

Základná charakteristika podniku

Firma Bernoulli Košice, s.r.o. bola založená 30.10.1997 ako spoločný podnik najväčšieho fínskeho oceliarskeho koncernu Rautaruuki a VSŽ, a.s. Košice. Právne začala svoju činnosť zápisom do obchodného registra dňa 28.1.1998.

Firma Bernoulli sa zaoberá hlavne výrobou a predajom výrobkov z pozinkovaného a lakoplastovaného plechu. Konkrétne ide o:

- škridľové tabule Monterrey
- strešné profily
- stenové profily
- nosné profily
- C – kazety
- hladký plech
- pozinkované plechy

Bernoulli zabezpečuje aj poradenskú službu, vyhotovenie cenovej ponuky a technické riešenie opláštenia konkrétnych objektov.

Okrem samotnej krytiny dodáva Bernoulli aj kompletný sortiment príslušenstva – lemovania, obruby, ventilačné komíny, tesnenia, skrutky, kompletný odkvapový systém, rebríky a strešné lávky uľahčujúce pohyb po streche.

65% svojej produkcie firma umiestňuje na domácom trhu a zvyšných 35% exportuje do Čiech, Maďarska, Rumunska, Bulharska a Turecka.

www.tuoeekonom.sk

1. Analýza trhu

1.1 Definícia a charakteristika trhu

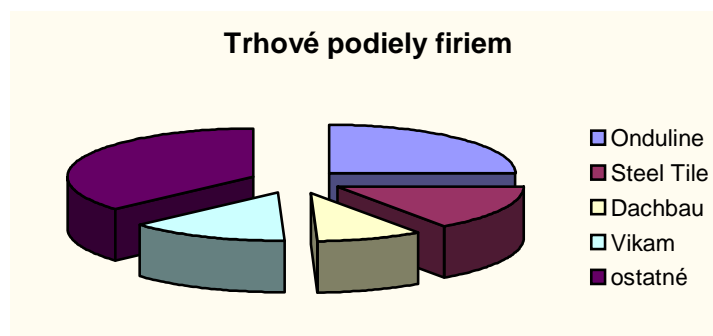
Analýzu a výber najvhodnejšieho trhu pre plánovanú zvýšenú produkciu sme uskutočnili na základe porovnania trhu **Rakúska, Poľska a Chorvátska**, ktoré sa javili pre firmu Bernoulli zaujímavé z hľadiska potenciálu trhu, z dôvodu ich relatívnej blízkosti a predpokladaných nízkych prepravných nákladov. Výsledky analýzy a výberu sú uvedené v prílohe č. 3.

Rakúsko vzhľadom na svoju rozlohu i počet obyvateľov disponuje relatívne veľkým domácim trhom, ktorý sa dynamicky rozvíja. Základom je značná kúpna sila obyvateľov, ktorá sa v priebehu posledných 20 rokov takmer zdvojnásobila. Vysoká je aj osobná spotreba na obyvateľa, ktorá radí Rakúsko k popredným krajinám v Európe. V Rakúsku spotrebujú priemerne 2 m² strešnej krytiny na jedného obyvateľa ročne, v Čechách 1,3 m² kým na Slovensku je táto spotreba iba 0,7 m² strešnej krytiny na jedného obyvateľa.

Trh plechových strešných krytín je charakterizovaný vzostupnou tendenciou, čo vyplýva z rastúcej dynamiky hutníckeho a stavebného priemyslu v Rakúsku. V odvetví pôsobí niekoľko výrobcov a importérov, medzi najdôležitejších však patrí firma Onduline – Baumaterial GmbH., ktorá pôsobí na trhu už 8 rokov a jej podiel predstavuje 25 %. Druhým najväčším konkurentom je firma Steel Tile GmbH a významný podiel na trhu má aj český importér – firma VIKAM, a.s. z Prahy. Jednotlivé trhové podiely sú znázornené na obr. č.1.

Podiely jednotlivých firiem:

1. Onduline – baumaterial GmbH – 25 %
2. Steel Tile GmbH – 15,4 %
3. Dachbau AG – 9 %
4. Vikam, a. s. – 14 %
- ostatné – 36,6 %



Obr. č.1 Trhové podiely firiem na rakúskom trhu

Plechové strešné krytiny sú významnou dovoznou skupinou, čo vyplýva aj z rastúcej tendencie importu tejto komodity na rakúsky trh, ako to vidieť v tabuľke:

	1999	2000
Výroba [mil. ATS]	39	43
Import [mil. ATS]	34	41

Tab. č.1 Výroba a import plechových strešných krytín v Rakúsku

1.2 Segmentácia trhu

Pri segmentácii trhu plechových strešných krytín sme využili dve segmentačné kritériá:

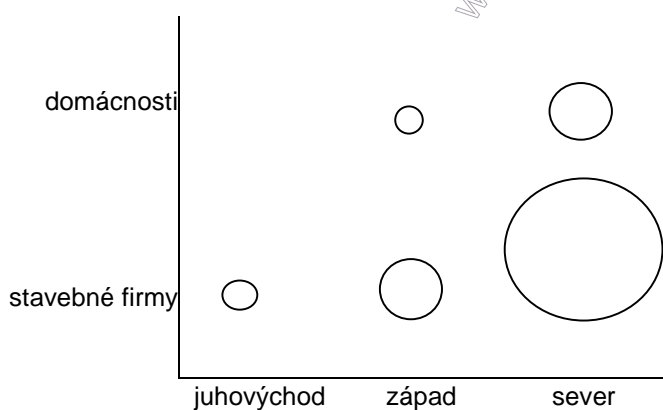
1. segmentačné kritérium – geografická segmentácia

- juhovýchod (centrum GRAZ) – táto časť krajiny je takmer celá pokrytá pohoriami, lesmi a jazerami. Chodí sem veľa turistov, avšak nie také množstvo ako do západnej časti Rakúska.
- západ (centrum INSRUCK) – predstavuje hornatú oblasť, kde Alpy majú národohospodársky i rekreačný význam. Rozvíjajúci sa turizmus je charakterizovaný vysokou návštevnosťou turistov nielen zo západu, ale aj zo strednej a východnej Európy. To si vyžaduje kontinuálne zvyšovanie výrobných kapacít, je teda predpoklad, že dôjde k výstavbe nových rekreačných zariadení.
- sever (centrum LINZ) – v tejto oblasti Rakúska je najviac rozvinutý priemysel a je aj najväčšia koncentrácia obyvateľstva.

2. segmentačné kritérium – konečný spotrebiteľ

- domácnosti
- stavebné firmy

Firma Bernoulli sa bude sústrediť hlavne na severnú časť Rakúska (okolie LINZU) a na stavebné firmy ako to zobrazuje obr. č. 2.



