

Analýza struktury odběratelů podniku FIMES, a. s. a klasifikace jejich nároků

Radomíra Plachá

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radomíra PLACHÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza struktury odběratelů podniku Fimes, a. s.
a klasifikace jejich nároků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Proveďte literární rešerzi zaměřenou na odběratelské vztahy.**

II. Praktická část

- **Analýzujte odběratelské vztahy ve firmě Fimes, a. s. a na základě dotazníkového šetření klasifikujte jejich návrhy.**
- **Na základě provedených analýz učiňte závěry, které povedou ke zlepšení současného stavu.**

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] KOTLER, P. *Marketing, Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] MACÁKOVÁ, Z. a kol. *Mikroekonomie: základní kurz*. 1. vydání. Slaný: Melandrium, 2001. 273 s. ISBN 80-8617-509-X.
- [4] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 430 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: VŠE, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-388-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 21. března 2008



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá odběratelskými vztahy a analýzou odběratelů společnosti FIMES, a. s. Práce je rozdělena do dvou částí: do části teoretické a části analytické.

V teoretické části popisují poznatky z oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů a průmyslového trhu.

Analytická část se zaměřuje na analýzu odběratelů společnosti. Na jejich strukturu, export se zahraničními a tuzemskými odběrateli, hlavní odběratele. Jsou zde uvedeny návrhy a doporučení, které mohou zlepšit současnou situaci pro odběratele.

Klíčová slova: Analýza, dodavatelsko-odběratelské vztahy, marketingový průzkum, odběratelé, průmyslový trh

ABSTRACT

This presented bachelor's thesis deals with customer relationships and customers analysis of company FIMES a. s. Bachelor's thesis is split to two parts: theoretical and analytical part.

In theoretical part I describe the customer relationships and industrial market.

The analytical part I deal with customer relationships in company. Above all their structure, export with foreign and inland customers, general customers. There are also suggestions and recommendation, which can improve present position for customers.

Keywords: Analysis, supplier and customer relationships, marketing inquiry, customers, industrial market

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Dohnalové, PhD. a Renatě Dostálové DiS. za cenné rady, připomínky a podněty, které mi poskytli při zpracování této práce.

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

Ve Zlíně 11. 5. 2008

.....

Radomíra Plachá

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	10
1.1 OKOLÍ PODNIKU	10
1.2 VYTVÁŘENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ	11
1.2.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	12
1.3 ANALÝZA TRHU ORGANIZACÍ	13
1.3.1 Průmyslový trh	13
1.3.2 Vlivy působící na odběratele.....	14
1.3.3 Účastníci průmyslového kupního procesu	15
1.3.4 Kupní rozhodnutí průmyslového zákazníka.....	16
1.3.5 Realizace kupního rozhodnutí.....	16
1.4 SEGMENTACE ODBĚRATELŮ	18
1.5 VÝBĚR ODBĚRATELE	20
1.5.1 Systém pro výběr odběratele	20
1.6 STRATEGIE VŮČI ODBĚRATELŮM	22
1.7 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK	24
1.7.1 Řízení pohledávek	24
1.7.2 Využívání informací o odběratelích	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ FIMES, A. S.	27
2.1 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI	27
2.2 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	28
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
2.4 VÝROBNÍ PROGRAM	29
2.5 SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI	32
2.6 SWOT ANALÝZA.....	32
3 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČNOSTI.....	34
3.1 ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI FIMES	34
3.2 HLAVNÍ ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI	37
3.3 VELETRHY	37
4 ZPRACOVÁNÍ DAT A ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU.....	38
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE SOUVISEJÍCÍ S MARKETINGOVÝM PRŮZKUMEM	38
4.1.1 Obor podnikání jednotlivých odběratelů.....	39
4.1.2 Odběratelé podle počtu zaměstnanců.....	39
4.1.3 Intervaly odebírání produktů	40

4.1.4	FIMES jako dodavatel.....	41
4.1.5	Spokojenost s vystupováním a komunikací	42
4.1.6	Důležitost faktorů při výběru produktů	42
4.1.7	Zájem odběratelů o poskytování služeb	43
4.1.8	Návrhy zlepšení poskytovaných služeb.....	44
4.1.9	Sdělení pro firmu.....	45
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU	46
5.1	RIZIKOVÁ ANALÝZA	47
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Tato práce je rozdělena na pět částí. V první části jsem se zaměřila na teoretické poznatky z oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, průmyslového trhu, segmentace odběratelů, výběru a strategie vůči odběratelům.

Druhá část se věnuje obecnému seznámení s firmou FIMES, a. s., s její filozofií, výrobním programem, výrobky, systémem jakosti.

V třetí části analyzuji odběratele společnosti. Především jejich strukturu dle průmyslových trhů, export se zahraničními a tuzemskými odběrateli, jejich hlavní odběratele a účast společnosti na veletrzích.

Čtvrtá část má za úkol zjistit spokojenost odběratelů a nároky, které odběratelé kladou na dodavatele. Jako metodu marketingového průzkumu jsem si zvolila dotazník. Úkolem dotazníku je zjistit zda jim společnost vyhovuje jako dodavatel, jaké nároky požadují na dodavatele při výběru produktů, v čem se společnost má zlepšit nebo jejich potenciální zájem o rozšíření služeb.

Pátá část se věnuje jednotlivým návrhům a doporučením pro firmu, které mohou vést ke zlepšení současného stavu pro odběratele. Cílem této části je i rozpoznat rizika, která souvisí s danými návrhy, a určit omezení jejich vzniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

1.1 Okolí podniku

Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivněn a co případně sám může ovlivnit. **Vliv okolí podniku je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je omezená.**

K okolí podniku bychom měli přistupovat analyticky. Musíme ho tedy určitým způsobem strukturovat a **vymezit jeho jednotlivé prvky.**

Na prvním místě jde o **geografické okolí.** Podnik ovlivňuje především tím, že do značné míry předurčuje jeho logistiku.

Velký význam pro podnik má jeho **sociální okolí.** Každý podnik by se měl snažit zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V nejlepším případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se bohužel v reálném životě uskutečňuje velmi obtížně.

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy v politických stranách, koalici, opozici atd. Tím že politické strany vyznávají a prosazují různou politickou linii, má jejich realizace významné důsledky na podnikovou sféru.

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. **Právo a jeho instituty vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti.** Právní normy stanovují, jaké chování je pro podnik přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější právní normou je obchodní zákoník. Vedle toho existuje také velké spektrum zákonů, které též definují možnosti a bariéry podnikání.

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Získává výrobní faktory, kapitál. Podnik je ve svém rozhodování a chování ve velké míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. K ekonomickému okolí patří i odběratelé (zákazníci) a dodavatelé podniku a finanční instituce (banky).

Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Na jedné straně vytváří podnikání řadu bariér (představuje pro podniky ekonomickou zátěž), ale na druhé straně

dává podnikům mnoho příležitostí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů atd.

Technologické okolí je zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost.

Etika v životě podniků hraje stále významnou úlohu. Důležitou představu o tom, co je a není dobré, vytvářejí média a veřejné mínění.

Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let. Celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje.

Kromě uvedených charakteristik bývá obvyklé dělit vlivy okolí na přímé a nepřímé. **Přímé okolí** podniku tvoří jeho konkurenti v daném regionu, jeho zákazníci a dodavatelé, jeho dlužníci a věřitelé. Jejich okruh je samozřejmě variabilní, měnitelný. To vyplývá ze strategie podniku, ze znalostí dalších podrobností a orientace v oblasti tzv. **nepřímého okolí**, které spočívá ve znalosti širších souvislostí na trhu, jeho vývojových tendencí, z předpokládaného vývoje politického, příštích technických prostředcích a technologických postupů a strategii, kterou na základě jemu dostupných či jím dosažených informací, zvolí. [6] Jednotlivá okolí podniku nepůsobí vedle sebe, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Aby nebyl podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, **musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat** a snažit se dohlédnout změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.

Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou může měnit jen omezeně. Bylo by ovšem zavádějící považovat okolí za omezující činitel. Daleko spíše je v něm ovšem třeba vidět příležitosti, šance. Protože ten, kdo je dokáže využít jako první, získá nespornou konkurenční výhodu. [7]

1.2 Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou většinou zabezpečovány smluvně. S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spjata řada marketingových, logistických a obchodních aktivit. Uspořádání dodavatelsko-odběratelských vztahů vychází

z vnějších i vnitřních vlivů, proto je za nejdůležitější faktor považována pozice podniku na daném trhu. [3]

1.2.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Fáze 1: Předpřípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem.

V první fázi ještě nedošlo k navázání obchodních vztahů. Cílem této fáze je pochopit fungování každého účastníka vztahu, dosáhnout vzájemnou důvěru a snížit rozdíly tak, aby se snížila rizika a ulehčil další rozvoj vztahů.

V rámci předpřípravné fáze hodnotí odběratel dodavatele na základě:

- zkušeností z jiných dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- hypotézy o budoucím vývoji,
- odlišností dodavatele, zjišťování těchto rozdílů umožňuje odběrateli formulovat hypotézu o možnostech spolupráce s dodavatelem v podmínkách určité atmosféry.

Fáze 2: Přípravná fáze související s počátečními rozhovory s navázáním kontaktů.

Ve druhé fázi dochází k výměně vzorků, objednávek k zaslání vzorků apod. Tato fáze je rozhodující pro navázání trvalejších vztahů. Obě strany nemají zpočátku žádnou zkušenost ze vzájemné spolupráce, a proto může být tato fáze značně dlouhá. Je-li ale odběratel schopen přesně identifikovat všechny charakteristiky své poptávky, může být tato fáze velmi krátká nebo se dokonce vůbec neuskuteční. Jsou-li informace o dodavatelích známy a dostupné odběrateli, potřeba vzájemného poznání obou organizací je pak nízká.

