

Analýza marketingových činností společnosti Continental Matador Rubber s. r. o. ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy

Martin Samko

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin SAMKO**
Osobní číslo: **M07330**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza marketingových činností společnosti Continental Matador Rubber s. r. o. ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k vybraným marketingovým činnostem a konkurenceschopnosti firmy.

II. Praktická část

- Analyzujte současné postavení podniku Continental Matador Rubber s. r. o. na trhu.
- Analyzujte marketingové činnosti podniku Continental Matador Rubber s. r. o. vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
- Navrhněte firmě doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HAGUE, P. N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 224 s. ISBN 80-7226-917-8.
[2] KOTLER, P., DIPAK, C. J., MAESINCEE, S. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
[3] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. Marketing I. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
[4] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
[5] SMITH, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 17.5.2010

Jaroslav Martin

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Táto bakalárská práca sa zaoberá problematikou konkurenceschopnosti a marketingových aktivít vedoucích ke zlepšeniu postavenia firmy na trhu a zvýšeniu jej konkurenceschopnosti. Práca je rozdelená do dvoch častí – teoretickej a praktickej. Teoretická časť je zostavená z poznatkov vzťahujúcich sa k teoretickému pojetiu konkurenceschopnosti, nástrojov jej hodnotenia a vybraným marketingovými aktivitami získanými z odbornej literatúry. V praktickej časti je analyzovaná firma Continental Matador Rubber s.r.o. a jej konkurenceschopnosť pomocou BCG matice, Porterovej a SWOT analýzy. Na základe spracovaných analýz sú v závere uvedené opatrenia na zvýšenie konkurenceschopnosti firmy a zlepšenie jej celkovej situácie.

Kľúčové slová: konkurenceschopnosť, BCG matice, Porterova analýza päť konkurenčných síl, SWOT analýza, riadenie vzťahov s zákazníkmi, reklama

ABSTRACT

Abstract in English

This Bachelor work reflects problems of competitiveness and marketing activities leading to a better position of a firm on the market and increasing of its competitiveness. The work is separated to two parts – theoretical and practical. The first, theoretical part is created of information, referring to theoretical concept of competitiveness, tools for its assessment and the selected marketing activities, obtained from special literature. In the practical part there is analysed the company Continental Matador Rubber s.r.o. and its competitiveness by using BCG matrix, Porter and SWOT analysis. On the basis of processed analysis, in the closure, there are listed measures for increasing competitiveness of the company and bettering its overall situation.

Keywords: competitiveness, BCG matrix, Porter analysis, SWOT analysis, Customer relationship management, advertisement

Chcel by som touto cestou, v prvom rade, poďakovať Ing. Petre Kressovej Ph.D., vedúcej mojej bakalárskej práce, za pripomienky, rady, informácie a odborné vedenie, ktoré mi poskytla pri spracovávaní bakalárskej práce.

Ďalej by som tiež rád poďakoval vedeniu spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o., hlavne pracovníkom na marketingovom oddelení, za prejavenu ochotu pri poskytovaní informácií a materiálov, potrebných k vytvoreniu tejto práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ	12
1.1 KONKURENČNÁ VÝHODA.....	12
1.2 TYPY KONKURENCIE.....	13
1.3 OBECNÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE	16
1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch	16
1.3.2 Diferenciácia	16
1.3.3 Sústreďenie pozornosti.....	17
1.4 KOTLEROVO „DESATORO“	17
2 NÁSTROJE ANALYZOVANIA POSTAVENIA FIRMY NA TRHU A JEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	19
2.1 BCG MATICA	19
2.2 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	21
2.3 SWOT ANALÝZA	23
3 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI.....	25
3.1 RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI.....	25
3.2 PROCES RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI (CRM)	26
3.2.1 Nachádzanie cieľových zákazníkov	26
3.2.2 Uspokojovanie potrieb cieľových zákazníkov	27
3.2.3 Vytváranie zväzkov s cieľovými zákazníkmi	28
3.3 REKLAMA	29
3.3.1 Druhy a typy reklám	30
4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....	31
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	32
5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S. R. O.....	33
5.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE SPOLOČNOSTI.....	33
5.2 HISTÓRIA	33
5.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A ZAMESTNANCI	35
5.4 EKONOMICKÉ UKAZOVATELE.....	37
5.5 PRODUKTOVÁ SKLADBA	38
5.5.1 Výroba pneumatík	38
5.5.2 Výroba dopravných pásov	43
5.5.3 Doplnková výroba	44
6 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O. NA TRHU A JEJ MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ.....	45

6.1	CIEĽ ANALÝZY	45
6.2	POSTAVENIE KONCERNU CONTINENTAL V CELOM ODVETVÍ ZA ROK 2009.....	45
6.3	PODIEL JEDNOTLIVÝCH ZNAČIEK OSOBNÝCH PNEUMATÍK NA SLOVENSKOM TRHU PRE ROK 2009	46
6.4	BCG MATICA PRE OSOBNÉ PNEUMATIKY SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.....	49
6.5	PORTEROVA ANALÝZA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.	51
6.5.1	Hrozba vstupu nových konkurenčných firiem do odvetvia	51
6.5.2	Obchodná sila dodávateľov.....	52
6.5.3	Obchodná sila odberateľov	53
6.5.4	Riziko substitútov	54
6.5.5	Súperenie existujúcich konkurentov v odvetví	54
6.6	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.	55
6.7	RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI V SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.....	57
6.8	REKLAMA A ĎALŠIE MARKETINGOVÉ ČINNOSTI V SPOLOČNOSTI CMR S.R.O.	59
6.9	ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV	61
7	DOPORUČENIA K ZVÝŠENIU KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.....	64
7.1	ROZŠÍRENIE VÝROBNÝCH KAPACÍT POSTAVENÍM NOVEJ VÝROBNEJ HALY	64
7.2	ZAVEDENIE ČASTEJŠÍCH A VHODNEJŠÍCH REKLAMNÝCH KAMPANÍ	65
7.3	ZVÝŠENIE PRODUKTIVITY PRÁCE	66
7.4	ROZŠÍRENIE PÔSOBNOSTI A ZVÝŠENIE TRŽNÉHO PODIELU V KRAJINÁCH ÁZIE	68
7.5	ZVÝŠENIE PODPORY AUTOMOBILOVÉHO ŠPORTU	69
	ZÁVER	70
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	71
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	74
	ZOZNAM OBRÁZKOV	75
	ZOZNAM TABULIEK	76
	ZOZNAM PRÍLOH	77

ÚVOD

Vytvorením Európskej únie a následným vstupom väčšiny krajín Európy do nej sa otvoril obrovský trh pre všetky firmy sídliace na ich územiach. Európske fondy poskytujú prostriedky pre nové a nové investície, naopak k nám domov prúdia investície zo zahraničia, a tým sa vo všetkých smeroch rozvíja celé podnikateľské prostredie. Vytvorením takéhoto tržného systému sa firmám vyskytli väčšie možnosti presadiť sa, ale na druhej strane je potrebná väčšia snaha o to, byť úspešný v boji s rozvíjajúcou sa konkurenciou.

V bakalárskej práci sa budem venovať problematike konkurencieschopnosti firmy, presnejšie jej zanalyzovaniu a zvýšeniu pomocou marketingových analýz, metód a činností. Túto tému som si vybral preto, lebo na dnešnom slobodnom trhu nemá žiadna firma istú pozíciu a potrebuje stále premýšľať, ako byť najlepší a poraziť konkurenciu. Ja by som chcel túto problematiku spoznať do hĺbky, pretože práve tieto veci ma zaujímajú a po skončení vysokej školy by som sa rád uplatnil práve na marketingovom oddelení nejakej firmy a bol nápomocný pri riešení týchto situácií a problémov.

Prácu budem spracovávať vo firme Continental Matador Rubber s. r. o., ktorá sídli na Slovensku v Púchove, podniká v gumárenskom priemysle a svojou produkciou patrí k jedným z najväčších producentov osobných pneumatík v Európe.

Cieľom mojej práce bude zanalyzovanie súčasného postavenia firmy na trhu, jej výrobkov, jej konkurentov a marketingových činností. Následne navrhнем niekoľko efektívnych návrhov a opatrení k zlepšeniu situácie a zvýšeniu konkurencieschopnosti tejto firmy.

V prvej časti bakalárskej práce poskytnem teoretické poznatky a definície základných pojmov, ktoré budem čerpať z odborných kníh a následne používať v druhej časti práce.

V praktickej časti najskôr predstavím firmu, a potom sa budem venovať analýze postavenia firmy na gumárenskom trhu pomocou vybraných marketingových metód, činností a analýz. Na konci práce budú navrhnuté odporúčania ku zlepšeniu konkurenčného postavenia firmy.

Dúfam, že táto práca bude prínosom pre spoločnosť Continental Matador Rubber s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOST'

Na to, aby som mohol pochopiť pojem konkurencieschopnosť, treba zadefinovať a upresniť slovný základ tohto slova tj. konkurencia. O konkurencii môžem tvrdiť, že zahŕňa všetky skutočné alebo potenciálne substitučné ponuky, o ktorých môže zákazník pri svojom nákupnom rozhodovaní uvažovať [6, 1].

Konkurenciu môžem taktiež definovať ako „*otvorenú množinu konkurentov, ktorí vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný efekt spojený so vzájomnou interakciou konkurenčných síl jednotlivých konkurentov* [1].“

Konkurencieschopnosť je teda pozitívna vlastnosť konkurenta a jeho výsledný prejav interakcie s radou a spektrom konkurentov v konkurenčnom prostredí. Je konečným výsledkom pôsobenia konkurenčných síl konkurentov v konkurenčnom prostredí. Ak chcem vymedziť konkurencieschopnosť v tržnej spoločnosti môžem povedať, že je to schopnosť predat' vyrobený produkt so ziskom, a tým dosiahnuť predajnosť a ziskovosť [1].

Čichlovský [1] definuje konkurenčné prostredie, ako „*časový rez priestorom našej planéty, kde prebieha vzájomné interaktívne pôsobenie dvoch objektov alebo konkurentov, ktoré sa snažia v danom priestore a čase realizovať rovnakú alebo podobnú činnosť, majú rovnaké alebo podobné ciele a používajú rovnaké alebo podobné metódy* [1].“

Za takú najpodstatnejšiu myšlienku považujem to, že základom resp. predpokladom pre konkurencieschopnosť podniku je jeho efektívne fungovanie ako celok [1].

1.1 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na trhoch, kde existuje konkurencia. Laicky povedané, je to niečo viac, čo vlastníme alebo sme schopný zrealizovať oproti ostatným súperom resp. konkurentom. V podstate vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Môže mať rôzne podoby, napr.: podobu nižších cien ako majú konkurenti za rovnocenné výrobky, ktorá vyplýva z nízkych nákladov, alebo podobu poskytnutia zvláštnych výhod, ktoré viac vynahradia vyššiu cenu [11].

Konkurenčnú výhodu nemôžem pochopiť a poznať, ak sa dívam na podnik ako celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik koná, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá z týchto činností môže prispieť

k relevantnému postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciáciu. Napríklad výhoda nízkych nákladov môže prameniť z rôznorodých zdrojov, ako sú nízko nákladový systém fyzickej distribúcie výrobku, vysoko efektívny spôsob montáže, alebo oveľa viac dokonalejšie využívanie predavačov. Tak isto aj diferenciácia môže vychádzať z podobne rôznych faktorov, medzi ne patrí aj získanie vysoko kvalitných surovín, citlivo reagujúci systém príjmu objednávok alebo dokonalejší design výrobku [11].

Porter [5] rozšíril názor, že podniky si najlepšie zaistia úspech práve vytvorením relevantnej a udržateľnej konkurenčnej výhody. Môžem teda obrazne povedať, že mať konkurenčnú výhodu je rovnaké ako mať strelnú zbraň v súboji, kde majú ostatní iba nože [5].

Avšak v dnešnej dobe väčšina výhod nezostane dlho relevantných a iba málokto je udržateľná. Výhody sú pominuteľné. Stál viac platí, že podnik si nezaistuje úspech iba jednou jedinou výhodou, ale skôr postupným vrstvením jednej výhody na druhú [5].

Podniky si môžu vybudovať konkurenčnú výhodu v mnohých oblastiach. Môže ísť o mimoriadnu akosť, rýchlosť, bezpečnosť, poskytovanie služieb, dizajn alebo spoľahlivosť v spojení s nižšími nákladmi, nižšou cenou atď. Viac obvyklejšou je určitá jedinečná kombinácia týchto prvkov, ktorá by mala zaistiť celú konkurenčnú výhodu [5].

Dobré podniky majú v zásobe súbor niekoľkých výhod, ktoré sa vzájomne posilňujú a vzťahujú sa k jednej základnej myšlienke celého podniku. Niektoré firmy k tomu používajú jedinečné súbory prevádzkových postupov, ktoré im umožňujú udržiavať najnižšie ceny v oboroch, kde pôsobia. Konkurenti, ktorí by kopírovali iba časť týchto postupov, by nemohli uspieť a tak dosiahnuť konkurenčnej výhody [5].

1.2 Typy konkurencie

Behom celého ľudského a historického vývoja tržného prostredia sa kryštalizovali do dnešných podôb veľké množstvá druhov a typov konkurencie. Je to logické, pretože vývoj v čase a priestore prinášal a prináša stále nové poznatky o konkurencii, ktoré je nutné v rámci marketingu jednoznačne pomenovať. Analýzou a následnou syntézou informačných zdrojov boli konkurenčné typológie zostavené podľa rôznych parametrov [1].

Podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia distribútorov môžem deliť konkurenciu na [1]:

- *globálnu*
- *aliančnú*

- *národnú*
- *meziodvetvovú*
- *odvetvovú*
- *komoditnú*

Podľa stupňa nahraditeľnosti produktov sa rozlišujú 4 stupne konkurencie [6]:

1. *Konkurencia značiek* – vzniká, ak firma za svojich konkurentov považuje spoločnosti ponúkajúce svojim zákazníkom podobné výrobky alebo služby za podobné ceny. Napr. Volkswagen bude za týchto konkurentov považovať výrobcov áut strednej triedy ako Toyota, Honda, Renault.
2. *Odvetvová konkurencia* – vzniká, ak firma považuje za svojich konkurentov výrobcov rovnakej triedy výrobkov. Napr. V tomto prípade sú pre Volkswagen týmito konkurentmi všetci výrobcovia automobilov.
3. *Konkurencia formy* – vzniká, ak firma považuje za svojich konkurentov všetky spoločnosti ponúkajúce rovnakú službu. Napr. Pre Volkswagen to budú v tomto prípade výrobcovia nielen automobilov, ale aj motocyklov, bicyklov a nákladných áut.
4. *Konkurencia rodu* – je charakteristická tým, že firma za svojich konkurentov považuje všetky firmy, ktoré s ňou súperia o zákazníkovu pozornosť a peniaze. Napr. Volkswagen bude za konkurentov považovať aj výrobcov spotrebného tovaru, cestovné kancelárie a stavebné firmy.

Podľa stupňa organizácie a prepojitelnosti producentov do aliancií môžeme vyčleniť [1]:

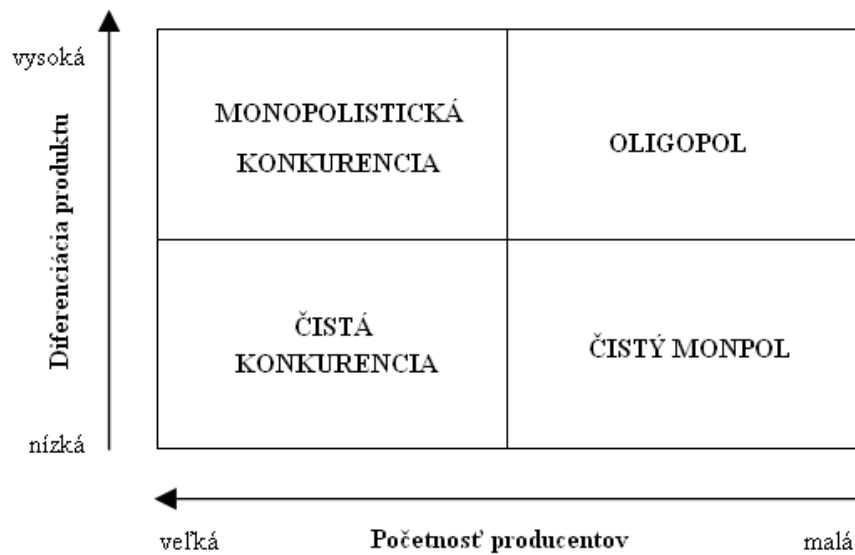
- *monopol*
- *kartel*
- *syndikát*
- *trast*

Nezávislý trh, na ktorom obchoduje veľký počet malých kupujúcich a predávajúcich tak, že žiaden subjekt resp. účastník obchodu nemôže významným spôsobom ovplyvniť cenu, nazývame dokonale konkurenčným trhom alebo čistou konkurenciou. Avšak tento typ konkurencie je dosiahnuteľný len teoreticky, pretože v skutočnosti reálne trhy, s ktorými sa

stretávame, sú veľmi odlišné. Všetky reálne trhy sú nedokonale konkurenčné trhy a obvykle ich členíme na 3 typy [2]:

- čistý monopol
- oligopol
- monopolistická konkurencia
- čistá konkurencia

Toto predchádzajúce delenie dopĺňa obrázok (Obr.1), kde je znázornená závislosť medzi mierou diferenciacie produktu a početnosti výrobcov.



Obr. 1. Väzby medzi mierou diferenciacie produktu a početnosťou producentov [2].

Ak pojmem konkurenciu v priemysle resp. v odvetví, rozlišujeme 5 typov štruktúr priemyslu, ktoré sú znázornené na obrázku (Obr. 2) [9]:



Obr. 2. Päť typov štruktúr priemyslu [9].

1.3 Obecné konkurenčné stratégie

Ak chcem formulovať určitú konkurenčnú stratégiu podniku je potrebné najprv začleniť podnik do vzťahu k jeho prostrediu. Avšak relevantné prostredie je veľmi široké a obsahuje rôzne sociálne a ekonomické vplyvy. Celková štruktúra odvetvia má veľký vplyv na určovanie pravidiel konkurenčnej súťaže, rovnako ako na stanovenie potenciálnych konkurenčných stratégií firmy [10].

Porter hovorí o existencii troch potenciálne úspešných strategických prístupoch k zlepšeniu konkurencieschopnosti a predstihnutiu iných konkurenčných firiem v odvetví [10].

1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch

Ako je z názvu zrejmé táto stratégia je založená na dosiahnutí najnižších nákladov v odvetví pomocou funkčných opatrení. Cieľ prvenstva v celkových nákladoch vyžaduje zaviesť výkonné výrobné zariadenia, treba dôsledne sledovať možnosti v znižovaní nákladov vplyvom skúseností, prísnu kontrolu priamych a režijných nákladov, vyhýbať sa účtom zákazníkov s minimálnym krytím a minimalizovať náklady v takých oblastiach ako sú predaj, služby, výskum a vývoj, reklama atď. [10].