Obr. č.2 Segmenty firmy Bernoulli na rakúskom trhu

1. 3 Analýza odvetvia

Hutnícky priemysel v Rakúsku patril a stále patrí medzi prosperujúce a stabilné odvetvia národného hospodárstva, najmä vďaka vysokej exportnej schopnosti. Postavenie rakúskeho hutníctva má hlboké korene v histórii tohto technického odvetvia. Vďaka svojim prírodným danostiam bolo Rakúsko tavením a spracovaním kovov charakteristické. Tradície hutníctva vytvárajú základ pre uplatnenie a rozvoj moderných technologických postupov, podporených tiež vysokou odbornosťou pracovníkov a vrcholových manažérov až po pracovníkov prevádzok.

Vývojové trendy

Hutníctvo v priebehu rokov 1995 – 2000 vzhľadom na dosahované výsledky vo výrobe, zamestnanosti a exporte, pôsobilo ako stabilizujúci faktor národného hospodárstva. V uplynulých rokoch hlavný objem investícií smeroval do oblasti modernizácie, výskumu a vývoja. Pripravované investičné zámery podnikateľskej sféry v oblasti oceliárstva do roku 2005 sú popri uplatňovaní technického a technologického pokroku vo výrobe a ekologizácii, prevažne orientované na zvýšenie stupňa finalizácie a rozšírenie sortimentu produkcie s vyššou pridanou hodnotou.

Nosné rozvojové programy oceliárstva:

1. program výroby lakoplastovaných plechov
2. program výroby obalových plechov
3. program výroby karosériových pozinkovaných plechov

Vývoj výrobných a ekonomických ukazovateľov:

	1998	1999	2000
Hmotná výroba [mld.ATS]	30	33.2	35
Export [mld. ATS]	9.3	10.8	13.5
Zamestnanosť [tis.obyv.]	99.3	98.9	98.2

Tab. č. 2 Vývoj výrobných a ekonomických ukazovateľov

Produkt firmy Bernoulli – strešná krytina Monterrey úzko súvisí aj so stavebným priemyslom. **Stavebný priemysel** zaznamenáva v Rakúsku na rozdiel od Slovenska v poslednom čase boom. Súvisí to s rozvojom turizmu i hospodárstva. Rakúsko sa radí v rámci Európskej únie k popredným, hospodársky najvyspelejším krajinám.

Stavebný zaznamenal v roku 1999 medziročný rast o 5%, v roku 2000 o 7% a v roku 2001 sa očakáva rast priemyslu o 10%. Podľa predpokladov trhových analytikov tento pozitívne sa vyvíjajúci trend bude pokračovať aj v nasledujúcich rokoch. Čo je pozitívne, rakúski odberatelia dodržiavajú zmluvne stanovené doby splatnosti. S týmto javom sa v poslednom čase na Slovensku stretávame zriedka.

Stále sa zvyšujúce očakávania zákazníkov, globalizácia a omnoho kratší čas, v ktorom sú nové technológie uvádzané na trh, vystavujú priemyslové odvetvie stavebníctva najväčším výzvam. Výrobná flexibilita, spoľahlivé produkty a služba, výroba komplexných technických systémov kladú na firmy, ktoré pôsobia v tomto trhovom segmente, vysoké požiadavky. Podnikové procesy týchto firiem sú veľkým nákladovým komplexom a sú vnútorne prepojené

jeden s druhým. Priškrtené rozpočty a zvyšujúce sa kapitálové riziko núti firmy optimalizovať podnikové procesy a správu nákladov a platieb. Účinné procesy sú tým pravým kľúčom pre prežitie podniku. Prístup k informáciám je zase kľúčom k úspechu celého podnikania.

Aby bolo možné sa s týmito výzvami vyrovnáť, potrebuje odvetvie stavebníctva riešenie z oblasti IT, ktoré pomôže urýchliť cyklus od prijatia objednávky až po realizáciu zákazky. Súčasne je potrebné znížiť riziko spojené s platbami a nákladovými položkami.

1.4 Analýza a prognóza vývoja trhových segmentov

Firma Bernoulli sa chce na rakúskom trhu zamerať predovšetkým na stavebné firmy. Segment domácností sme síce nevylúčili, ale v rámci exportu do Rakúska bude tvoriť menšinu. Je veľmi obtiažne sa s nimi skontaktovať a dohodnúť sa. Vyžadovalo by si to zvýšené finančné i časové náklady. V prípade ich záujmu vyhovieme ich požiadavkám.

Z geografického hľadiska si firma vybrala cieľovú oblasť severné Rakúsko, okolie Linzu. Táto oblasť patrí k najviac priemyselne rozvinutým oblastiam v Rakúsku. Zo Slovenska je práve najbližšia vzdialenosť do tejto oblasti. Vzhľadom na prevládajúci pozitívny trend rozvoja stavebného priemyslu v budúcnosti uvažujeme s rozšírením pôsobenia aj smerom na juh, do alpskej oblasti.

2. Makroanalýza

2.1. Hospodárske faktory

Rakúsko ako člen Európskej únie (od 1. 1. 1995) sa usiluje o súlad svojej hospodárskej politiky s politikou EÚ. Patrí medzi najvyspelejšie štáty EÚ. Hospodársky systém možno charakterizovať ako typ sociálno-trhového hospodárstva, ktoré má prevažne súkromný charakter. Štátne vlastníctvo je príznačné pre oblasť pôšt, železníc, spolkových lesov, komunálnych podnikov.

Makroekonomické ukazovatele, najmä rast HDP, nízka miera inflácie a nízka miera nezamestnanosti sú základnou prioritou ekonomického rozvoja krajiny.

Zahranično-hospodárske vzťahy sú pre Rakúsko dôležitým faktorom ekonomického rozvoja, keďže 86 % rakúskeho HDP je závislé od exportu, resp. importu. Obdobie posledných rokov je charakterizované tvorbou novej obchodnej politiky Rakúska voči krajinám východnej Európy. Tie zaujímajú významný podiel na zahraničnom obchode Rakúska. Ešte počas členstva Rakúska v spoločenstve EFTA boli podpísané dohody o voľnom obchode medzi spoločenstvom EFTA a šiestimi východoeurópskymi krajinami, aj vzájomný obchod medzi Rakúskom a Slovenskou republikou je upravený touto dohodou.

