat 17 kritérií při výběru dodavatele, tak jak je sestavili vedoucí nákupních oddělení:

1. *Všeobecná pověst dodavatele*
2. *Platební podmínky*
3. *Schopnost přizpůsobit se potřebám uživatele*
4. *Existence obdobných jednání v minulosti*
5. *Nabídka technického servisu*

¹⁵ Engelhardt, W.: Investitionsgüter-Marketing. Stuttgart 1981, s.51

6. *Důvěra v prodejce*
7. *Bezproblémovost objednávky*
8. *Informace o spolehlivosti výrobku*
9. *Cena*
10. *Technická specifikace*
11. *Nenáročný provoz nebo užívání*
12. *Výrobku dává přednost hlavní uživatel v podniku*
13. *Dodavatel nabízí vyškolení*
14. *Délka potřebného zaškolení*
15. *Dodržování dodacích lhůt*
16. *Snadnost údržby*
17. *Poprodejní servis*¹⁶

Po rozmluvě s osobami rozhodující za nákup produktů se došlo k závěru, že i když je tento průzkum staršího data, kritéria výběru se nikterak výrazně nezměnila.

2.3 Bariéry vstupu nového konkurenta

Mezi faktory, které vytvářejí většinu konkurenčních výhod, patří věrnost zákazníků, vlastní specifická technologie a úspory z rozsahu. Ostatní možnosti (vládní podpora nebo ochrana) se obvykle omezují na několik málo odvětví.

Pro získání nového trhu je nezbytné znát bariéry vstupu do odvětví, aby se mohla zajistit opatření na překonání těchto bariér. Analýza bariér by měla být provedena včas, aby podnik nemrhal vzácnými zdroji v případě, že analýza objeví nepřekonatelnost těchto bariér.

Literatura uvádí jako nejdůležitější následující:

- *Degrese velikosti zákazníků*
- *Inovace a diferenciací produktu*
- *Potřeba kapitálu*
- *Náklady reorganizace*
- *Přístup k distribučním kanálům*
- *Jiné výhody konkurence*
- *Administrativní bariéry*¹⁷

¹⁶ Lehman, D., O'Shaughnessy, J.: Just Do It. Customer Feedback Ineffective Without Action. [online]. Dostupný z WWW:< <http://marketingpower.com/mgdictionary.php?Searched=1&> >.

¹⁷ Hinterhuber, H.: Wettbewerbsstrategie, Berlin 1990, s.59

2.4 Charakteristika podniku

Podnik BAMEX GmbH je dceřiná společnost podniku BAMEX Holding, který sídlí v Paříži. Tato pařížská obchodní společnost se všemi svými pobočkami v zahraničí zaměstnává asi 180 pracovníků. Podnik působí na trhu již přes 40 let, specializuje se na oblast galvanotechniky, slévárenství, ocelářského průmyslu, průmyslových barev a chemického průmyslu. V Evropě tvoří společnosti holdingu největší obchodní společnost v oblasti galvanotechniky. Firma BAMEX Alloys v Paříži započala svoji činnost v roce 1870 a nyní zaujímá vedoucí postavení na francouzském trhu. Ve Španělsku je Pierre Holding již 10 let zastoupen společností BAMEX Iberica v Barceloně. Mateřská společnost v Paříži vytvořila před 17ti lety exportní oddělení, které převzalo mezinárodní obchod v evropských zemích, kde ještě není vytvořeno zázemí v podobě dceřiné společnosti.

BAMEX GmbH Deutschland se sídlem ve Frankfurtu nad Mohanem se ujala od roku 1993 části činností mateřské společnosti a zaujímá významnou pozici na německém trhu galvanotechniky. Své místo má také na trhu technických barev.

Pod vedením BAMEX GmbH Deutschland vznikla na jaře roku 2007 v Polsku ve Vratislavi nová dceřiná společnost, která obhospodařuje Polsko a republiky bývalého Sovětského svazu. Od roku 2003 proniká společnost úspěšně na český i slovenský trh v oblasti galvanotechniky a slévárenství.

BAMEX GmbH Deutschland by ráda pronikla na český a trh i s technickými barvami a zaujala významnou tržní pozici. Veškerá pozornost se bude tedy soustředit na trh barev ve sprejích.

PRODUKT

Kvalita produktů (viz kapitola 2.4.1) dosahuje díky velké koncentrovanosti barvy a jednoduše vyřešenému uzávěru vysokého stupně. Podíl obchodního zboží činí 100%. Certifikát ISO 9001:2000 zaručuje stálou kvalitu produktu i rozsáhlá opatření v podniku, kterými se řídí každodenní chod společnosti. Firma je certifikována francouzským QUALIFAS. Firma využívá softwarového programu MOVEX, který umožňuje plně integrované řízení podniku. Zahrnuje Customer Relationship management, Enterprise Management, Supply Chain Management a e-Business. Systém funkčně obsáhne oblasti tok materiálu, logistiku, zpracování, účetnictví, prodej, služby, marketing a nákup.

Bližší náhled na produktový mix přinese kapitola 2.4.2 .

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace probíhá hlavně prostřednictvím internetu. Firma se také účastní veletrhů a výstav. Reklama produktů firmy je publikována v katalogích stávajících zákazníků a v odborných časopisech. Všeobecné povědomí o firmě dosahuje přes nízkou úroveň marketingové komunikace vysokého stupně.

CENY A PLATEBNÍ PODMÍNKY

Cenová politika firmy je přímo závislá na konkurenceschopnosti. V případě každého zákazníka se podrobně zkoumá nákupní situace a podniknou se možná opatření k získání zakázky. Většinou se zákazníkovi poskytuje dvoutýdenní nebo měsíční splatnost faktury. Ve výjimečných případech se vyjednávají zvláštní podmínky. Při první dodávce do východoevropských zemí se vyžaduje platba předem. Zákazníci podléhají pravidelnému zkoumání solventnosti společností Coface-Gruppe, která také pojišťuje fakturační částku.

STRUKTURA NÁKLADŮ

Koupě zboží, které slouží k přeprodání, tvoří v B-2-B podniku největší nákladovou položku. Prodejní cena se samozřejmě mění v závislosti na poptaném množství, místu dodání, nutné manipulaci, poskytnutém rabatu, zisku atd. Největší část prodejní ceny tvoří samotný produkt (sprej, značkovací přístroje, příslušenství), ke kterému se dále připočítají fixní náklady (administrativa, energie, atd.), dopravní náklady a běžná manipulace.

OBSTARÁVÁNÍ PRODUKTU

Přístup k produktům probíhá bezproblémově, neboť je uzavřená dlouhodobá smlouva s výrobcem barev v Americe v Chicagu. Holding BAMEX Francie zaujímá přední místo na trhu s průmyslovými barvami, a proto mu jeho výlučná situace umožňuje nakupovat za velmi výhodné ceny. Vysoká bezpečnost zabezpečení dostatkem produktů je podpořena také podnikovým systémem MOVEX, který umožňuje přehled o zásobách, potenciálu a potřebě zákazníka a distribuci.

VÝROBA, ZPRACOVÁNÍ

Obchodní firma ve vlastním smyslu slova nic nevyrábí. Do oblasti zpracovatelských aktivit můžeme zařadit pouze běžnou manipulaci. Touto manipulací rozumíme balení a přípravu na zaslání. Ve skladu BAMEX GmbH zabezpečuje jeden pracovník pouze balení a přípravu na zaslání. Při větším odběrném množství se produkty distribuují z centrálního skladu ve Francii.

DISTRIBUCE

Distribuci zboží se zabezpečuje systémem DPD. Této dopravy se využívá o zásilkách do 21kg. Při větší hmotnosti zásilky (nad 21kg) zajišťuje přepravu jiná spediční společnost, se kterou má společnost dlouhodobou smlouvu. Výjimečně se vybere spedičce, která za určitých podmínek nabídne výhodnější cenu. Díky hojnému počtu skladů po celé Evropě je možné dodat zákazníkovi zboží relativně rychle, do jednoho týdne. Mezisklad ve Frankfurtu (Německo) a ve Vratislavi (Polsko) umožňuje promptní dodávky do České i Slovenské republiky.

PERSONÁL

Vzdělání pracovníků BAMEX GmbH hraje pro firmu důležitou roli. Pracovníci jsou vesměs velmi dobře jazykově vybaveni. Francouzština jako jazyk mateřské firmy tvoří základ, k tomu se přidává angličtina. Nízká fluktuace pracovníků pomáhá know-how firmy udržet, popřípadě neustále zvyšovat.

Při vstupu na východní trhy firma zvolila levnější variantu, umožňuje praxi studentům univerzit ekonomického směru. V případě příznivého vývoje nového trhu se přistoupí k zaměstnání praktikanta na plný úvazek, jak se stalo v případě Polska, Maďarska a České republiky v oboru galvanicky a slévárenství.

MANAGEMENT A STRATEGIE

Ve firmě vládne kooperativní atmosféra. Spolupracovníci sdílejí společné podnikové cíle. Management je decentralizovaný, BAMEX GmbH může přijímat rozhodnutí nezávisle na centrále v Paříži. Poslání podniku je blíže popsáno v kapitole 4.1 .

2.4.1 Produkty

Firma se řadí mezi dodavatele produktů a přílehlého příslušenství. Poskytuje také nutné poradenství v oblasti technických sprejů. Každým rokem přibývají stále nové produkty do prodejního programu a dnes již firma disponuje širokým sortimentem pro potřeby značkování stavebního podniku, spreji pro mnohé průmyslové podniky, v lesích, pro sportovní areály, ale také spreji pro galvanotechniku. Spreje se rozdělují do dvou hlavních skupin. Jednotlivé skupiny produktů obsahují několik komponentů. Přesný popis sortimentu není třeba pro tuto studii předkládat. Stručně se pouze charakterizují následující dvě skupiny produktů:

1. Ochrana kovu tzv. zinkovací spreje

- určeno především pro žárové zinkovny (pozinkování za studena), ale i pro galvanické podniky, pro údržbu, konečné úpravy a renovace kovu. Chrání proti korozi a oxidaci.

Obrázek 4: Zinkovací sprej - super lesklý



Zdroj: Domovská stránka Bamex

2. Technické spreje:

- barvy pro stavební průmysl (pro realizaci značení, vyměřování, vytyčování a značení na stavbách)

- spreje pro průmyslové podniky všeobecně - nejsou přesně zařazeny podle oboru podniků. Mohou to být odstraňovače grafitů, čistící pěny, penetrační oleje, spreje k renovaci a retušování.

- barvy pro lesní průmysl (pro značení a rýsování na dřevo, kulatiny, stromy)

- barvy pro golfové areály

- do této skupiny spadá i příslušenství, které se používá v popsanych oblastech (viz. výše): šablony, výtyčky, pistole určené pro vyměřování, vytyčování na silničních stavbách, na staveništích, pro všechna polohopisná zakreslování a jiné

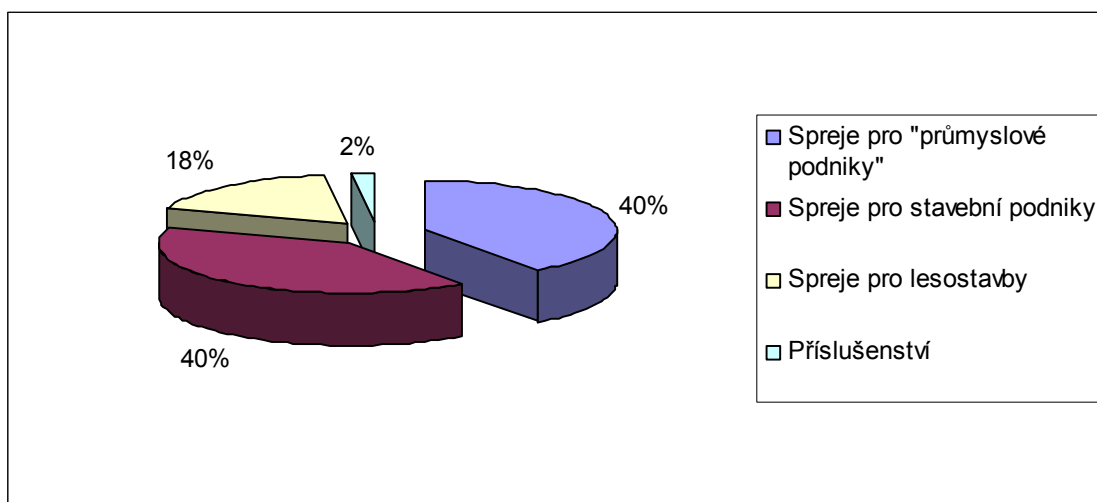
Obrázek 5: Značkovácí barva



Zdroj: Domovská stránka Bamex

Hlavní odbytové položky ve skupině průmyslových sprejů v mateřské společnosti (produktový mix) a jejich procentuální podíl zobrazuje obrázek 6.

Obrázek 6: Graf - Podíl technických sprejů na odbytu v mateřské společnosti



Zdroj: Stéphane Roda - obchodní zástupce mateřské společnosti Bamex

2.5 Komunikační prostředky na průmyslovém trhu

Marketingový komunikační mix se skládá ze čtyř hlavních nástrojů:

- 1) Osobní prodej** - ústní prezentace při konverzi s jedním nebo více potencionálními zákazníky za účelem realizace prodeje (telemarketing, veletrhy a obchodní výstavy, podomní prodej, prodejní setkání,...).
- 2) Podpora prodeje** - krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu či prodeje produktu (vzorky, předvádění, kupóny, rabaty, soutěže, hry a loterie...).
- 3) Propagace** - jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem (katalogy, filmy, brožury, plakáty, letáky, tištěné a vysílané reklamy ...).
- 4) Public relations** - množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image produktu (články v tisku, semináře, projevy, sponzorování, charitativní dary...).¹⁸

¹⁸ Šaradín, P., Učební texty k předmětu MARKETING II pro 3.ročník oboru DMML. 2006.