Nízke náklady už aj tak poskytujú ochranu pred súperením konkurentov, lebo jej nižšie náklady znamenajú, že firme ešte stále zostáva zisk oproti konkurencii, ktorá ho obetovala na boj a súperenie [10].

1.3.2 Diferenciácia

Ďalšia stratégia je založená na diferencovaní výrobku alebo služby ponúkaných firmou, proste vytvorení niečoho, čo je prijímané celým odvetvím ako jedinečné. Je mnoho prístupov k tejto stratégii diferenciácie, a to: design alebo image značky, technológie, zákazníkky servis, predajná sieť a vlastnosti atď. V najideálnejších prípadoch sa firma odlišuje hneď vo viacerých prípadoch naraz [10].

Diferenciácia vytvára takú ochranu voči konkurentom a ich súpereniu, pretože odberatelia sú verní našej osvedčenej značke, tým pádom sú aj oveľa menej citliví voči cenám a takisto je v lepšom postavení vo vzťahu k substitútom ako ich konkurencia [10].

Takáto diferenciácia môže avšak vytvárať dojem exkluzivity a tým brániť získaniu veľkého podielu na trhu [10].

1.3.3 Sústreďenie pozornosti

Táto stratégia je zameraná na sústreďenie sa na konkrétnu skupinu odberateľov, segment výrobných rad alebo geografický trh, takisto môže mať aj rôzne podoby. Podstata stratégie vychádza z predpokladu, že firma je schopná slúžiť svojmu zvolenému hlavnému cieľu efektívnejšie a účinnejšie ako jej konkurenti [10].

Firma sa zameria na určitý cieľ, a tak môže pre svoje odvetvie získať nadpriemerné výnosy. Jej hlavná pozornosť znamená, že voči svojmu strategickému cieľu dosiahla nízkych nákladov či vysokej diferenciácie alebo dokonca obojoho [10].

1.4 Kotlerovo „desatoro“

Kotler sa venuje v jednej zo svojich mnohých kníh desiatim najväčším marketingovým chybám, akých sa môžu marketingové oddelenia počas svojej existencie dopustiť. On ich nazval „10 smrteľnými marketingovými hriechmi“. Ako odpoveď na tieto omyly vypracoval a sformuloval riešenie - vlastné „marketingové desatoro“. Ak ho firma a jej marketingový úsek dodržiava a riadi sa podľa neho, mala by byť schopná úspešne čeliť konkurencii [7]:

1. Firma prevádza segmentáciu trhu, zvolí najlepšie tržné segmenty a snaží sa na každom z nich zaujať silnú pozíciu.
2. Firma sa zoznami s potrebami svojich zákazníkov patriacich do zvolených segmentov, s ich vnímaním, preferenciami, nákupnými zvyklosťami, a motivuje svojich zamestnancov, dodávateľov, distribútorov a investorov, aby urobili maximum pri obsluhu a uspokojovaní týchto zákazníkov.
3. Firma musí poznať svojich najväčších konkurentov, ich silné a slabé stránky.
4. Zo spolupracujúcich subjektov (dodávateľov, dealerov, bánk, atd.) musí firma urobiť svojich partnerov a chovať sa k nim veľkoryso.
5. Firma pripraví systém pre identifikáciu nových obchodných príležitostí, pre ich zaradenie podľa svojich priorít, a zvolí tie najlepšie.
6. Firma musí zvládnuť marketingové plánovanie, ktoré jej umožní detailne spracovať dlhodobé či krátkodobé plány.
7. Firma svedomito kontroluje svoju výrobnú politiku vrátane poskytovania súboru služieb.

8. Firma vytvárá „silné značky“ s použitím nákladovo najefektívnejších komunikačných a propagačných nástrojov.
9. Firma prehľbuje svoju marketingovú orientáciu a odporuje tímovú spoluprácu medzi oddeleniami.
10. Firma sústavne zavádza nové technológie, ktoré jej na trhu poskytujú konkurenčnú výhodu.

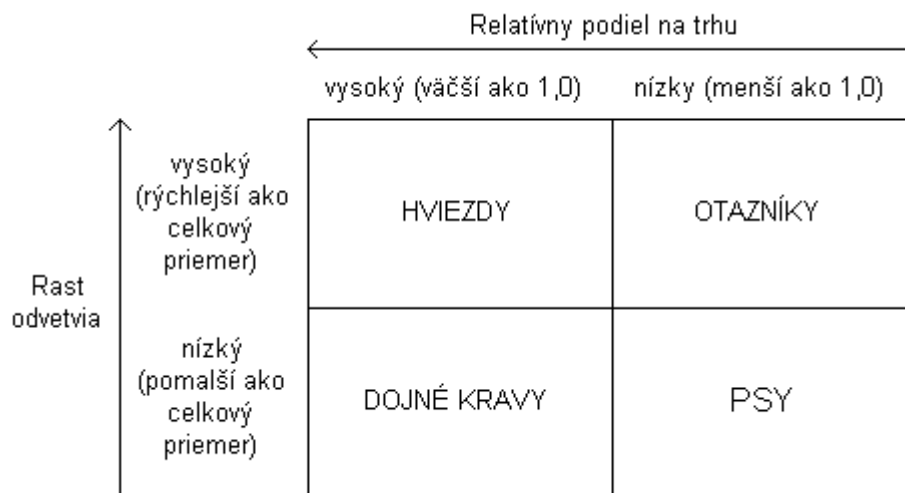
2 NÁSTROJE ANALYZOVANIA POSTAVENIA FIRMY NA TRHU A JEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI

2.1 BCG matica

Bostonská konzultačná skupina (BCG – Boston Consulting Group's Growth) založila model svojej portfóliovej analýzy na idey, ktorá hovorí, že výška hotových peňažných prostriedkov vytvorených jednotlivými strategickými obchodnými jednotkami (ďalej len SBU – strategic business unit) je úzko spojená s faktormi strategickej úspešnosti, a to s tempom rastu trhu (odvetvia) a s relatívnym podielom na trhu [4].

Na obrázku (Obr. 3) je znázornený model BCG matice, kde na vertikálnej ose je tempo rastu trhu (odvetvia) v % tj. ročný očakávaný rast trhu, ktorý je priamo závislý na prírastku tržieb za výrobky – vyššie tržby => predpoklad rastu trhu a naopak. Faktorom, ktorý do značnej miery ovplyvňuje charakter a rozlíšenie vysokého a nízkeho rastu trhu je odvetvie priemyslu. Väčšinou sa na vertikálnu os vynášajú hodnoty 0, 10, 20 %, ale v praxi sa dosahujú aj vyššie hodnoty, takže je presnejšie označiť osy tak, ako sú na obrázku (Obr. 3) [4].

Na horizontálnu os sa znázorňuje relatívny podiel na trhu, ktorý vypovedá predovšetkým o schopnosti podniku konkurovať na trhoch a ako si podnik stojí vo vzťahu ku konkurentom. Je vyjadrený pomerom tržieb nášho podniku k tržbám najsilnejšieho konkurenta v odvetví (príp. troch najväčších konkurentov). Ak je relatívny tržný podiel danej SBU znázornený na ľavom konci stupnice (hodnota 10x), znamená to, že daná SBU má až desaťnásobný podiel predaja oproti svojmu najväčšiemu konkurentovi. Naopak, ak je relatívny podiel na trhu danej SBU na pravom konci stupnice (hodnota 0,1x), znamená to, že sledovaná SBU dosahuje len 10%ného predaja svojho najväčšieho konkurenta. Stredová hodnota 1 predstavuje rovnaký podiel predaja a je deliacim bodom pre vysoký a nízky podiel na trhu. Táto stupnica je logaritmická, aby rovnaké vzdialenosti vyjadrovali rovnaké percentuálne zvýšenie [4].



Obr. 3. Model BCG matice [17].

BCG matica predpokladá, že každá SBU si nájde svoje miesto v jednom zo štyroch kvadrantov, na ktoré je rozdelená. Každý kvadrant nesie svoj špecifický názov a charakteristiku [4]:

- **Dojné (peňažné) kravy** – sú SBU, ktorá má dominantný podiel na trhu, ale len na pomalšie rastúcej časti trhu. Ich typickým znakom je to, že vytvárajú značné množstvo peňažných prostriedkov (vo viac prípadoch väčšie, ako je do ich vlastných výrobných rád spätne investované) a prinášajú kontinuálne peňažné príjmy. Všetky podniky dbajú na udržanie ich silného podielu na trhu.
- **Hviezdy** – sú SBU s vysokým tempom rastu trhu a taktiež so silným tržným podielom. Takisto produkujú veľké množstvo peňažných prostriedkov, ale nie vždy vytvárajú taký objem hotových peňazí, ktorý by stačil na podporu ich vlastných potrieb, pretože často vyžadujú veľké investície k udržaniu alebo zvýšeniu svojho postavenia na trhu. Keďže hviezdy pre podnik predstavujú strategickú príležitosť a očakáva sa od nich, že budú v budúcnosti hlavným zdrojom podniku, existuje veľká ochota vynakladania značných prostriedkov na ich podporu a expanziu.
- **Otázniky** – názov tejto skupiny vyjadruje určitú neistú budúcnosť, to znamená, že v budúcnosti môžu byť stratové, ale aj vysoko ziskové. Sú to SBU, ktoré majú nízky podiel na trhu pri jeho vysokom tempe rastu a sú vo fáze uvedenia na rýchlo sa rozvíjajúce trhy. Vyžadujú väčšinou vysoké peňažné injekcie pre udržanie alebo zvýšenie podielu na trhu.
- **Psy** – sú to SBU, ktoré sa nachádzajú na stagnujúcich alebo klesajúcich trhoch s nízkym tržným podielom a nízkym tržným tempom rastu. Nepredstavujú pre pod-

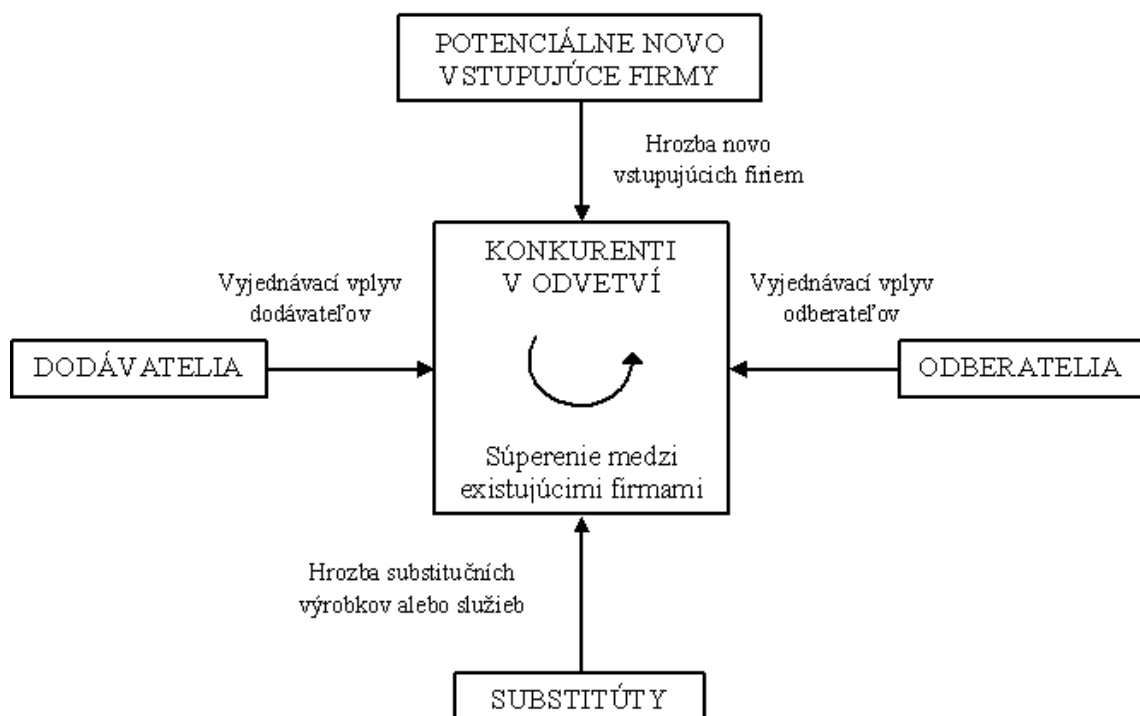
nik žiadnu pozitívnu perspektívu ani ziskové nádeje, a tak sa väčšinou od týchto výrobných programov ustupuje, keď je podpora ich podnikových zdrojov zanedbateľná.

Výsledky BCG analýzy sú vodítkom pre stanovenie rolí, ktoré budú SBU hrať v budúcom vývoji. Ideálne vyrovnané výrobkové portfólio sa skladá z dojnych kráv s vysokými objemami predaju, z hviezd taktiež so značnými predajmi, z niekoľkých perspektívnych otáznikov, pripravených ako náhrada hviezd, z ktorých sa stali dojné kravy a z minimálneho počtu psov [4].

2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Je jedným z jednoduchých nástrojov pre analýzu síl v konkurenčnom prostredí, ktorý pomáha pochopiť silu súčasného konkurenčného postavenia podniku a toho, kam by sa daný podnik chcel posunúť [11].

Podľa Porterovej teórie konkurenčných síl sú pravidlá konkurencie a jej intenzita v ktoromkoľvek odvetví zakomponované do piatich dynamických konkurenčných faktorov, ktoré sú znázornené na obrázku (Obr. 4) [10].



Obr. 4. Schéma piatich konkurenčných síl podľa Portera [10].

Súperenie existujúcich konkurentov v odvetví

Dochádza k nemu kvôli tomu, že konkurenti buď pociťujú tlak alebo vidia príležitosť k vylepšeniu svojej pozície. K získaniu výhodnejšieho postavenia sa používajú metódy, ako cenová konkurencia, reklamné kampane, záruky alebo zlepšený servis pre zákazníkov. Čím je táto rivalita nižšia, tým je pre podniky v odvetví jednoduchšie udržať si ceny a zisky [10].

Hrozba novo vstupujúcich konkurentov

Závisí na existujúcich bariérach vstupu v kombinácii s reakciou stávajúcich účastníkov. Najlepšie pre stávajúcich konkurentov je, ak sú prekážky vysoké => vstup na trh je náročnejší, a tým je pre nich jednoduchšie udržať si silné postavenie na trhu. Vstup nových konkurenčných firiem môže viesť ku stlačeniu cien alebo rastu nákladov, a tým ku zníženiu celkovej ziskovosti, pretože nové podniky sa snažia získať podiel na trhu a značné zdroje [10].

Riziko nových substitučných výrobkov alebo služieb

Substitučné produkty určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví so ziskom účtovať, a tým limitujú potenciálne výnosy odvetví. Ohrozenie z tejto stránky (pokles cien a s tým spojený pokles ziskov) pre podniky v danom odvetví vzniká, ak existuje veľa relevantných substitútov z iných odvetví [10].

Vyjednávacia (dohodovacia) sila odberateľov

Kupujúci stavajú konkurentov navzájom proti sebe tým, že tlačia ceny dolu, usilujú sa o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb, a to všetko na úkor ziskovosti odvetvia. Veľkosť vplyvu každej jednotlivkej skupiny odberateľov závisí na rade faktorov, ako sú tržná situácia danej skupiny alebo dôležitosť jej nákupov v porovnaní s celkovým objemom predaja [10].

Vyjednávacia (dohodovacia) sila dodávateľov

Dodávatelia majú taktiež veľký vplyv, ktorý môžu uplatniť pri vyjednávaní s ostatnými účastníkmi tak, že zvýšia ceny, znížia kvalitu nakupovaných statkov a služieb alebo termín dodávok [10].

Spoločné pôsobenie všetkých týchto päť hybných síl konkurencie rozhoduje o schopnosti podnikov v danom odvetví vyťažiť z vynaložených investícií mieru zisku, prevyšujúcu cenu vloženého kapitálu, pretože ovplyvňujú základné zložky návratnosti investícií, a to

ceny, náklady a potrebné investície podnikov v danom odvetví. Bohužiaľ nie vo všetkých odvetviach pôsobia tieto faktory priaznivo a výnosne. V niektorých odvetviach, kde tlak jednej alebo viac konkurenčných síl je intenzívnejší, dosahuje len malé množstvo firiem priaznivé zisky aj cez najlepšie snahy ich vedenia [11].

2.3 SWOT analýza

Táto analýza slúži k základnej identifikácii súčasného stavu podniku, sumarizuje základné faktory pôsobiace na efektívnosť marketingových aktivít ovplyvňujúcich dosiahnutie vytýčených cieľov. Vytvára taký rámec vedúci ku konkrétnemu systematickému skúmaniu vnútorných predností a slabín, vonkajších príležitostí a ohrození a na viac aj k navrhnutiu základných strategických alternatív, o ktorých môže podnik uvažovať. Takže môžeme povedať, že umožňuje skĺbiť analýzy vonkajšieho aj vnútorného prostredia do uceleného komplexu, ktorý má štyri podstatné body vyjadrené anglickými termínmi [4, 27]:

- **Strengths** = silné stránky – interné (vnútorné) vlastnosti organizácie, ktoré pomáhajú podniku dosiahnuť cieľ
- **Weaknesses** = slabé stránky – interné (vnútorné) vlastnosti organizácie, ktoré môžu sťažiť dosiahnutie cieľa organizácie
- **Opportunities** = príležitosti – externé (vonkajšie) podmienky, ktoré taktiež môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa
- **Threats** = ohrozenia – externé (vonkajšie) podmienky, ktoré môžu takisto sťažiť podniku dosiahnutie cieľa

Problematiku SWOT analýzy dopĺňa, pre názornosť a lepšie pochopenie, obrázok (Obr. 3), na ktorom sú znázornené všetky jednotlivé faktory tejto analýzy. Tieto faktory sú zaradené do kvadrantov podľa charakteru prostredia firmy, z ktorého vplyvajú (či z vnútorného alebo vonkajšieho) a podľa vplyvu na dosiahnutie cieľov spoločnosti (pomocné alebo škodlivé) [27].



Obr. 5. SWOT analýza [27].

Můžeme teda tvrdit, že úlohou SWOT analýzy je označení zásadních faktorů, které [4]:

- môžu a budú mať pre spoločnosť veľký význam - veľmi významné prednosti, veľmi slabé stránky, výrazné príležitosti a katastrofické hrozby
- pomôžu podniku do určitej miery predvídať príťažlivosť jeho marketingovej politiky alebo naopak náročnosť jej uskutočňovania alebo nemožnosť jej uskutočňovania v priebehu daného plánovacieho obdobia
- významným spôsobom ovplyvnia budúce marketingové aktivity firmy
- výrazne usmernia formulovanie marketingových strategických zámerov spoločnosti v jednotlivých tržných segmentoch v určitom časovom období

3 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI

3.1 Riadenie vzťahov so zákazníkmi

V každej fáze existencie podniku je mimoriadne dôležitým faktorom úspešnosti firmy jej efektívne a produktívne riadenie vzťahov so zákazníkmi. Tento proces nesie anglický názov Customer Relationship Management a vedie firmu k zvýšeniu úspešnosti a ziskovosti všetkých obchodných aktivít. V súčasnej dobe sa stal veľmi používaným pojmom a dnes, v časoch krízy, sa uplatňuje dvojnásobne [24].