Pre obchodný režim s tretími krajinami (krajiny mimo EÚ) platí spoločný colný a zahraničnoobchodný režim EÚ. Dovozy do Rakúska sú v prevažnej časti liberalizované, pre určité výrobky platia sčasti obmedzenia, ako sú napr. kvóty, colné stropy, colné kvóty, tarifné kvóty (textil, mlieko, cukor). Vývoz je liberalizovaný, až na niektoré nedostatkové výrobky, ktoré podliehajú exportnému povoleniu (železný a ocelový šrot, starý papier, koža, ropa)

Obchodno-ekonomické vzťahy Rakúska so SR

Vývoj zahraničného obchodu medzi SR a Rakúskom v rokoch 1993 - 2000 vykazuje trendy, ktoré najmä v poslednom období možno hodnotiť veľmi pozitívne. Od roku 1997 sa obchodný obrat medzi SR a RR viac ako zdvojnásobil. SR dosiahla v obchode s Rakúskom pozitívne saldo obchodnej bilancie 22,6 mld. Sk (490 mil. USD). Za január - jún 2001 dosiahlo pozitívne saldo SR sumu 12,02 mld. Sk (817 mil. USD), čo oproti rovnakému obdobiu minulého roka predstavuje nárast o takmer 30%. Podiel Rakúska na celkovom dovoze do SR predstavuje 3,93% (5. miesto po NSR, ČR, Rusku a Taliansku). Vývoz zo SR dosiahol hodnotu 532,7 mil. USD. Podiel Rakúska na celkovom vývoze zo SR je 8,38% (4. miesto po NSR, ČR a Taliansku). V porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka predstavuje index dovozu 109,8 a index vývozu 113,2.

Hlavné dovozné položky do SR podľa komoditnej štruktúry sú tieto: trhové výrobky, stroje, prepravné zariadenia, chemikálie, priemyselné výrobky, nerastné palivá, potraviny, živé zvieratá, surové materiály, nápoje a tabak. Vývoz zo SR podľa tovarovej štruktúry je nasledovný: stroje, prepravné zariadenia, trhové výrobky, priemyselné výrobky, nerastné palivá, mazivá, surové materiály, chemikálie, potraviny a živé zvieratá.

Osobitnú a nezastupiteľnú úlohu zohrávajú v slovenskom hospodárstve rakúske priame zahraničné investície. Rakúsko sa podieľa na celkových zahraničných investíciách v SR cca. 14,5 %-ami a participovaním rakúskych subjektov vo viac ako 1500 slovenských podnikoch je tretím najväčším zahraničným investorom na Slovensku (po NSR a Holandsku). Z celkového objemu 509,8 mil. USD bolo investovaných 429,5 mil. USD do priemyslu, obchodu a služieb a 80,3 mil. USD do bankovej a finančnej sféry.

Dve tretiny rakúskych investícií sú alokované do okolia Bratislavy. Ide predovšetkým o banky, investície v stavebnom priemysle, v strojárskych podnikoch a predajniach automobilov (AWT Bavaria). V posledných rokoch narastá investovanie do obchodných domov a sietí predajní (Billa, Baumax, Soravia) a predajní pohonných hmôt.

Vývoj zahraničného obchodu medzi SR a RR (v mil. Sk):

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1.-9. 2001
Vývoz	12663,5	16363,5	23249,0	27848,0	34031,4	45886	38113
Dovoz	13310,9	16482,2	19648,6	21398,2	22589,4	23247	21019
Obrat	25974,4	32845,7	42898,0	42246,0	56621,0	69134	59132
Saldo	-647,3	-118,7	3600,0	6450,0	11442,0	22639	17093

Tab. č. 3 Vývoj zahraničného obchodu medzi SR a RR (v mil.Sk)

Stav ďalších ekonomických ukazovateľov v roku 2000:

HDP:	203 bil. USD
HDP/osoba:	25 000 USD
Rast HDP:	3,1 %
Podiel na HDP	
- poľnohospodárstvo	2,2 %
- priemysel	30,4 %
- služby	67,4 %
Inflácia:	2 %
Nezamestnanosť:	5,4 %
Priemysel:	hutnícky, strojársky, chemický, potravinársky, textilný, stavebný
Rast priemyselnej produkcie:	4,2 %

2. 2 Politické faktory

Hlava štátu: spolkový prezident - Dr. Thomas Klestil (v r. 1998 znovuzvolený na 6 rokov)

Zákonodarný orgán: dvojkomorový parlament (Spolkové zhromaždenie) tvorí:

Národná rada (183 poslancov) a Spolková rada (64 poslancov), predseda NR Dr. Heinz Fischer (SPÖ)

Hlavné politické strany: Rakúska sociálno-demokratická strana (SPÖ)- 65 mandátov
Rakúska ľudová strana (ÖVP) – 52 mandátov, Rakúska strana slobodných (FPÖ) –52 mandátov,
Zelení – 14 mandátov

Politické vzťahy Rakúska a Slovenska

Bilaterálne vzťahy medzi SR a RR majú od r. 1999 výrazne vzostupnú tendenciu, čoho prejavom sú intenzívne bilaterálne kontakty na všetkých úrovniach - od ministerskej až po expertnú. Rakúsko oceňuje pragmatický a vyvážený postoj, ktorý SR zaujala v čase sankcií štrnástky EÚ voči Rakúsku.

Obidve krajiny spája záujem o silné postavenie stredoeurópskeho regiónu v budúcej zjednotenej Európe. SR privítala možnosť neformálnych konzultácií v oblasti regionálnej spolupráce a výmeny názorov k aktuálnemu stavu integračných procesov v Európe v rámci rakúskej iniciatívy regionálneho partnerstva (regionálna spolupráca Rakúska s krajinami V4 a Slovinskom a spolupráca v rámci integračných procesov). Na regionálnej konferencii vo Viedni 6. júna 2001 sa za slovenskú stranu zúčastnil minister zahraničných vecí E. Kukan. Druhá regionálna konferencia sa uskutočnila v Bratislave 7. decembra 2001.

Prioritou vzájomných vzťahov sú otázky infraštruktúrneho prepojenia Slovenska a Rakúska. Začiatkom roka 2001 bola po dohode predsedov vlád oboch krajín vytvorená pracovná skupina pre otázky infraštruktúry a cezhraničnej spolupráce, ktorá sa zaoberá doriešením niektorých projektov v tejto oblasti (dostavba diaľničnej prípojky medzi hraničným priechodom Jarovce-Kittsee a rakúskou diaľnicou A4, výstavba pevného mosta medzi Moravským Sv. Jánom a Hohenau, spolupráca letísk Bratislavy a Viedne, otázky hraničnej kontroly a pohraničnej stráže,

otázka vytvorenia tzv. zeleného koridoru na HP za účelom urýchlenia presunu cestujúcich s platnou letenkou medzi letiskami Schwechat a Bratislava, bilaterálne cezhraničné turistické projekty a ďalšie možnosti cezhraničnej spolupráce).

2.3. Kultúrne faktory

Náboženstvo: katolíci 80,6 %
protestanti 4,9 %
ostatní 14,5 %

Národnostné zloženie: Rakúšania 99,4 %
Chorváti 0,3 %
Slovinci 0,2 %

Rakúšania sú pri prvom kontakte skôr formálni a rezervovaní. Partner by mal byť vo vzťahu k Rakúšanom presný a dochvilný, čo sa pokladá za základné pravidlo zdvorilosti. Bezpodmienečne nutnou súčasťou obchodného jednania je dôsledná príprava, ktorá zahŕňa dokonalé zostavenie podkladových materiálov pre partnera.