Fáze 3: Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech.

V této fázi obě organizace vynakládají prostředky a úroveň jejich vzájemného poznání se zvyšuje. Vzájemná spolupráce se projevuje v těchto podnikových funkcích odběratele: nákup, zásobování, plánování výroby a výroby; u dodavatele ve funkci obchodní, plánovací, výrobní a logistické. Dodavatel a odběratel se snaží vzájemně přizpůsobit a redukovat rozdíly mezi sebou.

Fáze 4: Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace stabilizuje.

V průběhu této etapy dochází těmto činnostem: pravidelným každoročním jednáním, řešení sporů v oblasti kvality, problémů spojených s dodávkami, dohodnutí se na postupu v technickém výzkumu apod. Klíčovou roli hrají interpersonální vztahy, které pomáhají řešit problémy v krizových situacích.

Ve fázi dlouhodobých vztahů je zapotřebí analyzovat situaci. Jedná se zejména o požadavky odběratele a úroveň závislosti na dodavateli. Tato potřeba vyplývá z technologických změn, změn v poptávce odběratele apod. Odborná literatura uvádí, že ke krizi v dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů dochází zhruba po deseti letech. Na konci této krize pak stojí přerušování vztahů a navázání vztahů nových.

Každý dodavatelsko-odběratelský vztah probíhá za určité atmosféry. Atmosféra je základem pochopení interakce dodavatel-odběratel a představuje specifický ukazatel spokojenosti obou organizací. Atmosféra je podmíněna těmito faktory:

- rovnováhou moci mezi dodavatelem a odběratelem,
- stupněm kooperace,
- úrovní důvěry,
- kulturními rozdíly,
- úrovní vzájemného porozumění. [3]

1.3 Analýza trhu organizací

Každý článek od výroby ke spotřebiteli musí nakupovat mnoho zboží a služeb, což dokumentuje, proč je oblast průmyslových trhů rozsáhlejší než oblast spotřebitelského trhu. Obecně můžeme říci, že průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří kupují za cílem využití nákupu k tvorbě dále zpeněžitelné hodnoty. [1]

1.3.1 Průmyslový trh

Průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které se pak prodávají, pronajímají, nebo dále dodávají. Hlavní druhy průmyslu, vytvářejících průmyslový trh jsou:

- zemědělství, lesnictví a rybářství,

- těžební průmysl,
- zpracovatelský průmysl,
- stavebnictví,
- doprava a spoje,
- bankovníctví, finance a pojišťovny,
- služby.

Průmyslové trhy mají některá specifika, kterými se výrazně liší od trhů spotřebních:

- a) menší počet zákazníků,
- b) větší zákazníci,
- c) úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- d) geografická koncentrace zákazníků,
- e) závislost poptávky – poptávka je přímo závislá na poptávce konkrétním spotřebním zbožím, proto je nutno sledovat i spotřební trh a faktory, které ho ovlivňují,
- f) nepružnost dodávky – poptávka je zvláště nepružná v krátkém období, protože výrobci nemohou dostatečně rychle měnit své výrobní programy, je také nepružná u takových surovin a polotovarů, které tvoří nepatrný podíl výrobních nákladů,
- g) kolísavost poptávky – určité zvýšení poptávky po výrobku na spotřebním trhu vede k několikanásobnému zvýšení poptávky na průmyslovém trhu,
- h) odborný nákup – nákup je zajišťován školenými nákupčími, kteří se učí, jak nakupovat lépe a disponují s údaji o konkurenci,
- i) několik kupních vlivů – nákupní komise, sestávající z technických expertů a zástupců vedení, jsou běžné při rozhodování o nákupech hlavních komodit, proto prodávající organizace musí zaměstnávat školené zástupce pro propagaci výrobku a prodejní týmy pro jednání s nákupčími. [2]

1.3.2 Vlivy působící na odběratele

Někteří obchodníci se domnívají, že hlavní vlivy, které působí na průmyslového zákazníka, jsou i vlivy ekonomické. Tito zákazníci jsou ale vystaveni i celé řadě dalších vlivů.

Vliv prostředí – odběratel je ovlivňován ze současného a očekávaného ekonomického prostředí, jako jsou:

- úroveň primární poptávky,
- hospodářský výhled,
- hodnota peněz.

Odběratelé jsou také ovlivňováni technologickými, politickými a konkurenčními změnami v okolí.

Vlivy organizace – každý odběratel má specifické cíle, způsob jednání, organizační struktury a systémy.

Interpersonální faktory – pravomoce, postavení, postup, jednání, systémy.

Individuální faktory – věk, příjem, vzdělání, odbornost, osobnost, ochota riskovat. [1]

1.3.3 Účastníci průmyslového kupního procesu

Je jím každý zaměstnanec organizace, který plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím procesu.

- Uživatelé – pracovníci, kteří budou přím používat nakoupené zboží a služby. V mnoha případech uživatelé dávají podnět ke koupi a podílejí se na definici požadovaných vlastností zboží.
- Ovlivňovatelé – lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro posouzení možností. Důležitým ovlivňovatelem bývá technický personál.
- Rozhodovatelé – rozhodují o požadavku a dodavateli.
- Schvalovatelé – schválí s formální pravomocí vybrat dodavatele a dohodnout okolnosti nákupu. Nákupčí mohou také pomoci i při definici vlastností výrobku, ale jejich hlavní úloha spočívá ve výběru dodavatele a ve vyjednávání. Ve zvláště složitých případech se jako nákupčí podílejí na sjednávání podmínek koupě i členové vedení podniku.

- Strážci – mají za úkol chránit lidi z kupního centra před nežádoucím přístupem informací od dodavatelů například nákupčí, vrátní a telefonistky mohou zabránit zástupcům dodavatelů kontaktovat uživatele nebo rozhodovatele. [2]

1.3.4 Kupní rozhodnutí průmyslového zákazníka

Průmyslový zákazník musí provádět řadu kupních rozhodnutí. Počet rozhodnutí závisí na typu kupní situace.

- Opakovaný přímý nákup – nákup běžných produktů a služeb, nákupy jsou vyřizovány zcela rutinně a automaticky.
- Modifikovaný přímý nákup – zákazník požaduje vyšší kvalitu, nižší cenu, lepší služby atd.
- Nový nákup (první nákup) – čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na rozhodovacím procesu, tím usilovnější je sběr informací, tím více času si rozhodnutí žádá. [1]

1.3.5 Realizace kupního rozhodnutí

Průmysloví zákazníci nekupují zboží a služby pro svou osobní potřebu. Kupují zboží a služby proto, aby vydělali peníze, snížili výrobní náklady, nebo splnili své závazky vůči veřejnosti nebo státu.

Při nákupu potřebného zboží a služeb procházejí průmysloví zákazníci kupním nebo zásobovacím procesem.

Zjištění problému – kupní proces začíná v okamžiku, kdy někdo v organizaci zaznamená problém nebo potřebu, které mají za následek požadavek zboží nebo služby. Zjištění problému může nastat pod vlivem vnějších nebo vnitřních stimulů. Nejčastější vnitřní stimuly:

- rozhodnutí organizace zahájit výrobu nového výrobku a pořídit za tím účelem nové zařízení, materiál a suroviny,
- porucha některého stroje, která vyžaduje jeho výměnu, nebo výměnu jeho částí,
- některá surovina či materiál se ukáže jako neuspokojivá a je třeba vyměnit dodavatele,
- nákupní manažer zjistil možnost získat lepší cenu i vyšší kvalitu.

Vnější příčiny jsou například nové poznatky zjištěné na veletrhu, v reklamě, atd.

Základní údaje o potřebě – po zjištění potřeby přechází zákazník ke specifikování základních vlastností a množství daného druhu zboží.

Specifika výrobku – kupující organizace dále specifikuje technické vlastnosti výrobku. Technický tým hodnotové analýzy výrobku zpracovává potřebný projekt. Hodnotová analýza výrobku je prostředkem snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány z hlediska úpravy, přizpůsobení či levnějšího způsobu výroby. Tým prozkoumá vysoce nákladné části výrobku, identifikuje příliš konstrukčně složité součásti výrobku, které jsou časově náročnější než celkový výrobek. Pevně stanovené požadavky opravňují zákazníka odmítnout dodavatele, kterému se nepodařilo dosáhnout stanovené úrovně.

Hledání dodavatele – zákazník nyní hledá vhodného dodavatele. Zkoumá obchodní zprávy, provádí průzkum pomocí počítače, ptá se ostatních organizací na doporučení. Úlohou dodavatele je postarat se o to, dostat se do hlavních seznamů, vytvářet působivé reklamní a propagační akce, vytvářet dobrou pověst na trhu a zjišťovat zákazníky, kteří hledají nové dodavatele.

Posuzování nabídek – zákazník vyzve vybrané dodavatele, aby mu předložili své nabídky. Někteří dodavatelé pošlou katalog, jiní prodejce. U složitých a nákladných druhů zboží požaduje zákazník podrobný návrh od každého potenciálního dodavatele. Pak některé dodavatele vyloučí a ostatní vyzve k přímému jednání.

Výběr dodavatele – zákazník při výběru dodavatele bude hodnotit nejen schopnosti dodavatele po technické stránce, ale i jeho možnosti dodávat včas a možnosti nezbytných služeb. Na základě studií kupních manažerů bylo definováno následujících osm vlastností a uspořádáno podle důležitosti: možnost dodávky, kvalita, cena, servis, technické možnosti, dosavadní výsledky, výrobní podmínky, pomoc a poradenství.