3 Marketingová situační analýza

3.1 Ekonomické faktory

Analýza ekonomického vývoje ovlivňuje důležitá strategická rozhodnutí. Konjunkturálních prognóz se využívá i k marketingovému plánování, protože změny podmíněné konjunkturálním vývojem, ovlivňují poptávku, využití kapacit podniku a možnosti odbytu. Ve fázi recese se tržní síla přesouvá ve prospěch kupujícího, při vysoké konjunkturu se těší dodavatelé větší síle. Jelikož se jedná o průmyslový trh s odvozenou nabídkou, mají význam i mezilehlé stupně ve vertikální tržní struktuře.

3.1.1 Situace v Německu

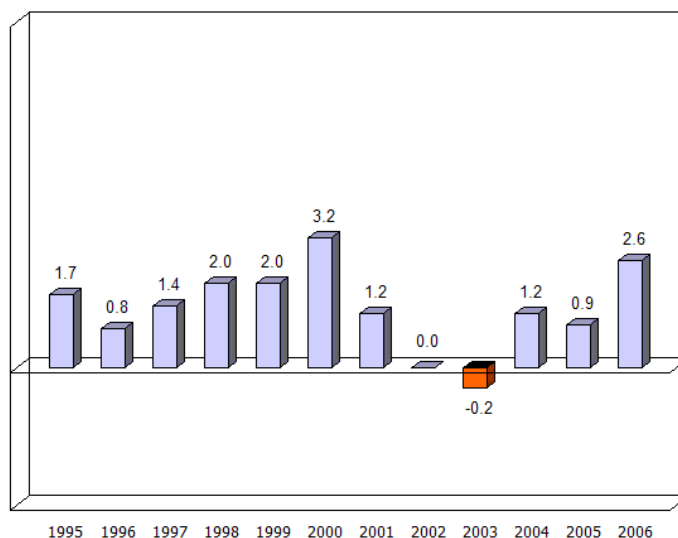
Vezmou-li se v úvahu rámcová data německé ekonomiky za poslední léta, zjistí se, že růstový potenciál leží téměř jen na zahraničním obchodu. *Zatímco domácí konjunktura pokulhává, může exportující ekonomika participovat na dynamice stoupajících ekonomických prostorů. Nejen export do zemí střední a východní Evropy, ale i do Číny a Ruska se pyšní často dvojcifernými mírami růstu.*¹⁹ Když mnoho německých podniků přesto tyto šance nevyužije, spočívá to většinou v neznalosti trhů, jejich specifických rámcových podmínek a rizik. Nevyjasněné otázky přístupu na trh, logistiky, pojištění, služeb zákazníkům a financování jsou důvodem toho, že se zvláště střední podniky nechají odradit.

Vývoj domácí ekonomiky hraje pro BAMEX GmbH a jeho rozhodnutí vstupu na nové trhy důležitou roli. V Německu momentálně nepřevažují zrovna podněty k optimismu, což vyjadřuje ifo-Geschäftsindex²⁰. I když na začátku roku 2006 vykazoval nejvyšší úroveň od roku 1991, výpovědi tázaných podniků zněly stále pesimisticky. V oblasti zpracovatelského průmyslu se podnikatelské klima lehce zlepšilo.

¹⁹ Putzier, W., Sichere Wege in neue Absatzmärkte im Ausland [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.bga.de/article/articleview/176/1/2/>>.

²⁰ ifo-Geschäftsindex - ukazuje celkové klima ekonomiky, je tvořen na základě sledování vybraného vzorku společností v Německu

Obrázek 7: Vývoj reálného HDP v Německu



Zdroj: Euroekonom, <http://www.euroekonom.com/database/graphs.php?type=gdp-growth-germany&lang=cz&time=0>, 26.12.2007

Existuje mnoho faktorů, které mohou přimět firmu ke vstupu na zahraniční trh. Firma může zjistit, že na zahraničním trhu existují lukrativnější obchodní příležitosti, přinášející vyšší zisk než aktivity vyvíjené na domácím trhu, který může stagnovat nebo se dokonce zmenšovat.²¹ Německý trh nenabízí takový růstový potenciál jako země, které nově vstoupily do EU.

Žárové zinkování se používá jednak v kontinuálních procesech jako zinkování pásu a drátu, dále na poloautomatizovaných linkách při žárovém zinkování trubek nebo fitinků, ale především při žárovém zinkování různých typů ocelových dílů a konstrukcí v procesu tzv. kusového zinkování, kterých bylo např. v roce 2003 jen v evropských státech, sdružených v European General Galvanizers Association (EGGA) 6 milionů tun, z toho v České republice 100.000 tun.

3.1.2 Situace v České republice

Do České republiky proudí od počátku 90. let velké objemy přímých zahraničních investic (dále jen PZI), pohybujeme se na špici světového žebříčku objemu PZI na obyvatele. Lákadlem pro investory je levná a kvalifikovaná pracovní síla, atraktivní vládní pobídky, strategická poloha, dostatečná infrastruktura, otevřenost ekonomiky a v neposlední řadě sehrává roli také fakt, že se ČR profituje jako stát, jež usiluje o co nejpevnější integraci v evropských integračních procesech. Přijetí eura zeměmi středoevropského regionu bude

²¹ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada, Praha 2004, s. 749

zajisté pozitivním i pro nadnárodní koncerny. Společnosti většinou aplikují více či méně nadnárodní strategii řízení prodeje a existence více měn a jejich měnící se kurzy jednotnou obchodní politiku komplikují.

Česká republika slibuje podle vývoje HDP (viz Obrázek 8) a indexu průmyslové produkce vyhlídky na rostoucí rozvíjející se trh s velkým potenciálem. Díky nižším nákladům na pracovní síly se mnoho podniků stěhuje do České republiky nebo tu zakládají dceřiné společnosti. Jako příklad lze uvést Prampas, s.r.o., Niegel CZ s.r.o., MAE Masinger, s.r.o. a mnohé další. *Investici ve výši téměř 450 milionů korun a 60 nových pracovních míst představuje projekt největšího evropského výrobce obráběcích strojů a průmyslových laserů – skupiny Trumpf Group se sídlem v Německu. Tato firma hodlá do dvou let rozšířit svou výrobu z Německa do Čech a vybudovat v Doubi u Liberce nový závod, kde plánuje výrobu zcela nové produktové řady. Českou republiku, potažmo město Liberec, si zástupci společnosti vybrali především na základě vynikající infrastruktury.*²² Nachází se v blízkosti saského výrobního závodu v Neukirchu a zaujala i přítomnost Technické univerzity, která v budoucnosti umožní získat vysoce kvalifikované zaměstnance. Česká republika je navíc pro Trumpf Group tradičně důležitým trhem, což potvrzuje i dvanáctiletá existence obchodního zastoupení společnosti v Praze.

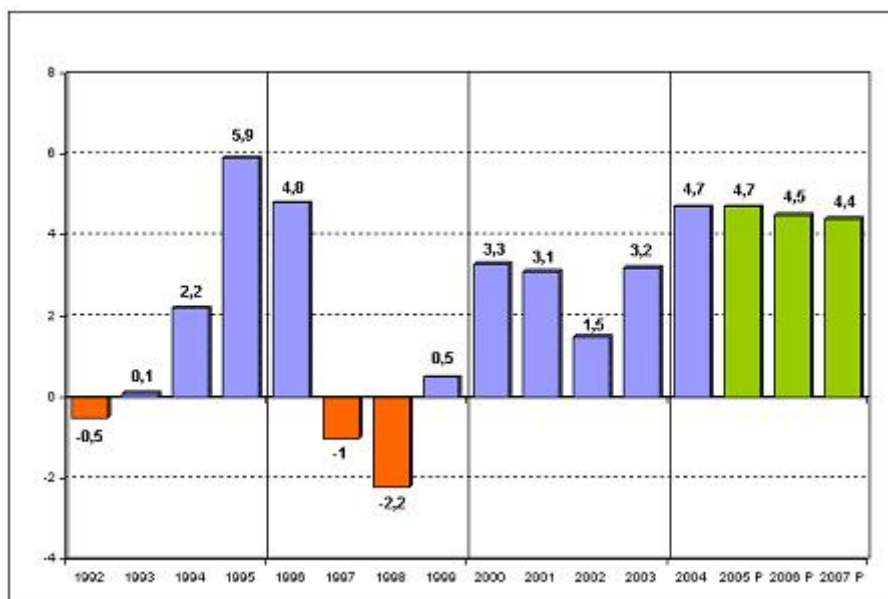
*Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest zprostředkovala během roku 2005 celkem 154 nových zahraničních i tuzemských investičních projektů v hodnotě přes 73 miliard korun (3,2 miliardy dolarů)*²³. To je o 8 projektů a 20 miliard korun více, než v roce 2004.

22 Na Liberecko míří téměř půlmiliardová investice z Německa . T+T Technika a trh : Obrábění a strojírenství [online]. 2005 [cit. 2007-12-03]. Dostupný z WWW:

<http://prumysl.ccb.cz/index.php?sec=rubrika&id_rubrika=33&start=23>. ISSN 1802-6176.

23 V roce 2005 padl dosavadní rekord v získávání nových investic [online]. c1997-2008 [cit. 2007-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/investicni-pobidky/rekord-v-ziskavani-novych-investic-2005/1000497/38859/>>.

Obrázek 8: Vývoj reálného HDP v ČR

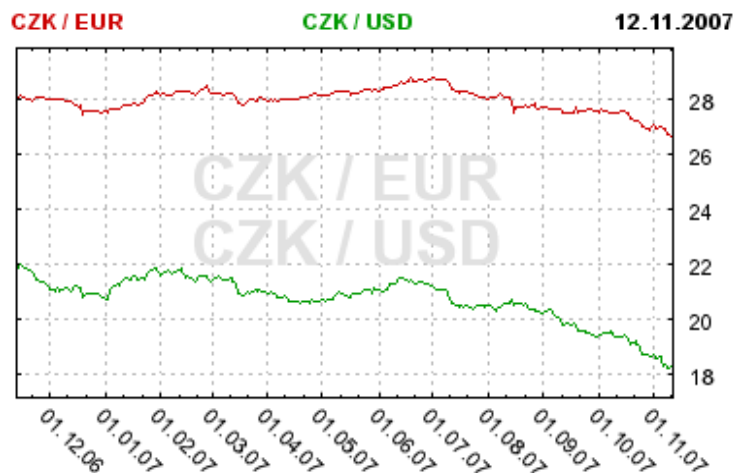


Zdroj: Euroekonom, <http://www.euroekonom.cz/grafy-html/hdp-roky.html>, 10.11.2007

Přijetím společné měny euro bude eliminováno riziko měnových turbulencí a jejich negativní dopady na makroekonomickou stabilitu, ale také riziko kurzových výkyvů a pohybu kurzu obecně. Tento jev zanáší do ekonomiky prvek nejistoty pro spotřebitele a především pro firmy. Firmy jakožto subjekty u nichž apriori předpokládáme averzi k riziku, jsou nuceny se proti kurzovým výkyvům pojišťovat a vytvářet finanční rezervy. To představuje značné neproduktivní náklady. V situaci, kdy asi 80% zahraničního obchodu je realizováno s EU, bude vstupem do měnové unie byt' menších rozměrů než EU - eurozóny, odstraněno břemeno tížící české exportéry a importéry.

Důležitou roli pro vývoj ekonomiky a konkurenceschopnosti domácích podniků hraje vývoj kurzu. Z následujícího grafu lze vyčíst, že koruna vůči euru posiluje, což znevýhodňuje domácí dodavatele produktů vůči zahraničním, např. německým dodavatelům, ke kterým se řadí i BAMEX GmbH.

Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&m2=EURaUSD>, 13.11.2007

3.2 Technické a technologické faktory na trhu technických barev

Podle názorů mnoha expertů se neočekává žádný evoluční pokrok v oblasti zmiňovaných sprejů. Zkvalitňováním sprejů se může chápat především větší šetrnosti k životnímu prostředí. Jedním znakem „ekologického“ výrobku je KWF test (u značkových sprejů).

Jinak tomu je u zinkovacích sprejů, které se používají především u žárového zinkování, což je stará technologie, která se v posledních letech rozvíjí více než kdy předtím. Rozvoj je zaměřen, stejně jako v jiných odvětvích průmyslové výroby, na ekologizaci jednotlivých technologických operací. K velkým změnám došlo i ve složení zinkové lázně. Z důvodu dosažení lepšího vzhledu žárového zinku a jeho menší závislosti na složení základního materiálu se začaly používat slitiny. Tímto způsobem se zinkovny snaží vyhovět vyšším estetickým požadavkům zákazníků, které jsou kladeny především při užití v architektuře. *Aby výsledek společné práce zinkoven a lakařských firem mohl vyhovět požadavkům architektů a byl kvalitní, musí žárové zinkovny lépe porozumět požadavkům zhotovitelů nátěrů, stejně jako zhotovitelé nátěrů by měli lépe poznat problematiku žárového zinkování, která je např. i v normě ČSN EN ISO 12944 zkrácena.²⁴ Žárové zinkovny na českém trhu dosahují stejné technologické úrovně jako podniky v západních zemích.*

²⁴Havránková, Z. *Asociace českých a slovenských zinkoven : Žárové zinkování ponorem - Základní informace pro uživatele* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.acsz.cz/page.php?page=odborne-clanky&article=22>>.

3.3 Politicko-legislativní faktory

Česká republika je rozvinutá parlamentní demokracie, hospodářská politika země se vyznačuje předvídatelností a důsledností, země se aktivně integruje do OECD, NATO, WTO a EBRD. Česká republika, trh, na který se BAMEX GmbH orientuje, vstoupila 1.5.2004 do EU. Přebírá komunitární právo Evropské Unie a toto je nadřazené právu národnímu. Jako dodací parita se zpravidla používá INCOTERMS 2000. V republice vládne stabilní prostředí. Administrativních opatření ze strany státu v podobě cel se není třeba obávat, neboť v rámci EU je volný pohyb zboží a služeb a tato země převzala se vstupem do EU i společný celní sazebník.