Stále nové dynamickejšie impulzy silne menia záujmy, obraz a spôsob života spoločnosti. Rodinný život, typický pre predchádzajúce generácie, je posúvaný do pozdejšieho veku, preferovaný je skôr individualistický prístup k životu. Oficiálne sa netolerujú žiadne náznaky rasistického a podobného chovania. Rakúšania majú zmysel pre poriadok, organizovanosť a systém vo všetkom, vrátane práce.

Približne 70 % Rakúšanov žije v mestách a pracuje v priemysle, obchode, administratíve a službách, zbytok v poľnohospodárstve. Rakúšania sú potomci germánskych kmeňov, zmiešaní s romanizovanými a neskôr i so slovanskými kmeňmi. V etnogezií Rakúšanov a pri formovaní ich kultúry zohrali rolu vlastne všetky národy, ktoré boli súčasťou Rakúsko-uhorskej monarchie.

Medzi tendencie vo vývoji sociálneho prostredia patria podobne ako v iných krajinách strednej Európy: snaha o zdravé stravovanie, obmedzenie fajčenia, zvýšený záujem o kultúru a cestovanie, preferencia voľného času na úkor práce, zvýšenie významu vzdelávania a pod.

3. Mikroanalýza

3.1 Analýza výsledkov podniku

3.1.1 Analýza výsledkov predaja

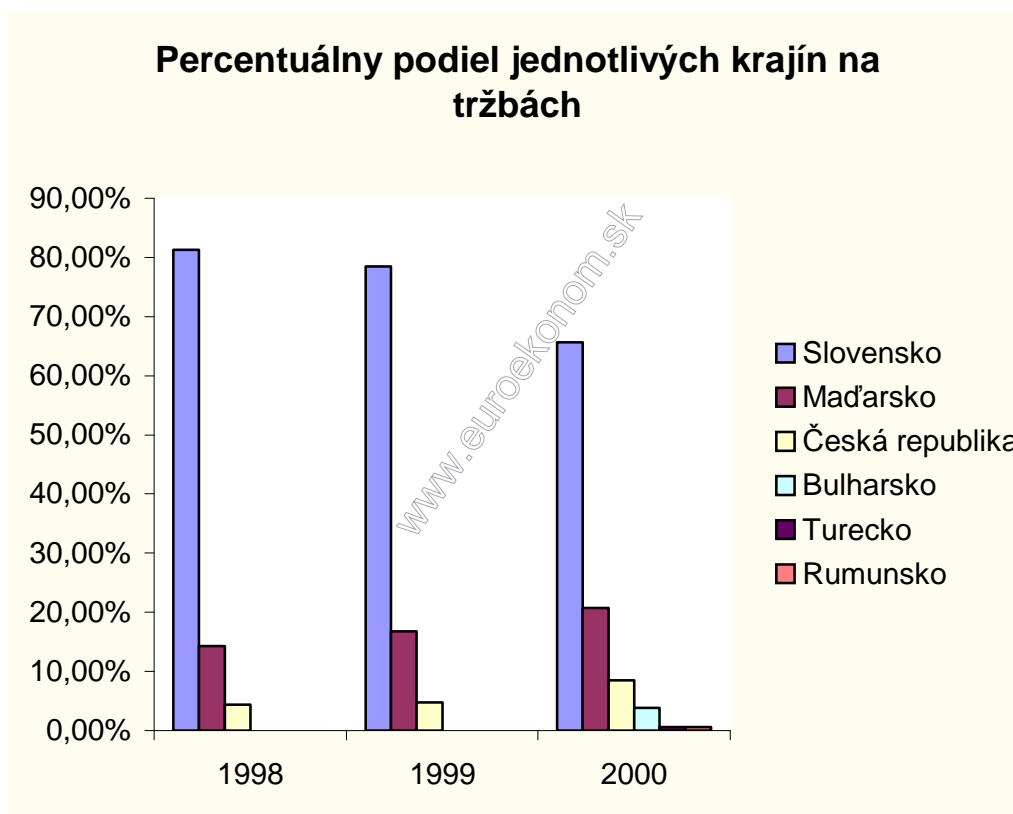
Firma Bernoulli sa postupne etablovala na domácom trhu, vytvára si dobré meno aj v zahraničí, predovšetkým v strednej Európe. Tržby z predaja vlastných výrobkov majú rastúci charakter. V roku 1998 dosiahli tržby výšku 457,8 mil. Sk, v roku 1999 549,951 mil. Sk a v roku 2000 – 887,812 mil. Sk. V tomto roku firma očakáva zvýšenie tržieb až na 987,512 mil. Sk. Zákazníci zvyšujú svoj záujem o plechovú strešnú krytinu. Lakplastovaná krytina je síce o niečo drahšia ako klasická škridla, nižšie náklady na nosnú konštrukciu vďaka nižšej váhe strešnej krytiny však v konečnom dôsledku znamenajú nižšie náklady pre našich zákazníkov.

Analýzu výsledkov predaja môžeme urobiť z dvoch hľadísk.

1. vývoj tržieb podľa jednotlivých odbytíšť

krajina / rok	1998	1999	2000
Slovensko	81,3%	78,5%	65,7%
Maďarsko	14,3%	16,8%	20,7%
Česká republika	4,4%	4,7%	8,5%
Bulharsko	-	-	3,9%
Turecko	-	-	0,6%
Rumunsko	-	-	0,6%

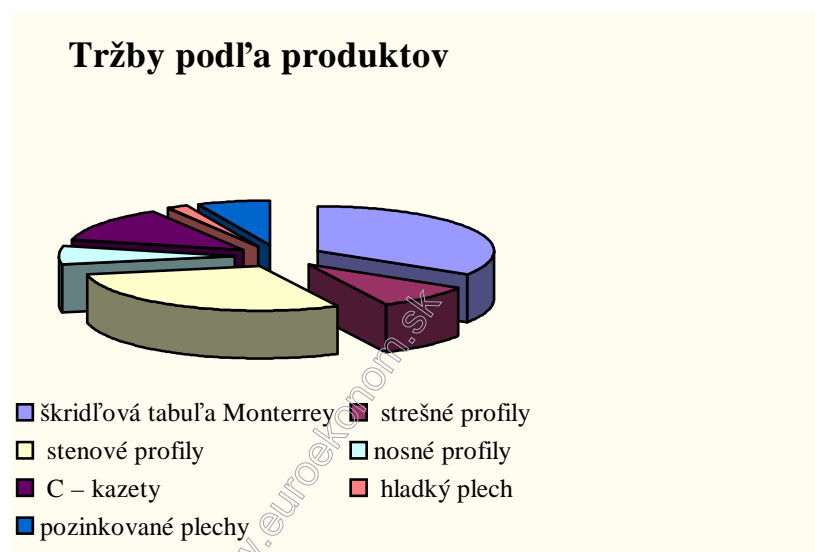
Tab. č.4 Vývoj tržieb podľa jednotlivých krajín