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (alebo teda CRM) je obchodná stratégia zameraná na zákazníka. Zahŕňa obchodné procesy a technológie informačného manažmentu, ktoré pomáhajú organizácii ľahšie získať, pritiahnuť, udržať a poskytovať žiadané služby najvýznamnejším a najziskovejším zákazníkom, a zvyšovať tak jej hodnotu pre vlastníkov a akcionárov [24].

Môžem s kl'udom tvrdiť, že želaním každej firmy je mať solídnu základňu tzv. „dobrých“ zákazníkov, ktorí by [8]:

- od firmy kupovali aj v prípade, že jej ceny sú vyššie ako ceny konkurencie,
- doporučovali firmu a jej produkty kolegom a príbuzným,
- z firmy učinili štandard pre svoju organizáciu, firmu či rodinu,
- skúšali nové firemné ponuky,
- využívali firemnej podpory, servisu a ďalších ponúkaných služieb.

Ak si firma chce udržať takýchto zákazníkov, mala by prejsť od riadenia produktov k riadeniu zákazníkov a sústrediť sa na riadenie vzájomných vzťahov s jednotlivými zákazníkmi. V minulosti boli náklady na udržiavanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi veľmi vysoké, a to bránilo firmám v ich ďalšom nadväzovaní a poskytovaní personalizovaných služieb. Avšak dnes môžu firmy budovať a udržiavať tieto vzťahy s omnoho nižšími nákladmi [8].

Podľa Hughesa [8] existuje 5 kritérií úspešného riadenia vzťahov so zákazníkmi [8]:

1. firma má dobre prepracované marketingové procesy,
2. firma dokáže ľahko získať informácie o zákazníkovi a nákupnom chovaní,
3. údaje o opakovaných nákupoch zákazníkov môže podchytiť priamo na predajnom mieste,

4. firma disponuje dostatočnými schopnosťami k vytváraniu a využívaniu databáz informácií o zákazníkoch,
5. firma ponúka verným zákazníkom nejaký vernostný program s podstatnými prínosmi pre obe strany.

3.2 Proces riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM)

Proces CRM teda predstavuje taký proces, v ktorom sa daná spoločnosť snaží maximálne využívať informácie o zákazníkoch s cieľom zvýšiť lojalitu zákazníkov, priblížiť sa zákazníkovi v každom kontaktnom mieste, udržať si dlhodobé ziskové vzťahy s najvplyvnejšími zákazníkmi a predvídať ich správanie. Tento proces sa skladá z troch fáz, z ktorých každá má svoje hlavné aktivity vedúce k úspešnému vykonávaniu a najefektívnejšiemu prejavu procesu CRM [24].

Jednotlivé fázy procesu CRM a ich kľúčové iniciatívy sú zadané v tabuľke (Tab. 1).

Tab. 1. Proces riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) [8].

Fáza riadenia vzťahov so zákazníkmi	Kľúčové iniciatívy
Nachádzanie cieľových zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> • definovanie cieľových trhov • získanie cieľových zákazníkov
Uspokojovanie potrieb cieľových zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> • premena hodnoty pre zákazníkov v realizovateľných prínosoch pre zákazníkov • zladenie tržných ponúk s výberovým kontextom zákazníkov
Vytváranie zväzkov s cieľovými zákazníkmi	<ul style="list-style-type: none"> • budovanie tržného spravodajstva • získavanie námetu z informácií o zákazníkoch

3.2.1 Nachádzanie cieľových zákazníkov

Táto fáza riadenia vzťahov so zákazníkmi pozostáva z definovania cieľových trhov a zo získania cieľových zákazníkov. Jej dôležitosť sa ukazuje hlavne v počiatočných štádiách tohto procesu alebo celkovej existencie firmy [8].

Definovanie cieľového trhu

Akýkoľvek marketing začína od definovania cieľového trhu. Ako sa postupom času zvyšuje intenzita konkurencie, sú jednotlivé tržné segmenty čím ďalej menšie a roztrieštenejšie.

Momentálna situácia a technológia umožňuje firmám rozčleniť si zákazníkov do menších a menších skupín [8].

Keď si ako príklad vezmeme firmu vyrábajúcu počítače a jeho príslušenstvo, prvú segmentáciu vidíme v zriadení prístupových stránok pre rôzne zeme. Na viac vytvára individuálne upravené obchody pre zákazníka každého typu: domácnosti, malé firmy, veľké organizácie, zdravotnícke, štátne inštitúcie atď. Ďalej táto firma môže sledovať zákazníkov podľa druhu produktu, ktorý kupujú: notebooky, stolné počítače, software, pamäťové jednotky atď. Toto rozdeľovanie môže pokračovať ďalej a ďalej [8].

Získanie cieľových zákazníkov

Na každom cieľovom trhu si musia firmy určiť tých pravých cieľových zákazníkov, a preto musia marketingoví pracovníci pravidelne prehodnocovať svoje predpoklady a odhady o zákazníkoch. Nie všetci zákazníci sú rovnako cenní. Je potreba, aby marketingoví pracovníci svojich zákazníkov ohodnotili podľa ziskovosti meranej ich celoživotnou hodnotou, ktorá vyjadruje súčasnú hodnotu toku budúcich ziskov, očakávaných z celoživotných nákupov tohto zákazníka. Samozrejme, potom by mali viac sústrediť svoju pozornosť na tých cennejších zákazníkov [8].

3.2.2 Uspokojovanie potrieb cieľových zákazníkov

Po nájdení svojich cieľových zákazníkov, je ďalšou a veľmi dôležitou úlohou firmy, uspokojiť ich potreby. K tomu je treba premeniť hodnotu pre zákazníkov v realizovateľné prínosy pre nich a zladit' tržné ponuky a komunikáciu s individuálnym výberovým kontextom zákazníka [8].

Premena hodnoty pre zákazníkov v realizovateľných prínosoch pre zákazníkov

Dnešné firmy sa stále viac sústreďujú na zisťovanie toho, čo zákazníci chcú. Marketingoví pracovníci tak musia vedieť premeniť prania zákazníkov v individuálne využiteľné prínosy pre zákazníkov. Z hľadiska zákazníka, môžem prínos realizovateľný z nákupu definovať, ako [8]:

$$\text{Prínos pre zákazníka} = u + b + r - c - t$$

u - úžitková hodnota tržnej ponuky

b - hodnota značky

r - hodnota vzťahu

c - náklady tržnej ponuky

t - časové náklady

Marketingoví pracovníci môžu ponuku utvárať vzhľadom k odhadovaným koeficientom pre konkrétneho cieľového zákazníka. Firma však musí definovať cieľové trhy tvorené zákazníkmi, ktorí sú motivovaní podobnými váhovými faktormi, aby bola schopná vytvárať zodpovedajúce ponuky [8].

Zladenie tržných ponúk s výberovým kontextom zákazníkov

Vytváranie a zameranie tržných ponúk musí taktiež prihliadať k výberovému kontextu zákazníka. Napríklad ľudia, ktorí kupujú notebooky, môžu tiež prejavovať záujem o príbuzné výrobky a služby ako napr. tlačiareň. Príležitosti ku krížovému predaju vychádzajú zo segmentu daného potrebami zákazníkov, zo vzorcov spotreby a z reakcií na predchádzajúce kontakty [8].

3.2.3 Vytváranie vzťahov s cieľovými zákazníkmi

Pri zladovaní tržných ponúk s výberovým kontextom zákazníkov je konečnou úlohou budovanie uspokojivejších a trvalejších vzťahov s najviac pozitívne cenenými zákazníkmi. K tomu firmám dopomáha tržné spravodajstvo a jeho neustále zdokonaľovanie [8].

Budovanie tržného spravodajstva

System riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) v akejkolvek firme nemôže fungovať bez systému tržného spravodajstva. Jeho úlohou je podchytiť údaje o nákupných zvyklostiach zákazníkov, o demografických a psychografických faktoroch a o firemných kontaktoch. Tieto znalosti a informácie sú spracované, zaradené do príslušného kontextu a analyzované spôsobom, ktorý im dodáva zmysel. Niektoré úspešné podniky vytvárajú siete spolupráce, prostredníctvom ktorých tieto znalosti získavajú a ďalej šíria. Tieto firmy by sa mali snažiť, čo najviac skrátiť čas medzi získaním určitých informácií a ich premenou na tržnú ponuku [8].

Získavanie námetu z informácií o zákazníkoch

Informácie o jednotlivých zákazníkoch sa dnes stávajú pre väčšinu firiem strategickými aktivitami, ktoré napomáhajú k udržaniu ich konkurenčnej výhody. Firmy využívajú rôzne metódy k tomu, aby hlbšie poznali chovanie jednotlivých zákazníkov, novo sa objavujúce potreby a trendy. Najdôležitejšie informácie, ktoré je treba sledovať, sú nákupy a dopyt zákazníkov vypovedajúce o ich potrebách a preferenciách, demografické a psychologické

údaje. Vo firmách musia byť zavedené systémy tržného spravodajstva, ktoré všetky tieto údaje zhromažďujú z rôznych zdrojov (chovanie zákazníkov, priame dotazy či prieskumy) a získané údaje sa skladujú a dávajú k dispozícii všetkým tržne orientovaným aktivitám, ako sú marketing, predaj a služby zákazníkom [8].

Tržné spravodajstvo je možné využiť napríklad k navrhnutiu potrebnej propagačnej kampane, k upozorneniu marketingových pracovníkov, že je potrebný telefonát zákazníkom alebo k vyhodnoteniu efektívnosti programu tvorby cien. Aby firma ťažila z týchto prínosov, musia jej pracovníci uznávať a využívať hodnotu zberu a analýzy týchto informácií [8].

Prínos systému CRM odborníci vidia hlavne v jeho schopnosti premeniť dostupné a získané zákaznícke dáta v znalosti, pomocou ktorých sa potom snažia riadiť firmu [24].

3.3 Reklama

Slovo reklama vzniklo z latinského výrazu „reklamare“ = znovu kričanie, čo zodpovedalo obchodnej komunikácii v minulej dobe, kedy ešte neboli k dispozícii iné formy komunikácie ako rozhlas, televízia a samozrejme ani internet [26].

Reklamu môžeme definovať rôznymi spôsobmi, a to [23, 26]:

- ako upozornenie verejnosti na určitý výrobok alebo službu s cieľom prinútiť adresáta k nákupu alebo investícií.
- ako platený oznam so zreteľnou presvedčovacou, prehovárajúcou a ovplyvňujúcou funkciou.
- ako akúkoľvek platenú formu publikovania, podpory alebo propagácie výrobku, služby, spoločnosti, obchodnej značky alebo názoru so zameraním na potenciálny trh, majúcej za cieľ predovšetkým zvýšenie predaja.
- ako „*presvedčovací proces, ktorým sú hľadani užívatelia zbožia, služieb alebo myšlienok prostredníctvom komunikačných médií* [26].“ (definícia reklamy, schválená Parlamentom České republiky v roku 1995)
- ako druh komunikácie obsahujúci určité reklamné posolstvo, ktorej hlavnou úlohou je informovať alebo agresívnejšie - presvedčiť, predať a zaujať.

Reklama je súčasťou skupiny promotion (propagácia alebo komunikačná politika), to znamená jedného P zo štyroch P marketingového mixu. V skupine komunikačnej politiky sú spolu s reklamou ešte zastúpené všetky formy podpory predaja a marketingovej komunikácie.

cie ako osobný, priamy predaj, public relations a pod., ktoré podľa mňa výrazne ovplyvňujú objem predaja určitého výrobku alebo služby, a tým pomáhajú zvýšiť konkurencieschopnosť každej firmy [23, 26].

3.3.1 Druhy a typy reklám

Druhy a typy reklamy sa odlišujú svojou rôznorodosťou a rozmanitosťou v oblasti formy, tvaru, a hlavne umiestnenia. Práve toto umiestnenie hrá jednu z kľúčových úloh v každej reklamnej kampani a je významným faktorom, ktorý ovplyvňuje aj výslednú efektivitu celej reklamy [23].

Reklama teda môže mať nasledujúce podoby [23, 26]:

- Tlačená, novinová reklama (inzeráty, letáky atď.),
- Televízna a audiovizuálna reklama,
- Rádiová (audio) a rozhlasová reklama,
- Internetová reklama (bannerová, kontextová reklama),
- Svetelná reklama (svetelné reklamné panely, stĺpy a pod.),
- Mobilná reklama (nápisy na dopravných prostriedkoch, plachtách áut a pod.),
- Vonkajšia reklama (plagáty, billboardy, transparenty, pútače, štíty a ploty domov),
- Alternatívne médiá reklamy (chodiaca reklama, City Light vitríny, reklamy vlečené lietadlom, na mestských lavičkách, zastávkach MHD, na hodinách, digitálnych teplo-
lometeroch atď.),
- Iné formy – trička alebo perá s nápismi alebo logom.

Použité prostriedky pre reklamu teda môžu mať viacero rozličných foriem. Väčšina reklám je dnes bohužiaľ natvrdo zviazaná s príkazom „predať“, a tým si dané reklamy škodia. Najúspešnejšie a najúčinnnejšie reklamy sú práve tie, ktoré priamo nevnucujú produkt, ale skôr neutrálnejšie informujú o danej problematike a naznačujú tak, to najoptimálnejšie riešenie cez svoj produkt alebo službu [23, 26].

4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Na záver uvedenej teórie by som ešte zhrnul pár dôležitých faktov. V dnešnej dobe slobodného a otvoreného trhu je problém konkurencieschopnosti a vlastníctva relevantnej konkurenčnej výhody veľmi diskutovaným a aktuálnym. Každý podnik by sa mal snažiť, na základe typológie konkurencie a svojej konkurenčnej stratégie, získať do boja proti konkurencii čo najviac konkurenčných výhod a dodržiavať zásady konkurenčného súperenia, aby mohol čo najjednoduchšie zvyšovať svoju konkurencieschopnosť.

Každá spoločnosť potrebuje najskôr spoznať prostredie trhu, na ktorom sa chce presadiť, a počas svojej existencie postupne analyzovať aj svoju vnútornú situáciu, aj svoje postavenie na danom trhu, pomocou jednotlivých analýz a nástrojov. Tento proces a jednotlivé analýzy pomáhajú podnikom zistiť, ako sú na tom po celkovej stránke a ako potom postupovať pri jednotlivých činnostiach ako je obchod, marketing, výroba, výskum, vývoj a pod. Ak sa toto firmám podarí zistiť a porozumieť, majú väčšie a ľahšie možnosti ako zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Práve oblasť marketingu a jej činností je podľa mňa jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý výrazne ovplyvňuje a podporuje možnosti zvýšenia konkurencieschopnosti. U silných a veľkých firiem sa pozornosť veľmi sústreďuje na činnosti ako riadenie vzťahov so zákazníkmi, podpora predaja a reklama, pretože zákazník je základom celej existencie podnikov. Firmy sa snažia udržať si svojich stávajúcich zákazníkov a dostať sa do povedomia nových odberateľov, pomocou rôznych reklamných kampaní a zlepšovania celkových vzťahov so zákazníkmi. Bez zákazníkov a ich odbytu by spoločnosti nedosahovali žiadaný zisk, a tak by sa nemohli rozvíjať a byť úspešné voči konkurencii.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S. R. O.

5.1 Základné údaje spoločnosti

Spoločnosť je zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Trenčín, oddiel: s.r.o., vložka číslo 17315/R.

Hlavným poslaním a víziou spoločnosti CMR s.r.o. je podnikat' a vynikať v gumárenskom priemysle s hlavným cieľom poskytovať kvalitné, cenovo prijateľné produkty, s minimálnym nežiaducim vplyvom na životné prostredie.

Mottom spoločnosti je slogan „*Veľké veci stavíme z bezchybných maličkostí.*“

Názov firmy: CONTINENTAL MATADOR RUBBER s.r.o.

Adresa firmy: Terézie Vansovej 1054, 020 01 Púchov

IČO firmy: 36 709 557

100%-ný podiel vlastní nemecký koncern Continental AG, ktorý bol založený v roku 1871 v Hanoveri a je dnes jedným z hlavných svetových dodávateľov automobilových komponentov. Spoločnosť má komplexné know-how v oblasti pneumatík, brzdovej technológie, kontroly dynamiky motorového vozidla, elektroniky a senzorických systémov. Continental má približne 65 000 zamestnancov v 80 výrobných závodoch rozmiestnených po celom svete a veľký počet pridružených a spoločných podnikov.

5.2 História



Obr. 6: Vývoj loga spoločnosti Continental Matador Rubber s. r. o. [15]

MATADOR Púchov je nositeľom tradičnej obchodnej známky MATADOR, ktorú používala bratislavská gumárenská firma Matador - prvý výrobca pneumatík v bývalom Československu.

Prvou zmienkou o spoločnosti bol záznam zo 7. septembra 1905, kedy bola spoločnosť MATADOR - gumové a balatové závody zaregistrovaná vo firemnom registri. V marci 1906 začal MATADOR Bratislava s prvotnou výrobou gumových hadíc a remeňov v Bratislave. Po niekoľkých rokoch bola v roku 1925 konečne zahájená prvá pokusná výroba pneumatík a až do roku 1931 bol bratislavský MATADOR jediným výrobcem pneumatík v ČSR.

V roku 1946, kedy sa MATADOR stal národným podnikom, sa bratislavské vedenie rozhodlo, kvôli rastúcemu importu náhradných pneumatík, vybudovať nový závod na výrobu pneumatík so sídlom v Púchove. Základný kameň MATADORu Púchov bol slávnostne položený 7. septembra 1947 a základná stavebná príprava bola ukončená v roku 1948. Po prekonaní viacerých problémov so zastavením dodávok technologického zariadenia z USA, sa začala skúšobná prevádzka 1. marca 1950.

Dátumom 1. mája 1950, kedy bola oficiálne spustená výroba v novovybudovanom závode v Púchove, sa začalo mohutné rozširovanie výrobného sortimentu:

- roku 1955 začala výroba dopravných pásov,
- od roku 1962 bol závod monopolným výrobcem autoduší v ČSR,
- roku 1968 začala firma vyrábať nákladné radiálne plášte STEEL a o tri roky neskôr osobné radiálne plášte,
- roku 1976 bol výrobný sortiment gumární rozšírený o nákladné radiálne plášte ALL STEEL,
- a roku 1979 sa začala výroba oceľolanových dopravných pásov.