Korupční prostředí patří také mezi faktory, které ovlivňují atraktivnost země a její věrohodnost. Hodnocením korupce se zabývá organizace Transparency International, souhrnný index korupce zohledňuje dílčí výsledky jednotlivých nezávislých mezinárodních institucí. Česká republika zabírá 41. místo zatímco Německo 16. místo pro rok 2007. Česká republika se posunula o 7 míst dopředu od roku 2005. Tento posun je dán zejména postupným zkvalitňováním institucionálního prostředí. Česká republika si je ale vědoma tohoto nedostatku a snaží se s ním bojovat.

3.4 Analýza trhu sprejů v České republice

3.4.1 Tržní potenciál

K tomu, aby se dobyli strategicky správná obchodní pole, musí se nasbírat postačující informace o tržní struktuře a rozvoji odvětví. Žádný podnik si nemůže dovolit plýtvat důležitými zdroji na ekonomicky nezajímavém tržním poli. Proto je nutno určit tržní potenciál nového odbytiště. Tržní potenciál představuje v podstatě smyšlenou velikost, která musí být pomocí odhadů a průzkumů postavena do co nejrealističtějšího světla. Jedině tehdy může vyčíslený tržní potenciál sloužit jako orientační bod při strategickém rozhodování. Na českém trhu bylo na základě průzkumu identifikováno minimálně 15 žárových zinkoven, 150 stavebních podniků (správy a údržby silnic, vodohospodářské společnosti a kanalizace), 130 golfových areálů a nesčetné množství průmyslových podniků, používající technické spreje.

V rámci primárního průzkumu bylo osloveno 15 žárových zinkoven a na jejich základě byla zjištěna potenciální spotřeba zinkovacích sprejů. Pro primární výzkum potenciálu značkovacích sprejů bylo osloveno 30 stavebních firem. Ostatní spreje a příslušenství představují méně zajímavé strategické podnikatelské jednotky. Mezi oslovené podniky patřily i ty, které zaujímají významné místo na trhu České republiky, proto budou

potenciály neprozkoumaných podniků zanedbány. Z výzkumu vyplynulo, že potenciální množství v České republice dosahuje minimálně 20.000 zinkovacích sprejů a 9.000 značkovacích sprejů za rok.

INTERNACIONALITA ODVĚTVÍ

B-2-B marketing ztělesňuje do vysoké míry mezinárodní marketingový problém. Ze strategického hlediska je třeba vzít v úvahu mezinárodnost průmyslových trhů. Trh průmyslových statků představuje mnoho šancí, např. vstup na nové trhy v zahraničí, možnosti vybudování konkurenční výhody (nákladové výhody díky celoevropské integraci podnikových aktivit, výhody diferenciací díky mezinárodní image), ale i rizik v podobě zvýšené intenzity konkurence.

3.4.2 Bariéry vstupu na český trh technických sprejů

Průmyslový trh sprejů se vyznačuje tím, že na něm působí menší počet středně velkých subjektů na straně nabídky, který zabezpečuje velký počet poptávajících.

V případě podnikatelských strategických jednotek sprejů a příslušenství se jedná o produkty s vysokou mírou substituce, proto tu působí silná vytlačující konkurence. Stálý cenový tlak ve všech oblastech odrazuje nové potenciální konkurenty od vstupu a investování na tento trh.

Následuje výčet nejproblematictějších bariér vstupu na trh a návrhy, jak je překonat:

- **Degrese velikosti potenciálních zákazníků**

Odrazuje potenciální účastníky trhu tím, že noví nabízející musí na začátku akceptovat nižší tržby a s tím spojené vyšší náklady. Pro BAMEX GmbH toto nepředstavuje tak výraznou bariéru, neboť se jedná o obchodní firmu, která nevyrábí, pouze distribuuje (odmyslíme-li malé náklady na běžnou manipulaci). BAMEX GmbH se musí ze začátku soustředit na větší odběratele a snažit se především o rámcové smlouvy.

- **Inovace a diferenciací produktu**

Jedná se o mocnou bariéru, jestliže se stávajícím podnikům podařilo získat loajalitu zákazníků kvalitou produktu nebo doprovodnými službami. Firma BAMEX GmbH musí čelit věrnosti zákazníků ke konkurentům vybudované na základě dlouholeté tradiční spolupráce. Kvalita produktů totiž dosahuje u BAMEX GmbH srovnatelné, v mnoha případech dokonce vyšší úrovně, a doprovodné služby jsou téměř všude standartizované. Je nutné zdůraznit možnost inovace produktů a příslušenství, které firma BAMEX GmbH nabízí, jsou např. otočný kryt spreje, značkovací vozík,...

- **Potřeba kapitálu**

Od této bariery se může v případě BAMEX GmbH odmyslet, neboť jako obchodní firma neinvestuje do výzkumu a vývoje. Firma se rozhodla pro vstup na nový trh ve formě přímého vývozu, tudíž ani tady nevzniká zvláštní potřeba kapitálu.

- **Náklady přeorientace**

Dodatečné náklady mohou vznikat zvýšenými nároky na vzdělání zaměstnanců, kvalitu produktů nebo výrobních procesů. Nejdůležitější je překonat jazykovou bariéru, neboť nelze předpokládat, že účastníci nákupního centra (zejména technici) by byli ochotni komunikovat se zahraniční firmou německy. Na základě provedeného výzkumu se došlo k závěru, že 90% firem preferuje komunikaci v češtině. Pro firmu BAMEX GmbH představuje levnější a rychlejší variantu kvalifikovaná pracovní síla z České nebo Slovenské republiky, pro kterou je místní jazyk mateřský.

- **Přístup k distribučním kanálům**

Dopravní politika EU patří mezi společné politiky EU, sjednocuje podmínky na trhu celé Evropy, není tedy třeba zvláštních opatření týkajících se spedice a logistiky. Firma oslovuje zákazníky přímo a nevyužívá mezičlánků, disponuje dokonalým logistickým systémem. Přesto ale nemůže zajistit promptní dodávky ze dne na den, čímž se znevýhodňuje proti domácím dodavatelům.

- **Jiné výhody konkurence**

Např.: know-how, design nepředstavují takovou bariéru, protože se jedná o standardizovaný produkt. Výhodnější poloha představuje při dnešním trendu promptních dodávek důležitý faktor, ale v rámci Evropy se efektivní logistikou dá tento nedostatek překonat.

Velkou výhodou konkurentů na domácím trhu se nedá opomenout placení v domácí měně. Mnoho firem v České republice nemá „chut“ začít obchodovat v jiné než domácí měně (jednalo se především o stavební podniky středního nebo spíše menšího charakteru). Je to dáno především transakčními poplatky a nízkým know-how. Stále tu také panuje větší náklonnost k domácím dodavatelům.

- **Administrativní bariéry**

V rámci EU nepředstavují na tomto trhu státní regulace žádnou překážku. Ekologické i bezpečnostní předpisy prošly unifikací. Dodavatelé, kteří nevlastní certifikát kvality podle normy DIN EN ISO 9001, nemají dnes na trhu téměř žádnou šanci, protože většina chemikálií je zařazena mezi nebezpečné a podléhá přísné kontrole.

- **Doprovodné služby**

Důležitou roli hraje poradenství, skladování, rychlost dodávek. Jestliže dodavatel nedisponuje dostatečným množstvím zásob a není schopen pokrýt v daném časovém rozmezí poptávku, dostává se do úzkého místa. BAMEX GmbH musí zdůraznit možnost uspokojení poptávky jak ze skladu v Německu tak z hlavního skladu ve Francii, a to v téměř stejném časovém úseku.

Na základě analýzy prostředí byly identifikovány další konkrétní bariéry vstupu na trh:

- **Věrnost zákazníků** stávajícím dodavatelům na základě dlouhodobé spolupráce. Překonání této bariéry bude vyžadovat velké úsilí, je třeba vytipovat slabá místa konkurence a zaútočit v pravém okamžiku.

- **Náklady na testování produktů u poptávajícího** - s jednorázovými dodatečnými náklady je také nutno počítat v případě, že kupující se rozhodne přestoupit na konkurenční produkt. Tyto náklady musí krýt nabízející ucházející se o místo, které zastával stávající dodavatel. Tato testování představují významnou nákladovou položku pro dodavatele a kapitálově slabší podnik si jej nemůže dovolit. BAMEX GmbH musí zasílat bezplatně vzorky produktů přímo na míru zákazníka.

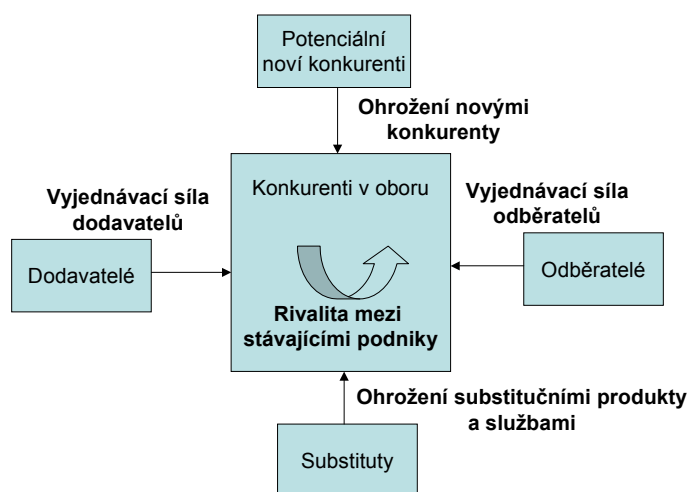
Rozhodující pro ohrožení potenciálními nabízejícími není jen výše bariér vstupu do odvětví. Vstup nových nabízejících závisí také na očekávané reakci, popřípadě na obranných opatřeních podniků obhospodařujících trh. *Jestliže se počítá s tvrdou reakcí stávajících dodavatelů, potenciální nabízející mohou přes slibné ziskové vyhlídky upustit od vstupu na trh.*²⁵

3.5 Hospodářská soutěž na trhu sprejů

Intenzita hospodářské soutěže shrnuje jednotlivé tržní síly, které představují vzájemnou rivalitu. Pět základních tržních sil podle Portera představuje Obrázek 10 . V této kapitole budou na základě získaných informací vybrány strategické body, které by měly podniku zajistit takovou pozici, aby se mohl co nejlépe bránit těmto tržním silám a aby je mohl využít ve svůj prospěch. Odhalení, poznání a oslabení nejsilnějších tržních sil jsou pro strategii podniku rozhodující.

²⁵ Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing. Berlin 2002, s.95

Obrázek 10: Hybné síly na trhu



Zdroj: Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt am Main 1992, s. 26

Na základě provedeného primárního šetření se došlo k zjištění, že se momentálně neočekávají žádné substituční produkty za barvy ve sprejích v oblasti zinkovacích či značkovacích sprejů. Toto zjištění zaručuje, že se podnik BAMEX GmbH nemusí obávat žádných nových substitučních produktů. Proto se v rámci této práce nebude tento aspekt zohledňovat. Samozřejmě existuje nebezpečí, že se v rámci rozšiřování EU objeví nebezpečí v podobě konkurentů z oblastí republik bývalého Sovětského svazu a „východu“, kteří se pokusí také vstoupit na průmyslový trh technických sprejů. To znamená, že v dlouhodobém horizontu lze očekávat substituční produkty z těchto zemí.

3.6 Nákupní chování na trhu sprejů

Nákupní proces sprejů je z velké části formalizovaný a nositel rozhodnutí má takové zkušenosti, že již sotva potřebuje dodatečné informace. Barvy se objednávají poměrně často. Zinkovací spreje se objednávají pravidelně, zatímco značkovací spreje nepravidelně (dle sezóny). Význam nákupu z hlediska ceny a nákladů pro podnik je spíše malý (viz Tabulka 4). V případech, kdy se jedná o standardizovaný pravidelný nákup stejného typu barev, obstarává nákup jen jeden člen. Barvy obstarává nákupčí, přičemž technik-uživatel má právo spolurozhodovat. Někdy se stává, že sám technik zabezpečuje nákup průmyslových sám, v tomto případě pak leží nákupní rozhodnutí i autorita na jedné osobě.

Barvy jsou na základě analýzy v tabulce zařazeny jako „části na produkci C“. Objednávají se poměrně často, ale nepatří mezi největší nákladové položky i když tvoří její neodmyslitelnou součást.

Při obstarávání sprejů se jedná většinou o přímý opakovaný nákup. To znamená, že dokud stávajícímu dodavateli nevzniknou výrazné problémy s vlastnostmi produktu nebo se změnou ceny, nebo že na trhu nedojde k výrazné změně, nemá kupující žádný důvod k přehodnocení rozhodnutí o koupi. Potenciální dodavatelé, mezi něž patří i BAMEX GmbH, musí zkusit přimět nakupující ke změně přímého opakovaného nákupu v nákup modifikovaný. To lze učinit na základě lepších služeb, inovace produktu nebo cenovými stimuly. Stávající dodavatelé se těší konkurenční výhodě, jestliže u nakupujících převládají pozitivní zkušenosti s jejich službami. Vyskytne-li se ale problém, nakupující okamžitě uvažuje o změně dodavatele, což představuje příležitost.

3.6.1 Analýza odběratelů

Odběratelé představují tržní sílu na trhu technických sprejů, která se snaží co nejvíce stlačit ceny, požaduje stále vyšší kvalitu a lepší doprovodné služby. Protože najdou na základě standardizovaných produktů a rutinního způsobu jejich opatření téměř vždy alternativního dodavatele, jsou jejich náklady přeorientace minimální. Z těchto důvodů představují odběratelé nejsilnější tržní sílu a jejich nákupní chování bylo podrobena pečlivé analýze (viz kapitola 2.2.)