Obr. č.3 Percentuálny podiel jednotlivých krajín na tržbách

2. vývoj tržieb podľa produktov

- škridľová tabuľa Monterrey	35 %
- strešné profily	9 %
- stenové profily	30 %
- nosné profily	7 %
- C – kazety	13 %
- hladký plech	2 %
- pozinkované plechy	7 %



Obr. č.4 Tržby podľa produktov

3.1.2 Finančná analýza

Na deskripciu finančnej situácie sa používajú relatívne (pomerové) ukazovatele. Umožňujú porovnávať analyzovaný podnik s inými podnikmi, resp. ukazovateľmi za daný odbor.

Na finančnú analýzu možno použiť nasledovné ukazovatele:

1. Ukazovatele likvidity
2. Ukazovatele aktivity
3. Ukazovatele zadĺženosti
4. Ukazovatele rentability (výnosnosti)

	1998	1999	2000	2001- predpoklad
pohotová likvidita	0,12	0,13	0,14	0,19
bežná likvidita	1,23	1,45	1,44	1,46
celková likvidita	1,95	1,97	1,89	2,00
Doba obratu zásob	75 dní	47 dní	31 dní	25 dní
Doba obratu pohľadávok	38 dní	39 dní	29 dní	24 dní
Doba splácania záväzkov	40 dní	43 dní	43,5 dní	39 dní
Doba obratu aktív	311 dní	258 dní	163 dní	150 dní
stupeň samofinancovania	35,56%	36,81%	36,71%	37,1%
stupeň zadĺženosti	64,44%	63,19%	63,29%	62,9%
platobná neschopnosť	0,9	0,76	0,77	0,75
ROI	0,0632	0,07	0,0747	0,064
ROA	0,0103	0,0121	0,0316	0,045
ROE	0,029	0,033	0,086	0,01
rentabilita tržieb	0,0088	0,0086	0,014	0,085

Pri ukazovateľoch aktivity vyhovuje bežná a celková likvidita stanoveným pomerovým hraniciam. Nízke údaje sú pri ukazovateli prvého stupňa likvidity, kde by mali hodnoty presahovať hranicu 0,2. Ukazovatele firmy Bernoulli sú pod touto hranicou, čo môže vyvolať problémy pri krytí krátkodobých záväzkov najlikvidnejšími aktívami.

Ukazovatele aktivity majú postupne klesajúci charakter, čo je pozitívne. Čím ďalej, tým kratší čas sú viazané prostriedky v zásobách i pohľadávkach a aj podnik si aj vďaka tomu plní za kratší čas svoje záväzky.

V podniku je vcelku uspokojivý pomer medzi vlastnými a cudzími zdrojmi krytia majetku. Vlastné zdroje sú minimálne 30% a cudzie zdroje nepresahujú hranicu 70%.

Ukazovatele rentability majú rastúci charakter. Teda dochádza k zhodnoteniu vloženého kapitálu vo firme.

3.2. Analýza trhovej pozície – portfólio analýza

Za účelom určenia stratégie na základe výsledkov analýzy firmy Bernoulli metódou portfóliovej analýzy – metódou matice GE, považujeme spoločnosť za samostatnú strategickú jednotku (strategic business unit).

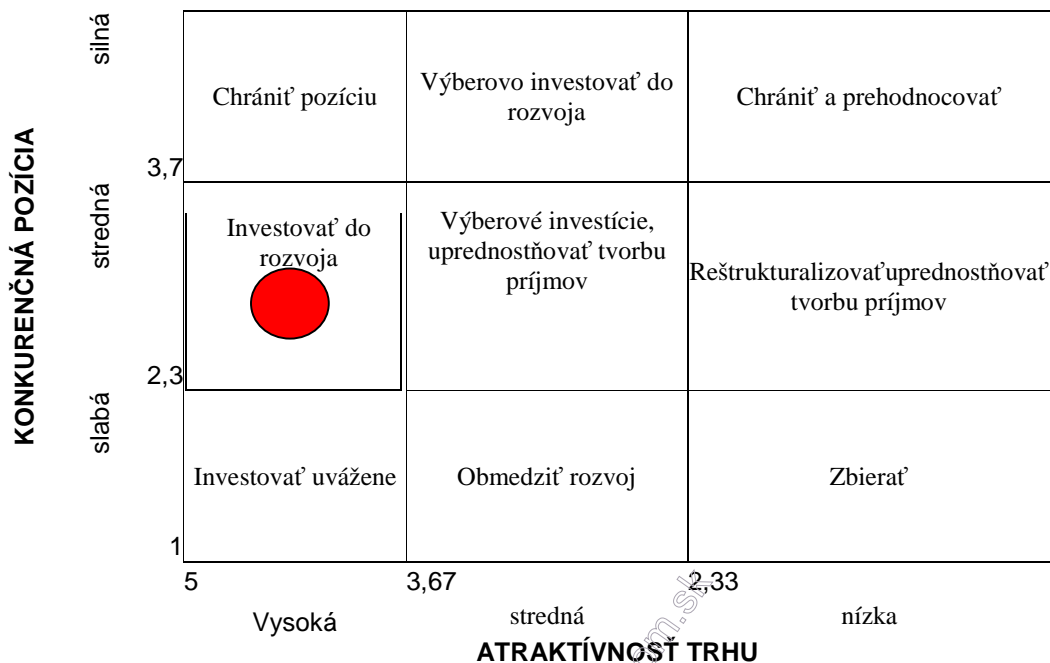
Pri tejto metóde analyzujeme kritériá dvoch dimenzií, a to dlhodobej atraktívnosti odvetvia a konkurenčnej pozície alebo sily tak, že im pridáme váhy (dôležitosť jednotlivého kritéria pre vedenie podniku a jeho úloha v stratégii podniku) a body (stupeň závislosti od tohto kritéria) v rozsahu 1 – 5. 1 bod znamená slabú závislosť a 5 bodov silnú závislosť od daného kritéria. Suma súčinov váh a bodov kritérií jednotlivých dimenzií ukazuje postavenie firmy v tom ktorom políčku matice GE, na základe ktorého je možné určiť stratégiu, ktorú by mala firma uplatniť v súlade s vytýčeným cieľom.