Ruka v ruke s týmto rozširovaním výrobného programu samozrejme narastal aj význam vedecko-technickej základne, ktorú firma neustále posilňovala. A tak v roku 1987 bol v Púchove založený Výskumný ústav gumárenský.

V roku 1988 začala transformácia gumárenského závodu v Púchove, kedy bol podniku udelený štatút štátneho podniku. V roku 1990 sa z podniku stala akciová spoločnosť a o štyri roky neskôr bola dokončená transformácia akciovej spoločnosti na privátnu spoločnosť. V priebehu rokov 1994 až 1998 získali jednotlivé oddelenia MATADORu rôzne významné certifikáty podľa uznávaných noriem.

V septembri 1998 bol v Púchove založený spoločný podnik Continental Matador, a tým sa rozšíril výrobný program aj o výrobu nákladných autoplášťov. Počas rokov 2004 a 2005

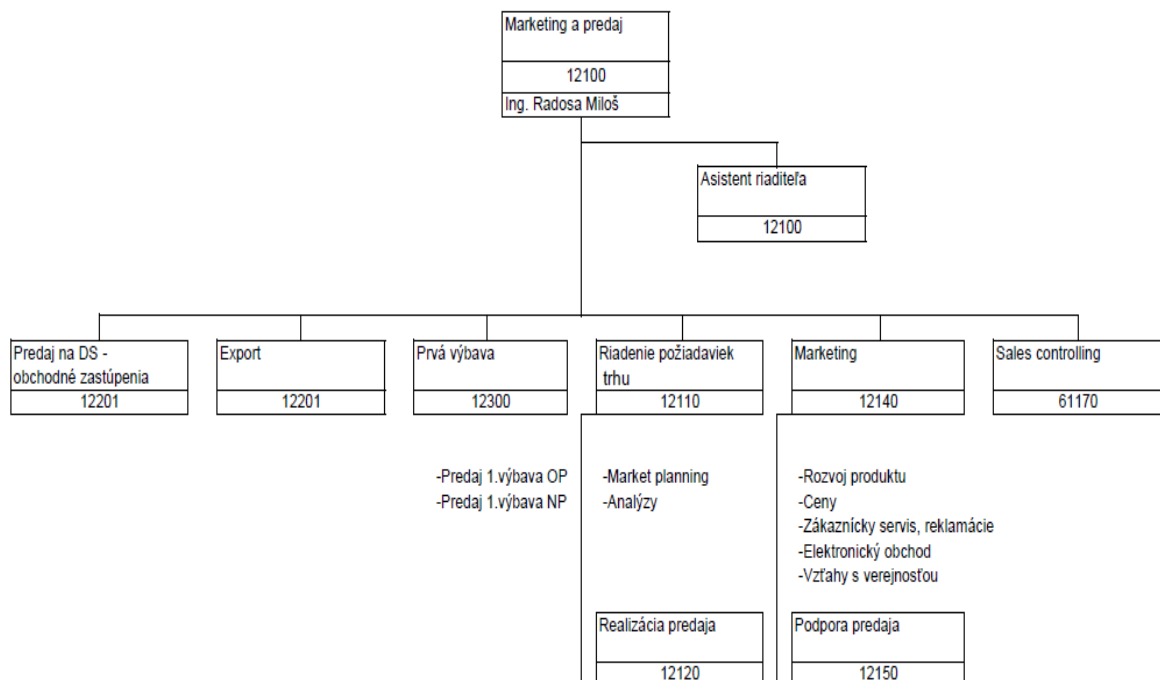
firma uzavrela viacero zmlúv o spoločných obchodoch a taktiež vzniklo niekoľko spoločných podnikov ako napr.: Matador ATC so sídlom v etiópskej Addis Abebe, Matador-Inalfa a.s. vo Vrábľoch alebo Matador DONGWON so sídlom v Dubnici nad Váhom, čím sa adaptoval, posilnil svoje postavenie na zahraničných trhoch a rozšíril svoju výrobu o ďalšie oblasti.

V roku 2007 strategicky vstúpil do povedomia firmy nemecký koncern Continental AG, ktorý v danom roku získal 51 % gumárskej divízie MATADOR Rubber. 1. júla 2008 zvýšil Hannoverský koncern svoj podiel na 66 % a v nasledujúcom roku sa jeho majetkový podiel vyšplhal na 100 %. V priebehu tohto roka sa v Púchove otvorilo nové distribučno-logistické centrum spoločnosti Continental pre Východnú Európu a Áziu.

5.3 Organizačná štruktúra a zamestnanci

Celkovú organizačnú štruktúru spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o. uvádzam v prílohe PI.

Keďže moju bakalársku prácu som spracovával na oddelení marketingu a predaja, uvádzam na obrázku (Obr. 7) podrobnejšiu štruktúru len u tohto úseku.



Obr. 7. Štruktúra úseku marketingu a predaja spoločnosti CMR s.r.o. [28].

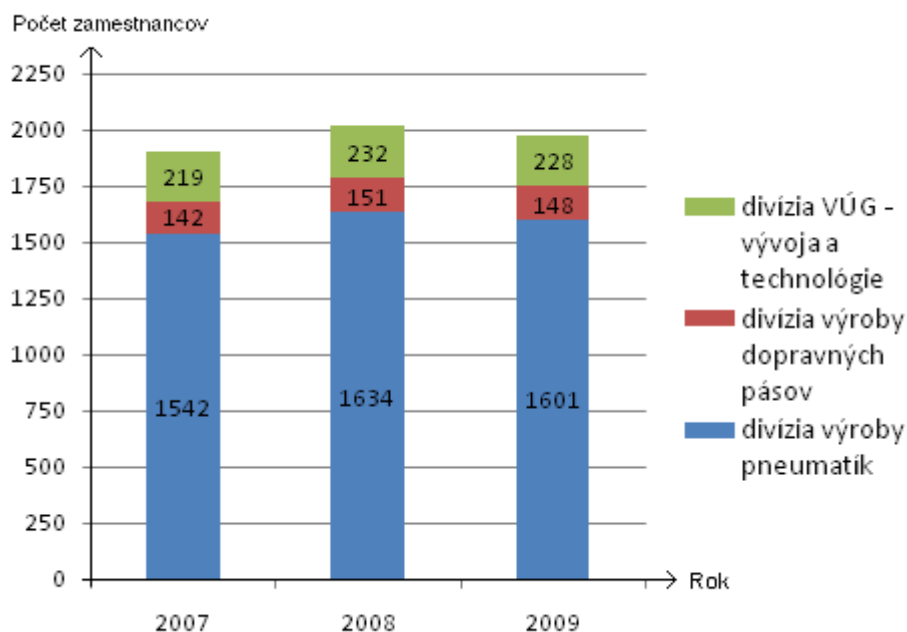
Spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. taktiež zastrešuje viacero dcérskych spoločností po celom svete, ktoré pomáhajú plniť celkové poslanie firmy po celom svete. Sú to organizácie, ktoré sú výrobnými závodmi (Addis Abeba v Etiópií, Alma-Ata v Kazachstane, Omsk v Rusku), centrom testovania kvality produktov (Vipotest s.r.o. Partizánske) alebo klasickými dcérskymi spoločnosťami (Düsseldorf a Hannover v Nemecku) a zamestnávajú v daných krajinách množstvo pracovníkov.

V tabuľke (Tab. 2) a na obrázku (Obr. 8) je znázornený vývoj počtu zamestnancov v CMR s.r.o. v závode Púchov počas rokov 2007 až 2009 na základe jednotlivých divízií.

Tab. 2. Vývoj počtu zamestnancov podľa jednotlivých divízií [28].

	2007	2008	2009
divízia výroby pneumatík	1542	1634	1601
divízia výroby dopravných pásov	142	151	148
divízia VÚG –vývoju a technológie	219	232	228
Spolu	1903	2017	1977

Keďže divízia výroby pneumatík je nosnou a najvyťaženejšou divíziou, logicky zamestnáva aj najviac pracovníkov. Percentuálny podiel počtu pracovníkov v tejto divízií k celkovému počtu zamestnancov vo všetkých sledovaných rokoch sa pohybuje okolo hranice 81 %, čo je dominantná časť. Ostatné dve divízie obsadzujú v porovnaní s divíziou pneumatík len malé množstvo pracovníkov, ale taktiež sa svojou mierou podieľajú na plnení podnikateľského plánu. Medziročne sa počet zamestnancov mierne zvýšil z roku 2007 na rok 2008. V ďalšom roku je už viditeľné čiastočné znižovanie počtu pracovníkov, no a v roku 2010 prišlo bohužiaľ k razantnejšiemu prepúšťaniu spôsobenému hospodárskou krízou, avšak aj naďalej je spoločnosť CMR s.r.o. jednou z najviac zamestnávajúcich spoločností v Trenčianskom kraji, a taktiež na Slovensku.



Obr. 8: Graf vývoja počtu zamestnancov podľa jednotlivých divízií
[vlastná tvorba podľa 28]

Ak si vezmem do úvahy fakt, že celý koncern v 80 výrobných závodoch zamestnáva približne 65 000 ľudí a spoločnosť CMR s.r.o. zamestnáva okolo 2000 pracovníkov, môžem povedať, že závod v Púchove je určite jedným z najväčších, nosných a strategických celého koncernu, čo podporím aj v ďalšej časti mojej práce.

5.4 Ekonomické ukazovatele

V nasledujúcej tabuľke (Tab. 3) sú uvedené jednotlivé vybrané ekonomické ukazovatele, ktoré vypovedajú o hospodárení, o ekonomickej a finančnej situácii firmy CMR s.r.o. Púchov v rokoch 2007 a 2008. Údaje z roku 2009 ešte nie sú obsiahnuté vo výročnej správe, takže uvádzam len hodnoty z dvoch najbližších rokov, ktoré mi boli umožnené zverejniť.

Tab. 3. Vývoj vybraných ekonomických ukazovateľov [28].

v tis. EUR / rok	2007	2008
Výnosy	171200	333390
Náklady	169012	336110
EBITDA	2188	-2720
Celkové aktíva	286835,9	301731,7

V roku 2007 sa účtovný rok pre spoločnosť začal až 1. júla 2007, preto finančné výsledky predstavujú len výsledky za 6 mesiacov. Počas týchto šiestich mesiacov roku 2007 realizovala spoločnosť CMR s.r.o. tržby v hodnote 171,2 mil. EUR a náklady vo výške cca 169 mil. EUR, čo predstavovalo EBITDA (hospodársky výsledok pred odpočítaním daní, úrokov a odpisov) cca 2,2 mil. EUR. Výška celkových nákladov v tomto roku vzrástla vďaka viacerým investíciám v rámci integrácie spoločnosti do štandardných procesov, strojných zariadení a technológií, a taktiež bola začatá inštalácia plne automatizovaného zariadenia na výrobu osobných pneumatík. Celkové aktíva spoločnosti ku dňu 31. decembra 2007 teda predstavovali skoro 287 mil. EUR.

V priebehu celého roka 2008 spoločnosť CMR s.r.o. vyprodukovala výnosy vo výške 333,4 mil. EUR a celkové náklady v hodnote 336 mil. EUR, čo vytvorilo záporný EBITDA vo výške -2,7 mil. EUR. Náklady prevyšovali výnosy kvôli tomu, že v tomto roku sa spoločnosť CMR s.r.o. sústredila na modernizáciu súčasných výrobných kapacít, optimalizáciu výrobných procesov, a taktiež odbyt výrobkov nedosiahol očakávané množstvo, pretože mnoho zákazníkov malo vysoký stav zásob v skladoch z predchádzajúcich období. Celkové aktíva vďaka vyšším vynaloženým financiám a investíciám opäť vzrástli, a to na hodnotu takmer 302 mil. EUR. V týchto dvoch rokoch, vďaka vstupu nemeckej strategickej spoločnosti Continental AG, došlo k veľmi obsiahlej obnove a modernizácií väčšiny vybavenia (ktorá pokračovala aj v nasledujúcich rokoch), a tak môžu tieto výsledky pôsobiť skreslene.

5.5 Produktová skladba

Výrobné portfólio a celý výrobný program tejto spoločnosti je zameraný na gumárenskú výrobu, ktorá je rozdelená do dvoch hlavných oblastí výroby (výroba pneumatík a dopravných pásov) a jednej doplnkovej výroby. Výnosy z výroby pneumatík tvoria až 90 % zo zisku spoločnosti a výroba dopravných pásov spolu s doplnkovou výrobou len okolo 10%.

5.5.1 Výroba pneumatík

Spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. vyrába obrovské množstvo kvalitných a cenovo dostupných pneumatík rôznych typov, druhov a rozmerov, určených pre všetky typy automobilov, či už na obvyklé cesty alebo do rôznych náročnejších terénov. Firma sa teda špecializuje na produkciu [15]:

1. Osobné pneu:

Kvalitné a cenovo výhodné osobné pneumatiky pre každý typ osobného auta do každého počasia a ročného obdobia, zabezpečujúce jednoduchú ovládateľnosť, bezpečnosť, komfort jazdy a dlhú životnosť. Najznámejšími a zároveň najvýnosnejšími sú pneumatiky typu:

- MP 44 Elite 3 – najnovšia a druhá najpredávanejšia letná vysoko-výkonná pneumatika pre automobily strednej a vyššej strednej triedy, ktorá dosahuje krátke brzdné dráhy na mokrých a suchých vozovkách a vysokú priľnavosť pri ovládaní vozidla.



Obr. 9. Letná osobná pneu MP 44 Elite 3 [15].

- MP 16 Stella 2 – najpredávanejší a druhý najnovší letný plášť, rozširujúci ponuku plášťov pre automobily nižšej a strednej triedy s asymetrickým dezénom nadčasového designu, zachytávajúcím posledné trendy a poznatky vo vývoji plášťov.



Obr. 10. Letná osobná pneu MP 16 Stella 2 [15].

- MP 46 Hectorra 2 – letná pneumatika, vyvinutá pre prevádzku osobných automobilov v najnáročnejšom segmente pneumatík. Je určená pre prevádzku vozidiel vyššej a luxusnej triedy s najvyššími výkonmi počas letného obdobia.



Obr. 11. Letná osobná pneu MP 46 Hectorra 2 [15].

- MP 52 Nordica Basic – najpredávanejšia zimná, a zároveň najvýnosnejšia pneumatika zo všetkých produktov spoločnosti CMR s.r.o., ktorá je určená pre automobily strednej a malej triedy. Zabezpečí pohodlie a bezpečnosť za každého počasia v zime a jej dezén je viac prispôsobený na jazdu na mokrej, snehom pokrytej a zľadovatenej vozovke v tzv. stredoeurópskych a alpských podmienkach zimy.



Obr. 12. Zimná osobná pneu MP 52 Nordica Basic [15].

Výroba bola ukončená pre tieto pneu:

V priebehu minulého roka bola ukončená produkcia pre pneumatiky MP 55 Silika, MP 42 Elite 2 a MP 58 Silika, ktoré už neboli perspektívne pre firmu CMR s.r.o. a nedosahovali dostatočnú ziskovosť.

2. 4x4 SUV (Off Road) pneu:

Pneumatiky určené pre automobily, ktoré majú pohon všetkých štyroch kolies a sú využívané na extrémnu jazdu v ťažkých, nestabilných a rôznorodých terénoch. Používatelia od nich očakávajú vyvážené úžitkové a jazdné vlastnosti na rôznych typoch povrchov ako sú prašné cesty, asfalt, bahno, sneh, ľad, piesok, štrk, tráva. V tejto triede sa firma venuje výrobe viacerých typov pneumatík s označeniami MP 81 Conquera 4x4 SUV, MP 71 Izzarda 4x4 A/T, MP 75 Wisentta 4x4 M/T, ale najpredávanejšími sú:

- MP 85 Hectorra 4x4 SUV UHP – nový letný vysokorychlostný asymetrický dezén určený pre segment vozidiel SUV, a to aj pre najnáročnejší segment plášťov. Poskytuje optimálnu ovládateľnosť a bezpečnosť tak na mokrej, ako aj na suchej vozovke.



Obr. 13. Letná SUV pneu MP 85 Hectorra 4x4 SUV UHP [15].

- MP 91 Nordicca 4x4 SUV M+S – Nová špeciálna zimná pneumatika pre off road a SUV automobily, ktorá zabezpečuje spoľahlivosť aj v náročných zimných podmienkach, napríklad na cestách na lyžovačky a chalupy, pri ceste do horských oblastí a pod.



Obr. 14. Zimná SUV pneu MP 91 Nordicca 4x4 SUV M+S [15].

3. *Lehké nákladné pneu:*

Pneumatiky vhodné pre ľahké nákladné automobily a malé úžitkové vozidlá, pre regionálnu aj diaľničnú prevádzku s vysokou známkou hospodárnosti. Tieto pneumatiky majú označenia ako: MP 15 Van, MPS 125 Variant All Weather, MPS 320 Maxilla, MPS 520 Nordicca Van M+S.



Obr. 15. *Lehká nákladná pneu MPS 320 Maxilla [15].*

4. *Nákladné pneu:*

Veľký počet nízko profilových, vysoko-nosných a rýchlostných typov pneumatík určených pre prepravu nákladov a hromadnú prepravu osôb, ktorých výber závisí od hmotnosti, objemu a vlastností nákladu, vzdialenosti a povrchu vozoviek, a hlavne od charakteristiky segmentu (diaľková, regionálna, mestská, prímestská, či zmiešaná preprava). Tieto typy pneumatík nesú označenia ako: FH 1 Silent, DH 1 Diamond M+S, TH 1 Titan, FR 2 Master, DR 2 Variant M+S, FM 1 Vector a iné.



Obr. 16. *Nákladná pneu TH 1 Titan [15].*

5. Špeciálne pneu:

Sú určené pre vozidlá pracujúce v ťažkom prostredí, ktoré sú využívané na prepravu nákladov v teréne, v lesoch, na rôznych stavbách, kameňolomoch, pre hospodárske a vojenské vozidlá a pod. Tieto pneumatiky majú označenia ako: MP 902, 904, 907, 913, 914.

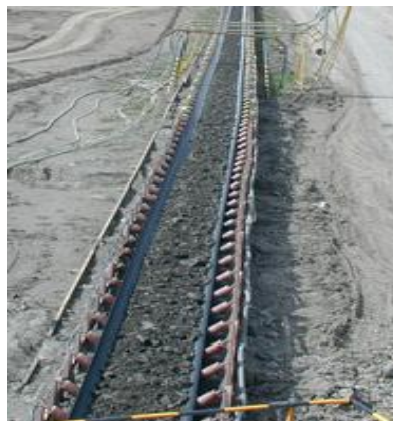


Obr. 17. Špeciálna pneu MP 914 [15].

5.5.2 Výroba dopravných pásov

1. Dopravné pásy pre všeobecné použitie [15]:

- TRANSBELT sú určené pre dopravu sypkého a kusového materiálu v bežných prevádzkových podmienkach.
- STEELBELT sú vhodné na prepravu materiálu na veľké osové vzdialenosti v ťažkých pracovných podmienkach.