3.6.2 Analýza konkurence

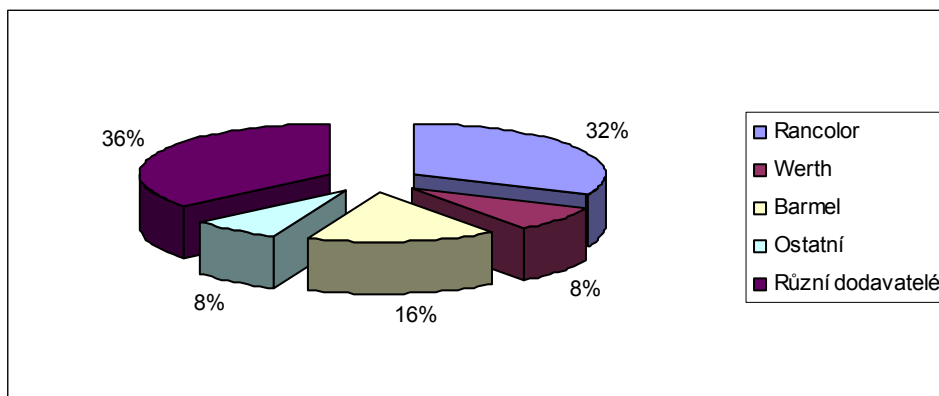
Co by se mělo vědět o konkurenci:

- *Kdo je naše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky*
- *Kdo může být naše nová, potenciální konkurence*
- *Jaká je její marketingová a obchodní strategie*
- *Jaké produkty a služby nabízí a jejich podíl ve firemním portfoliu*
- *Na které zákaznické segmenty se zaměřuje*²⁶

Na základě dotazování potenciálních zákazníků byli odhaleni největší konkurenti. Jejich tržní podíly zobrazují obrázky 11 a 12. Mezi nejsilnější konkurenty patří Rancolor, Barmel, a Werth. Na trhu působí i další dodavatelé, ale ti zabírají pouze nepatrný tržní podíl z jejichž strany nehrozí příliš nebezpečí ofenzivního útoku. V grafu jsou tyto dodavatelé nazváni jako „Ostatní“. Pojmenováním „Různí dodavatelé“ jsou nazváni ti dodavatelé, u kterých nákupčí nechtěl prozradit jméno svého dodavatele. S nejvyšší pravděpodobností se ale jedná o přední konkurenty.

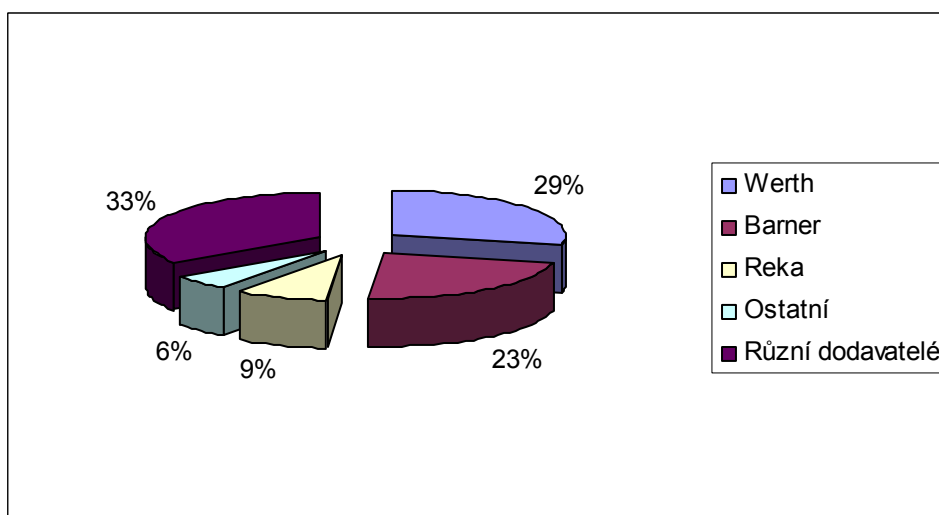
²⁶ Bednář, J.: *Konkurence a vnější prostředí výrazně ovlivňují Vaše prostředí*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102807>>.

Obrázek 11: Graf - Tržní podíl konkurentů na českém trhu zinkovacích sprejů



Zdroj: Autor, analýza konkurence v rámci výzkumu trhu

Obrázek 12: Graf -Tržní podíl konkurentů na českém trhu technických barev



Zdroj: Autor, analýza konkurence v rámci výzkumu trhu

Jak ukazují grafy (Obrázek 11a Obrázek 12), význam konkurentů se liší. V oblasti nákupu zinkovacích sprejů dosahuje věrnost zákazníků mnohem vyšších hodnot. Důvodem je to, že zinkovací spreje musí vyhovovat jak po technickém složení tak po barvě odstínu, kdežto u značkových sprejů jde především o cenu.

WERTH, SPOL. S R.O.

Společnost Werth, s. r. o. působí na českém trhu již od roku 1991. Za tuto dobu bylo založeno v ČR 9 poboček se 360 zaměstnanci, z toho je cca 300 obchodních zástupců s působností po celé ČR, kteří se dělí do divizí AUTO, METAL, INDUSTRY, DŘEVO a STAVBA. Na českém trhu dodává zhruba 17 000 produktů Pro více než 20.000 zákazníků.

Okruh více jak 2,9 milionů zákazníků z celého světa přitom zahrnuje od řemesel spojených s automobily, tak i řemesla zpracovávající dřevo a kovy přes stavební firmy až po průmyslové podniky. Werth má zastoupení ve 370 společnostech v 83 zemích světa s téměř 55.000 spolupracovníků v roli kompetentních partnerů.

Společnost Adolf Werth GmbH&Co.KG je certifikována dle norem DIN EN ISO 9001 a DIN EN ISO 14001²⁷. Ve vývojových laboratořích provádí téměř 220 pracovníků vlastní výzkum a vývoj a výsledkem jejich snažení je několik patentů např. REFILLO® a REFILLOmat® (dopňování sprejových nádob chemickou látkou a stlačeným vzduchem). Také spolupráce s nezávislými institucemi a vysokými školami, zákaznickou podnikovou radou, jakož i podněty orientované na praxi vzniklé z osobních vztahů se zákazníky jsou základem aktivního vývoje produktů.

Důležitým marketingovým hlediskem je blízkost k zákazníkovi, neboť jen díky neustálému kontaktu lze ideálně rozpoznat případné problémy a efektivně je řešit. Werth má například v Německu více než 100 prodejních poboček. V případě dodávek z centrálního skladu je obvyklá dodací lhůta 48 hodin od objednání zboží. V urgentních případech je možno dodat zboží do 24 hodin. Ve městech, kde sídlí předváděcí centra nebo centrála je možno dodat zboží po dohodě s obchodním zástupcem ještě tentýž den

Firma Werth, spol. s r.o. řeší svou povinnost likvidace obalů (produktů jích dodávaných na český trh) rámcovou smlouvou s firmou, která přebírá odpovědnost za likvidaci obalů na sebe.

RANCOLOR GMBH

Podnik Rancolor GmbH byla založen v roce 1977 v Německu a za uplynulých 25 let se stal středně velkým podnikem. V první fázi se vyráběly barvy a laky, chemickotechnické přípravky, čisticí přípravky, fosfátovací prostředky a jiné. Vrstvené systémy u žárového zinkování vzaly už od samého začátku velký záběr. Kromě produkce a skladu u Nürnbergu se firma zabývá také chemickotechnickou inovací produktů.

Poradenský servis zákazníkům a řešení stávajících problémů nátěrové techniky obstarává tzv. Außendienstsystem (pracovníci jezdící k zákazníkům) přispívá k oblíbenosti u zákazníků. Pole působnosti zaujímá v západní Evropě, východní Evropě, ale také v USA. V roce 2004 byla založena pobočka v České republice.

²⁷Werth [online]. Dostupný z WWW: <www.werth.cz>.

BARNER

Podnikatelská skupina Barner je jedním z vedoucích evropských podniků v oblasti obchodování s malými díly (spotřební materiál, nástroje a nářadí) pro profesionální použití v řemeslech i průmyslu. Barner je podnik, který se rozvíjí a roste již od roku 1957 a na českém trhu od roku 1993. Dnes již čítá kolem 6.500 zaměstnanců. Barner sází u svých zákazníků a kooperačních partnerů z oblastí stavebnictví, opravárenství motorových vozidel a průmyslu na přímý kontakt při individuálním poradenství a stálé péči o zákazníka. Tyto aktivity jsou rozděleny do 5 divizí: kámen, dřevo, kov, osobní automobily a nákladní automobily. Pracovníci seznamují své zákazníky vždy s nejnovějšími vývojovými tendencemi v odvětví, prezentují aktuální výrobky a předvádějí nejnovější technické postupy.

Pro obchodní firmu jako je holding Barner má vedle partnerské spolupráce se zákazníky zásadní význam logistika. Tvoří můstek mezi dodavatelem a výrobcem výrobků na jedné straně a zákazníky na straně druhé. Nákup, skladování a distribuce jsou tři důležité složky logistiky, v nichž firma Barner pracuje s vysokou kompetencí. Kapacita a rychlost jsou rozhodujícími faktory skladové logistiky. Zákazníci obdrží své dodávky během 24 až maximálně 48 hodin. Zajištění tzv. Service Gradu (což znamená okamžitou dostupnost zboží) - se pohybuje kolem 98%. To znamená, že je na skladě stále dostatek zboží, což je podmíněno vysokou skladovací kapacitou. Současně plynulým přebíráním i expedováním zásilek je zaručena rychlá obsluha zákazníků.

Ukazatele:

- „11 miliónů kontaktů se zákazníky za rok
- 3 600 obchodních zástupců
- cca 25 000 balíků za den
- 93 000 m² skladovacích ploch po celé Evropě
- 51 500 paletových míst a 187 000 míst pro maloobjemové obaly”²⁸

3.7 Primární výzkum

V této kapitole budou objasněny cíle a metody marketingového výzkumu, které byly provedeny v rámci situační analýzy. Šetření bylo provedeno na základě mého osobního dotazování.

²⁸Barner [online]. Dostupný z WWW: <www.barner.cz>.

3.7.1 Stanovení cílů a průběh

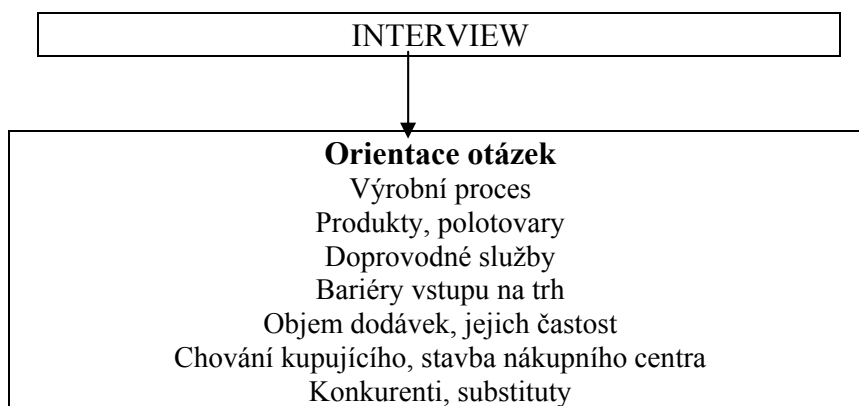
Na základě primárního šetření mají být vybrány nejvhodnější marketingové strategie pro vstup na český trh. Na základě výpovědí expertů z oboru také musí být identifikovány bariéry vstupu do odvětví a odhalena možná řešení, jak tyto bariéry překonat. Za experty jsou v tomto případě považováni technologové v zinkovnách (u zinkovacích sprejů), stavbyvedoucí (u značkových sprejů) nebo nákupčí, kteří se zabývají nákupem, kontrolou vlastností a nasazením produktů do užití a tržní prostředí dokonale znají. Jako metoda výzkumu byl zvolen kvalitativní přístup ve formě osobního dotazování, přičemž rozhovor se realizuje pomocí standardizovaných otázek.

Na trhu české republiky působí podle průzkumu BAMEX GmbH, provedeného v roce 2007. Nejdříve se stanovil reprezentativní vzorek 15 zinkoven a 30 stavebních firem, kde byly osloveny osoby, které nesou zodpovědnost za nákupní rozhodnutí. Na základě jejich výpovědí jsou sumarizovány informace, které se týkají aktuální situace na trhu, bariér vstupu nových dodavatelů, specifik nákupních rozhodnutí, specifik výrobního procesu, četosti nákupu atd.

3.7.2 Témata a okruhy otázek

Otázky a základní body dotazování zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 5: Témata a otázky při dotazování



Zdroj: Autor, základ: analýza průmyslovém trhu

Toto interview se provedlo formou běžného kvalitativního dotazování. Uvedené otázky představují jen základní osnovu, aby byla data při zpracování srovnatelná. Při dotazování se zachoval dostatečný prostor pro spontánní rozšiřující otázky.

3.7.3 Vyhodnocení

Co se týče frekvence objednávání sprejů, téměř všechny větší podniky nakupují minimálně jednou za dva měsíce. Odebrané jednorázové množství u zinkovacích sprejů dosahuje u všech podniků maximálně 250 sprejů. Odebrané jednorázové množství u značkovacích sprejů dosahuje u všech podniků maximálně 80 sprejů. Výjimkou nejsou ani rámcové smlouvy na celý rok, které se těší oblibě u podniků s větší spotřebou, u kterých je stanovena pevná cena k datu uzavření smlouvy. Podniky s menší spotřebou nakupují méně často. Ostatní spreje a příslušenství se nakupují jen zřídka.

Z výzkumu vyplynulo, že potenciální množství v České republice dosahuje minimálně 20.000 zinkovacích sprejů a 9.000 značkovacích sprejů za rok.