Atraktívnosť trhu

Faktor	Váha	Bodové hodnotenie	Vážené hodnotenie
Veľkosť trhu	0,20	3	0,60
Ročné tempo rastu trhu	0,15	5	0,75
Dlhodobá miera zisku	0,25	3	0,75
Konkurenčná intenzita	0,25	3	0,75
Technologická náročnosť	0,10	4	0,40
Inflačná zraniteľnosť	0,05	2	0,10
Spolu	1,00		3,35

Konkurenčné postavenie

Faktor	Váha	Bodové hodnotenie	Vážené hodnotenie
Trhový podiel	0,20	4	0,80
Rast podielu na trhu	0,20	4	0,80
Kvalita výrobkov	0,15	5	0,75
Výrobná kapacita	0,10	5	0,50
Efektívnosť reklamy	0,10	3	0,30
Manažment firmy	0,15	4	0,60
Distribučná sieť	0,10	3	0,30
Spolu	1,00		4,05



Na základe výsledkov analýzy maticou GE sme zistili, že firma Bernoulli sa nachádza v políčku so vysokou atraktívnosťou trhu a so strednou konkurenčnou pozíciou. Na základe toho by firma mala investovať do rozvoja, vybudovať si schopnosť čeliť konkurencii, sústrediť sa na udržanie sily, investovať do reklamy a prezentovať sa na výstavách.

4. Analýza konkurencie

Medzi najvýznamnejších konkrentov firmy Bernoulli na rakúskom trhu patria :

1. Onduline – Baumaterial GmbH
2. Steel Tile GmbH
3. Dachbau AG
4. Vikam, a.s.

ONDULINE – Baumaterial GmbH

Firma Onduline je francúzska firma, ktorá bola založená pred viac než 50 rokmi a stala sa jednou z najznámejších v odbore ľahkých strešných krytín. Od roku 1993 je na rakúskom trhu zastúpená svojou filiálkou Onduline – baumaterial GmbH. Firma patrí medzi absolútne špičky na svetovom trhu. Kvalita a sortiment ľahkých strešných krytín, distribučný a záručný systém, technický servis – to sú základné kamene úspechy tejto firmy. Počas 8 rokov pôsobenia na rakúskom trhu dosiahla až 27 % - ný podiel v odvetví plechových strešných krytín a predstavuje lídra v tejto oblasti.

Steel Tile GmbH

Steel Tile GmbH, bola založená v marci 1991. Túto firmu vlastní na 50 % Lafarge Braas Roofing so sídlom v Nemecku, ktorý je súčasťou svetového koncernu pre výrobu stavebných hmôt Lafarge. Steel Tile je nositeľom najmodernejšej technológie a má bohaté výskumné pracoviská v Anglicku a Nemecku. Na produkty svojej firmy poskytuje 33 ročnú záruku. Táto firma sa stala ako prvá na rakúskom trhu nositeľom štandardu kvality ISO 9002 v odbore plechových strešných krytín. Okrem iného dôsledne dodržiava ekologické štandardy stanovené Európskou úniou. V spolupráci s Čechom klampiárov, pokrývačov a tesárov sa sústavne venuje podpore učňovského školstva v stavebných odboroch.

Dachbau AG

Firma Dachbau AG si počas 2 ročnej existencii získala a stále získava množstvo klientov z radov individuálnych stavebníkov, aj investorov z oblastí bytovej výstavby, priemyselných stavieb a stavieb občianskej vybavenosti, čím nadobúda čoraz významnejší podiel v trhovom segmente plechových strešných krytín. Vysoká životnosť, minimálne náklady na údržbu, nízka hmotnosť, elegantný vzhľad a priaznivá cena sú základnými faktormi úspechu tejto firmy.

Vikam, a.s

Jedná sa o firmu sídliacu v Českej republike, ktorá časť svojej produkcie (15 %) exportuje do Rakúska. Predstavuje významného konkurenta nielen vo vzťahu k rakúskym výrobcam, ale aj vo vzťahu k firme Bernoulli.

Akciová spoločnosť Vikam bola založená v roku 1995. Z pôvodnej rýdzočeskej spoločnosti, ktorá svojou výrobou nadviazala na tradičné výrobky bývalých Stavokonštrukcií Praha vznikla kapitálovo silná a progresívna spoločnosť. Ako pečať kvality bola v r. 2000 dokončená rekonštrukcia podniku vstupom belgickej oceliarskej spoločnosti SIDMAR NV – člen nadnárodnej skupiny ARBED GROUP.

V súlade s modernizáciou výroby a zvyšovaním produktivity práce sa zo zastaralého podniku vyvinula moderná výrobná – obchodná spoločnosť disponujúca jednou z najmodernejších technológií na výrobu trapézových plechov a ich príslušenstiev.

Komplexnosť poskytovaných služieb a predovšetkým orientácia na zákazníkové potreby sú hlavnými konkurenčnými výhodami tejto firmy.

Porovnanie jednotlivých konkurentov na základe nimi vyrábaných produktov je uvedené v tab. č.5. Na základe podrobnej analýzy produktov konkurenčných firiem sme dospeli k takémuto výsledku: strešná krytina Monterrey má najnižšiu cenu, čo považujeme za strategickú výhodu, má najnižšiu hmotnosť a disponuje najširšou škálou príslušenstva. Na druhej strane je však vyhotovená iba v jednom rozmere, a to 1100 x 350 mm na rozdiel od konkurencie, ktorá ponúka širšiu škálu vyhotovení. Čo sa týka povrchovej úpravy a záruky, tie sú porovnateľné s konkurenciou.

Najväčšiu konkurenčnú nevýhodu v porovnaní s najsilnejšími konkurentmi predstavuje absencia montáže krytiny na krov. Na odstránenie tohto nedostatku odporúčame firme BERNOULLI rozšíriť paletu dodatočných služieb o montáž, a to vytvorením vlastnej montážnej skupiny. Takéto riešenie by zodpovedalo aj najnáročnejším požiadavkám zákazníka. Vo vyspelých krajinách, ako je Rakúsko, dnes nestačí ponúknuť vynikajúci výrobok za priaznivú cenu, ale zákazník chce, aby sa mohol spoľahnúť na to, že firma mu poskytne optimálne a komplexné riešenie jeho potreby.