Objednávka – při psaní konečné objednávky zvolenému dodavateli uvede zákazník technické podrobnosti, množství, termíny dodávek, postup při odmítnutí dodávky, záruky apod. Celkové kontrakty zajišťují dlouhodobé vztahy, kdy se dodavatel zavazuje pravidelně zásobovat zákazníka potřebným zbožím. Vytváří to rovněž těsnější vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.

Zhodnocení – v této fázi zákazník hodnotí výkon určitého dodavatele. Může při tom používat jednu ze tří metod – může se zeptat na konečné hodnocení uživatele, může zhodnotit dodavatele podle určitých kritérií za použití váženého průměru, nebo může srovnat nákladů za neuspokojivé plnění s náklady upravenými na nákup, včetně ceny. Zhodnocení může vést k prodloužení, změně nebo neobnovení smlouvy. Dodavatel musí sledovat tytéž ukazatele jako zákazník. [2]

1.4 Segmentace odběratelů

Firma se může rozhodnout, že se pokusí získat konkurenční výhodu tím, že se přestane orientovat na masový trh a zaměří své úsilí na skupinu odběratelů, kteří mají některé společné rysy. Místo komunikace firmy se všemi odběrateli na trhu se zaměří na splnění požadavků konkrétního segmentu odběratelů. Je ale vhodné, aby toto téma bylo prozkoumáno jako jeden z dílčích plánů již v průběhu plánovacího cyklu, tedy předtím, než se firma rozhodne segmentaci provést.

Segmentace na základě určitého způsobu chování při nakupování (odběratele lze charakterizovat následujícím způsobem):

- Podle četností nákupů.
- Podle velikosti objednávek (jak z hlediska objemů, tak z hlediska hodnoty).
- Podle místa nákupu.
- Podle ceny, kterou jsou ochotni zaplatit.
- Podle sortimentu, který nakupují.
- Podle vnějších znaků produktů.
- Podle touhy nakupovat inovované produkty v okamžiku, kdy se objeví na trhu, nebo naopak podle toho, zda nakupují starší produkty, které jsou dlouhodobě ověřeny trhem.

Přestože se jedná o zcela základní způsob segmentace odběratelů, umožňuje nám určitý stupeň diferenciaci a lepší přizpůsobení přístupu k velmi dobře známé skupině odběratelů, která reaguje na určité stimuly určitým způsobem chování.

Segmentace na základě motivace odběratele (tento způsob vyhledává skupiny odběratelů podle toho, jaký je důvod jejich nákupu):

- Předpokládaná užitečnost.
- Vnímání spolehlivosti dodavatelské firmy.
- Představa o ceně nebo hodnotě.
- Společenská prestiž.
- Dlouhodobá životnost produktu.

V těchto případech musí firma získat dostatečné znalosti o motivačních stimulech současných i budoucích odběratelů.

Segmentace na základě typologie odběratelů:

- Sociálně-ekonomické skupiny.
- Životní styl.
- Demografie.
- Kulturní, etnické nebo regionální skupiny.

Firmy mohou využívat různé kombinace těchto tří základních přístupů a mohou si vybírat nejvhodnější segmenty pro svůj rozvoj. Bez ohledu na to, které segmenty si firma vybere, je vždy důležité mít na paměti řadu předběžných podmínek pro úspěšnou segmentaci:

- Vybraný segment musí být tak veliký, aby firmě zajišťoval odpovídající návratnost marketingového úsilí, které na něj bylo vynaloženo.
- Musí se dostatečným způsobem odlišovat od ostatních částí trhu.
- Segment musí být dostatečně trvanlivý. Segment, který existuje dnes a zítra zmizí, má pro firmu pochybnou hodnotu.

Pokud tyto podmínky nemohou být splněny, vybraný segment se firmě může prodražit a měla by se mu raději vyhnout. Segmentace je natolik přitažlivou strategií a často se může stát, že se firma snaží o příliš mnoho činností pro velmi mnoho skupin odběratelů, čímž marketingové úsilí překročí hranici efektivnosti. [4]

1.5 Výběr odběratele

Většina odvětví prodává své produkty nebo služby nikoliv jedinému odběrateli, ale skupině různých odběratelů. Vyjednávací vliv této skupiny odběratelů je jednou z klíčových konkurenčních sil, které určují potenciální ziskovost odvětví. Avšak zřídka se stává, že by skupina odběratelů byla homogenní z hlediska struktury. Mnoho odvětví, které produkují výrobní prostředky, prodává svou produkci firmám v širokém množství oborů, které tyto produkty používají různým způsobem. Tyto firmy se mohou lišit objemem svých nákupů, důležitostí produktu atd.

Odběratelé odvětví se také mohou lišit svými nákupními potřebami. Různí odběratelé mohou požadovat různé úrovně služeb zákazníkům, vyžadované kvality a trvanlivostí produktu, informací potřebných na obchodní prezentace atd.

Odběratelé se neliší pouze svou strukturální pozicí, ale také svým potenciálem růstu. [5]

1.5.1 Systém pro výběr odběratele

Existují čtyři obecná kritéria, která určují kvalitu odběratelů ze strategického hlediska:

- a) nákupní potřeby versus schopnosti podniku,
- b) růstový potenciál,
- c) strukturální pozice,
 - přirozený vyjednávací vliv
 - tendence využívání tohoto vyjednávacího vlivu pro požadování nízkých cen
- d) náklady na servis.

Nákupní potřeby ve vztahu ke schopnostem firmy

Potřeba sladit konkrétní nákupní potřeby odběratele s relativními schopnostmi firmy je zřejmá. Taková vyrovnanost umožní firmě ve srovnání s konkurenty dosáhnout nejvyšší úrovně diferenciací produktu pro své odběratele. Měla by také minimalizovat náklady na uspokojování těchto odběratelů.

Určení nákupních potřeb konkrétního odběratele je otázkou identifikace všech faktorů, které vstupují do nákupního rozhodnutí každého odběratele, a faktorů ovlivňujících provedení nákupní transakce (doprava, dodání, vyřizování objednávky). Ty mohou být ohodno-

ceny pro jednotlivé odběratele nebo skupiny odběratelů uvnitř celkové množiny odběratelů.

Růstový potenciál odběratele

Ve výrobním odvětví je určován třemi zřetelnými podmínkami:

míra růstu jeho odvětví

míra růstu jeho primárních segmentů trhu

změna jeho podílu na trhu v odvětví a v klíčových segmentech

Míra růstu odvětví odběratele bude záviset na množství faktorů, jako je pozice odvětví vůči substitučním produktům, růst skupiny kupujících, kterým odběratel prodává atd.

Některé segmenty trhu v odvětví porostou rychleji než ostatní. Proto růstový potenciál odběratele závisí také částečně na tom, kterým segmentům trhu především slouží, nebo kterým by mohl a také potenciálně bude sloužit.

Podíl odběratele na trhu v jeho odvětví a v konkrétních segmentech trhu je třetím prvkem růstové analýzy. Jak současný podíl odběratele na trhu, tak pravděpodobnost toho, že se tento podíl zvýší nebo sníží, ovlivňuje konkurenční pozici odběratele.

Všechny tyto tři prvky společně určují růstový potenciál odběratele.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty proti sobě. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- jestliže dociluje nízkého zisku,
- vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,

- odběratel je informován.

Citlivost odběratelů na cenu

Jednotliví odběratelé se mohou také značně lišit pokud jde o jejich náchylnost využívat vyjednávací vliv, který mají, k tlaku na snížení ziskového rozpětí dodavatele. Odběratelé, kteří vůbec nejsou citliví na cenu nebo kteří jsou ochotni obětovat cenu za výkonové parametry produktu, jsou obvykle dobří odběratelé.

Náklady na uspokojování odběratelů

Náklady na uspokojování různých odběratelů se mohou značně lišit, obvykle kvůli jednomu z následujících důvodů:

- velikost objednávky,
- přímý prodej versus prodej prostřednictvím distributorů,
- požadovaná rychlost vyřízení objednávky,
- rovnoměrnost přístupu objednávek z důvodů plánování a logistiky,
- náklady na dopravu,
- náklady na prodej,
- nutnost úprav podle zákazníka nebo modifikaci.

Mnohé z nákladů na uspokojování odběratelů mohou být skryté nebo dosti nenápadné. Chce-li firma zjistit náklady na uspokojování různých druhů odběratelů, musí vypracovat zvláštní studii, protože dostatečně podrobné údaje jsou málokdy součástí normálních provozních zpráv. [5]

1.6 Strategie vůči odběratelům

Úvaha, že odběratelé se liší podle výše uvedených faktorů, znamená, že výběr odběratelů může být rozhodující strategickou proměnnou. Ne všechny firmy si mohou dovolit přepych výběru svých odběratelů a ne všechna odvětví mají odběratele, kteří se podle těchto faktorů dostatečně liší

Existuje množství různých strategických důsledků volby odběratele:

Firma s nízkými náklady může prodávat vlivným, na cenu citlivým odběratelům, a přesto být úspěšná. Pokud je firma výrobcem s nízkými náklady, bude schopna dosáhnout nadprůměrných zisků ve svém odvětví bez ohledu na to, jak vlivný nebo jak citlivý na cenu odběratel je, protože dodavatel může dosáhnout stejných cen jako konkurenti, a přesto docílit vyšších zisků než oni. Avšak pro některé obory je v tomto prohlášení prvek uzavřeného kruhu. Jestliže má dosáhnout výhody v oblasti nákladů, musí dodavatel prodávat „mizerným“ odběratelům, protože potřebuje objem.