Obr. 18. Dopravný pás SteelBelt [15].

2. Dopravné pásy pre špeciálne použitie [15]:

Sú to dopravné pásy určené pre prepravu v náročnejších pracovných podmienkach a sú odolné voči niektorým škodlivým faktorom, ktoré sa na danom pracovisku vyskytujú. Napr.: odolnosť voči ohňu - FireBelt V, FireBelt K, voči nadmernej teplote - ThermBelt,

voči nadmernému mrazu - FrostBelt, na veľké prevýšenie - Elevatorbelt, proti nadmerne olejovým a ropným látkam - OilBelt a iné.



Obr. 19. Dopravný pás FrostBelt [15].

5.5.3 Doplnková výroba

Výrobky z doplnkovej produkcie sa využívajú pri posledných dokončovacích úpravách hlavných produktov, alebo sa predávajú spoločne s nimi, pre potrebu dodatočnej opravy spôsobenej opotrebením alebo poškodením. Patria sem tieto produkty [15]:

1. **Spojovacie a opravné materiály** – patria sem produkty ako: vyplňovacie pásy, krycie vrstvy, spojovacie roztoky a fólie a pogumovaný kord.
2. **Stieracia guma** – je určená pre potreby bočného utesnenia dopravníkov, stierania dopravných pásov a ďalších aplikácií súvisiacich s pásovou dopravou.

6 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O. NA TRHU A JEJ MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ

6.1 Cieľ analýzy

Spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. sa snaží pomocou jednotlivých marketingových činností a analýz sa CMR s.r.o. poznávať svoju konkurenciu, potreby svojich zákazníkov, udržiavať si s nimi tie najlepšie vzťahy, prilákať nových odberateľov, pomocou zlepšovania prídavných služieb a servisu, rôznych reklamných kampaní a spoločenských udalostí. Spojením všetkých týchto faktorov a činností si chce udržať a čiastočne zvýšiť svoje silné postavenie na tomto trhu, a tým udržať a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Cieľom tejto analytickej časti práce bude zanalyzovanie konkurenčného postavenia spoločnosti CMR s.r.o., jej výrobkov, konkurenčných značiek, jednotlivých marketingových činností a vlastne súčasnej situácie podniku. Keďže sa firma z väčšej časti sústreďuje na výrobu pneumatík pre osobné automobily, **zameriam sa vo svojej analýze práve na cieľový trh osobných pneumatík.** Pri analýze využijem informácie od odborných zamestnancov spoločnosti, interné zdroje firmy a jednotlivé analytické nástroje k posudzovaniu uvedených stránok konkurencieschopnosti (BCG matica, Porterova analýza, SWOT analýza). Bohužiaľ, niektoré citlivé informácie mi neboli dovolené zverejniť, takže som musel v niektorých analýzach priamo uviesť a znázorniť výsledky bez nejakého hlbšieho vysvetľovania. Nakoniec z výsledkov osobitých analýz vyvodím zhrnutie získaných informácií, najväčšie problémy firmy, ich príčiny a ďalej sa budem snažiť ich riešiť.

Pred týmto sa ešte čiastočne zmienim o postavení celého koncernu Continental AG medzi všetkými gumárenskými producentmi v odvetví.

6.2 Postavenie koncernu Continental v celom odvetví za rok 2009

Keďže sa verejne nevedú štatistiky o situácii a postavení jednotlivých samostatných gumárenských firiem, musím čiastočne zmapovať aspoň koncern Continental AG, vďaka ktorého podpore si spoločnosť CMR s.r.o. udržuje stabilné postavenie na danom trhu.

Koncern Continental AG obsadzuje každý rok popredné miesta v gumárenskom priemysle, či už v Európe alebo na celosvetovom trhu.

Postavenie koncernu Continental AG za rok 2009 podľa údajov ERM (European Rubber Manufactured Conference):

Na európskom trhu gumárenských producentov zastáva koncern Continental AG v objeme predaja 2. miesto s 22,5 %ným podielom. Pred neho sa dostal len francúzsky koncern Michelin s 25,3 %ami, ktorý mierne predstihuje Continental AG v oblasti cenovej tvorby, a tak dosahuje o niečo väčší objem predaja a podiel na trhu.

Na svetovom trhu gumárenských koncernov sa Continental AG taktiež nestráca a udržuje sa na popredných priečkach. Konkrétne za rok 2009 dosiahol 4. priečku, keď sa pred neho dostali, mimo Michelin-u (3. miesto), ešte aj svetové giganty Goodyear (2. miesto) a Bridgestone (1. miesto).

Faktom teda je, že postavenie koncernu Continental v gumárenskej výrobe je stabilne vysoké nielen v Európe, ale aj ostatných častiach. Takisto, aj tlak od ostatných konkurentov v tomto odvetví je značne vysoký a núti Continental k neustálemu napredovaniu v každej oblasti existencie spoločnosti.

Pre názornosť a obhajobu dôležitosti vstupu tohto strategického partnera by som ešte spomenul fakt, že pred jeho vstupom do existencie spoločnosti CMR s.r.o. (pred rokom 2007), sa vtedajšia firma Matador pohybovala až v okolí 30. miesta tohto rebríčka v rámci gumárenských firiem Európy.

6.3 Podiel jednotlivých značiek osobných pneumatík na slovenskom trhu pre rok 2009

Na slovenskom trhu osobných pneumatík operuje veľké množstvo producentov, produkuje veľký počet značiek pneumatík, z ktorých každému sa podarilo a darí, vďaka úspešnosti a komplexnosti svojej činnosti, získať určitý podiel na tomto trhu.

Nasledujúce informácie o podieloch najvplyvnejších značiek operujúcich na slovenskom trhu osobných pneumatík som získal v pripravenom rozhovore s kvalifikovaným odborníkom spoločnosti CMR s.r.o. v oblasti predaja, ktorý sa v tejto problematike pohybuje každodenne a má dôveryhodné podklady a zdroje. Doplnil som ich poznatkami z rôznych internetových spotrebiteľských diskusií, stránok a nezávislých testovaní.

Kvalifikovaný odhad percentuálneho podielu jednotlivých značiek osobných pneumatík na slovenskou trhu:

1. MATADOR – 26 %

- táto značka (ako vyplýva z jej názvu) je vyrábaná spoločnosťou CMR s.r.o. a zaberá najväčší podiel na trhu s osobnými pneumatikami na Slovensku, a to 26%.



Obr. 20. Logo značky pneumatík Matador [15].

2. BARUM – 15 %

- je značka, ktorá má viac ako 70 ročnú tradíciu, kedy začínala ako výrobca obuvi a postupne sa prepracovala na trh pneumatík, kde zaujala významné postavenie vďaka veľmi dobrým skúsenostiam, výrobnej know-how a spoľahlivosti [14],
- sídlo a aj výrobný závod tejto spoločnosti je v Otrokoviciach (spadá pod koncern Continental) a dnes patrí medzi najväčšie výrobné jednotky v Európe, čo je vidieť aj z 15%-ného podielu na slovenskom trhu osobných pneumatík [14].



Obr. 21. Logo značky pneumatík Barum [14].

3. CONTINENTAL – 12 %

- túto značku produkuje veľká nemecká spoločnosť Continental AG, ktorá má sídlo v Hannoveri a je tretou najkúpovanejšou u slovenských odberateľov osobných pneumatík [21],
- spoločnosť figuruje na trhu už od roku 1871, za túto dobu si vydobyla vplyvné postavenie na trhu automobilových komponentov pod rôznymi značkami po celom svete [21].



Obr. 22. Logo značky pneumatík Continental [21].

4. MICHELIN – 10 %

- táto značka je vyrábaná rovnomennou spoločnosťou, ktorej centrála sídli vo Francúzsku, a má na gumárenskom trhu už viac ako 110 ročnú tradíciu [22],



Obr. 23. Logo značky pneumatík Michelin [22].

- firma sa špecializuje hlavne na výrobu úžitkových, 4x4 a osobných pneumatík, kde si udržuje konštantne vysoký podiel na trhu po celej Európe [22].

5. DUNLOP – 8 %

- je značka, ktorá je veľmi známou po celom svete vďaka pôsobeniu firmy Dunlop na pretekárskych poliach automobilov a motocyklov [16],
- spoločnosť vyvíja, vyrába a predáva pneumatiky pre automobily, úžitkové vozidlá a motocykle [16],
- jej história siaha taktiež do dávnej minulosti (rok 1890 otvorenie prvej továrne na pneumatiky v Dubline) a predajcom pre slovenský trh je spoločnosť GoodYear Dunlop Tires Slovakia s.r.o. z Bratislavy [16].



Obr. 24. Logo značky pneumatík Dunlop [16].

6. GOOD YEAR – 7 %

- daná značka je produktom gigantu Goodyear Tire & Rubber Company, ktorej počiatky začínajú už v roku 1898 [18],
- výroba sa sústreďuje do dvoch hlavných závodov, ktoré sú v Colmar-Bergu v Luxembursku a v Mirevalu v južnom Francúzsku, kde sa aktivizuje výroba pneumatík, kovových pneumatikových sieťok, tkanív, hnacích remeňov, pružín a protektorovaných pneumatík [18],
- pre slovenský trh osobných pneumatík je dealerom spoločnosť GoodYear Dunlop Tires Slovakia s.r.o. z Bratislavy (tak ako u značky Dunlop) [18].



Obr. 25. Logo značky pneumatík GoodYear [18].

7. HANKOOK – 4 %

- je kórejskou značkou produkovanou rovnomenou firmou, ktorá má najväčší výrobný závod v Maďarsku a jej distribučné centrum pre Európu je v Rotterdame v Holandsku [19],
- je jednou z najrýchlejšie rastúcich spoločností na výrobu osobných, ľahkých nákladných a nákladných pneumatík vo viac ako 180 krajinách po celom svete, v ktorých realizuje svoj predaj [19].



Obr. 26. Logo značky pneumatík Hankook [19].

8. TOYO – 2 %

- je lacnejšou, a podľa väčšiny diskusií a testov aj menej kvalitnou, pôvodom japonskou značkou pneumatík, ktorá je, aj napriek menšej kvalite, dosť predávanou na slovenskou trhu,
- výroba tejto značky spadá pod spoločnosť Toyo Tire U.S.A. Corporation so sídlom vedenia v Californii, no počiatky a aj zázemie tejto firmy sa viažu do Japonska [25].



Obr. 27. Logo značky pneumatík Toyo [25].

9. Ostatné – 16 %

- patria sem pneumatiky značiek, ktoré sú taktiež známe, ale nemajú až taký podiel na slovenskom trhu (napr.: Pirelli, Bridgestone, Firestone), a tiež sa sem radia lacnejšie značky z radu „lowbudget“ ako Sava, Debica, Kormoran, Kumho, Fulda a iné lacnejšie značky pneumatík, predávané vo veľkých nákupných centrách za nižšie ceny na úkor kvality.

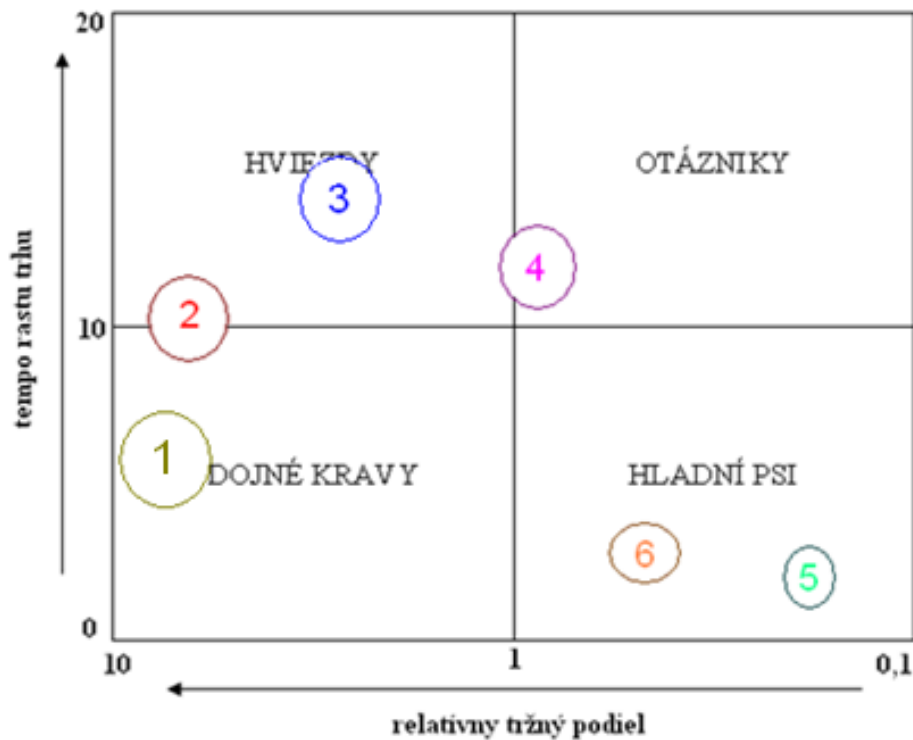
Poznávanie konkurentov je jednou z najdôležitejších činností úspešných firiem, pretože dovoľuje spoločnostiam flexibilne reagovať na aktivity svojich konkurentov jednotlivými opatreniami. Po spracovaní uvedených informácií môžem vysloviť záver, že značka Matador, a teda aj spoločnosť CMR s.r.o. majú na slovenskom trhu osobných pneumatík veľké množstvo silných a konkurencieschopných výrobcov, no aj napriek tomu si dlhodobo udržujú stabilne vysoký podiel na tomto trhu.

6.4 BCG matica pre osobné pneumatiky spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.

Na nasledujúcom obrázku (Obr. 28) som vypracoval BCG maticu pre vybrané osobné pneumatiky spoločnosti CMR s.r.o. Bohužiaľ mi zo strany firmy nebolo umožnené zverejniť konkrétne čísla týkajúce sa podielu predaja jednotlivých typov pneumatík na zisku za minulé roky, a tak som sa aspoň v rozhovore s odborníkom firmy v rámci objemu predaja poinformoval a poskytnuté informácie identicky znázornil do matice. Zo šiestich vyrábaných typov osobných pneumatík rôznych rozmerov, či už zimných alebo letných, som pre názornosť vybral štyri, z ktorých každá zaujíma svoje miesto v danej BCG matici.:

- MP 52 Nordica Basic – najvýnosnejšia pneumatika z celého sortimentu
- MP 16 Stella 2 – najpredávanejšia pneumatika na počet kusov

- MP 44 Elite 3 – najnovšia pneumatika
- MP 46 Hectorra 2 – staršia ale stále veľmi perspektívna pneumatika, ktorej tržby rastú každým rokom výraznejšie
- ďalej z troch neperspektívnych plášťov tzv. psov som vybral dva - MP 58 Silika, MP 42 Elite 2, ktoré ešte zastávajú aspoň nejakú pozíciu na trhu



Obr. 28. BCG matica pre osobné pneumatiky [vlastná tvorba].

MP 52 Nordica Basic => v BCG matici - číslo 1

Táto zimná osobná pneumatika je vyrábaná a pôsobí na trhu už 4 a pol roka. Za tento čas si stihla vybudovať silnú pozíciu, reprezentovanú vysokým tržným podielom a ešte stále relatívne vyšším tempom rastu. Fírme prináša veľký objem peňažných prostriedkov, a preto sa spoločnosť snaží silou mocou udržať jej silný podiel na trhu.

MP 16 Stella 2 => v BCG matici - číslo 2

Tento letný plášť je dodávaný na trh s osobnými pneumatikami 2 a pol roka, kde už dokázal vďaka svojej kvalite a cene, keďže je určený pre najrozšírenejšiu nižšiu a strednú triedu, dosiahnuť vysoký tržný podiel s vysokým tempom rastu. Tempo rastu trhu sa u tohto typu výrobku pomaly znižuje a produkt sa postupne dostáva do kvadrantu dojných kráv,

kedy už bude kompletne schopný pokrývať svoje potreby a stane sa pre firmu hlavným zdrojom príjmov.

MP 44 Elite 3 => v BCG matici - číslo 3

Táto pneumatika je momentálne najnovšou pneumatikou spoločnosti CMR s.r.o. a tzv. hviezdou, ktorá dosahuje tak výrazne vysokého tržného podielu, ako aj tempa rastu. Za 1 a pol roka svojej existencie dosahuje vysoké zisky, ale ešte stále potrebuje čiastočné investície zo strany firmy k tomu, aby sa stala ďalším zdrojom stálych finančných prostriedkov pre spoločnosť. Podnik v tomto výrobku vidí veľký potenciál na to, aby sa stal žiadanou „dojnou kravou“, a tak doporučujem pokračovať v nastúpenom trende ďalšieho podporovania tohto typu plášťa.

MP 46 Hectorra 2 => v BCG matici - číslo 4

Tento letný plášť sa za 3 roky svojej existencie ešte stále nedostal do firmou žiadaných kvadrantov (hviezdy alebo už dojná krava), pretože je v segmente vyššej a luxusnej triedy, kde nie je až taký vysoký dopyt. Stále je pre podnik „otáznikom“, ktorý potrebuje žiadané peňažné investície. Môže sa stať, že dopyt po tejto pneumatike klesne, a tým spadne do „psov“, ale keďže sa už v matici postupne blíži do kvadrantu „hviezd“, môj názor je, že firma by mala do tohto typu plášťa ešte dostatočne zainvestovať, pretože vo vývoji predaja tejto pneumatiky dochádza k stále väčšiemu rastu. Po týchto investíciách by sa Hectorra mala do kvadrantu hviezd bez problémov dostať a po ďalších rokoch sa stať pre podnik ďalším potenciálnym zdrojom peňažných príjmov = „dojnou kravou“.

MP 58 Silika => v BCG matici - číslo 5 a **MP 42 Elite 2** => v BCG matici - číslo 6

Tieto typy pneumatík a ďalší typ s názvom MP 55 Silika sú už zastarané, svoju úlohu pre podnik vykonali a nepredstavujú produkty, ktoré by ešte naďalej mohli prinášať zisk, a tak firma nedávno zastavila ich výrobu. Ešte stále je nejaké množstvo týchto pneumatík na sklade, preto spoločnosť predpokladá, že po minimálnych peňažných injekciách by ich ešte mohla dopredať.

6.5 Porterova analýza spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.

6.5.1 Hrozba vstupu nových konkurenčných firiem do odvetvia

V oblasti gumárenskej výroby je dostatočné množstvo firiem, produkujúcich špecifické typy pneumatík, ktoré uspokojia akúkoľvek potrebu, týkajúcu sa tejto sféry. Taktiež bariér

vstupu do tohto odvetvia existuje veľké množstvo (potreba obrovského začiatočného kapitálu, moderné technické vybavenie, existujúce firmy vytvárajú rôzne spoločenstvá - ERMC, existujúce dobré meno a image firiem a pod.), takže riziko vstupu nových konkurentov do tohto odvetvia je zcela nízke.