Na základě dotazování byli odhaleni 2 největší konkurenti u zinkovacích sprejů:

- Barmal
- Rancolor

U značkovacích sprejů to byli:

- Barner
- Werth

4 Východiska marketingové strategie a analýza podniku

V této kapitole bude ujasněno, jestli vstup na nový trh (expanzivní cíl) ladí se základními principy podniku, které představuje poslání a vize, nebo je-li od nich přímo odvozen.

Specifikace dlouhodobých cílů podniku se stávají východiskem a základem pro vyslovení základního strategického směru a definuje pozici, které má být dosaženo následováním strategií. Podniková činnost se stává smysluplnou jen v momentě, kdy následuje přesně stanovené cíle. Ty dávají veškerým podnikovým činnostem smysl a orientaci, činí je kontrolovatelnými. *Podnikové cíle (zisk, podíl a postavení na trhu, obrat, expanzivní cíle, péče o zákazníky, pověst firmy atd.) musí rozhodně vycházet z poslání podniku. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání.*²⁹ Proto musí podnik předtím, než vstoupí na nový trh, přezkoumat, jestli expanzivní cíl, o který se usiluje, navazuje na poslání a vizi podniku.

4.1 Poslání podniku

Všeobecné principy podniku znamenají něco jako ústavu a ukazují, že podnik není jen individuálně orientovaná jednotka, ale plní i úlohu v celé hospodářské ekonomice. Poslání podniku sahá od pozice vůči společnosti a hospodářskému systému až po základní principy přístupu ke spolupracovníkům, zákazníkům, vlastníkům kapitálu, dodavatelům, konkurentům a veřejnosti. Základní principy podniku zní:

- *vyvíjet výkony rychleji než konkurence*
- *včasné a lepší informace a služby pro zákazníky a investory*
- *prodej vynikajících produktů respektujících životní prostředí*
- *kontinuální a rentabilní růst jako ekonomický základ pro úspěch podniku*
- *obstarávání, zpracování a odbyt je zabezpečován procesy respektujícími životní prostředí*³⁰

Takové rozhodnutí tvoří vedle komunikace a image podniku základ pro jasnou podnikovou identitu.

*Každý podnik musí představit základní provozované aktivity – tedy odpovědět na otázku, „kdo jsme a o co usilujeme“, musí vyslovit, jak chce být chápán veřejností.*³¹

²⁹ Horáková, H.: Strategický marketing. Praha 2003, s.25

³⁰ Tuncolac, S., Rozhovor s expertem z 1.11.2007

Následuje poslání BAMEX GmbH, které vzniklo na základě spolupráce mateřské společnosti a vedení frankfurtského podniku:

Naším posláním je neustálá orientace na trh a naše zákazníky. Kreativita, povědomí o nákladech, funkčně vyhovující ztvárnění produktu a racionální distribuce mají napomoci plnit přání našich zákazníků a co nejrychleji je uspokojovat. Usilujeme o to, abychom naše produkty zabezpečovali za ceny, které budou atraktivní pro co nejširší spektrum zákazníků. Konkurenceschopnost stojí u nás v popředí.³²

Definicí poslání podniku vyplyne automaticky otázka vize podniku a aby podnik zůstal konkurenceschopný, musí si položit následující otázky:

- Kam musíme směřovat a jakým směrem se musíme rozvíjet?
- Jak si můžeme zajistit existenci a růst na trhu?
- O čem sníme?

Zodpovězení těchto existenčních otázek zadává hlavní strategický směr podniku. Mateřská společnost BAMEX GmbH patří, podle vlastních údajů, v oblasti technických sprejů mezi největší evropské obchodní firmy. Proto následuje vize, tuto pozici ve střednědobém a dlouhodobém horizontu nejen udržet, ale i posilovat. *Základní strategický směr se proto zaměřuje na zdravý, rentabilní a dlouhodobě udržitelný růst podniku.³³* K dosažení tohoto cíle se podnik rozhodl, že bude směřovat své aktivity na nové, ještě neobsluhované trhy východního bloku, převážně České a Slovenské republiky, Maďarska, Polska a Ukrajiny.

4.2 Stanovení cílů pro český trh

Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Základní funkcí podniku je dlouhodobá maximalizace zisku.

Vrcholový management BAMEX GmbH si stanovil následující cíle:

- Zvýšit všeobecné povědomí o firmě na českém trhu
- Dosáhnout v roce 2008 tržního podílu 10 % u zinkovacích sprejů
- Rok po vstupu ČR do měnové unie dosáhnout alespoň 5% hodnoty potenciálních tržeb na českém trhu u značkových sprejů
- Zajistit konkurenční schopnost

³¹ Horáková, H., Strategický marketing. Praha 2003, s.23

³² Müller, S., Rozhovor s expertem z 12.12.2007

³³ Müller, S., Rozhovor s expertem z 12.12.2007

- Trvale rozšiřovat nabídku produktů a zvyšovat kvalitu služeb
- Vyšší motivace zaměstnanců

4.3 Identifikace příležitostí

K odhalení nových možností pro růst obrátu je nutné hledat nová pole působnosti, aby se na jejich základě identifikoval budoucí potenciál úspěchu. Tvorba strategických polí znamená rozložení celkového trhu na homogenní segmenty, které se od sebe výrazně liší v požadavcích na odebírané produkty, intenzitě a struktuře konkurence atd. Tvorba strategických polí úzce souvisí se segmentací trhu. *Strategická pole jsou vymezena pouze podle hrubých, přímo pozorovatelných kritérií a v rámci nich potom následuje v rámci tržní segmentace další diferenciací různých skupin zákazníků.*³⁴

4.4 Analýza podniku – SWOT

Pomocí SWOT analýzy můžeme podrobit detailnímu rozboru jak podnik, tak i její součásti, které pokládáme za nejvýznamnější.

4.4.1 Analýza silných a slabých stránek

Porovnání obsahuje zhodnocení výhod (silné stránky) a nevýhod (slabé stránky) podniku ve srovnání s nejdůležitějšími konkurenty s cílem identifikovat v různých podnikových oblastech možnosti, kde se použije ofenzivní nebo defenzivní strategie.

V rámci analýzy konkurence byli odhaleni hlavní konkurenti. U zinkovacích sprejů Rancolor a u značkovacích Werth. Každý z konkurentů vyniká v jiné oblasti, na základě analýzy slabin konkurence se zaujme ofenzivní pozice vůči nim.

SILNÉ STRÁNKY

Kvalita produktů BAMEX GmbH je konstantně vysoká a je doplněna i programem doplňkových produktů, přičemž stojí ve středu zájmu individuální přání a potřeby zákazníka. Zaslání vzorků a rozsáhlý servis patří mezi silné stránky BAMEX GmbH. Na základě nízké fluktuace pracovníků a koncentraci na podniky různých oborů mají pracovníci široké zkušenosti a technické poradenství dosahuje vysoké úrovně. Všechny personál, který stojí zákazníkovi k dispozici, absolvoval studium technického nebo ekonomického zaměření. Podíl akademiků v BAMEX GmbH dosahuje 43,75%. Nízká fluktuace pomáhá udržet know-how, popřípadě jej neustále zvyšovat. Příjemné a otevřené podnikové klima podporuje

³⁴ Meffert, H.: *Marketing*. Wiesbaden 2000

vzájemnou pomoc spolupracovníků a dokonalý tok informací. Průhlednost podniku umožňuje personálu překračovat funkční hranice a učit se novému. Jelikož patří mateřská společnost BAMEX v oblasti sprejů k významným evropským dodavatelům, mohou být vyjednány velmi příznivé ceny (čím větší odběry, tím lepší podmínky). K tomu se přidá rychlý logistický servis. Cenová politika je položena hlavně na konkurenceschopnosti, tzn. s každým zákazníkem se podrobně zhodnotí jeho kupní situace a pomocí slev, výhod a zvláštních podmínek se podniknou všechny možné kroky, které vedou k vzájemné spokojenosti. Struktura nákladů je krajně výhodná, neboť po nákupu výchozího polotovaru je produkt zatížen už jen minimálními nákladovými břemeny. Ještě je třeba jmenovat příkladný controlling a účetnictví, který koriguje případné nedostatky pravidelné produkce. V rámci silných stránek je třeba zmínit i kurzový faktor, který vyplývá z proměnlivosti kurzů mezi kalkulací a zaplacením. Firma provádí veškeré obchody v evropské měně euro. Změny kurzu se tedy dotýkají odběratelů. Jelikož česká koruna vůči euru posiluje, představuje tento fakt zvýšení konkurenceschopnosti BAMEX GmbH vůči českým dodavatelům.

SLABÉ STRÁNKY

V oblasti „výzkum a vývoj“ spočívá největší slabina. Již forma podniku BAMEX GmbH naznačuje, že firma se nezabývá výzkumem a vývojem. Tato činnost náleží výrobcí, od něhož podnik odebírá produkty. Pouze při nutné manipulaci se zkouší provádět nutné procesy úsporněji, efektivněji a inovačněji. Kriticky lze také posoudit skutečnost, že BAMEX GmbH zaspala časnou příležitostí na rostoucím východoevropském trhu. Přes široký výrobní mix lze narazit na komodity, které hrají významnou roli ve výrobním procesu podniků, ale podnik je ještě nezajišťuje. Další negativním jevem je nutnost obchodovat s měnou Euro. Tuto podmínku nechtějí mnohé podniky ještě akceptovat.

4.4.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Analýza příležitostí a hrozeb spojuje a posiluje výsledky analýzy prostředí a trhu analýzy silných a slabých stránek proto, aby se co nejdříve odhalil potenciální vývoj trhu a okolí podniku. Podnik pak může zareagovat na výzvy pohotověji než konkurence, může přijmout protiopatření v případě, že změna okolí narazí na slabinu podniku.

PŘÍLEŽITOSTI

Při špatné konjunkturální situaci se tržní síla přesouvá ve prospěch kupujícího. Přehodnocení a racionalizace vedou k modifikovanému opakovanému nákupu. Cena se přesouvá do středu zájmu. Mnoho podniků se ohlíží po cenově příznivějších nákupních

alternativách a přijímají i výjimečně příznivé cenové nabídky, přestože jsou se svými stálými dodavateli v principu spokojeni. Tento vývoj představuje příležitost, při které se může proniknout na nový trh pomocí speciálních cenových nabídek. Tlak výrobců ve státech s nižšími příjmy (jako například východoevropský trh) na dodavatele nabízí velikou příležitost vstupu na tyto nové trhy s vysokým růstovým potenciálem. Obecně slibují východoevropské trhy na základě ekonomického vývoje vyhlídky vysokého zisku. Malá nutnost vysvětlení funkčnosti produktů umožňuje obhospodařovat český trh pomocí využití moderních medií, ale především také telefonicky, což je nákladově velmi výhodné. Prodej zinkovacích nebo značkovacích sprejů sice nepředstavuje klíčový obor činnosti hlavních konkurentů, lze ale přesto očekávat reakci konkurentů na ztrátu podílu na trhu. Jelikož se rutinního kupního procesu účastní jedna nebo maximálně dvě osoby (viz kap 2.2.), je pro zkušené a technicky dobře vybavené prodejce jednodušší získat nové zákazníky.

HROZBY

Za největší hrozbu při vstupu na nový trh lze označit skutečnost, že podniky jsou se svými stávajícími dodavateli tak spokojeni, že i přes nízkou cenu ze strany BAMEX GmbH a špatný ekonomický vývoj nevidí důvod přemýšlet o nákupní alternativě.

Poptávající představují díky standardizovanému produktu, rutinnímu nákupnímu procesu nejsilnější tržní sílu. Tuto skutečnost využívají k prosazení cenových a ostatních ústupků. Poptávající mohou s každou objednávkou měnit dodavatele a zvyšovat tak intenzitu konkurence. S východním rozšířením EU a otevřením atraktivních východních trhů se musí počítat se vstupem nových konkurentů, i když největší hrozbu představují domácí konkurenti, kteří se budou snažit svoji pozici udržet.

Tabulka 6: Praktické využití výsledků SWOT analýzy

		Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti		<p><u>Prosazení silných stránek k využití příležitostí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stejná kvalita za nižší cenu • Nabízet příslušenství jako dodatečnou službu • Posílání vzorků novým zákazníkům • Využití časových cenových rozdílů 	<p><u>Překonání slabin využitím příležitostí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Budovat úzký vztah k zákazníkům • První dodávka novým zákazníkům za zvláště výhodných podmínek • Pravidelné návštěvy zákazníků • Pravidelné informace o novinkách a speciálních akcích
		<p><u>Využití silných stránek k odvrácení hrozeb</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření výrobního mixu o další speciální produkty • Budovat bariéry vstupu do odvětví (rychlá logistika, široký výrobní mix, technické poradenství) 	<p><u>Omezení slabin a minimalizování hrozeb</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neplýtvat zdroji na trzích s nepřekonatelnými bariérami • Kooperace s nabízejícími na českém trhu • Nedostatek personálu pro český trh se musí kompenzovat jinými zdroji
Hrozby			

Zdroj: Autor, základ: analýza podniku a konkurence

4.5 ABC analýza

V rámci prvního oslovení potenciálních zákazníků se již realizovaly hrubé odhady prodeje komodit, na jejichž základě lze odhadnout budoucí prodeje. Jako první stavební kámen marketingového plánu se použije nejdříve detailní analýza stávajících nákupů (nákup potenciálních zákazníků u konkurentů), která nastíní potenciální strukturu budoucích prodejů.

Cílem této analýzy je určit a vyhledat klíčové zákazníky, teritoria, distribuční cesty, prodejce a jiné u zinkovacích sprejů. K tomuto účelu lze užít Paretovy metody (pravidlo 20:80) nebo metody ABC (pravidlo 15:70, 15:15, 70:15).