Firma, která nemá výhodu v oblasti nákladů nebo diferenciaci, musí být vybíravá, pokud jde o odběratele, jestliže si přeje nadprůměrné zisky. Jestliže má firma překonat průměr odvětví, a není přitom ve výhodě co se týče nákladů, musí zaměřit své úsilí na odběratele, kteří jsou méně citliví na cenu. Tento požadavek může znamenat, že taková firma se musí záměrně vzdát objemu odbytu, aby udržela takovéto zaměření.

Dobří odběratelé mohou být vytvořeni (nebo kvalita odběratelů může být zlepšena) prostřednictvím strategie. Jednou z důležitých strategií je vybudování nákladů na přechod k jinému dodavateli – přemluvením zákazníka k tomu, aby začlenil při konstrukci produkt firmy do svého produktu, vývojem zakázkových variant, pomocí s výškolením zákaznickova personálu atd.

Základy rozhodování odběratele mohou být rozšířeny. Postupem pro vytváření dobrých odběratelů, který je tak významný, že si zaslouží samostatné jednání, je rozšíření základů rozhodování odběratele. V ideálním případě mohou být základy rozhodování přesunuty pryč od pořizovací ceny a směrem, kde má firma nějaké zvláštní schopnosti, nebo kde je možné vytvořit náklady na přechod.

Vysoce nákladní odběratelé mohou být eliminováni. Běžně používanou strategií pro zvýšení návratnosti investic je eliminace vysoce nákladných odběratelů ze zákaznické základny. Tato taktika může být často dosti účinná, protože existuje běžná tendence rozmnožování skupiny téměř nerentabilních zákazníků, zejména v růstové fázi vývoje odvětví.

Kvalita odběratelů se může v průběhu doby měnit. Mnohé z faktorů určujících kvalitu odběratele se mohou měnit. Například jak odvětví vyspívá, v mnoha oborech se odběratelé obvykle stávají citlivějšími na cenu, protože jejich vlastní zisková rozpětí jsou stlačována, a oni jsou odbornějšími kupujícími.

Při provádění strategických kroků by měly být zvažovány náklady na přechod. Přítomnost nákladů na přechod například znamená, že je pro zákazníka často mnohem levnější vylepšit nebo rozšířit již zakoupený produkt nežli ho zcela nahradit novou značkou. Tento činitel může umožnit firmě dosáhnout velmi vysokých zisků z prodeje vylepšeného modelu, pokud jsou ceny těchto vylepšení přiměřené ve vztahu k cenám nových produktů konkurenta. [8]

1.7 Charakteristika pohledávek

Představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Mají úvěrový charakter. Uvádějí se v aktivech rozvahy, můžeme je považovat za specifickou formu umístování kapitálu.

Pohledávky vznikají z různých důvodů:

- a) z obchodních styků – tj. z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb,
- b) z ostatních důvodů – nároky na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům aj. subjektům, nároky na splácení kapitálu společníky či nároky na úhradu ztrát společníky.

Obchodní pohledávky jsou v podstatě nutnou složkou majetku podniků z ekonomických důvodů. Pohledávky jsou velmi různorodé, proto je účelné je pro potřeby finančního řízení třídit. Lze je třídit podle subjektů (platící, neplatící ap.), podle místa dlužníka (tuzemské a zahraniční), podle času (krátkodobé a dlouhodobé), rozlišovat pravidelné či náhodné pohledávky, třídit je podle míry jejich rizikovosti ap. Souhrnně může jít o pohledávky žádoucí (projev normální úrovně hospodaření) či nežádoucí (nadměrný objem nebo nevhodná struktura). [8]

1.7.1 Řízení pohledávek

Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniku směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Jeho předmětem jsou objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita, doba jejich splácení, likvidnost pohledávek, subjekt pohledávek, rizika spojená s pohledávkami atd. [8]

1.7.2 Využívání informací o odběratelích

Cílem je zjistit kvalitu odběratele, resp. jeho úvěruschopnost, zejména jeho platební schopnost, a tím přispívat k jistotě pohledávek dodavatele. Velmi je aktuální zejména u odběratelů nově vznikajících, neznámých, zahraničních, apod.

K tomu lze využívat různých prostředků:

- a) vlastní sběr informací o odběratelích, u stávajících se využívají dosavadní zkušenosti s placením,
- b) využívání služeb institucí, které se specializují na sběr dat a zkoumáním úvěrové schopnosti podniků, tyto instituce sestavují soubory ukazatelů, využívají bodové hodnocení podniků, k těmto účelům je možné využít i bankovních služeb,
- c) využívání jiných pramenů (stupnice kvality obligací, informace o tržních cenách akcií atd.).

Získávání těchto informací je ale obtížné, mnohdy důvěrné a je spojeno se značnými náklady. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ FIMES, A. S.

FIMES, akciová společnost Uherské Hradiště je dceřinnou společností akciové společnosti MESIT Holding - kapitálové i technologicky provázané formace 13 ti firem. Všechny dceřinné společnosti holdingu mají sídlo v jednom moderním integrovaném areálu a jsou přímými nositeli více jak 50-ti leté tradice vývoje a výroby leteckých přístrojů, radiokomunikační měřicí a výpočetní techniky, plošných spojů, přesných odlitků, forem, nástrojů a přesných strojních součástí.

FIMES, a.s. byla založena počátkem roku 1993. Vedení a převážná část zaměstnanců jsou pokračovateli úspěšné práce provozů SLÉVÁRNÝ a NÁSTROJÁRNÝ původní mateřské firmy MESIT a.s. Společnost zaměstnává cca 187 zaměstnanců (nástrojárna – 60, slévárna – 110, správa – 17). Od roku 2007 je členem Vesmírné aliance.

Firma FIMES, a.s. je moderní podnik s velkou tradicí a zkušenostmi. Na trzích ve svém oboru je vnímána jako renomovaný výrobce přesných odlitků, vstřikovacích forem a nástrojů. Výrobky značky FIMES se vyznačují vysokou kvalitou a spolehlivostí a jsou úspěšně aplikovány ve významných výrobních programech více než 15 zemí světa. Trvalá pozornost je věnována zabezpečování kvality všech procesů a zdokonalování organizace. Od roku 1998 je firma certifikována podle norem ISO.

Firma FIMES nabízí české výrobky, které směle konkurují výrobkům z celého světa. [11]

2.1 Filozofie společnosti

Jako dlouholetý výrobce přesných odlitků těží společnost především ze zkušeností patnáctiletého fungování společnosti. V oblasti odborné činnosti klade důraz na inovativní přístup, kreativní řešení problémů, kvalifikované pracovníky a týmovou spolupráci všech zaměstnanců firmy.

Filosofií firmy FIMES, a.s. je vysoká profesní úroveň řídicích pracovníků, soulad technických znalostí a odborných zkušeností, pružná organizace směřující k maximální efektivitě.

Vedoucí tým firmy FIMES je složen z pečlivě vybraných odborníků, kteří jsou pravidelně školeni tak, aby jejich znalosti byly vždy na nejvyšší úrovni.

Zaměstnanci firmy FIMES, a.s. se snaží pracovat na vysoké odborné úrovni, využívají moderní technologické postupy, akceptují nové trendy, to vše při zachování vysoké pružnosti

exportu i rychlosti dodání zboží. Činnost firmy je zajišťována jednak jejími přímými pracovníky, dále dlouholetou odbornou a obchodní spoluprací s nezávislými specialisty v oboru.

Management společnosti je tvořen místními občany, kteří se angažují ve společenském životě, mají eminentní zájem na dobré pověsti své firmy.

Podniková kultura je charakterizována přátelským otevřeným ovzduším, motivací pracovníků, jejich velkou odpovědností, smyslem pro jakost a zájmem o výrobky. Takto je také podporována a honorována. [9]

2.2 Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma:	FIMES akciová společnost
Sídlo:	Uherské Hradiště, Sokolovská 573, PSČ 686 01
IČ:	46995242
Datum zápisu do OR:	26. ledna 1993
Právní forma:	Akciová společnost

Společnost je zapsána v obchodní rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 959.

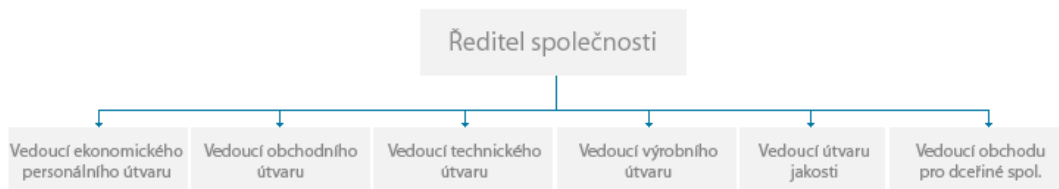
Veškeré materiály a dokumenty jsou k nahlédnutí v sídle společnosti.

Předmět podnikání:

- výroba nástrojů,
- kovoobrábění,
- vývoj, výroba, prodej odlitků z oceli a neželezných kovů,
- obchodní činnost v oblasti strojírenství a elektroniky,
- slévárenství,
- nástrojařství,
- velkoobchod,
- testování, měření, analýzy a kontroly,

- vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní.