Prehľad produktov

	BERNOULLI	ONDULINE	STEEL TILE	DACHBAU
Výrobok	Monterrey	Ondusteel	Special	Trapez
Rozmery [mm]	1100 x 350		950 – 1020 x 410 - 510	850 – 1050 x 300 - 350
Hmotnosť	5 kg/m ²	6 kg/m ²	7 kg/m ²	5,5 kg/m ²
Hrúbka plechu	0,5 mm	0,5 mm	0,5 mm	0,4 – 0,6 mm
Povrchová úprava	<ul style="list-style-type: none"> • oceľový plech • zinková vrstva • pasivačná vrstva • základný náter • vrstva plastu (lesklý alebo matný polyester) • ochranný lak 	<ul style="list-style-type: none"> • oceľový plech žiarove galvanizovaný a chránený lakom • vysokokvalitná akrylátová farba • farebný minerálny granulát • bezfarebný akrylátový lak 	<ul style="list-style-type: none"> • oceľový plech • zinková vrstva • epoxidová vrstva • polyester • akrylátová farba • kamenný granulát • akrylátový lak 	<ul style="list-style-type: none"> • oceľový plech • zinkový povlak • pasivácia • základný povlak PRIMER • organický povlak
Cena	320,- Sk/m ²	521,40 Sk/m ²	516,- Sk/m ²	490,- Sk/m ²
Záruka	30 rokov	30 rokov	33 rokov	10 rokov
Montáž	Nie	Áno	áno	nie
Príslušenstvo	hrebenáče, štítová obruba, odkvapová lišta, snehová zábrana, tesnenie, skrutky, odvetrávací komín, paropriepustná fólia	hrebenáče, odkvapové lemy, spojovací plech, rovinný plech, vetrací komín, vetrací kryt	hrebenáče, rovinný plech, okrajové lišty, výparný vetrák, vetrákový kryt	firma neposkytuje
Poznámka	Okrem základného príslušenstva firma poskytuje: odkvapový systém vo farbe strešnej krytiny, bezpečnostné prvky (rozrážач snehu, strešný rebrík, stenový rebrík, komínová lávka	Firma ponúka aj montážne nástroje ako ohýbačku, pákové nožnice, nastreľovací pištol Táto strešná krytina má tvar škridle.	Doplňky: kominársky výlez, nášlapový rošt, snehové zábrany, hromozvodový držiak, nerezové klince, opravná sada Ďalšie druhy: Standard, Ultra, Normal, Extrem	

5. Analýza zákazníka

Vo všeobecnosti je rakúsky zákazník náročný. Kvalitu považuje za samozrejmosť a v žiadnom prípade neuprednostňuje zníženie cien na úkor kvality. Je si vedomý svojich potrieb a očakáva špičkový produkt, ktorý ho dokonale uspokojí. Rakúšania sú prístupní aj zmenám a uvítajú všetko nové, čo im môže spríjemniť alebo uľahčiť život.

Firma Bernoulli sa chce na rakúskom trhu zamerať najmä na veľkých odberateľov z radov stavebných firiem (70%). V rámci uvedenia produktu na trh plánuje osloviť predovšetkým tieto veľké stavebné firmy:

Baufach, GmbH
Gross und Partner, AG
Ravena – Bau, AG
Österreichische Bauen, AG

Tento typ zákazníka bude očakávať:

- vysokú kvalitu (potvrdené certifikátom kvality)
- dostatočné záruky na produkt
- primeranú cenu, t.j. cenu porovnateľnú s cenami na domácom trhu
- množstevné rabaty
- výhodné platobné podmienky (primeraná splatnosť faktúry 15 dní)
- zaškolenie pracovníkov firmy, ktorí budú realizovať montáž krytiny na krov
- poskytnutie softwarového programu na výpočet spotreby strešnej krytiny
- rýchlosť dodávky strešnej krytiny

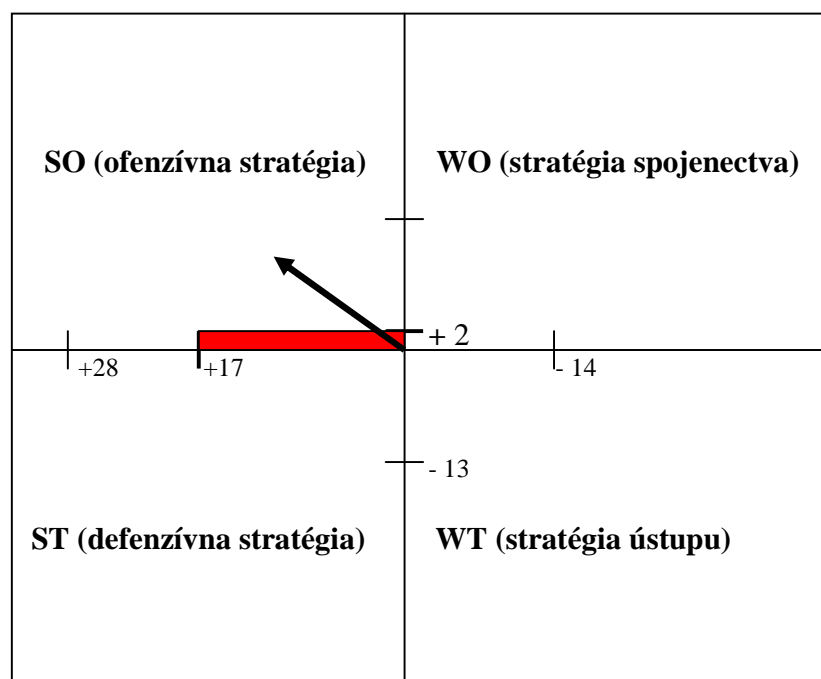
Ďalší segment (asi 30%) budú tvoriť individuálne osoby z radov domácností. Tieto môžu kontaktovať zastúpenie firmy priamo (čo v podmienkach Rakúska nepredpokladáme), alebo sa obrátiť na maloobchodné predajne (stavebniny), resp. zadávať svoje objednávky stavebným firmám. Individuálny zákazník má iné požiadavky ako veľkí, hromadne odberajúci zákazníci. Ide o tieto požiadavky:

- dlhá životnosť
- estetickosť strešnej krytiny
- primeraná cena
- nenáročná údržba
- rýchla montáž
- zabezpečenie montáže firmou (dodávateľom)

6. SWOT analýza

Strenghts (Silné stránky)		Weaknesses (Slabé stránky)	
- nízka cena	4	- nedokončená transformácia	5
- vysokokvalifikovaná pracovná sila	4	- firmy na marketingovú koncepciu	
- produkt šitý na mieru zákazníka	5	- vysoké náklady na dopravu a distribúciu	3
- skúsenosti s exportom do zahraničia	4	- nedostatočné priestory pre prípadné rozšírenie firmy na území Slovenska	3
- rýchle vybavenie objednávok	4	- informačný systém v procese zavádzania	3
- výrazný imidž	4		
- získanie certifikátov kvality	3		
	28		14
Opportunities (Príležitosti)		Threats (Hrozby)	
- voľné kapacity na rakúskom trhu	5	- nepriaznivý pohyb výmenných kurzov SKK oproti EURO	2
- prehĺbenie sortimentu vyrábaných produktov	4	- oneskorený vstup SR do EÚ	3
- vstup do EÚ	4	- vstup novej konkurencie	4
- rast trhu	3	- rastúca vyjednávací sila dodávateľov a odberateľov	2
- rast kúpnej sily	3	- konkurenčné výrobky na porovnateľnej úrovni	2
- geografická blízkosť Slovenska a Rakúska	3		
- možnosť exportu aj ďalších výrobkov, ktoré firma vyrába	3		
	25		13

Matica SWOT



Vo firme prevažujú sily nad slabosťami a príležitosťami je na trhu viac ako hrozieb. Vzhľadom na svoje sily by firma mala využiť všetky ponúkajúce príležitosti. V tomto prípade sa odporúča ofenzívna stratégia z pozície sily, ako to zobrazuje matica SWOT.