Zvolila se metoda ABC, protože umožňuje podrobnější členění objektů z hlediska jejich významu. Jak naznačuje Tabulka 7, nejvýznamnější jsou objekty skupiny A, kde přibližně 13% objektů se podílí na celkové hodnotě prodejů ze 60%. Dalších asi 17% objektů se podílí 26% (skupina B) a zbylých 70% objektů se podílí na celkové hodnotě prodejů jen asi ze 14% (skupina C).

Jako kritérium pro členění slouží objem prodejů v peněžních jednotkách. Po sestupném uspořádání objektů podle tohoto kritéria a výpočtů procentních podílů objektů jsou zákazníci začleněni do tří skupin. ABC analýzy se využije při segmentaci zákazníků.

Stanovení hranic mezi skupinami závisí na subjektivním rozhodování.

Tabulka 7: ABC analýza zinkovacích sprejů BAMEX GmbH

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Celkem</i>
<i>Podíl na celkovém počtu zákazníků</i>	13 %	17 %	70%	100
<i>Podíl na celkovém obratu</i>	60%	26 %	14 %	100

Zdroj: Autor, základ: analýza podniku

4.5 Portfolio analýza

Metoda ABC je pouze zjednodušeným modelem, který používá jako jediné kritérium členění objemu prodejů. V zájmu komplexnějšího popsání obchodního vztahu se lze zaměřit na ucelený pohled na potenciální zákazníky pomocí portfolio analýzy.

V průmyslovém prostředí je výrobek nejcitlivějším bodem. Průmyslový podnik musí zaujmout vůči svým výrobkům kritický postoj, musí je neustále analyzovat, tak aby je úspěšně řídil v krátkém, středním i dlouhém období.³⁵ Pro účely vstupu na nový trh zatím naprosto dostačuje ABC analýza.

³⁵ Dayan, A.: Marketing v průmyslu. Praha 1997, s.54

5 Marketingové strategie BAMEX GmbH a komunikační mix pro Českou republiku

5.1 Marketingové strategie BAMEX GmbH

V první kapitole byly představeny hlavní marketingové strategie a nyní na základě konkrétních proměnných firmy BAMEX GmbH se provedou strategická vymezení.

5.1.1 Strategie vývoje trhu

BAMEX GmbH již na svém domácím trhu dosáhla výrazné tržní pozice, která může být ohrožena pouze s vynaložením velkého úsilí. Stojí tedy před rozhodnutím volby růstové strategie, pro tuto situaci připadají v úvahu následující:

- Vývoj trhu
- Vývoj výrobku
- Diverzifikace

Strategie vývoje trhu, vstupu na český trh představuje nejvhodnější strategii. Produkty, o které je na těchto nových trzích zájem, tvoří součást portfolia BAMEX GmbH. Firmě vzniknou minimální náklady přeorientace, produkt i doprovodné služby zůstávají bez modifikací. Od požadavků na dodatečné vzdělání stávajících pracovníků se může odmyslet. Dodatečný náklad představuje pouze nová pracovní síla ze jmenované země (České republiky, případně ze Slovenské republiky), kam chce firma expandovat.

Vzhledem k četosti a peněžní hodnotě dodávek, vyvine se zpočátku snaha hlavně o získání tržního podílu v oblasti zinkovacích sprejů .

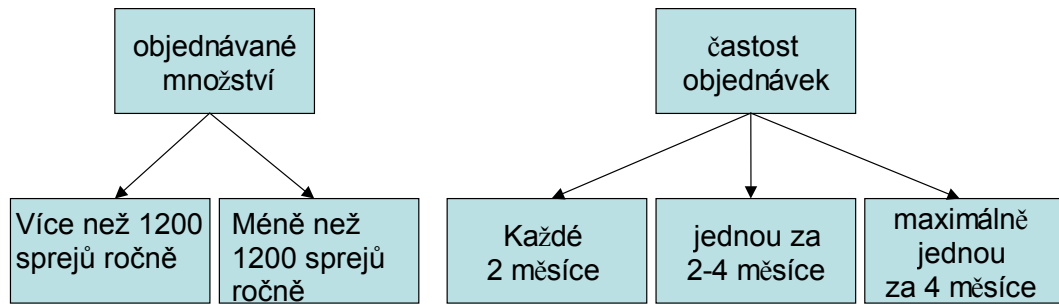
5.1.2 Segmentační strategie s úplným pokrytím trhu

*Kupující na průmyslových trzích mohou být rozděleni podle geografických kritérií, demografických kritérií nebo podle požadavků na výhody, uživatelského statutu, frekvence užití a statutu věrnosti, právní a ekonomické charakteristiky firmy, jejího obchodního přístupu.*³⁶

Jako segmentační kritérium se zvolila frekvence objednávek a objednávané množství:

³⁶ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha 2004, s.346

Obrázek 13: Segmentační kritéria



Zdroj: Autor, základ: analýza BAMEX GmbH

Firma BAMEX GmbH chce dosáhnout určitého podílu na českém trhu. Firma se zaměří na podniky na celém území České republiky. Podle filozofie podniku se přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně. Na celém území působí více než 20 zinkoven, a stovky stavebních firem. Je třeba se tedy zaměřit pozornost hlavně na ty nejdůležitější. Podnikům s větším potenciálem se věnuje více času, návštěvy techniků probíhají v kratších intervalech, častěji se motivuje ke koupi speciálními nabídkami. Podniky s menším odběrem se odsunují na stranu.

Co se týče frekvence objednávek, ve středu pozornosti stojí podniky, které nakupují minimálně každé dva měsíce. Podniky jsou si vědomy toho, že při nižších odběrech stoupají dopravní náklady a s nimi i cena. Znamená to tedy, že se preferují méně časté objednávky většího množství. Téměř všechny podniky vedou svoje zásoby tak, aby se zabezpečila výroba minimálně na dva týdny dopředu. Podniky mohou lehce odhadnout požadované množství suroviny, protože výjimkou ani nejsou rámcové smlouvy na delší dobu.

5.1.3 Strategie vedoucí pozice v nákladech

Spreje jsou relativně homogenní, i když kvalita se dá ovlivnit. Produkt, ale neposkytuje příliš prostor pro inovaci nebo diferenciaci produktu.

Poptávající preferující konkurenci musí být dodatečnými informacemi donuceni k tomu, aby přemýšleli o nové nákupní alternativě. Touto informací může být atraktivní cena, platební podmínky, servis, atd. Jelikož je BAMEX GmbH nucena následovat strategii Mee-to, přichází v úvahu jen strategie vedoucí pozice v nákladech.

Vedoucí pozice v nákladech definuje podnikové ekonomické předpoklady nabízejícího. BAMEX GmbH realizuje výhodu z velikosti podniku a z rozsáhlých zkušeností a tím může dosáhnout proti konkurenci cenovou výhodu, založenou na tom, že podnik nemá

žádné náklady přepracování produktu (vstupuje na trh se stávajícím produktem). Rozhodnutí pro multinacionální přístup k trhu přináší další výhody z rozsahu.

Dělá se vše proto, aby se zlepšila struktura nákladů. Marketingové aktivity jsou prováděny co nejefektivněji. K uskutečnění obchodu (prodeje produktu zákazníkům) není třeba příliš vysvětlování funkce produktu, vyhovuje tedy telefonický kontakt se zákazníkem. Marketingové aktivity doplňuje firma účastí na specializovaných veletrzích.

5.1.4 Multinacionální přístup k trhu

Rozhodnutí o geografickém pokrytí trhu obsahuje výběr obsluhovaných odbytových regionů. Na základě podnikové vize se BAMEX GmbH rozhodl pro multinacionální přístup na trh. Skutečnost, že na českém trhu byli odhaleni potenciální zákazníci, kteří jsou geograficky rozptýleni, rozhodla o tom, že se bude obsluhovat celý trh. Na český trh se přenesou veškeré marketingové instrumenty, strategie budou přizpůsobeny. Vstup na nové trhy se realizuje prostřednictvím přímého vývozu, přičemž produkty nabízené na domácím trhu nejsou nijak modifikovány. Obhospodařování zahraničního trhu pouze doplňuje činnost na domácím trhu. Marketingový mix se nebude výrazně lišit od toho, který se využívá na německém trhu, s výjimkou nutných modifikací. Tyto modifikace nepředstavují výraznou nákladovou položku. Tato strategie tedy podporuje strategii vedoucí pozice v nákladech, neboť není potřeba dalších manipulačních meziskladů a za pomoci funkčního logistického systému jsou zmíněné trhy lehce dosažitelné. Po úspěšném vstupu na český trh budou pravděpodobně následovat kroky k prosazení internacionální strategie.

5.1.5 Strategie ve vztahu ke konkurenci

BAMEX GmbH počítá s tím, že vstupuje na fungující trh jako pozdní následovatel. Tržního podílu může být tedy dosaženo pouze vytěsněním stávajících dodavatelů. Přitom se musí zohlednit, že v závislosti na stupni překrývání více či méně důležitých cílových trhů konkurence lze očekávat různě intenzivní reakce. Nákladová strategie musí být ofenzivní, protože BAMEX GmbH chce získat co nejrychleji určitý tržní podíl. Samozřejmě hrozí nebezpečí, že propuknou konkurenční boje. Příliš silná reakce se ale na základě analýzy konkurence neočekává, neboť prodej zinkovacích sprejů netvoří klíčovou oblast prodeje hlavních konkurentů. Největší konkurenti, Rancolor a Werth, spíše ztrátu části tržního podílu v oblasti sprejů přehlédnou, protože jejich paleta produktů zasahuje do mnoha dalších průmyslových oblastí, které jsou pro firmu důležitější .

Problém, že pozdní následovatelé musí při vstupu na trh překonat jeho bariéry, hraje podřadnou roli, protože firma je důkladně analyzovala a zaujme proti nim potřebná opatření. Nátlak, že pozdní následovatel je nucen volit nákladovou strategii, firmě plně vyhovuje.

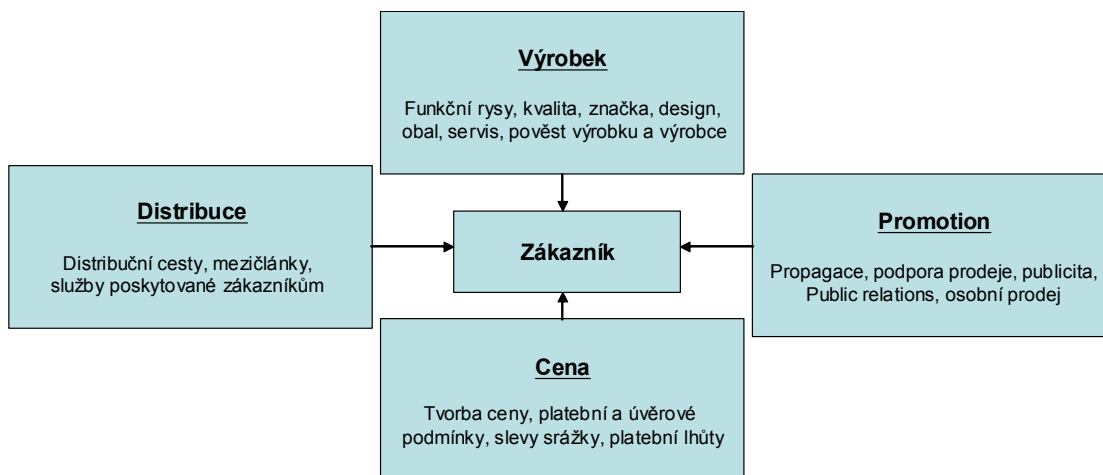
Tabulka 8: Přehled strategií a positioningu BAMEX GmbH

	Způsob strategického rozhodnutí	Obsah strategického rozhodnutí
Strategické pole	Určení cílových skupin a tržního pole: ➤ Kde se bude usilovat o prosazení?	➤ Na novém trhu
	Stanovení programu výkonu: ➤ S jakým produktem se bude prosazovat?	➤ Se stávajícími produkty zinkovacích sprejů
Tržní segmentace	Stanovení stupně rozlišení pokrytí trhu: ➤ Jak se bude trh segmentovat?	➤ Segmentační strategie s úplným pokrytím trhu
Vlastnost strategie	Stanovení základní výhody v rámci positioningu: ➤ Jaká stimulační strategie se využije?	➤ Strategie vedoucí pozice v nákladech
	Stanovení základních přístupů k positioningu a jeho formulování: ➤ Jaké výhody budou v rámci positioningu zdůrazňovány?	➤ Úspory z rozsahu ➤ Efekt zkušenostní křivky
	Stanovení šíře pole působnosti: ➤ Jaké bude rozhodnutí o geografickém pokrytí trhu?	➤ Multinacionální přístup k trhu

Zdroj: Autor, základ: analýza BAMEX GmbH

5.2 Marketingový mix pro Českou republiku

Obrázek 14: Nástroje marketingového mixu



Zdroj: autor, základ: Horáková, H.: Strategický marketing, Praha 2003, s. 72

5.2.1 Výrobní řady

Výrobní mix BAMEX GmbH nezahrnuje kompletní sortiment pro zinkovny či stavební průmysl. Pro vstup na nový trh se proto musí určit stěžejní produkty, u nichž je největší pravděpodobnost úspěchu. Podle provedených analýz se vytypovaly zinkovací spreje u zinkoven a značkovací spreje u stavebních podniků. Tyto produkty stojí v čele pozornosti, na ně je možno později navazovat další doplňkové výrobky, např. značkovací pistole, značkovací vozíky, pásy a jiné.

5.2.2 Management kvality

Od roku 1993 je systém managementu kvality podniku certifikován podle DIN EN ISO 9001. Tato certifikace dokládá vysokou úroveň plnění přísných požadavků na kvalitu ze strany širokého spektra zákazníků. Firma je certifikována i francouzským QUALIFAS. Speciální značkou kvality a normy respektování životního prostředí je KWF v oblasti značkovacích sprejů. Dodržování přísných norem se také dokládá certifikátem environmentálního managementu podle DIN EN ISO 14001. BAMEX GmbH pečlivě dbá na výběr jen těch výrobců, kteří vlastní tento certifikát. Firmy na českém trhu vyžadují podle aktuální právní normy certifikované dodavatele, veškeré etikety v češtině, aktuální bezpečnostní listy v češtině atd.