2.3 Organizační struktura

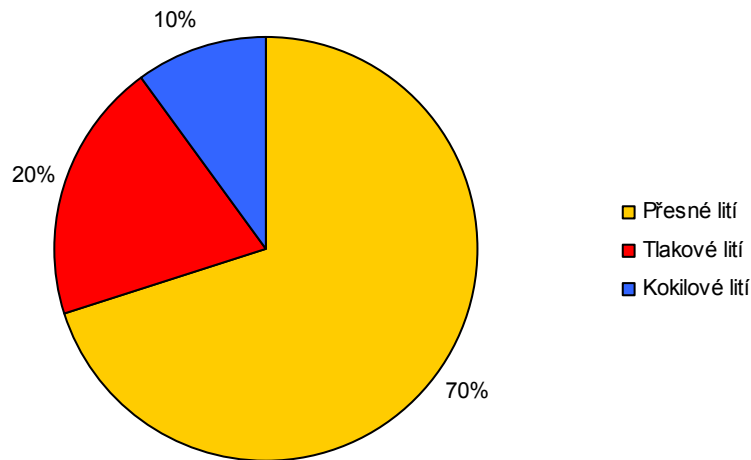


Obr. 2.1. Organizační struktura

2.4 Výrobní program

Výrobní program se postupně vyprofiloval k nejnáročnějším výrobkům v uplatněných výrobních oborech:

- odlévání přesných odlitků z hliníkových slitin, slitin mědi a oceli metodou vytavitelného voskového modelu – 70 % výroby
- tlakového lití ze slitin hliníku – 20 % výroby
- kokilové (gravitační) lití ze slitin hliníku – 10 %
- povrchová úprava odlitků tryskáním (skleněné kuličky, korund, litinová drť)
- tepelné zpracování odlitků (vytvrzování, žíhání, zušlechťování)
- mechanická úprava a kalibrace
- obrábění na standardních a NC strojích



Obr. 2.2. Graf technologie lití

Hmotnosti vyráběných odlitků jsou v rozsahu 2g až 3,5kg. Obvyklá přesnost odlitků je dle ČSN 014470, která je obdobou německé normy VDG – P690. V závislosti na typu konstrukce odlitku se mohou odlévat odlitky s tloušťkou stěny již od 1,8 mm. Maximální rozměr přesných a kokilových odlitků může být cca 300 mm. Celková plocha tlakových odlitků v dělicí rovině formy je omezena na cca 150 cm². Zabezpečení výrobní série je od 10 ks až do 100 000 ks. Dodací termíny společnosti jsou, v závislosti na složitosti odlitku, 2 až 10 týdnů.

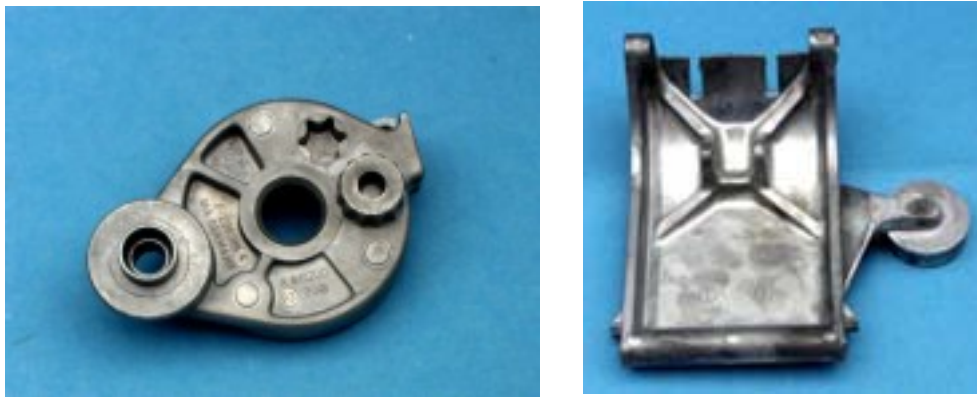
Používané materiály:

- 1) přesné lití
 - AlCu4Ti, AlSi10Mg, AlSi9Cu3, AlMg3, AlMg5 → slitiny Al
 - Cu-Zn, Cu-Sn-Pb, Cu-Al → slitiny Cu
 - uhlíkové, cementační, k zušlechťování a korozivzdorné oceli
- 2) tlakové lití
 - AlSi10Mg, AlSi9Cu, AlSi (Cu)
- 3) kokilové lití
 - AlCu4Ti, AlSi10Mg, AlSi (Cu)

Hlavním oborem činnosti je však výroba forem pro zpracování plastických hmot a odlévání kovů. Výroba forem se uskutečňuje:

- zaléváním mat. modelu Zn slitinou,
- klasickým obráběním,
- na frézovacím centru CNC – ARROW 750,
- kombinováním.

Formy pro gravitační lití do kokil a tlakové formy se vyrábí konvenčním způsobem ocelové a litinové.



Obr. 2.3 Formy pro tlakové a kokilové lití

Firma je schopna zabezpečit veškeré potřebné činnosti od konzultace se zákazníky, zpracování cenového návrhu, komplexní technické přípravy výroby, výrobu a zkoušení forem, zhotovení měrových protokolů až po schválení do sériové výroby. Nabízí i spolupráci v dílčích kooperacích strojního obrábění, elektroerozivního obrábění, ostření nástrojů.

V průběhu všech fází výroby od vývoje, přes nakupování až po prodej jsou prováděny stanovené kontroly a zkoušky. Je prováděno monitorování základních technologických procesů se záznamem a archivací naměřených hodnot. [9]

2.5 Systém řízení jakosti

Společnost FIMES, a.s. má zavedený a udržovaný systém managementu jakosti zabezpečující stabilitu veškerých firemních procesů. Jednotlivé činnosti a procesy jsou čitelné a snadno identifikovatelné a poskytují důkazy o shodě s požadavky zákazníků i o efektivním fungování společnosti. Systém managementu jakosti akciové společnosti je certifikován od dubna 1998. Dne 10.6.2003 byla úspěšně provedena recertifikace systému managementu jakosti dle normy EN ISO 9001:2000.

- rozborů chemického složení taveniny
- rozborů naplynění taveniny
- zkoušky mechanických vlastností - pevnosti a tvrdosti materiálu
- metalografické zkoušky
- kapilární zkoušky
- rentgenové zkoušky
- měření rozměrů na 3D měřicím zařízení

Pracovníci kontroly jsou proškoleni na všechny potřebné metody, nutné pro zabezpečení vysokých nároků našich zákazníků podle norem EN 4179 a NAS 410 v klasifikaci proškolení LEVEL 2.

- vizuální kontrola VT
- kapilární metoda PT
- radiografická metoda

2.6 SWOT analýza

Silné stránky:

- dlouhodobá tradice
- stálé zdokonalování technologií
- vysoká kvalita
- široký sortiment produktů

- vysoké požadavky na přesnost a jakost povrchu
- zkušenosti s konstruováním složitých odlitků
- schopnost flexibilní výroby

Slabé stránky:

- vysoká investice do výroby a moderních technologií
- časová závislost na dodání výrobků

Příležitosti:

- účast na veletrzích
- proniknutí na trhy do USA, Izraele, Afriky
- fúze s mateřskou společností MESIT holding, a. s.
- podávání více informací o výrobcích

Hrozby:

- konkurence
- posilování kurzu české koruny
- technologická náročnost
- zdražování energií
- změny cen vstupních materiálů a surovin
- zpoždění dodávky výrobků
- změna odběratelského postoje

3 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČOSTI

V této kapitole se budu snažit analyzovat odběratele společnosti FIMES, a. s. Zaměřím se na struktura odběratelů dle průmyslových trhů, export se zahraničními a tuzemskými odběrateli, hlavní odběratele společnosti a působení firmy na veletrzích.

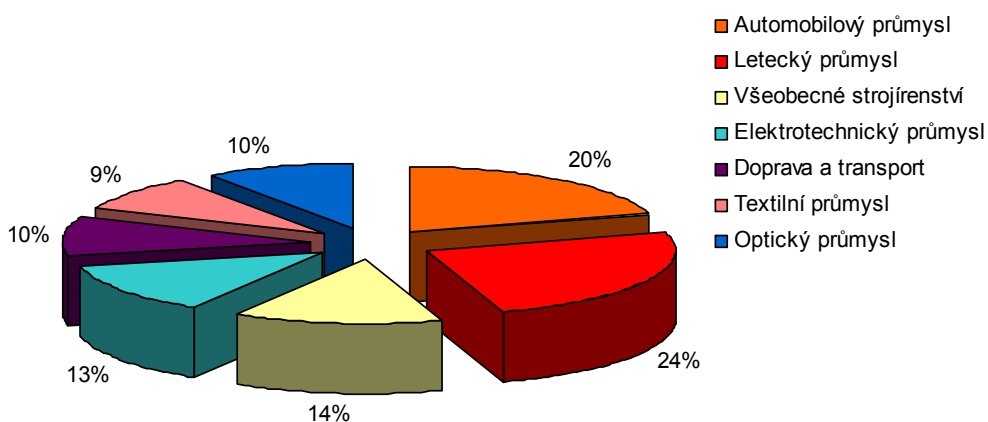
Na přání společnosti uvádím dosažené obchodní objemy v procentech.

3.1 Odběratelé společnosti FIMES

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří především odběratelé průmyslových trhů. Tyto trhy se vyznačují výrobky, které nacházejí uplatnění v kvalitativně náročných výrobních oborech jako jsou:

- letecký průmysl (Aero Vodochody, Aerotechnik, Airbus, Artus, British Airways, EADS, Page Aerospace),
- elektrotechnický průmysl (ABB, Dicom, Esko, Gamex, Siemens),
- zdravotnictví (Linet, Proteor, Redis, Siemens),
- optický průmysl (Bruker Optik, El-Op, Jenoptik, Meopta, Zeiss),
- automobilový průmysl (Borcard, IFE, Knorr-Bremse, Porsche, Škoda, Tatra),
- zemědělství (Deiwo, Zetor),
- textilní průmysl (Minerva, Saurer Czech),
- ostatní (GF Machinery, Inocon, Kavov, Kuličkové šrouby, Poličské strojírny, Ramet, Retigo, TVI, Webra).