Jedinou takou hrozbou je vstup nových konkurentov z Východu a z Ázie, kde sú náklady na výrobu oveľa nižšie. Príkladom sú spoločnosti ako Toyo, Wanli a iné, ktoré ponúkajú menej kvalitné pneumatiky (kvalita overená mnohými relevantnými testami), avšak o dosť lacnejšie, a tak niektorí nevedomí maloodberatelia môžu uprednostniť cenu pred kvalitou.

Pre porovnanie príkladám v prílohe PII cenníky osobných pneumatík spoločností CMR s.r.o. a Wanli.

Aj napriek faktu ázijských konkurentov, má spoločnosť CMR s.r.o. stabilné postavenie na gumárenskom trhu, a tak by nemala byť extrémne ohrozená žiadnymi novo vstupujúcimi firmami do tohto odvetvia.

6.5.2 Obchodná sila dodávateľov

Spoločnosť CMR s.r.o. má veľký počet rôznych dodávateľov z viacerých kútov sveta, od ktorých nakupujú či už materiál, odberajú energie a rôzne služby (servis, údržba, a iné). Konštantne si s nimi udržuje veľmi dobré vzťahy, ale ako každá firma sa zacielfuje a rozhoduje podľa ceny dodávaných surovín, ktorá sa mení dosť často. Ak rozpozná v odvetví lacnejšieho dodávateľa, pristupuje k obmene, pri ktorej postupuje veľmi zodpovedne a opatrne.

U dodávateľov materiálu, surovín a energií je cítiť veľká závislosť firmy na kvalite a solventnosti dodávateľov, na kvalite a cene jednotlivých dodávaných surovín, energií a dodatočných služieb. Uplatnenie vyjednávacej sily dodávateľov môže byť teda konané hlavne cez zvyšovanie cien alebo znižovanie kvality dodávaných surovín, čo by sa následne odzrkadľovalo vo zvyšovaní cien výrobkov.

Väčšina dodávateľov vstupných surovín (kaučuk, chemikálie, oceľokord, sadze, asfalty, gummy, atď.) pre CMR s.r.o. je z:

- Ázie – Indonézia, Malajzia, Vietnam
- Európy – Francúzsko, Rusko, Ukrajina, Nemecko, Česká Republika

Dodávateľia energií a technológie pre CMR s.r.o. sú hlavne z domácich končín, a to:

- Elektrická energia – Stredoslovenská energetika, a.s. (SSE)
- Plyn, teplo – Slovenský plynárenský priemysel (SPP)
- Stroje a technologické zariadenia – Vipo, a.s. a iné

Pri servise, údržbe strojov, a vlastne celého areálu firmy si spoločnosť v minulosti dokázala vystačiť aj sama, ale v priebehu existencie sa od nej odčlenili niektoré firmy alebo samostatné divízie ako:

- Matador Machinery – samostatná divízia, ktorá zabezpečuje servis a celkovú starostlivosť o stroje a technické vybavenie firmy.
- Gimax Group (outsourcing) – dodáva údržbu, čistiaci a upratovací servis ostatného vybavenia a celkových priestorov firmy. Taktiež ponúka požičovňu vysokozdvižných vozíkov, plošín a stavebných mechanizmov.

Jednotliví dodávateľia sú pre firmu značne dôležití, ale väčšina z nich v oblasti materiálu, surovín a údržby je aj tak nahraditeľná, pretože dodávateľov do tohto odvetvia je dostatočné množstvo. Avšak u dodávateľov energií je situácia odlišná, pretože spoločnosť SPP je monopolom na SR a spoločnosť SSE má dominantné postavenie v dodávaní energií do tohto regiónu, takže tieto dve spoločnosti majú najväčšiu vyjednávaciu silu a na ich dodávkach prakticky záleží existencia spoločnosti CMR s.r.o.

6.5.3 Obchodná sila odberateľov

Vďaka prednostiam, ako sú hlavne pomer kvalita vs. cena, dlhoročná tradícia a image značky, poskytovanie širokého sortimentu, vyváženosť vhodnej marketingovej podpory a rôznych doplnkových služieb, si spoločnosť CMR s.r.o., počas svojej dlhoročnej existencie, aj napriek početnej existencii alternatívnych konkurentov, vytvorila veľmi dobré vzťahy s mnohými významnými odberateľmi a dealermi pneumatík. Medzi niektorých z nich patria tieto firmy a veľkoobchody:

Slovenská Republika: - Pneubox (najvplyvnejší odberateľ a zároveň vlastný dealer spoločnosti CMR s.r.o., ktorý odoberá každoročne aspoň 31 % celkovej produkcie)

- Mikona, Nicholtrackt

Nemecko: - WOLF Reifen, B+B Reifencenter

Veľká Británia: - R. H. Claydon

Bielorusko: - Optshintorg

Bulharsko: - Primex

Ukrajina: - Kompanija

Grécko: - Unitires

Rumunsko: - Delta Plus Trading

Belgicko: - Passion Pneu, a mnohé ďalšie z ostatných krajín.

Spoločnosť CMR s.r.o. sa snaží potlačiť dodávanie pneumatík do automobiliek, pretože zisky z tejto činnosti sú minimálne, ale aj tak čiastočne dodáva do automobiliek ako Škoda a Volkswagen, ktoré ich využívajú do prvotnej výbavy.

Ako je vidieť spoločnosť CMR s.r.o. má obrovský počet odberateľov, no aj tak tu je samozrejme cítiť ich veľkú vyjednávaciu silu. Takže firma sa snaží aj naďalej svojou činnosťou udržiavať s nimi čo najpartnerskejšie vzťahy a získavať nových a nových zákazníkov. Najvplyvnejší pri vyjednávaní a najvýkonnejší je slovenský dealer Pneubox, s ktorým si zatiaľ spoločnosť CMR s.r.o. udržuje nadpriemerné vzťahy, a tak nie je ohrozená jeho stratou.

6.5.4 Riziko substitútov

Konkurenčných výrobkov v tejto oblasti priemyslu je veľmi veľa, avšak hrozba náhrady substitútmi ku pneumatikám je prakticky zanedbateľná. Za substitút môžem považovať produkt, ktorý ponúka vyššiu kvalitu, hodnotu pre zákazníka alebo je ľahko dostupný.

No ako náhradu pneumatík sa môžu možno javiť jedine ostatné druhy dopravy, ako koľajová, letecká, námorná, a z veľmi dlhodobého hľadiska sa dá očakávať, že príde nejaká nová alternatíva v doprave, ale to sú len dohady, ktoré v tejto analýze ani nemôžem považovať za relevantné.

6.5.5 Súperenie existujúcich konkurentov v odvetví

Na slovenskom, ale aj európskom gumárenskom trhu existuje kvantum konkurenčných značiek, firiem, spoločností, ktoré buď patria pod jednotlivé vplyvné koncerny alebo sú len samostatnými firmami. Tak ako podnik CMR s.r.o., tak aj jednotliví konkurenti majú dostatok verných odberateľov, s ktorými si udržujú nadpriemerné vzťahy, a taktiež sa snažia získať nových zákazníkov a celkovo byť viac konkurencieschopný.

Jednotlivé konkurenčné značky, ktoré operujú na slovenskom trhu (viď kapitola 6.3), sú taktiež považované za európskych konkurentov pre spoločnosť CMR s.r.o. V európskom a celosvetovom ponímaní sa k nim pridávajú mnohé ďalšie a niektoré z nich zaujímajú väčší podiel na trhu.

6.6 SWOT analýza spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.

V tejto časti práce vypracujem SWOT analýzu pre spoločnosť CMR s.r.o.

Analýza vnútorného prostredia

Silné stránky – Strengths

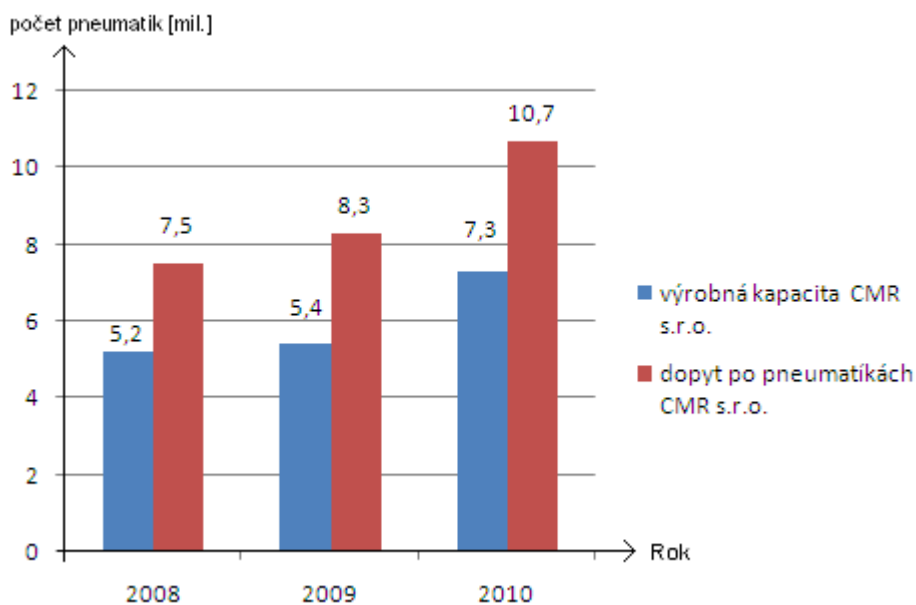
- Výhodný pomer kvalita vs. cena oproti konkurenčným značkám – v dominantnej časti testovaní dosahujú pneumatiky Matador porovnateľné výsledky s drahšími značkami pneumatík a lepšie výsledky v porovnaní so značkami z ich cenovej kategórie, čo sa odzrkadľuje aj na vyššie uvedenom podiele predaja.(viď kapitola 6.3)
- Široké výrobné portfólio a sortiment – uspokojenie prakticky všetkých špecifických potrieb ktorýchkoľvek zákazníkov na danom trhu.
- Silná a vyvážená marketingová podpora a firemná kultúra - spoločenské akcie, reklamné kampane, sponzoring, propagácia atď. (viď kapitola 6.8).
- Kvalitný vývoj a vysoká kvalita zimných pneumatík.
- Tradícia (105 rokov), povest' a image značky => dobré konkurenčné postavenie.
- Dominantné postavenie na slovenskom trhu pneumatík.
- Výskumno-vývojový potenciál a jeho integrácia do výroby a obchodných vzťahov.
- Poskytovanie servisu a doplnkových služieb svojim stálym odberateľom => dlhodobé dobré vzťahy so silnými odberateľmi.
- Skúsenosti s obchodom vo Východnej Európe.
- Vysoké job-rotation v ústredí koncernu => získavanie ďalších kvalifikovaných skúseností pre pracovníkov.
- Nízkonákladová a už čiastočne zaškolená pracovná sila z vlastných zdrojov (Stredná odborná škola Matador).
- Silne orientovaná výroba na požiadavky zákazníka.

Slabé stránky – Weaknesses

- Široké výrobné portfólio – tento fakt som uviedol tak do silných, ako aj do slabých stránok z toho dôvodu, že sa tento údaj dá vziať z oboch uhlov pohľadu. V

případe slabej stránky sa jedná o to, že pri širšom sortimente sa podnik menej špecializuje na konkrétne typy pneumatík, a tým môže utrpieť kvalita výrobku a vytvoriť sa priestor pre konkurenciu.

- Nedostatok výrobných kapacít na vytvorenie požadovanej ponuky trhu => neschopnosť pokryť vysoký dopyt po vlastných pneumatikách doložené faktami a obrázkom (Obr. 29) [28], ktorý zobrazuje množstvo vyrobených pneumatík spoločnosťou CMR s.r.o. v rokoch 2008, 2009 a plánované množstvo v roku 2010 a požadovaný dopyt zákazníkov po nich (zlepšenie rozpracované v návrhu 7.1).



Obr. 29: Graf porovnania výrobnéj kapacity CMR s.r.o. a dopytu po jeho pneumatikách [vlastná tvorba podľa 28].

Z toho obrázku (Obr. 29) je vidieť, že spoločnosť CMR s.r.o. nie je v momentálnej situácii naozaj schopná uspokojiť všetok neustále rastúci dopyt po jej pneumatikách, a tak zväčšenie výrobnéj kapacity je naozaj potrebné.

- Slabší vývoj a menšia kvalita letných pneumatík na úkor zimných.
- Slabšia reklamná podpora značky – reklamný systém podpory značky je založený na systéme len dvoch reklamných kampaní ročne (podrobnejšie zanalyzované v kapitole 6.8 a návrhu 7.2).
- Slabšia produktivita práce voči ostatným závodom a firmám celého koncernu – problém je viditeľný v nízkom počte vyrobených pneumatík za hodinu na človeka a vo vyšších nákladoch na jednu vyrobenú pneumatiku. Tieto náklady sa v CMR

s.r.o. pohybujú približne o 2 – 5 % [28] vyššie oproti ostatným závodom (zlepšenie rozpracované v návrhu 7.3).

- Pokles propagácie automobilového športu po vstupe koncernu Continental, z dôvodu negatívneho vzťahu vedúcich a marketingových pracovníkov koncernu k tomuto druhu športu (viď návrh 7.5).

Analýza vonkajšieho prostredia

Príležitosti – Opportunities

- Možnosť čerpania a prílevu investícií zo strany veľkého a známeho koncernu, a s tým spojená vysoká perspektíva spoločnosti.
- Rastúci dopyt po automobilových komponentoch v krajinách Východnej Európy a Ázie => vďaka novo otvorenému distribučno-logistickému centru pre Východnú Európu a Áziu existuje pre podnik potenciál stať sa strategickým predajcom a distribútorom na trhoch týchto krajín (viď návrh 7.4).
- Prognózy o stálom a dlhodobom rozvoji automobilového priemyslu.
- Nižšie náklady v porovnaní so Západnou Európou.
- Šanca vývoju nových, lacnejších technológií a výrobných postupov.

Hrozby - Threats

- Stúpajúce vysoké ceny vstupných surovín.
- Vstup nových konkurentov z Ázie na európsky trh (spoločnosti ako Toyo, Wanli a iné).
- Ponuka lacnejších, avšak menej kvalitných pneumatík z nízko nákladových ázijských krajín.
- Zvyšujúce sa ceny ropy, a s tým súvisiace znižovanie dopytu po automobiloch, a zároveň aj automobilových komponentoch a pneumatikách.
- Silná konkurencia v gumárskom priemysle.

6.7 Riadenie vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.

Myslím si, že úspešné riadenie vzťahov so zákazníkmi je typickým znakom väčšiny firiem v dnešnej dobe. Vzťah medzi zákazníkom a organizáciou by mal byť čo najlepší a prospešný pre obe zainteresované strany. Práve tomu, aby doba trvania vzťahu so zákaz-

níkmi bola čo najdlhšia, prospešná a aby počet zákazníkov neustále narastal, slúži činnosť CRM.

1. Fáza procesu CRM:

Teoreticky môžem povedať, že keďže na tomto, samozrejme, už pre firmu zadanom gumárenskom trhu je značná konkurencia, môže jednoducho nastať situácia, že títo konkurenti začnú prevyšovať spoločnosť CMR s.r.o., tým pádom na jednej strane začne klesať tradičná vernosť niektorých klientov, a tak na druhej strane rásť náklady nielen na komunikáciu s týmito existujúcimi klientmi, ale hlavne na získanie nových. Keďže toto získanie je vo všeobecnosti v priemere až 5 – 10-násobne drahšie ako udržanie existujúcich zákazníkov, spoločnosť CMR s.r.o. sa v tejto fáze CRM sústreďí hlavne na flexibilné reagovanie na pozitívne zmeny konkurentov, a tým na udržanie si stávajúcich odberateľov.

Keďže spoločnosť CMR s.r.o. má rozsiahle siete odberateľov po celom svete a darí sa jej udržiavať si s nimi tie najlepšie vzťahy, čo potvrdila aj Porterova analýza, nepotrebuje venovať až takú pozornosť tejto fáze, ale sústreďí sa skôr na druhú a hlavne tretiu fázu tohto procesu, ktorá je mozgom celého CRM.

2. Fáza procesu CRM:

Spoločnosť CMR s.r.o. sa takisto ako všetky firmy v súčasnosti snaží získať čo najviac informácií, pretože ten kto chce dnes obstať v konkurencii, musí mať stále viac relevantných informácií o svojich zákazníkoch. Z nich vie najpresnejšie zistiť, čo zákazníci požadujú, a následne vyprodukovať presne to, čo im prinesie požadovaný úžitok a zároveň realizovateľný prínos.

Potreba týchto získaných informácií sa prejavuje aj tým, ako časom rastú očakávania zákazníkov a ich znalosti o trhu a ponuke konkurencie => možnosť odchodu ku konkurencii. Preto sa snaží CMR s.r.o. vytvárať také obchodné podmienky a doplnkové služby (vernostné programy, predajné akcie, reklamné a darčkové predmety, rôzne eventy, a pod.), aby bola možnosť odchodu, čo najnižšia.

3. Fáza procesu CRM:

Táto fáza procesu CRM je podstata celej tejto filozofie, a to udržať si existujúcich zákazníkov a predáť im nové ziskovejšie produkty spoločne s doplnkovými produktmi. V spoločnosti CMR s.r.o. k tomuto účelu existuje podrobne rozpracovaná a veľmi rozsiahla databáza zákazníkov, pomocou ktorej firma získava podrobné informácie, monitoruje

správanie, odhaduje následné chovanie zákazníkov, a tým plánuje odbyt. V spoločnosti CMR s.r.o. sa plánuje odbyt do strednodobého hľadiska (3-5 rokov), tak ako je to trendom aj v celom koncerne.

Túto databázu taktiež podnik používa pri vývoji nových vlastností výrobkov uspokojujúcich novo vzniknuté typy potrieb, ktoré sa vyvíjajú v spojení s novými extrémnejšími požiadavkami zákazníkov a podmienkami jazdy. Pomocou získaných informácií spoločnosť vidí, ako zákazníci reagujú na zaužívané produkty, a tým vie odhadnúť, ktoré vlastnosti produktu a ako by ich mal asi zmeniť, aby dopyt po nich neklesol a stále narastal.

Proces CRM je u firmy CMR s.r.o. dostatočne prepracovaný a nevidím v ňom žiadny závažný problém, čo môžem podporiť aj faktom, že zákazníci podniku sú zatiaľ veľmi spokojný s poskytovanými a doplnkovými výrobkami a službami. Tento pozitívny fakt sa tiež prejavuje v stálosti zákazníkov, čím spoločnosť CMR s.r.o. prevyšuje svoju konkurenciu.