5.2.3 Podpůrné služby

Trh nenabízí příliš prostor pro diferenciaci založenou na dokonalých podpůrných službách. BAMEX GmbH si zakládá na tom, že přistupuje individuálně ke každému potenciálnímu zákazníkovi a k jeho potřebám. Díky dlouholeté činnosti mateřské firmy disponují obchodní zástupci a techničtí poradci zázemím silné společnosti, která jim zajišťuje stálý přístup k nejnovějším informacím z technického prostředí. Jsou tedy schopni a ochotni nabídnout potenciálnímu zákazníkovi řešení jeho potřeby i jakéhokoli problému. Právě toto technické poradenství představuje konkurenční výhodu.

5.2.4 Distribuce

BAMEX GmbH jako průmyslový dodavatel volí přímou distribuční cestu. V tomto oboru hraje důležitou roli rychlost dodávek. Firma je schopna zabezpečit jakékoliv množství, ale při nižší kvantitě se musí počítat s vyššími dopravními náklady. Díky hojnému počtu skladů po celé Evropě je možné dodat zákazníkovi zboží relativně rychle, do jednoho týdne. Mezisklad ve Frankfurtu (Německo) a ve Vratislavi (Polsko) umožňuje promptní dodávky do České republiky. Na přání zákazníka se naskýtá i možnost zřídit konsignační sklad přímo u odběratele, což ale zůstává otázkou budoucnosti.

Firma využívá dodacích podmínek podle INCOTERMS 2000, souboru mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě. Vzhledem k charakteru zboží a způsobu dopravy se nejběžněji používá DDP, na přání zákazníka i EXW. Širší dohodnutá forma každého z pravidel má přednost před INCOTERMS, které v takovém případě platí jen podpůrně.

5.2.5 Cenová politika

Stanovení cen produktů je velmi důležitý proces, ve kterém se musí vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ podnikání, velikost firmy, vyjednávací síla vzhledem k dodavatelům a mnoho dalších. Mnohé poznatky a podklady, na kterých se staví, jsou již získány dříve z analýz a marketingových výzkumů.

Uvádí se tři způsoby tvorby cen:

- *nákladově orientovaná tvorba cen*
- *hodnotově orientovaná tvorba cen*
- *stanovení ceny podle konkurence*³⁷

³⁷ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha 2004, s. 504

Při pronikání na nový trh se bude volit metoda stanovení ceny podle konkurence. Obvykle se v odvětví, kde se prodává zboží komoditního charakteru, volí stejné ceny jako konkurence a podnik sleduje ceny firem s vedoucím postavením. BAMEX GmbH se snaží zaujmout potenciální zákazníky nejen nižší cenou, ale i kvalitou. Snaží se ale maximalizovat zisk tím, že udržuje co nejmenší rozdíl mezi vlastními cenami a konkurenční nabídkou.

Aby byl zákazník motivován nákupem, nabízí firma Bamex GmbH jako součást cenové politiky množstevní slevy, slevy při prvním nákupu a jiná zvýhodnění.

5.3 Komunikační mix pro Českou republiku

Mezi základní cíle komunikace BAMEX GmbH na novém trhu patří:

- seznámení s existencí firmy
- informace o produktech a službách
- získání nových zákazníků
- zvýšení všeobecného povědomí o firmě mezi „zinkovací“ veřejností

Moderní marketing vyžaduje více než jen vyvinout dobrý výrobek, dát mu přitažlivou cenu a zpřístupnit ho potencionálním zákazníkům. Podnik musí také komunikovat se svými současnými a potencionálními zákazníky. Do komunikační osy se postaví silné zázemí mateřské společnosti a příznivá cena. Během dlouhé doby zůstávala průmyslová reklama pouze informativní, nyní už se zapojují i tvůrčí schopnosti. Reklama musí zaujmout a obsahovat vizuální prvek, který je patrný na první pohled.

OSOBNÍ PRODEJ

Asociace českých a slovenských zinkoven je profesním sdružením, která začátkem října každým rokem organizuje tradiční konferenci, kde se setkávají odborníci a příznivci žárového zinkování. Posluchači si mohou vyslechnout přibližně 15 přednášek nejenom od českých a slovenských přednášejících, ale také od významných zahraničních hostů.

Firmy se tu mohou presentovat u reklamních stolků a účastníci si tak mohou nechat zpracovat nabídku na novou nebo modernizovanou zinkovnu, část technologického zařízení, získat nového dodavatele zinku a zinkovacích sprejů. Tato konference by měla znamenat kvalitní a rychlé získání nových informací z oboru povrchových úprav a udržení či navázání

nových obchodních kontaktů či možnosti prezentovat svojí firmu. Na tomto semináři by neměl Bamex GmbH chybět, chce-li navázat bližší a osobnější kontakt s předními podniky žárového zinkování.

Mezi další galvanické kongresy patří setkání v Jihlavě, v Brně a víkendový seminář, který se koná v Bratislavě.

PODPORA PRODEJE

Prostředky podpory prodeje se uplatňují především v situacích, kdy chce podnik dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. U zinkovacích sprejů je velmi důležitá barva odstínu, proto je vhodné poslat potencionálnímu zákazníkovi u prvního kontaktu vzorky sprejů a pak mu předložit výhodnou cenovou nabídku. Aby byl potencionální zákazník motivován prvním nákupem je vhodné dávat slevy u prvního nákupu. Při velkém odběrném množství se nabízí možnost poskytnutí množstevní slevy a jiná zvýhodnění.

PROPAGACE

Podnik je posuzován mimo jiné podle toho, co rozesílá, tj. podle dokumentace, technicko-obchodních podkladů, katalogů, ceníků. Veškeré firemní propagační materiály jsou přeloženy do češtiny, jako předlohy kupních smluv se používá dvoujazyčné provedení. Potenciální zákazník může být také příjemně překvapen zjištěním, že na každém firemním dokumentu se uvádí kontaktní osoba českého původu. Pro kvalitní komunikaci představuje odstranění jazykové bariéry naprostou nezbytnost, jak uvedli technici i nákupčí většiny oslovených podniků.

Bamex GmbH má vlastní internetové stránky, na kterých se nacházejí vyčerpávající technické informace o produktech. Tyto stránky umožňují vyhledání žádané položky nebo produktu ve francouzském nebo anglickém jazyce. Firma by měla propracovat také internetové stránky do češtiny, aby se v nich čeští technici lépe orientovali.

Hromadné rozesílání reklamních tiskovin jako způsob prvního kontaktu nehodnotí dotazovaní experti velmi příznivě. Působí neosobně a nedůvěryhodně, proto BAMEX GmbH tedy upouští od tohoto způsobu propagace.

Drobné reklamní a upomínkové předměty obsahují nápadné logo žluté barvy, které je projevem podnikové identity. Jako tyto předměty se volí především praktické věci do kanceláře nebo pomůcky pro techniky.

PUBLIC RELATIONS

Prezentace firmy v domácím odborném tisku je velmi důležitá, protože většina žárových zinkoven odebírá nějaký specializovaný technický list. Nejefektivnější je úzce cíleně zaměřená reklama, z toho důvodu se upřednostňuje umístit inzerát do specializovaného technického listu před obecně informativním nebo všeobecně technickým listem.

Povrchové úpravy patří do kategorie odborného tisku velmi úzce vyhraněného. Vhodným časopisem pro vložení reklamy se jeví časopis KONSTRUKCE. *Časopis Konstrukce má velice přitažlivý design, poutavá je grafická úprava, pestrá tematická náplň poměrně krátkých příspěvků. Časopis je ovšem i bohatým zdrojem informací z mnoha oborů, které zcela programově přesahují jeho název, ale vždy s ním nějakým poutem souvisí. Právě tento jeho rys (široké tematické spektrum) považují za neobyčejně přínosný, neboť s úzkou specializací dnes vystačí málokterý odborník, který se zevrubně zabývá problematikou ocelových konstrukcí.*³⁸ V početném souboru autorů najdeme zástupce mnoha výrobních, stavebních, montážních a dodavatelských firem, projekčních a výzkumných ústavů, architektů, projektanty a vysokoškolské učitele nejen z tuzemska, ale i ze zahraničí.

Mezi další významné periodiky by se mohli jmenovat MM Průmyslové spektrum, Technický týdeník, Technik, T+T Technika a trh nebo elektronický odborný časopis Povrchová úprava.

Tabulka 9: Shrnutí prostředků komunikačního mixu pro ČR

NÁSTROJ KOMUNIKACE	CÍL	NOSIČ KOMUNIKACE
OSOBNÍ PRODEJ	Získání informací ; navázání kontaktů s „galvanickou sférou“; realizace prodeje	Veletrhy, obchodní konference
PODPORA PRODEJE	Motivace pro první nákup, větší odběrné množství	Vzorky sprejů, zvýhodněné cenové nabídky
PROPAGACE	Pasivní ovlivnění potřeb a cílové skupiny zákazníků	Vlastní webové stránky, drobné reklamní a upomínkové předměty
PUBLIC RELATIONS	Vytvoření, udržování a rozvoj pozitivního image podniku na veřejnosti	Odborný tisk

Zdroj: Autor

³⁸ Sommer B.: Napsali o nás. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.konstrukce.cz/napsali-o-nas.php>

5.4 Vyhledky do budoucna

Na jedné straně stojí vyvinout koncepci, na druhé stojí účinně ji zpeněžit. Strategická rozhodnutí byla přijata a předložena. Došlo i k dalšímu kroku, jež se týká konkretizace marketingového mixu ušitého na míru českému trhu. Nyní už nic nebrání firmě BAMEX GmbH v realizaci. Nejedná se ale pouze o mechanický proces, který se spustí sám stisknutím tlačítka, ale jde o podnikovou přeměnu určenou ve velké míře lidským chováním. Všichni členové podniku musí chápat smysl, roli a význam marketingu a marketingových strategií. Vedení podniku musí zaručit otevřenou podnikovou komunikaci. Precizní pracovní kroky k implementaci musí být definovány a neustále kontrolovány. Kontrola úspěchu musí být od začátku naplánována. V případě, že výsledky zaostávají za očekávanými, přistoupí se k nutným korigujícím opatřením.

Intenzita konkurence neustále narůstá, globalizace a moderní technologie se postarají o nové konkurenty. Zákazníci využívají šance lépe se informovat, což vede k neustálým nárůstům nároků. Rozhodující je únik konkurenci překročením tradičních hranic. Cílem podniku musí být výrazný positioning a odlišení se od zdánlivě stejných nabízejících. Ve středu pozornosti neustále stojí potřeby zákazníků, podniková kultura se orientuje na zákazníky a na dokonalé služby.

Právě v dnešní době platí: Úspěchu dosáhne ten, kdo má schopnost přizpůsobit se neustálým proměnám. Navíc musí vytušit budoucí vývoj a být vždy o krok před konkurencí. Jestliže se BAMEX GmbH připraví na proměnu, akceptuje ji a bude včas jednat, bude dosahovat trvalých úspěchů.

Závěr

Cílem práce bylo najít podniku BAMEX GmbH odpovědi na následující otázky:

- jaký vliv má účel podnikání a cíl podniku na rozhodnutí vstoupit na nové trhy České republiky
- jakou oblastí činnosti by se měla firma zabývat, na jaké aktivity by se měla zaměřit, jak se přizpůsobí produktový mix
- jaká rozhodnutí o růstových strategiích má podnik zaujmout
- jakými strategiemi má být trh stimulován
- jak se má podnik v rámci positioningu odlišit od konkurence
- jak má vypadat komunikační mix na novém trhu, jaké prostředky se využijí k dosažení stanovených komunikačních cílů

Předpokladem dosažení cílů bylo učinit všechny kroky, které zabezpečily postavení odpovědi na pevných informačních základech v podobě analýz.

První kapitola diplomové práci se věnuje marketingovým analýzám a strategiím podniku. Tato teoreticko-metodologická část zachycuje a systematizuje teoretické poznatky a přístupy k tématu kapitolou věnovanou charakteristice podniku BAMEX GmbH. Průmyslový trh byl podroben bližšímu zkoumání, vyznačuje se výraznými rozdíly od spotřebitelských trhů. Pochopení specifik nákupního procesu a kritérií výběru dodavatele umožnilo zaměřit pozornost na vytipované faktory. Exkurze do historie mateřské společnosti a celého systému BAMEX Holding umožnil lépe pochopit odrazovou situaci a zázemí BAMEX GmbH ve Frankfurtu nad Mohanem.

Podnik se zabývá zabezpečováním produktů a příslušenstvím pro zinkovny, stavební podniky a další průmyslové jednotky. Plní tedy úkoly velkoobchodu a průmyslového mezičlánku.

Marketingová situační analýza, kterou jsem uskutečnila, představuje značný přínos pro podnik. Pomohla BAMEX GmbH identifikovat hlavní konkurenty, lépe poznat situaci na neznámém trhu, popsat ekonomické faktory. K jejímu provedení bylo potřeba velké množství sekundárních dat, jejichž získání vyžadovalo vzhledem k informační uzavřenosti velké úsilí. Primární data, která tvořila základ výzkumu, jsem shromáždila během mého půlročního pobytu na stáži v BAMEX GmbH, při návštěvách veletrhů, konferencí a v neposlední řadě při telefonních rozhovorech vytipovaných podniků v České republice.