Struktura odběratelů dle průmyslu



Obr. 3.1. Graf struktury odběratelů dle průmyslu

V průběhu své výrobní historie společnost postupně rozvíjela exportní obchodní aktivity a v současné době patří mezi nejvýznamnější exportní teritorium Rakousko. Prodej výrobků na rakouském trhu dosáhl 25 mil. Kč, což představuje 35 % objemu exportu. K dalším významným odběratelským zemím patří především Francie (podíl na exportu 20 %), Slovensko (podíl na exportu 17 %) a Velká Británie (podíl na exportu 11,2 %). Obchodní partnery má firma i v mnoha dalších evropských zemích, jako jsou Německo, Švýcarsko, Švédsko, Finsko, Polsko, Chorvatsko. Prodejní aktivity rozvíjí také ve Spojených státech amerických a Izraeli. Tato teritoria jsou perspektivními trhy s významným potenciálem rozvoje.

Podle dosažených obchodních objemů je lze seřadit následovně:

Tabulka 3.1 %podíl dosažených obchodních objemů

STÁT	% z objemu exportu
RAKOUSKO	35 %
FRANCIE	20 %
SLOVENSKO	17 %
VELKÁ BRITÁNIE	11,2 %
NĚMECKO	11 %
IZRAEL	3 %
ŠVÝCARSKO	2,5 %
CHORVATSKO	0,4 %
ŠVÉDSKO	0,1 %
POLSKO	0,1 %
FINSKO	0,02 %

V průběhu loňského roku se podařilo navázat a posléze prohloubit a udržet kontakt se čtyřiceti zcela novými společnostmi. I nadále je prioritním odběratelem společnosti cizina, v které nachází 2/3 svého odbytu, zbylá 1/3 patří tuzemským poptávkám (počet tuzemských odběratelů se vyšplhal na 264 firem).

Tuzemský trh zůstává i nadále základním a trvalým prostorem a odbytištěm pro produkty jak nástrojárny, tak slévárny. Pozornost je stále zaměřena na tržní segmenty, které do budoucna skýtají dlouhodobou spolupráci (zejména společnosti z oblasti automobilového a leteckého průmyslu, optiky). V zájmu je také to udržovat kontakty s firmami, které zaujímají na trhu stabilní pozici.

3.2 Hlavní odběratelé společnosti

Na základě dosažených celoročních objemů prodaných výrobků a služeb je sestaven následující přehled hlavních zákazníků FIMES, a.s.

Tabulka 3.2. Hlavní odběratelé společnosti

Zákazník	%podíl na objemu výroby FIMES, a. s.
IAC Group, s. r. o. LOZORNO (SK)	12,9 %
DICOM, spol. s r. o.	5,3 %
Meopta – optika, s. r. o.	4,8 %
Chamber International Ltd (VB)	4,8 %
A. Raymond Jablonec, s. r. o.	4,4 %
Zlievareň Zábřež	4,3 %
ERA, a. s.	3,2 %
IFE – CR, a. s.	3,0 %
HDO (D)	2,6 %
SERVICE ACHAT PARTENAIRE SAS	2,5 %
COLOP	2,5 %

3.3 Veletrhy

Kontakt s odběrateli navazuje společnost také na veletrzích. Každoročně navštěvuje několik světově proslulých veletrhů jak ve střední Evropě, tak v tuzemsku.

V roce 2007 s velkým ohlasem působili nejen na veletrhu Midest Paříž ve Francii, Polsku, Holandsku, ale již tradičně také na veletrhu v Lipsku, Frankfurtu nad Mohanem a tuzemském veletrhu strojírenství v Brně. Zájem o sortiment nabízeného zboží si ověřují návštěvou také strojírenských veletrhů v Portugalsku, Maďarsku, Dánsku, Norsku, Švédsku a Finsku.

4 ZPRACOVÁNÍ DAT A ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU

4.1 Základní informace související s marketingovým průzkumem

Jako metodu marketingového průzkumu jsem si zvolila dotazník.

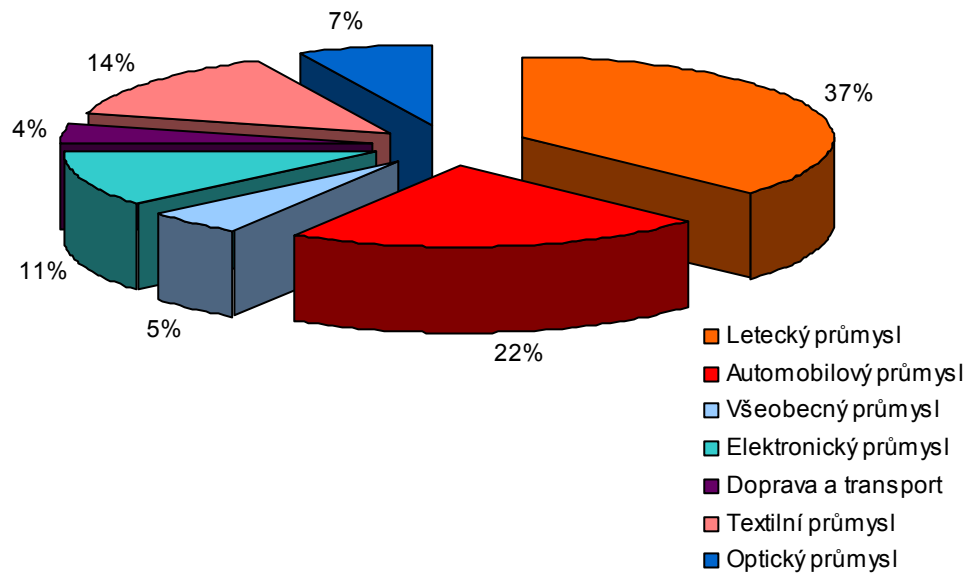
Cílem dotazníku bude zjistit, jestli jsou odběratelé spokojeni s firmou FIMES. Především zda jim vyhovuje jako dodavatel, jaké nároky kladou na dodavatele při výběru produktu, jejich potenciální zájem o rozšíření služeb a v jakých službách by se měla společnost zlepšit. Na závěr odběratelé mohou cokoliv vzkázat firmě.

Dotazník obsahuje osm nenáročných otázek. Základní soubor obsahoval dvacet dotazovaných respondentů. Dotazník jsem rozeslala prostřednictvím emailu jednotlivým odběratelům, které jsem si vybrala náhodně.

Sestavování a formulaci otázek jsem věnovala velkou pozornost. Při formulaci otázek jsem zvolila formu otevřenou, polootevřenou, uzavřenou a škálovou.

Data, která jsem získala průzkumem, budu zpracovávat především do grafické podoby a doplním je o komentáře. Veškeré grafy a data v této kapitole jsou výsledkem mého vlastního průzkumu, proto nebude uvádět zdroj.

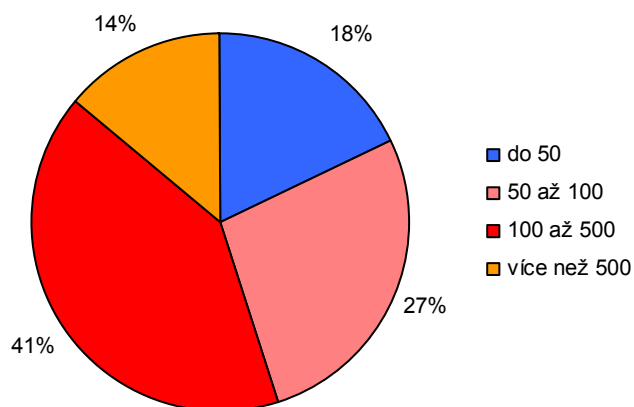
4.1.1 Obor podnikání jednotlivých odběratelů



Obr. 4.1. Graf rozdělení oboru podnikání jednotlivých odběratelů

Z grafu je patrné, že obor podnikání má největší zastoupení v leteckém a automobilovém průmyslu. Poté následuje textilní a všeobecný průmysl.

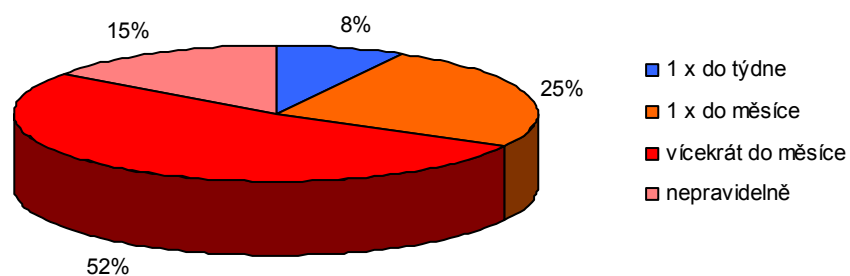
4.1.2 Odběratelé podle počtu zaměstnanců



Obr. 4.2 Graf rozdělení odběratelů podle počtu zaměstnanců

Největší skupinu tvoří firmy, které zaměstnávají 100 až 500 zaměstnanců. Jejich procentuální zastoupení činí 41 %. Druhou největší skupinu tvoří firmy s 50 až 100 zaměstnanci (27 %). Nejmenší skupina je zastoupena firmami, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců (14 %). O něco větší podíl (18 %) zaujímá počet do 50 zaměstnanců.