6.8 Reklama a ďalšie marketingové činnosti v spoločnosti CMR s.r.o.

Reklamná marketingová činnosť v spoločnosti CMR s.r.o. je založená na systéme tvorby reklamných kampaní vždy len maximálne 2x do roka, žiadna dlhodobá stratégia v tejto oblasti neexistuje. Vyplýva to z faktu, že podnik vyrába sezónne, a to na zimnú a jarú sezónu. Myslím si, že pre tak veľkú a vplyvnú firmu je to príliš málo. Postup tvorby reklamných kampaní v podniku je nasledujúci:

1. na začiatku reklamnej kampane sa stanoví predajný cieľ reklamnej kampane – aký počet pneumatík by mal byť vďaka reklame dosiahnutý,
2. v druhej fáze sa rozhoduje a hľadajú prostriedky, spôsoby, pomocou ktorých sa má daný cieľ dosiahnuť – výber reklamnej agentúry, množstvo finančných prostriedkov,
3. v ďalšej fáze sa firemná prvotná predstava a informácie predávajú vybranej reklamnej agentúre, ktorá potom poskytne spätnú väzbu, obsahujúcu prvé návrhy sloganov, headlineov a pod.
4. následne po nabriefovaní jednotlivých vizuálnych predstáv sa prechádza k schvaľovaniu a predneseniu jednotlivých detailných požiadaviek firmy a nápravy nedostatkov,

5. po dohodnutí všetkých potrebných detailov a požiadaviek spoločnosti s agentúrou, sa ešte potvrdí dĺžka a trvanie mediálnej kampane, a nakoniec sa daná kampaň schváli a môže byť použitá do terénu.

Stratégiou tvorenia reklamnej kampane spoločnosti CMR s.r.o. je vždy nadviazanie na predošlú úspešnú reklamu. Keďže posledné kampane boli až z 80tich % sústredené na internet, meranie úspešnosti jednotlivých reklamných kampaní sa vo firme CMR s.r.o. nakoniec neuskutočňuje cez predajné číslo, pretože je to veľmi náročné na posúdenie, ale cez to, aké ohlasy to u zákazníkov vyvolalo.

Bohužiaľ vidím v tejto oblasti u firmy určitý nedostatok a možnosť zmeny, pretože na pomery slovenského reklamného trhu sa, do tejto oblasti marketingu, vypúšťajú oveľa menšie finančné prostriedky ako u konkurencie. Posledné reklamné kampane, ako som zmienil, boli z 80tich % orientované len na internet a nedával sa až taký dôraz ostatným médiám, čo by som tiež videl ako čiastočný nedostatok.

Ak si vezmem na porovnanie priemernú hodnotu vynakladaných peňažných prostriedkov u konkurentov, zistím, že u CMR s.r.o. je to asi len 65 % z tejto čiastky, a to môže pôsobiť negatívne na objem predaja značky Matador [28].

Ďalšie marketingové činnosti spoločnosti CMR s.r.o. sú vykonávané za cieľom zviditeľnenia, spropagovania značky Matador v každej sorte spoločnosti, a tým zvýšenia objemu predaja a konkurencieschopnosti.

Oddelenie marketingu a predaja riadi všetky činnosti, ktoré smerujú k podpore predaja a propagácie pneumatík značky Matador. Medzi tieto činnosti patrí napríklad komunikácia a poradenstvo verejnosti cez bezplatnú infolinku, centrálny e-mail, webovú stránku alebo pomocou informačných materiálov. Taktiež pod tieto aktivity spadá organizácia jednotlivých reprezentačných a reklamných akcií, eventov a školení pre svojich zákazníkov.

Na podporu odbytu a marketingu používa CMR s.r.o. tzv. kreditný systém. Každý zákazník dostáva za každý uskutočnení nákup adekvátny kredit (samozrejme čím väčší odber, tým viac kreditu), ktorý môže následne využiť pri rôznych svojich nákupoch a aktivitách spojených so značkou Matador. Napr.: pri shoppingu, nákupe reklamných predmetov, pri brandingu Matadoru, pre vytvorenie lokálnej reklamnej kampane s promováním značky Matador alebo pri sponzoringu.

Všetky poznatky získané z procesu CRM a ostatných činností, firma taktiež využíva pri tvorbe ceny (centrum tvorby ceny celého koncernu sa nachádza v CMR s.r.o.) a plánovaní propagácie. Na základe štúdie toho, ktoré produkty a ich vlastnosti si zákazníci vyberajú, získa CMR s.r.o. informácie o preferenciách zákazníkov a tieto informácie využije pri agresívnejšej cenovej tvorbe a propagácii.

Firma CMR s.r.o. sa, pre ďalšie zviditeľnenie a podporu marketingu, silno venuje aj spoločenskej aktivite, zúčastňuje sa a poriada rôzne, či už spoločenské (Reprezentačný ples Matadoru, Conti Open Day), obchodné (výstavy, veľtrhy), športové (Matadoriáda, slovenské firemné hry) alebo aj charitatívne akcie, ktorých sa zúčastňujú ostatné konkurenčné firmy a mnohé známe osobnosti. Ďalej sa taktiež venuje sponzoringu, či už dlhodobo v regióne, športový sponzoring: Futbalový klub Púchov, Volejbalový športový klub Púchov a Hokejový klub Púchov alebo mimo regiónu, hlavne futbal - MS vo futbale 2010, čiastočne motorsport (už nie do takej miery ako v minulosti), podpore nádejných projektov alebo charitatívnych zbierok a pod.

Stratégiou a cieľom značky, vo výrobe aj marketingovej komunikácii, je dostatočné spropagovanie a hlavne teda orientácia splnenie všetkých spotrebiteľských požiadaviek – Baťovou terminológiou „*Náš zákazník, náš pán.*“ Tým chce firma dosiahnuť udržanie všetkých najhlavnejších odberateľov, čo vedie ku konkurencieschopnosti značky a firmy.

6.9 Zhrnutie analytických poznatkov

Na záver celej analýzy môžem teda zhodnotiť, že na tomto danom trhu, kde operuje aj analyzovaná spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o., existuje rozsiahle kvantum výrobcov a konkurentov, ktorí sa chcú presadiť a vytvárajú silnú konkurenciu. Pre všetky spoločnosti je teda náročné presadiť sa, ale silným konkurencieschopným firmám, medzi ktoré spoločnosť CMR s.r.o. určite patrí, sa to už podarilo, a o to ťažšie to majú novo vstupujúce firmy.

Pri analýze koncernu Continental je vidieť, že jeho postavenie na všetkých trhoch je silne konkurencieschopné a keď vezmem do úvahy len slovenský trh môžem tvrdiť, že až bezkonkurenčné, keďže hneď 3 značky s najvyšším podielom spadajú pod tento koncern. Ak chcem zhodnotiť samostatné postavenie firmy CMR s.r.o. z analýzy podielu jednotlivých značiek pneumatík na slovenskom trhu, dospejem k záveru, že táto firma má či v rámci koncernu alebo v rámci všetkých firiem, takisto silne konkurenčné a stabilné postavenie.

Čo sa týka európskeho a svetového trhu osobných pneumatík, tu sa nachádza ďalší počet konkurenčných firiem ako Bridgestone, Pirelli a spomenuté značky pôsobiace aj na slovenskom trhu ako Goodyear a Michelin majú ešte väčší podiel.

Z produktovej skladby a následnej BCG matice je patrne viditeľné, že organizácia vyrába široký sortiment výrobkov pre rôzne typy segmentov gumárenskej výroby. V BCG matici pozorujem výskyt niektorých produktov, ktoré zabezpečujú už teraz pre podnik veľké zisky a ďalšie typy ešte len najväčší obnos peňazí prinesú, a tak spoločnosť tieto výrobky podporuje najväčšou možnou mierou. Veľké plus vidím v zastavení výroby pre stratové a neperspektívne produkty, čo sa môže odzrkadliť vo zvýšení zisku a ponúka možnosť k výskumu a vývoju nových plášťov, ktoré by po pár rokoch mohli opäť nahradiť tieto staré typy pneumatík v najproduktívnejších časoch. Aj z tejto stránky sa teda len potvrdzuje vysoká vyspelosť spoločnosti CMR s.r.o., kedy včasne a neočakávane vie modernizovať svoje výrobky, a tým porážať konkurenciu.

SWOT analýza najkomplexnejšie hodnotí situáciu firmu a tak môžem povedať, že spoločnosť má viacero dôležitých silných stránok, prevyšujúcich tie slabé. Najsilnejšie stránky firmy vidím v pomere kvality a ceny výrobkov, vo výskumno-vývojový potenciály, v tradícií a vyváženej marketingovej podpore značky, kde hlavne tieto faktory vytvárajú hlavnú konkurenčnú výhodu. Ako najväčšie slabiny vidím fakty slabej produktivity práce zamestnancov a nedostatku výrobných kapacít, ktoré najviac brzdia podnik pri zvyšovaní konkurencieschopnosti. Podnik by mohol zainvestovať do postavenia novej výrobných haly, čím by zvýšil svoju produkciu, dokázal by pokryť žiadaný dopyt, a tým by prilákal viac odberateľov a zvýšil svoju silu voči ostatným konkurentom. Najväčším potenciálom resp. príležitosťou považujem fakt, že v roku 2009 sa vo firme otvorilo nové distribučno-logistické centrum, a tým sa firme otvorila možnosť stať sa strategickým predajcom pre Východnú Európu a Áziu, v spojení s rastúcim dopytom po automobilových komponentoch v týchto krajinách. Ku hrozbám z vonkajšieho prostredia radím hlavne dva faktory, a to zvyšujúce sa ceny vstupných surovín a vstup lacnejších (i keď menej kvalitných) ázijských výrobcov, čo podporila aj Porterova analýza.

Z Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl ďalej ešte môžem vyvodit' záver, že aj keď v tomto odvetví je vyjednávací sila dodávateľov aj odberateľov na vysokej úrovni, spoločnosť si v oblasti udržovania týchto dobrých vzťahov vedie dobre, pretože nesledujem

takmer žiadny úbytok, či už dodávateľov alebo odberateľov. V tomto odvetví zatiaľ nehrozí žiadne ohrozenie zo strany substitučných produktov, a taktiež môžem pozorovať vysokú mieru konkurenčného súperenia. Aj napriek všetkým negatívnym vplyvom si firma CMR s.r.o. v tomto boji vedie veľmi dobre.

Z už uvedeného k problematike riadenia vzťahov so zákazníkmi vyplýva, že firma prikladá veľkú časť svojej pozornosti hlavne druhej a tretej fáze tohto procesu, ktoré sú či už lacnejšou voľbou, ale takisto aj rozumnejšou. Pomocou druhej fázy sa orientuje hlavne na výrobu podľa zákazníkových detailných požiadaviek a čo najpedantnejšie ich splňa, no a pomocou tretej si udržuje stávajúcich odberateľov a pridáva k nim ešte ďalších nových potenciálnych. Po analýze reklamných činností by som podotkol, že v tejto oblasti vidím čiastočný nedostatok. Proces vytvárania reklamných kampaní je v poriadku, ale početnosť a ich podpora (v spojení s firemnými novinkami) je nedostačujúca, a práve tu by som videl priestor na zlepšenie.

Ak teda zhrniem všetky výsledky analýz a poznatky, ktoré som nadobudol počas spracovávania práce a trávenia času vo firme, myslím si, že aj napriek veľkej konkurencii, či už medzi značkami pneumatík alebo medzi gumárenskými firmami, si spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. v konkurenčnom boji vedie vynikajúco a je nadpriemerne konkurencieschopná. Aj napriek tomu, ako v každej firme, je stále čo zlepšovať, a práve preto budem v poslednej časti práce dodatočne analyzovať a riešiť tie najzávažnejšie problémy a ich príčiny.

7 DOPORUČENIA K ZVÝŠENIU KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.

Existuje veľké množstvo návrhov použiteľných za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti u akejkoľvek firmy. Ja predkladám 5 mojich osobných doporučení pre firmu CMR s.r.o., z ktorých niektoré som vypracoval podrobnejšie a ostatné len povrchnejšie, z toho dôvodu, že hlbšia analýza týchto návrhov by bola veľmi obsiahla.

7.1 Rozšírenie výrobných kapacít postavením novej výrobnéj haly

Ako prvé doporučením navrhujem postavenie novej výrobnéj haly, ako reakciu na slabú stránku zo SWOT analýzy - Nedostatok výrobných kapacít na vytvorenie požadovanej ponuky => neschopnosť pokryť vyšší dopyt po pneumatikách CMR s.r.o. (vid' Obr. 29).

Novou výrobnou halou by sa zvýšila výrobná kapacita spoločnosti, a tým by sa pokryl pre-
vyšujúci dopyt, ktorý doteraz spoločnosť CMR s.r.o. svojou jednou starou výrobnou halou nedokázala uspokojiť. Ďalším dôvodom je to, že spoločnosť v roku 2008 vytvorila projekt s názvom Expanzia, ktorého cieľom bolo zvýšenie produkcie pneumatík v Púchove a obsahoval len vybudovanie novej haly finalizácie a testovania. Táto hala bola postavená za celkové náklady 15,5 mil. EUR a 4. septembra roku 2009 otvorená, no odvtedy je nedostatočne využívaná. Celé inštalované technické vybavenie v hodnote 7,5 mil. EUR nie je efektívne využívané, a tak by som tento projekt rozšíril o výstavbu novej výrobnéj haly, z ktorej by postupovalo do haly finalizácie množstvo ďalších produktov, čo by plne využilo finalizačnú halu, zvýšila by sa produkcia firmy, pokryl by sa doteraz prevyšujúci dopyt, a tým zvýšila konkurencieschopnosť spoločnosti.

Spoločnosť už v minulosti uvažovala nad postavením takejto haly a vyčlenila si aj pozemky vo svojom areály, ale nikdy neprišlo ku konkrétnemu vypracovaniu projektu. S pomocou už uvažovaných dát od spoločnosti a mojich predstáv by som tento projekt vypracoval takto.

Čas na naprojektovanie a výstavbu tejto novej výrobnéj haly by som odhadol na 2 až 2 a pol roka, kde by sa celkovo malo preinvestovať okolo 45 mil. EUR. V nadväznosti na vyčlenenú veľkosť pozemku by mala mať táto hala väčšiu plochu ako stará, čiže cca 15-tisíc štvorcových metrov, aby nedochádzalo k problémom pri zmenách s rozmiestnením technologického zariadenia.

Stanovených 45 mil. EUR by som v projekte rozdelil nasledovne:

- investícia do technologického zariadenia by mala byť samozrejme najväčšia cca 30 mil. EUR,
- investícia do potrebnej súvisiacej infraštruktúry cca 3 mil. EUR,
- ostatné preinvestované peniaze 12 mil. EUR by sa mali utrátiť na ostatné náklady za služby, materiál na výstavbu, stavebné povolenie a veci s tým súvisiace.

Nová hala by mohla, v priebehu svojej dlhej existencie, zvýšiť svoju produkciu niekde k 16 mil. vyrobených pneumatík ročne a mohla by poskytnúť zamestnanie ďalším cca 200 ľuďom z regiónu alebo zmenu pracoviska niektorým zamestnancom priamo z firmy.

7.2 Zavedenie častejších a vhodnejších reklamných kampaní

Z analýzy marketingovej činnosti reklamy u firmy CMR s.r.o. pre mňa vyplýva určitý nedostatok a možnosť zmeny k lepšiemu. Konkurenčné spoločnosti vynakladajú väčšie finančné prostriedky na reklamnú činnosť (v porovnaní s priemerom vynakladaných peňazí konkurentov je to u CMR s.r.o. asi len 65 % z tejto čiastky), a to môže pôsobiť negatívne na objem predaja značky Matador.

Myslím si, že reklamný systém založený na dvoch reklamných kampaniach za rok, u výrobcu pneumatík, nie je až taký zlý, ale môj návrh spočíva v podporení tohto systému ešte jednou vhodnou doplnujúcou reklamnou kampaniou, ktorá by bola platná s účinnosťou na celý rok (v prípade veľkej úspešnosti by sa obnovovala z roka na rok). Táto reklamná kampania by mala byť vytvorená do dlhodobejšieho hľadiska a mala by nadväzovať na výstavbu novej výrobnéj haly (viď návrh 7.1). Momentálne firma nedokáže pokryť žiadaný dopyt, takže v tejto situácii by väčšie vynakladanie financií do reklamy nebolo efektívne. No po dokončení výstavby novej haly by sa vytvorenie novej kampane odrazilo aj vo zvýšených tržbách aj konkurencieschopnosti.

Marketingové oddelenie spoločnosti CMR s.r.o. má v rámci reklamy dost' obmedzený rozpočet, táto zmena by samozrejme priniesla aj uvoľnenie väčších finančných prostriedkov z kasy spoločnosti. Podľa výšky finančných prostriedkov by sa odvíjal aj celý proces a veľkosť reklamy. Keďže by výstavba novej haly bola veľkou a významnou vecou v existencii spoločnosti, finančné prostriedky vynaložené na jej propagáciu by tiež mali byť dostatočne vysoké.

Navrhoval by som reklamnú kampaň s odlišným pôsobením v oblasti zvolených médií, ako bolo vo zvyku u spoločnosti CMR s.r.o. Reklamy sa momentálne orientujú z 80% len na internet, a to by sa u tejto kampane malo radikálne zmeniť. Táto reklamná kampaň by mala obsahovať propagáciu novej haly, s ktorou by mala byť spojená reklama produkcie nových, ale aj už známych typov pneumatík. Orientovať by sa mala hlavne do televízie, tlače a na billboardy, ktoré sú najviac frekventované a reklamy prostredníctvom nich majú najväčší účinok. K ostatným detailom tejto kampane by som dospel po hlbšom plánovaní a analýze a záležali by od konkrétnych vlastností danej reklamnej kampane a požiadaviek vedenia.

Myslím si, že v konečnom dôsledku by táto kampaň mala vysoko pozitívny efekt pre celú spoločnosť a pre jej ziskovosť a návratnosť investícií, pretože investície do zviditeľnenia noviniek v rámci firmy a znalosti značky vždy boli a budú spôsobom k zvýšeniu konkurencieschopnosti firiem.

7.3 Zvýšenie produktivity práce

Keďže zo SWOT analýzy, vyplýva, že produktivita práce v tejto firme je nižšia ako v ostatných závodoch koncernu (konkrétne sa náklady na jednu vyrobenú pneumatiku v CMR s.r.o. pohybujú približne o 2 – 5 % vyššie), ďalším mojim návrhom je doporučenie zvýšenia produktivity práce v spoločnosti CMR s.r.o.

Po rozhovoroch s pracovníkmi na personálnom oddelení, vo výrobe a analyzovaní informácií, ktoré mi poskytli som dospel k faktu, že slabšia produktivita práce je zapríčinená nižšie nastavenými výkonnosťnými normami, z čoho následne vyplýva slabá výkonnosť niektorých pracovníkov v závode a tým vyššie náklady na výrobu - náklady na 1 vyrobenú pneumatiku sú v CMR s.r.o. z pomedzi ostatných závodov jedny z najvyšších (až o 2 – 5 % vyššie ako v ostatných závodoch – od konkurencie nebola možnosť získať tieto fakty),

Ak si vezmem do úvahy aj fakt, že spoločnosť CMR s.r.o. je jednou z najviac zamestnávajúcich spoločností koncernu, je tento problém ešte viditeľnejší.