V rámci analýzy prostředí je poukázáno na ekonomické, technologické a politicko-legislativní faktory. Z analýzy ekonomických faktorů vyplynulo, že je pro BAMEX GmbH nezbytné orientovat se na nové trhy. Na domácím německém trhu nepřevažují nyní zrovna podněty k optimismu, růstový potenciál leží téměř jen na zahraničním obchodu. Česká republika disponuje vysokým růstovým potenciálem, vývoj průmyslu dosahuje slibných hodnot. Na základě mého dotazování byly pečlivě zpracovány tabulky, které odhadují tržní potenciál na českém trhu. Tento potenciál hodnotí management BAMEX GmbH jako velmi atraktivní. Neodmyslitelnou část práce tvoří rozbor bariér vstupu nového konkurenta a návrhy, jak tyto bariéry překonat. Jako nejvýznamnější vstupní bariéru lze jmenovat věrnost zákazníků stávajícím dodavatelům, založenou na dlouholeté tradiční spolupráci. Další bariéra se zaznamenala v nechtění obchodování s jinou než tuzemskou měnou, protože převod peněz je spojen s dalšími poplatky.

Analýza konkurence vycházela z výpovědí vybraných podniků a z oficiálních internetových stránek. Ukázala, že hlavními konkurenty jsou zahraniční dodavatelé, kteří mají zřízenou pobočku v České republice. Největší tržní silou disponují odběratelé, mohou si tedy diktovat podmínky obchodu.

Strategický řídicí proces začal definováním poslání podniku. Stanovení cílů potom znamenalo konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Tyto cíle jsou kvantitativně nastaveny na reálně dosažitelnou úroveň.

Zásadní poznatky jsem shrnula ve SWOT analýze, která dává možnost zevrubně poznat podnikovou situaci BAMEX GmbH. Mezi silnými stránkami dominuje silné zázemí mateřské firmy a dlouholetá zkušenost. Jako nedostatek lze označit skutečnost, že BAMEX GmbH zaspala časnou příležitostí na rostoucím trhu střední a východní Evropy, je tedy v nevýhodě vůči konkurentům, kteří si již vybudovali relativně pevné odběratelsko-dodavatelské vztahy. Příležitost představuje vstup České republiky do měnové unie, usnadnění vstupu na nové trhy a vysoká tempa růstu HDP v obou jmenovaných zemích. BAMEX GmbH musí čelit hlavně ohrožením v podobě silného postavení klíčových konkurentů a zákazníků. Tato práce přispěla k odstranění nedostatku informací o trhu zinkovacích a značkovacích sprejů České republiky, zpracovává analýzu tohoto trhu, tudíž nic nebrání zahájení expanze na nově vytipované trhy.

V rámci analýzy podniku jsem provedla i ABC analýzu, v které jsem si uložila za cíl určit nosné výrobky a vyhledat klíčové zákazníky a teritoria. Podařilo se mi rozčlenit potenciální zákazníky do tří skupin podle podílu na celkovém obratu. Analýza ABC vedla

k závěru, že BAMEX GmbH se soustředí hlavně na zákazníky skupiny A (13%) a B (17%), kteří se podílejí na celkovém obratu ze 60% a 26%.

Celek věnovaný marketingovým strategiím zachycuje a systematizuje teoretické poznatky a přístupy k tématu. Teoretické poznatky jsou aplikovány na konkrétní situaci BAMEX GmbH. Firma se rozhodla pro růstovou strategii vstoupit na nový trh se stávajícími výrobky, pro segmentační strategii s úplným pokrytím trhu. BAMEX GmbH využije stimulační strategie vedoucí pozice v nákladech, v rámci positioningu budou zdůrazněny úspory z rozsahu a dlouholeté zkušenosti v dané oblasti. Firma realizuje multinacionální přístup k trhu. Vybrané strategie shrnuje přehledná

Tabulka 8.

Práci zakončuji konkrétním návrhem marketingového mixu pro ČR, který se zakládá na všech dosud dosažených poznatcích. Pro BAMEX GmbH je nejvýhodnější soustředit se na začátek pouze na odbyt zinkovacích sprejů. Po odstranění kurzových poplatků, popřípadě po založení pobočky (skladu) na českém trhu, by bylo vhodné zaměřit se na distribuci i značkovacích sprejů. Ostatní produkty budou nabízeny pouze jako doplňkový sortiment. Firma se musí snažit zdůraznit své silné stránky v rámci podpůrných služeb, ve kterých může vyniknout oproti konkurenci. BAMEX GmbH jako průmyslový dodavatel zvolil přímou distribuční cestu, využívá dodacích podmínek INCOTERMS. Cena by měla být vždy stanovena podle konkurence, protože tento způsob umožní maximalizovat zisk tím, že udržuje co nejmenší rozdíl mezi vlastními cenami a konkurenční nabídkou. Zaujmout lze také využitím zvýhodnění cen vázaných nebo doplňkových výrobků. V rámci komunikačního mixu jsou navrženy cesty k dosažení stanovených komunikačních cílů (Tabulka 9). Kombinují se prostředky přímé i nepřímé komunikace za účelem dosažení většího povědomí o firmě. Zdůrazňuje se hlavně účast na veletrzích, účast na pravidelných mezinárodních konferencích, reklamě v odborném tisku a drobných upomínkových předmětů praktického rázu.

Na jedné straně stojí vyvinout koncepci a na druhé ji účinně zpeněžit. Strategická rozhodnutí byla přijata a předložena. Na základě primárního výzkumu, provedených analýz a navržených strategií jsem nejenom navázala kontakt s potencionálními zákazníky, ale i prodala produkty na nový trh. Mohu tedy říct, že cíl mé práce byl splněn. Došlo i k dalšímu kroku, jež se týká konkretizace marketingového mixu ušitého na míru českého trhu

Nyní už nic nebrání firmě BAMEX GmbH v realizaci. Právě v dnešní době platí: Úspěchu dosáhne ten, kdo má schopnost přizpůsobit se neustálým proměnám. Navíc musí vytušit budoucí vývoj a být vždy o krok před konkurencí. Jestliže se BAMEX GmbH připraví na proměnu, akceptuje ji a bude včas jednat, bude dosahovat trvalých úspěchů.

Seznam literatury

- [1] BACKHAUS, Klaus. *Investitionsgütermarketing*. 4. überarb. Auflage. München : Valen, 1995. 637 s. ISBN 3800619652.
- [2] BECKER, Jochen. *Das Marketingkonzept : Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*. 6. überarb. und erw. Auflage. München : Vahlen, 1999. 961 s. ISBN 3-8006-2116-9.
- [3] DAYAN, Armand. *Marketing v průmyslu*. Praha: HZ Praha 1997.138 s. Editio Q. ISBN 80-86009-16-5.
- [4] ENGELHARD, Werner, GÜNTER, Bernd Günter. *Investitionsgüter-Marketing : Anlagen ; Einzelaggregate ; Teile ; Roh- und Einsatzstoffe ; Energieträger*. Stuttgart : Kohlhammer, 1981. 272 s. ISBN 3-17-007323-0.
- [5] HINTERHUBER, Hans H. *Wettbewerbsstrategie* . 8. überarb. Auflage. [s.l.] : [s.n.], 1990. 267 s. ISBN 978-3-11-009943-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada 2003. 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] KOTLER, Philip, Bliemel, Friedhelm. *Marketing-Managementg*. Stuttgart : [s.n.], 1995. 1296 s. ISBN 3-4760-2132-7.
- [8] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 855 s. Expert. ISBN 8024705133.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B Marketing : Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [10] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.
- [11] MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 7. überarb. Auflage. Wiesbaden : Gabler 2000. 331s. ISBN: 978-3409790864
- [12] NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H. *Marketing*. 19. überarb. Auflage. Berlín: Duncker&Humboldt, 2002. 334 s. ISBN 978-3-428-10930-2.
- [13] PORTER, Michael E. *Wettbewerbsstrategie*. 7. überarb. Auflage. Frankfurt am Main : Campus, 1992. 489 s. ISBN 9-7835-9336-7.
- [14] ŠARADÍN, P., Učební texty k předmětu MARKETING I pro 3.ročník oboru DMML. 2006.

- [15] ŠARADÍN, P., Učební texty k předmětu MARKETING II pro 3.ročník oboru DMML. 2006.

Elektronické zdroje:

- [15] *Bamex* [online]. [cit. 2007-11-05]. Dostupný z WWW: <www.bamex.com>.
- [16] *Barner* [online]. [cit. 2007-11-18]. Dostupný z WWW: <www.barner.cz>.
- [17] BEDNÁŘ, Jiří. *Efektivní marketing pro malé a střední firmy : Konkurence a vnější prostředí výrazně ovlivňují Vaše podnikání* [online]. c2002-2007 [cit. 2007-12-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102807>>.
- [18] *Euroekonom : Růst hrubého domácího produktu (HDP) - Německo (%)* [online]. 2007 [cit. 2007-12-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.com/database/graphs.php?type=gdp-growth-germany&lang=cz&time=0>>.
- [19] *Euroekonom : Vývoj HDP v ČR* [online]. 2007 [cit. 2007-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-html>>.
- [20] *Europolitan*. [online]. c2008 [cit. 2007-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.europolitan.de/Wirtschaft/Eurozone/278,5007,0,0.html>>.
- [21] HAVRÁNKOVÁ, Zdeňka. *Asociace českých a slovenských zinkoven : Žárové zinkování ponorem - Základní informace pro uživatele* [online]. c2003-2008 [cit. 2007-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.acsz.cz/page.php?page=odborne-clanky&article=22>>.
- [22] *KURZY MĚN : Vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD* [online]. c2000-2008 [cit. 2007-11-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&m2=EURaUSD>>. ISSN 1801-8688.
- [23] Lehman, D., O'Shaughnessy. *Journal of Marketing : Just Do It. Customer Feedback Ineffective Without Action*. [online]. c2008 [cit. 2007-12-7]. Text v angličtině. Dostupný z WWW:< <http://marketingpower.com/mgdictionary.php?Searched=1&>>.
- [24] Na Liberecko míří téměř půlmiliardová investice z Německa . *T+T Technika a trh : Obrábění a strojírenství* [online]. 2005 [cit. 2007-12-03]. Dostupný z WWW: <http://prumysl.ccb.cz/index.php?sec=rubrika&id_rubrika=33&start=23>. ISSN 1802-6176.
- [25] PUTZIER, WOLFHART. *Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. : Sichere Wege in neue Absatzmärkte im Ausland* [online]. c2008 [cit. 2007-11-12]. Text v němčině a v angličtině. Dostupný z WWW: <<http://www.bga.de/article/articleview/176/1/2/>>.

- [26] *Rancolor* [online]. [cit. 2007-11-18]. Dostupný z WWW: <www.rancolor.cz>.
- [27] ROSSMANN, Reinhard, FUCHS, Thomas, SCHANDL, Daniel. *Die 7 Todsünden der Existenzgründung : Wer sie nicht kennt wird sie begehen!* [online]. c2005-2008 [cit. 2007-11-14]. Text v němčině. Dostupný z WWW: <<http://www.die7todsunden.de>>. ISBN 383342530X.
- [28] SOMMER, Boris. Napsali o nás. *Konstrukce : odborný časopis pro stavebnictví a strojírenství* [online]. 2002-2008 [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.konstrukce.cz/napsali-o-nas.php>>.
- [29] *V roce 2005 padl dosavadní rekord v získávání nových investic* [online]. c1997-2008 [cit. 2007-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/investicni-pobidky/rekord-v-ziskavani-novych-investic-2005/1000497/38859/>>.
- [30] *Werth* [online]. c2005-2006 [cit. 2007-11-18]. Dostupný z WWW: <www.werth.cz>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Růstové strategie	11
Tabulka 2: Výhody a nevýhody masové a segmentační strategie	13
Tabulka 3: Třídění konkurenčních strategií.....	16
Tabulka 4: Nákupní rozhodnutí v závislosti na frekvenci nákupu a jeho významu.....	19
Tabulka 5: Témata a otázky při dotazování.....	41
Tabulka 6: Praktické využití výsledků SWOT analýzy.....	48
Tabulka 7: ABC analýza zinkovacích sprejů BAMEX GmbH.....	49
Tabulka 8: Přehled strategií a positioningu BAMEX GmbH.....	53
Tabulka 9: Shrnutí prostředků komunikačního mixu pro ČR	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory působící na nákupní rozhodnutí organizací.....	18
Obrázek 2: Role v nákupním centru.....	18
Obrázek 3: Kritéria výběru dodavatele.....	20
Obrázek 4: Zinkovací sprej - super lesklý.....	25
Obrázek 5: Značková barva.....	25
Obrázek 6: Graf - Podíl technických sprejů na odbytu v mateřské společnosti.....	26
Obrázek 7: Vývoj reálného HDP v Německu.....	28
Obrázek 8: Vývoj reálného HDP v ČR.....	30
Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK vůči EUR a USD.....	31
Obrázek 10: Hybné síly na trhu.....	36
Obrázek 11: Graf - Tržní podíl konkurentů na českém trhu zinkovacích sprejů.....	38
Obrázek 12: Graf - Tržní podíl konkurentů na českém trhu technických barev.....	38
Obrázek 13: Segmentační kritéria.....	51
Obrázek 14: Nástroje marketingového mixu.....	54

Seznam zkratek

B-2-B - Business-to-Business

ČSN EN ISO - Česká soustava norem

DDP - Delivered Duty Paid (s dodáním clo placeno)

DPD - Direct Parcel Distribution (Mezinárodní expresní balíková pošta)

EBRD - European Bank for Reconstruction and Development (Evropské banky pro obnovu a rozvoj)

EGGA - European General Galvanizers Association

EU - Evropská unie

EXW - Ex Works - ze závodu

GmbH – Společnost s ručením omezeným

HDP - Hrubý domácí produkt

INCOTERMS - Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích doložek (International Commercial Terms)

ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

KWF - Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik e.V. (Kuratorium pro práci v lese a lesní techniku, registrovan sdružení)

NATO - North Atlantic Treaty Organisation (Organizace Severoatlantické smlouvy)

PZI - Přímé zahraniční investice

USD - Americký dolar

WTO - World Trade Organization (Světová obchodní organizace)