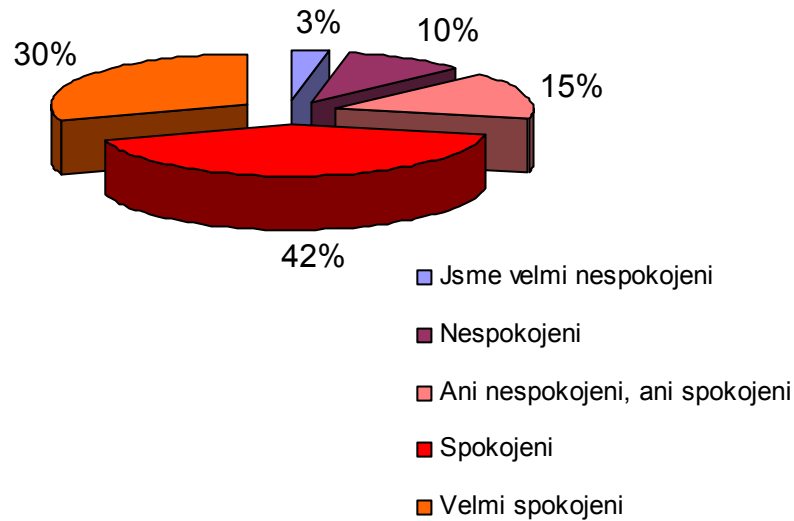
4.1.3 Intervaly odebírání produktů



Obr. 4.3. Graf rozdělení intervalů odebírání produktů

Z výzkumu vyplynulo, že 52 % odběratelů odebírá produkty FIMES vícekrát do měsíce, 25 % dotázaných odběratelů 1 x do měsíce a 15 % respondentů nepravidelně. Zbývajících 8 % připadá na ty, kteří odebírají 1 x do týdne.

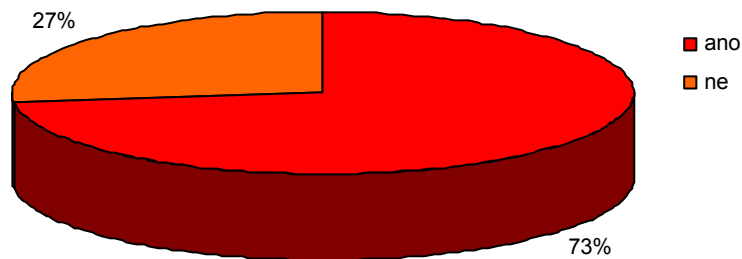
4.1.4 FIMES jako dodavatel



Obr. 4.4. Graf Fimes jako dodavatel

Odběratelé firmu FIMES jako svého dodavatele hodnotí velmi kladně. 42 % respondentů je spokojeno, velmi spokojeno je 30 %. Ani nespokojených a ani spokojených je 15 % odběratelů. 10 % odběratelů jsou s firmou nespokojeni a 3 % tvoří velmi nespokojení odběratelé.

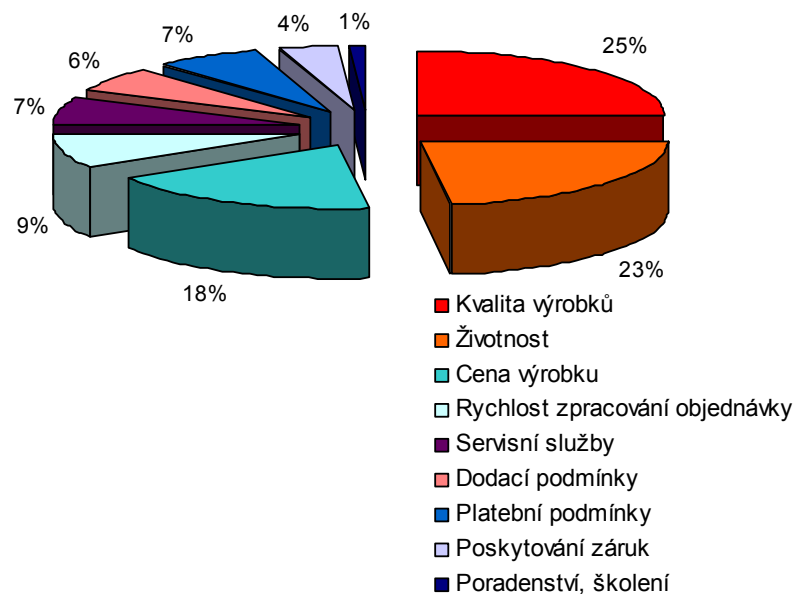
4.1.5 Spokojenost s vystupováním a komunikací



Obr. 4.5. Graf spokojenosti s vystupováním a komunikací

S vystupováním a komunikací firmy jsou odběratelé spokojeni. Pouze 27 % odběratelů, ale bohužel není.

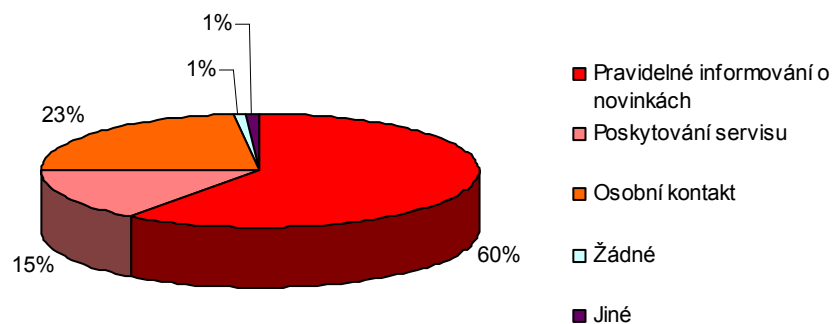
4.1.6 Důležitost faktorů při výběru produktů



Obr. 4.6. Graf důležitosti faktorů při výběru produktů

Největší důležitost při výběru produktů přikládají odběratelé kvalitě výrobků a životnosti. Důležitá je i pro ně samozřejmě cena výrobku. Potom následuje rychlost a zpracování objednávky a servisní služby. Naopak méně důležitým faktorem jsou platební podmínky, poskytování záruk, poradenství a školení.

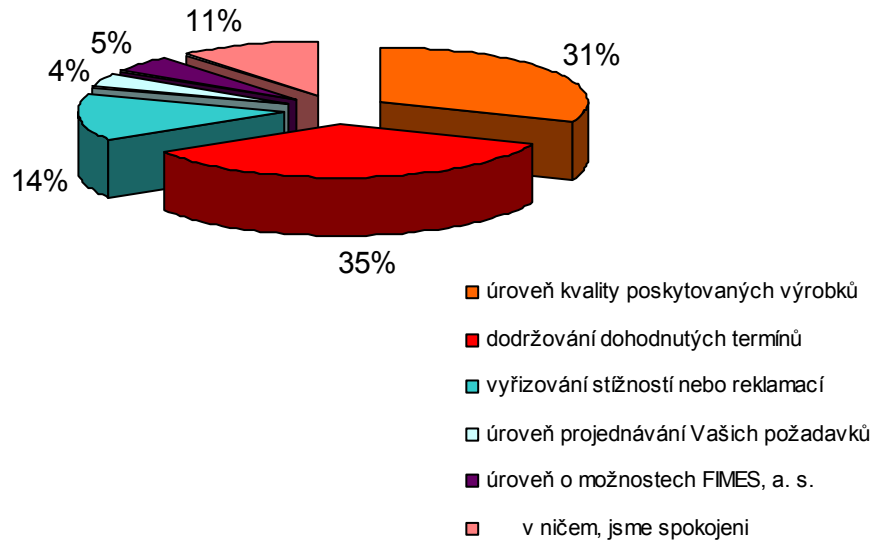
4.1.7 Zájem odběratelů o poskytování služeb



Obr. 4.7. Graf zájmu odběratelů o poskytování služeb

Odběratelům byly nabídnuty určité druhy služeb. Měli označit ty, o které by měli teoretický zájem. Nejvíce by uvítali pravidelné informování o novinkách (např. rozšíření výrobků, inovace, zásobování atd.), více osobního kontaktu a poskytování servisu.

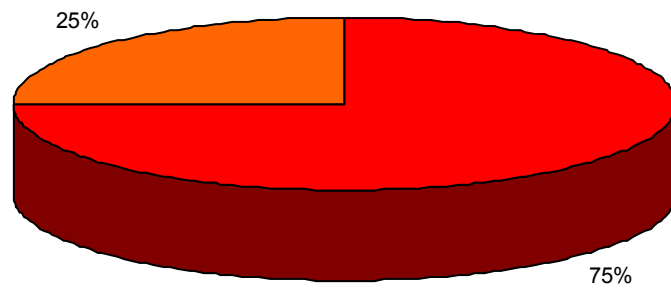
4.1.8 Návrhy zlepšení poskytovaných služeb



Obr. 4.8. Graf návrhů zlepšení poskytovaných služeb

35 % odběratelů si myslí, že by se měla firma zlepšit v úrovni poskytování výrobků a dodržování dohodnutých termínů (31 %). To je podle odběratelů největší problém firmy. Kvalita produktů je jednou z důležitých klíčových oblastí, a proto je velmi důležitá.

4.1.9 Sdělení pro firmu



Obr. 4.9. Graf sdělení pro firmu

75 % odběratelů nechce firmě nic vzkázat. 25 % vzkazuje, aby se firmě dařilo a vedlo, nebo si ztěžují na kvalitu výrobků a nedodržování termínů.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

V této kapitole se pokusím najít návrhy, které by vedli ke zlepšení současné situace pro odběratele.