Ďalším faktorom podporujúcim tento problém sú moje informácie od interných výrobných pracovníkov firmy. V situácií, ak sa nejaký stroj alebo technické zariadenie pokazí a stroj prestane bežať, pracovník je len povinný túto skutočnosť nahlásiť a ďalej jeho povinnosť končí. Musí počkať na pracovníka z divízie Matador Machinery, ktorý daný problém do

určitého času vyrieši. Samozrejme spôsobený prestoj dostane zamestnanec preplatený, a tým sa znižuje produktivita práce a zvyšujú výrobné náklady firmy.

Tu by som navrhol proces job enlargementu pracovníkov, pri ktorom by si každý pracovník vo výrobe rozšíril svoju pracovnú spôsobilosť, pomocou dodatočných zaškolovacích programov a systémov, o znalosť vykonania menších opráv technologických zariadení a strojov, kde by nebola potreba odbornejšej asistencie pracovníkov z Matador Machinery. Tieto školiace programy by taktiež mohli byť zakomponované do praktického vzdelávania študentov v existujúcej Strednej odbornej škole Matador, odkiaľ spoločnosť CMR s.r.o. čerpá značné množstvo svojich nových pracovníkov. Do týchto školení by síce spoločnosť musela zainvestovať nejaké prostriedky, ale v dlhodobom efekte by sa im potrebné zvýšenie produktivity práce odrazilo v nižších výrobných nákladoch.

Ako som už v predchádzajúcej analýze spoločnosti uviedol, spoločnosť outsourcuje firme Gimax Group údržbu, čistiaci a upratovací servis ostatného vybavenia a celkových priestorov firmy. Táto firma má svoje stanovisko aj v areály podniku CMR s.r.o. a jej angažovanie je každodňové, čo je podľa mňa zbytočné, a tým pádom aj odčerpáva zbytočne vysoké financie z podniku CMR s.r.o. Preto by som ďalej navrhol, znížiť pôsobenie tejto firmy a pri prestojoch spôsobených, napríklad spomenutým výpadkom stroja, udeliť povinnosť zamestnancom nahlásiť situáciu majstrovi dielne, ktorý by následne určil, akú činnosť z rámca činností Gimax Group má zamestnanec vykonávať počas prestoja. Keďže tieto ich činnosti nepotrebujú zvláštne školenie, nemal by to byť žiadny problém, a tak by jednotliví pracovníci mohli počas dlhšej odstávky stroja vykonávať údržbu a čistenie priestorov alebo nejakú podobnú nenáročnú činnosť.

Čo sa týka systému odmeňovania v tejto firme je dobre nastavený, čiže v ňom problém nie je, ale spomenuté nízko nastavené normy nenúti pracovníkov k 100%nému výkonu, a tak keby kompetentní pracovníci tieto normy po hlbšej analýze prenastavili na vhodnú výšku, tým by zvýšili výkonnosť pracovníkov a ak by sa k tomu pripojili moje predchádzajúce návrhy, mohlo by to nakoniec viesť k žiadanému efektu zvýšenia produktivity práce, a tým nielen k upevneniu postavenia v rámci koncernu, ale aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti v celom odvetví.

7.4 Rozšírenie pôsobnosti a zvýšenie tržného podielu v krajinách Ázie

Tento môj návrh vzišiel zo SWOT analýzy, kde vidím veľkú príležitosť v rastúcom dopyte po automobilových komponentoch v krajinách Východnej Európy a Ázie. S obchodovaním vo Východnej Európe má už spoločnosť CMR s.r.o. čiastočné skúsenosti, ale na ázijskom trhu nezastáva ešte takmer žiadny podiel. Táto príležitosť je podporená aj otvorením nového distribučno-logistického centra spoločnosti CMR s.r.o. pre tieto oblasti sveta, a tak existuje možnosť pre vplyvnejší vstup na tieto trhy. Takisto by sa zmiernilo ohrozenie vstupu nových lacnejších konkurentov z Ázie na európsky trh. Navrhujem teda spoločnosti CMR s.r.o. zvýšenie podielu a pôsobnosti hlavne na trhu Ázie.

Z Porterovej aj SWOT analýzy som vyvodil záver, že existuje hrozba vstupu zo strany ázijských konkurentov, poskytujúcich lacnejšie a menej kvalitné pneumatiky. Práve zvýšením pôsobnosti a podielu na ázijskom trhu by sa dalo tento útok odraziť a zamedziť postupu týchto konkurentov do povedomia európskych odberateľov.

Ďalším faktorom, ktorý podporil môj návrh, je skutočnosť, že koncern Continental má novú výrobnú fabriku aj v Ázii, konkrétne na Srí Lanke, ktorá potrebuje podporu zo strany silnej firmy koncernu. Z môjho pohľadu by tento výrobný závod mohol byť v spolupráci so spoločnosťou CMR s.r.o. a prípadne ešte po spojení s nejakou vhodnou ázijskou gumárenskou firmou veľmi perspektívnym a konkurencieschopným na tomto trhu. Možno sa na prvý pohľad zdá, že ázijský odberatelia môžu uprednostňovať skôr cenu, ale tak ako vo všetkých častiach sveta to všetko závisí od príjmu a sorty spoločnosti. Avšak aj keby tomu tak bolo výrobné náklady v tejto časti sveta sú nižšie (až o 16-19% [28]) ako v Európe, takže aj cena vyrábaných pneumatík by sa znížila a spoločnosť CMR s.r.o. by nemala problém daným ázijským firmám konkurovať.

Preto navrhujem toto väčšie angažovanie sa do ázijskej oblasti, pomocou kooperácie spoločnosti CMR s.r.o. s novou výrobnou fabrikou zo Srí Lanky a vhodným tamojším producentom pneumatík. Týmto spojením by sa teda značka Matador, a zároveň aj celý Continental, mohol udomáčať aj na ázijskom trhu, tým utláčať rastúcu a postupujúcu konkurenciu lacnejších ázijských značiek do Európy a svoju zvyšovať.

7.5 Zvýšenie podpory automobilového športu

Posledný môj návrh k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy CMR s.r.o. vychádza taktiež zo SWOT analýzy a je to zvýšenie podpory automobilového športu resp. návrat k výške podpory z predchádzajúcich období.

Pred vstupom koncernu Continental AG do spoločnosti CMR s.r.o. (do roku 2007) bola firma Matador známa medzi ľuďmi veľkou podporou motošportu (organizovala aj vlastné Rally preteky – Rally Matador Tatry a iné), avšak po vstupe tohto partnera sa situácia dost zmenila. Continental nemá veľké pochopenie pre podporu automobilového športu, pretože vedúci a zainteresovaní marketingoví pracovníci majú viac pozitívny vzťah k futbalu, čo je pre mňa celkom nepochopiteľné, keďže sa jedná o výrobcu pneumatík. Sila koncernu Continental sa prejavila a spoločnosť CMR s.r.o. musela znížiť, podľa vzoru svojho väčšieho a vplyvnejšieho partnera, podporu motošportu a prejsť k väčšej podpore futbalu.

Aj keď stále spoločnosť CMR s.r.o. čiastočne podporuje automobilový šport (iba Porsche SuperCup), myslím si, že oproti minulosti je to veľmi zanedbateľný stav, ktorý mohol spôsobiť stratu tradície, záujmu o značku u fanúšikov motošportu a tým aj o produkty značky Matador. Navrhoval by som teda pre značku Matador opätovné zvýšenie podpory a investícií aspoň o 100 - 120% viac ako doteraz, do reklamy a sponzoringu tradične známeho automobilového športu, cez opätovnú organizáciu pretekov Rally Matador Tatry, podporu Masarykovho okruhu v Brne a udalostí sa na ňom uskutočňujúcich, sponzoringu Európskeho pohára jazdy do vrchu a organizácie udalostí s týmto pohárom súvisiacich. Táto väčšia podpora by viedla k získaniu finančných prostriedkov z týchto akcií, zvýšeniu povedomia a tradície v tejto sorte spoločnosti, ktorá je veľmi odbytu schopná v tomto odvetví, zvýšeniu predaja a taktiež aj konkurencieschopnosti.

ZÁVER

Úlohou mojej bakalárskej práce bolo zanalyzovanie súčasného postavenia spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o. na trhu, jej konkurencieschopnosti a marketingových činností.

Pomôcť mi k tomu malo dostatočné množstvo informácií a poznatkov získaných z teoretickej časti, v ktorej som spracoval problematiku konkurencieschopnosti, nástrojov jej posudzovania a vybraných marketingových činností. Využíval som dôveryhodné literárne a čiastočne aj internetové zdroje, ktorými som chcel dospieť k relevantným poznatkom ku dosiahnutiu cieľa v praktickej časti.

V druhej časti som sa venoval podrobnému predstaveniu spoločnosti, ktorá má na gumárskom trhu dlhoročnú tradíciu, vďaka ktorej si získala verných a stálych odberateľov a pevné postavenie na každom pôsobiacom trhu. Ďalej som spracoval informácie o postavení koncernu Continental na európskom a svetovom trhu a značky Matador na slovenskom trhu za rok 2009. Využitím BCG matice, SWOT a Poterovej analýzy som zmapoval konkurenčné postavenie firmy CMR s.r.o. na trhu a následne som sa ešte zameril na zanalyzovanie jednotlivých marketingových činností v podniku CMR s.r.o., riadenia vzťahu so zákazníkmi, reklamy a iných.

V poslednej časti som vypracoval niekoľko návrhov na zlepšenie terajšej situácie a konkurencieschopnosti firmy, ktoré vychádzali zo spracovaných analýz, vlastných poznatkov a skúseností nadobudnutých pri spracovávaní tejto práce. Tieto odporúčenia sa týkali hlavne zvýšenia výrobných kapacít k pokrytiu vysokej ponuky, zlepšenia produktivity práce, reklamnej podpory a expanzie spoločnosti do nových perspektívnych oblastí sveta.

Aj keď analyzovaná spoločnosť Continental Matador Rubber s.r.o. je veľkou a stabilnou, dúfam, že moja práca a návrhy aspoň čiastočne pomôžu vylepšiť súčasnú situáciu firmy.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. Vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] FRANK, R. H., BERNANKE, B. S. . *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 803 s. ISBN 8024704714.
- [3] HAGUE, P. N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 224 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od A po Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozepsat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [8] KOTLER, P., DIPAK, C. J., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 174 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [9] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [10] PORTER, M.. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [13] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Internetové zdroje:

- [14] *Barum Slovensko* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Pneumatiky Barum. Dostupné z WWW: <http://www.barum-online.com/generator/www/sk/sk/barum/automobil/hlavna/home/index_sk.html>.
- [15] *Continental Matador Rubber* [online]. 2003 [cit. 2010-05-07]. Home. Dostupné z WWW: <<http://matador.sk/>>.
- [16] *Dunlop* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Nájďte si tú správnu pneumatiku pre Vás. Dostupné z WWW: <http://www.dunlop-tires.com/dunlop_sksk/>.
- [17] *EXOS Consulting* [online]. 2003 [cit. 2010-03-12]. Strategické analýzy a tvorba strategických plánov. Dostupné z WWW: <http://www.exos.sk/GDFS/Integrovanne_IS/1_Uvod/Strategicky_manazment2.htm>.
- [18] *Goodyear Česká republika* [online]. 2005 [cit. 2010-05-07]. Safety together. Dostupné z WWW: <http://eu.goodyear.com/cz_cs/index_flash.jsp>.
- [19] *Hankook* [online]. 2008 [cit. 2010-05-07]. Welcome to Hankook Tire International Website. Dostupné z WWW: <<http://global.hankooktire.com/Main/default.aspx>>.
- [20] *KABE Pneu* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Pneumatiky pre Vaše auto. Dostupné z WWW: <<http://www.kabepneu.sk/>>.
- [21] *Koncern Continental* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Hlavná stránka. Dostupné z WWW: <http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/vseobecne/home/index_sk.html>.
- [22] *Michelin SK* [online]. 2002 [cit. 2010-05-07]. Pneumatika, pneumatiky pre osobné vozidlá, pneumatiky pre vozidlá 4x4. Dostupné z WWW: <<http://www.michelin.sk/michelinsk/index.jsp>>.
- [23] *Reklama a reklamní předměty* [online]. 2008 [cit. 2010-05-11]. Reklama. Dostupné z WWW: <<http://reklama.webnode.com/>>.
- [24] *SAS - The Power To Know* [online]. 2002 [cit. 2010-03-12]. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. Dostupné z WWW: <<http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/crm/>>.

- [25] *Toyo Tires* [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Home. Dostupné z WWW: <<http://toyotires.com/>>.
- [26] *Wikipédie, otevřená encyklopedie* [online]. 2001 [cit. 2010-05-11]. Reklama. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>>.
- [27] *Wikipédie, otevřená encyklopedie* [online]. 2001 [cit. 2010-03-12]. SWOT. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

Ostatné zdroje:

- [28] interné zdroje firmy Continental Matador Rubber s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CMR s.r.o.	Continental Matador Rubber s.r.o.
SBU	strategic business unit = strategická obchodná jednotka
CRM	customer relationship management = riadenie vzťahov so zákazníkmi
EBITDA	hospodársky výsledok pred odpočítaním daní, úrokov a odpisov
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
BCG	Boston Consulting Group = bostonská konzultačná skupina
ERMC	European Rubber Manufactured Conference
EUR	euro
SPP	Slovenský plynárenský priemysel
SSE	Stredoslovenská energetika
napr.	napríklad
atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
tzv.	takzvaný
mil.	milión
resp.	respektíve
príp.	prípadne
tj.	to je

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Vázby medzi mierou diferenciacie produktu a početnosťou producentov [2].</i>	15
<i>Obr. 2. Päť typov štruktúr priemyslu [9].</i>	15
<i>Obr. 3. Model BCG matice [17].</i>	20
<i>Obr. 4. Schéma piatich konkurenčných síl podľa Portera [10].</i>	21
<i>Obr. 5. SWOT analýza [27].</i>	24
<i>Obr. 6: Vývoj loga spoločnosti Continental Matador Rubber s. r. o. [15]</i>	33
<i>Obr. 7. Štruktúra úseku marketingu a predaja spoločnosti CMR s.r.o. [28].</i>	35
<i>Obr. 8: Graf vývoja počtu zamestnancov podľa jednotlivých divízií [vlastná tvorba podľa 28]</i>	37
<i>Obr. 9. Letná osobná pneu MP 44 Elite 3 [15].</i>	39
<i>Obr. 10. Letná osobná pneu MP 16 Stella 2 [15].</i>	39
<i>Obr. 11. Letná osobná pneu MP 46 Hectorra 2 [15].</i>	40
<i>Obr. 12. Zimná osobná pneu MP 52 Nordica Basic [15].</i>	40
<i>Obr. 13. Letná SUV pneu MP 85 Hectorra 4x4 SUV UHP [15].</i>	41
<i>Obr. 14. Zimná SUV pneu MP 91 Nordicca 4x4 SUV M+S [15].</i>	41
<i>Obr. 15. Ľahká nákladná pneu MPS 320 Maxilla [15].</i>	42
<i>Obr. 16. Nákladná pneu TH 1 Titan [15].</i>	42
<i>Obr. 17. Špeciálna pneu MP 914 [15].</i>	43
<i>Obr. 18. Dopravný pás SteelBelt [15].</i>	43
<i>Obr. 19. Dopravný pás FrostBelt [15].</i>	44
<i>Obr. 20. Logo značky pneumatík Matador [15].</i>	47
<i>Obr. 21. Logo značky pneumatík Barum [14].</i>	47
<i>Obr. 22. Logo značky pneumatík Continental [21].</i>	47
<i>Obr. 23. Logo značky pneumatík Michelin [22].</i>	47
<i>Obr. 24. Logo značky pneumatík Dunlop [16].</i>	48
<i>Obr. 25. Logo značky pneumatík GoodYear [18].</i>	48
<i>Obr. 26. Logo značky pneumatík Hankook [19].</i>	48
<i>Obr. 27. Logo značky pneumatík Toyo [25].</i>	49
<i>Obr. 28. BCG matica pre osobné pneumatiky [vlastná tvorba].</i>	50
<i>Obr. 29: Graf porovnania výrobnnej kapacity CMR s.r.o. a dopytu po jeho pneumatikách [vlastná tvorba podľa 28].</i>	56

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Proces riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) [8].</i>	26
<i>Tab. 2. Vývoj počtu zamestnancov podľa jednotlivých divízií [28].</i>	36
<i>Tab. 3. Vývoj vybraných ekonomických ukazovateľov [28].</i>	37

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Základná organizačná štruktúra spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.
- P II Cenníky podobných osobných pneumatík spoločností CMR s.r.o. a Wanli [27].

PRÍLOHA P I: ZÁKLADNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚTA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER S.R.O.

Organizačná štruktúra spoločnosti Continental Matador Rubber s.r.o.

je rozdelená do 4 úsekov a 3 divízií:

- **Úsek generálneho riaditeľa**
Konatelia: Roland Grijpma - *výkonný a generálny riaditeľ*
Ing. Vatala Anton
Ing. Krištofík Igor
- **Úsek riaditeľa pre marketing a predaj**
Ing. Miloš Radosa - *riaditeľ pre marketing a predaj*
Ing. Pavol Červenák - *vedúci exportu pneumatík*
- **Úsek riaditeľa pre financie a controlling**
Roland Grijpma - *riaditeľ pre financie a controlling*
- **Úsek riaditeľa pre ľudské zdroje**
Ing. Igor Krištofík - *riaditeľ pre ľudské zdroje*
- **Divízia výroby pneumatík**
Ing. Anton Vatala - *výrobný riaditeľ*
- **Divízia dopravných pásov (CT-DP)**
Ing. Frank Kriechel - *riaditeľ CT-DP*
Ing. Miroslav Plevák - *riaditeľ predaja CT-DP*
- **Divízia VÚG – technologické a vývojové centrum**
Ing. Miroslav Klabník - *riaditeľ divízie VÚG*

**PRÍLOHA P II: CENNÍK VYBRANÝCH OSOBNÝCH PNEUMATÍK
SPOLOČNOSTÍ CMR S.R.O. A WANLI [27]****Continental Matador Rubber s.r.o.**

Rozmer	Označenie	Trieda	Cena v EUR
185/60 - R 15	MP 16	84H	52,91
185/65 - R 15	MP 44	88H	51,21
205/55 - R 16	MP 44	91W	61,03
255/35 - ZR 20 XL	MP 46	97Y	172,31

Spoločnosť Wanli

Rozmer	Označenie	Trieda	Cena v EUR
185/60 - R 15	S 1200	84H	42,2
185/65 - R 15	S 1200	88H	41,26
205/55 - R 16	S 1063	91W	49,52
255/35 - ZR 20 XL	S 1088	97Y	141,67