Pravidelné informování o novinkách

Z marketingového průzkumu vyplynulo, že odběratelé mají zájem, aby byli informováni o novinkách. Na příklad o novinkách v oblasti inovací výrobků, rozšíření produktů, distribuci apod. Proto navrhuji, aby firma vydávala informační list. Nejednalo by se o pravidelnou činnost. Vydával by se pouze v případě, že dojde k nějakým změnám. Nebo může zasílat informace emailem, uvádět je na svých internetových stránkách.

Aktualizování informací na internetu

Společnost by měla věnovat pozornost i aktualizováním svých internetových stránek, protože jsou někdy tyto informace starší. Odběratelé tak nebudou zmatení, zda informace, které potřebují jsou skutečně pravé, aktuální.

Osobní kontakt

V tomto směru je obtížné firmě něco doporučit. Většina objednávek totiž probíhá prostřednictvím emailu. Snad jen, aby se více zaměřili na komunikaci se svými odběrateli. Upevní to dodavatelsko-odběratelské vztahy, vyřeší se řada nepříjemností.

Přínosné pro společnost může být i uspořádání společenské akce. Ta by se konala jednou ročně např. prostřednictvím rautu. Sešli by se zde odběratelé, kteří by si mohli mezi sebou sdělovat zkušenosti i problémy. Pro firmu by to byla příležitost, jak se dozvědět o odběratelech více, co preferují, co jim chybí, s čím nejsou spokojeni.

Kvalita poskytovaných výrobků

Je nutné věnovat větší pozornost při přejímce materiálu (kontrola), zlepšit skladovací podmínky. Věnovat jednotlivým postupům větší pozornost, zvýšit kontrolu pracovníků. V tomto směru působí lidský faktor. Každý je jiný, a proto je dodržování postupů obtížné.

Kromě uvedených návrhů a doporučení je nadále nutné:

- rozvíjet technické zázemí společnosti, práce pro zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců,
- zvýšit kvalitu práce i konečnou kvalitu výrobků,

- věnovat pozornost inovacím produktů tak, aby se udržela jejich konkurenceschopnost na co nejvyšší úrovni,
- nalézt na trhu nové odběratele, kteří by měli zájem o produkty firmy,
- rozšířit aktivity v dalších evropských zemích.

5.1 Riziková analýza

Cílem kapitoly je rozpoznat rizika, určit omezení jejich vzniku. Protože s danými doporučeními souvisí i rizika. Tyto rizika mohou způsobit, že návrhy nesplní svá očekávání.

Pravidelné informování o novinkách

- rizika: informace budou nezajímavé, nedůležité, náklady spojené s vydáním informačního listu
- eliminace rizika: věnovat velkou pozornost při výběru informací, přemýšlet, co by odběratele mohla zajímat

Aktualizování informací na internetových stránkách firmy

- rizika: špatné, nepravdivé, starší informace, neochota zaměstnanců aktualizovat údaje
- eliminace rizika: pravidelná kontrola informací, kontrola provedené práce

Osobní kontakt

- rizika: čas na odběratele, neochota zaměstnanců s odběrateli komunikovat
- eliminace rizika: kontrola

Společenská akce

- rizika: neochota odběratelů zúčastnit se, nezajímavá akce
- eliminace rizika: vytvoření příjemného prostředí, atmosféry, výběr vhodného místa, občerstvení, zábavy

Kvalita poskytovaných výrobků

- rizika: nekvalitní materiál a suroviny, chybějící kontrola jednotlivých výrobních postupů, nekvalifikovaní pracovníci, špatně odvedená práce

- eliminace rizika: kontrola pracovníků, změna dodavatele materiálu, výběr kvalifikovaných pracovníků

ZÁVĚR

Cílem mojí práce bylo analyzovat odběratelské vztahy ve firmě FIMES, a. s. a na základě dotazníkového šetření klasifikovat jejich návrhy.

V první polovině teoretické části popisují dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jejich vytváření a životní cyklus. Dále se zabývám analýzou trhů organizací, především průmyslovým trhem.

Druhá polovina teoretické části se věnuje výběru odběratele, strategii vůči odběrateli a charakteristice pohledávek.

Hlavní část této práce tvoří analytická část. Tato část obsahuje základní informace o společnosti, analýzu odběratelů a marketingový průzkum. Marketingový průzkum byl proveden pomocí dotazníku, který jsem emailem zaslala náhodně vybraným odběratelům. Důležité bylo prověřit, jaké nároky odběratelé preferují při výběru produktů, v čem se firma musí zlepšit, a zda mají odběratelé zájem o rozšíření služeb.

Při výběru produktů odběratelé kladou velké nároky na kvalitu výrobků a životnost. Velkou roli zde hraje i cena výrobků. Co mě velmi překvapilo, že odběratelé nejsou spokojeni s kvalitou poskytovaných výrobků. Zarazilo mě to hlavně proto, že firma má za svůj hlavní cíl právě dodržování vysoké kvality výrobků. Odběratelé si ztěžovali i na nedodržování dohodnutých dodacích podmínek. Pomocí průzkumu bylo zjištěno, že by odběratelé rádi přivítali rozšíření poskytovaných služeb.

Poslední část obsahuje návrhy a doporučení k nárokům a postřehům, které odběratelé uvedli v dotazníku. V závěru práce jsou jednotlivé návrhy a doporučení podrobeny analýze rizika. Protože rizika mohou způsobit, že návrhy nesplní svá očekávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KINCL J. a kol., *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-1
- [2] KOTLER P., *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [3] LUKOSZOVÁ X., *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [4] MAJARO S., *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2
- [5] PORTER E. M., *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [6] SYNEK M. a kol., *Nauka o podniku*. 3. vyd. Praha: VŠE, 1996. 383 s. ISBN 80-7079-892-0
- [7] SYNEK M. a kol., *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [8] VALACH J. a kol., *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [9] Firemní materiály a podklady firmy Fimes, a. s.
- [10] Výroční zpráva firmy Fimes, a. s. za rok 2007
- [11] www.fimes.mesit.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné.

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Např. Na příklad.

Popř. Po případě.

Resp. Respektive.

Tj. To je.

Tzv. Tak zvaně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 2.1. Organizační struktura</i>	29
<i>Obr. 2.2. Graf technologie lití</i>	30
<i>Obr. 2.3 Formy pro tlakové a kokilové lití</i>	31
<i>Obr. 3.1. Graf struktury odběratelů dle průmyslu</i>	35
<i>Obr. 4.1. Graf rozdělení oboru podnikání jednotlivých odběratelů</i>	39
<i>Obr. 4.2 Graf rozdělení odběratelů podle počtu zaměstnanců</i>	39
<i>Obr. 4.3. Graf rozdělení intervalů odebírání produktů</i>	40
<i>Obr. 4.4. Graf Fimes jako dodavatel</i>	41
<i>Obr. 4.5. Graf spokojenosti s vystupováním a komunikací</i>	42
<i>Obr. 4.6. Graf důležitosti faktorů při výběru produktů</i>	42
<i>Obr. 4.7. Graf zájmu odběratelů o poskytování služeb</i>	43
<i>Obr. 4.8. Graf návrhů zlepšení poskytovaných služeb</i>	44
<i>Obr. 4.9. Graf sdělení pro firmu</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 3.1 %podíl dosažených obchodních objemů</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 3.2. Hlavní odběratelé společnosti</i>	<i>37</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pane, Vážená paní,

jmenuji se Radomíra Plachá a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Management a ekonomika. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza struktury odběratelů podniku FIMES, a. s. a klasifikace jejich nároků.

Tento dotazník je součástí mé práce, proto Vás laskavě žádám o jeho vyplnění.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje, které vyplníte, budou použity pro studijní účely.

Děkuji Vám za spolupráci a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Hezký den.

Radomíra Plachá

1. Informace o Vaší společnosti:

V jakém oboru podnikáte?

- letecký průmysl
- automobilový průmysl
- všeobecné strojírenství
- elektrotechnický průmysl
- doprava a transport
- textilní průmysl
- optický průmysl

Kolik máte zaměstnanců?

do 50

50 až 100

100 až 500

více než 500

2. Jak často odebíráte produkty firmy FIMES, a. s. ?

1 x do týdne

1 x do měsíce

vícekrát do měsíce

nepravidelně

3. Jak hodnotíte firmu FIMES, a. s. jako svého dodavatele?

jsme velmi nespokojeni

nespokojeni

ani nespokojeni, ani spokojeni

spokojeni

velmi spokojeni

4. Jste spokojeni s vystupováním a komunikací firmy FIMES, a. s. ?

ano

ne

5. Jakou důležitost přikládáte při výběru produktů následujícím faktorům?

1 = velmi nedůležité.....5 = velmi důležité

- | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a) kvalita výrobků | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| b) životnost | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| c) cena výrobku | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| d) rychlost zpracování objednávky | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| e) servisní služby | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| f) dodací podmínky | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| g) platební podmínky | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| h) poskytování záruk | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| i) poradenství, školení | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

6. O které z následujících služeb, byste měli zájem ?

pravidelné informování o novinkách např. rozšíření výrobků, inovace, zásobování atd.

poskytování servisu

osobní kontakt

žádné

jiné (uveďte)

7. V čem si myslíte, že by se měla firma zlepšit?

úroveň kvality poskytovaných výrobků

dodržování dohodnutých termínů

vyřizování stížností nebo reklamací

úroveň projednávání Vašich požadavků

úroveň o možnostech FIMES, a. s.

8. Chtěli byste firmě FIMES, a. s. něco vzkázat?