Firma by mala správne načasovať vstup na Rakúsky trh, aby vo vhodnom okamihu uspela agresívnou marketingovou stratégiou a využila všetky príležitosti a potenciál, ktorý jej tento trh ponúka. Firma nemusí váhať pri investovaní do novej technológie, do komunikácie so spotrebiteľmi, mala by rozšíriť svoj sortiment, zvýšiť produktivitu práce, využiť možnosť preniknutia na zahraničný trh a smelo sa pustiť do boja s konkurenciou.

V súvislosti s využitím silných stránok firma ešte zvýši kvalitu výrobkov, zabezpečia sa pravidelné dodávky do maloobchodných jednotiek. Ceny nebudú znižované na úkor kvality. Predpokladá sa zníženie slabých stránok nákupom novej technológie, ktorou sa bude môcť rozšíriť sortiment, meniť tvar výrobkov. Naplánovaním komunikácie sa zlepší komunikácia so spotrebiteľmi a vytvorí sa lepšia stratégia merchandizingu. Firma sa bude snažiť uplatňovať aj hodnotovú tvorbu ceny.

Na vzniknuté hrozby bude firma reagovať rôznym spôsobom. Ak dôjde k hlbokému prepadu životnej úrovne, budeme sa snažiť udržať nízke ceny, ale nie na úkor kvality, v opačnom prípade sa ceny výrobkov budú zvyšovať adekvátne so zvyšovaním kúpnej sily obyvateľstva. Po príchode zahraničných obchodných reťazcov sa bude firma snažiť zistiť ich obchodné podmienky a prípadne ponúknuť spoluprácu pri výrobe maloobchodných značiek. Na útoky konkurencie sa firma bude neustále pripravovať a vývoj konkurenčného boja naďalej sledovať.

Každú vzniknutú príležitosť sa firma bude snažiť využiť. Ako už bolo spomenuté, kúpi sa nová technológia, aby sa mohol rozšíriť sortiment, ešte viac sa zlepšila kvalita ako aj produktivita práce. Firma tiež investuje prostriedky na zlepšenie komunikácie s klientmi.

Stratégia SO je stratégiou ofenzívnou, je to najlepší strategický variant. Keďže v podniku prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami, je schopný využiť ich a presadiť sa pre príležitostiach ktoré mu ponúka trh. Keďže podnik má jednak dobré postavenie

na slovenskom trhu, aj keď ide o firmu ktorá pôsobí v oblasti potravinárstva, ktoré je ako odvetvie v strate, je to úspešná firma, ktorá má stabilné miesto na slovenskom trhu, a jej aktivity smerujú aj do zahraničia. Ofenzívna stratégia, ktorú bude firma viesť je stratégiou z pozície sily t.j. využiť silu firmy na upevnenie svojho postavenia na trhu a získanie ďalšieho podielu na trhu, prípadne rozšírenie výrobného sortimentu..

7. Marketingové ciele

7.1 Kvalitatívne

- posilniť imidž medzinárodnej firmy
- zlepšiť prestíž a známosti značky
- dosiahnuť maximálne uspokojenie všetkých zákazníkov
- udržať vysokú kvalitu výrobku

7.2 Kvantitatívne

- v časovom horizonte 3 rokov dosiahnuť podiel exportu do Rakúska na celkových tržbách firmy 10 %
- v časovom horizonte 5 rokov dosiahnuť podiel na rakúskom trhu 15 %
- využitie výrobných kapacít na 100 %

8. Celková marketingová stratégia

8.1 Cieľová trhovacia pozícia

Firma sa chce stať dominantnou na trhu v oblasti severozápadného Rakúska (centrum LINZ). Táto oblasť je charakteristická najväčšou hustotou obyvateľstva a je tam predpoklad dynamického rastu bytovej výstavby. Dominantná pozícia v tomto trhovom segmente je odrazovým mostíkom pre ďalšiu expanziu firmy smerom na juhozápad – do oblasti Álp. Alpy sú centrom cestovného ruchu so stále sa zvyšujúcou návštevnosťou, čo je nevyhnutne sprevádzané aj výstavbou ďalších ubytovacích zariadení. Z hľadiska cieľovej trhovej pozície je strategickým cieľom firmy dodávať strešné krytiny pre túto oblasť a postupne ju ovládnuť.

Firma Bernoulli chce v priebehu nasledujúcich piatich rokov dosiahnuť 15% podiel na trhu a stať sa vážnym konkurentom ostatných firiem na trhu s plechovými strešnými krytinami, chce zvýšiť využitie svojich výrobných kapacít a dosiahnutím načrtnutej cieľovej pozície svoj cieľ dosiahne.

8.2 Cieľové trhové segmenty

Cieľom spoločnosti je presadiť sa na nasledujúcich segmentoch :

1. stavebné firmy – tvoria väčšinový podiel nášho záujmu. Možno sa s nimi pomerne ľahko skontaktovať telefonicky, e-mailom či poštou.

2. domácnosti – tvoria menšinový podiel. Je obtiažnejšie sa s nimi skontaktovať, ale v prípade záujmu vyhovieme ich požiadavkám.

8.3 Kritické faktory úspechu

Na základe SWOT analýzy sme určili tieto kritické faktory úspechu:

- 1) certifikácia výrobku - zohráva dôležitú úlohu pri hodnotení projektov a pri výbere dodávateľa
- 2) výhodná geografická poloha spoločnosti v súvislosti so vstupom na rakúsky trh – vzdialenosť bude zohrávať dôležitú úlohu pri stanovení ceny, kvôli prepravným nákladom
- 3) vhodná cenová politika – spoločnosť ponúka produkty za nižšie ceny, ako sú ceny konkurencie
- 4) dodatočné služby zákazníkom
- 5) rýchlosť dodávky – súvisí s geografickou polohou spoločnosti
- 6) budovanie systému riadenia kvality

9. Stratégie marketingového mixu

9.1 Výrobová stratégia

Po dôkladnej analýze produktu firmy Bernoulli, ktorý chce vyvážať do Rakúska – strešnej krytiny Monterrey sme dospeli k záveru, že je preň najvýhodnejšia selekčná stratégia, resp. stratégia expanzie trhu. Strategicky najdôležitejší problém pri výrobkovej selekčnej stratégii je výber optimálneho času vstupu na trh. Keďže predaj strešnej krytiny je najdynamickejší na jar a v letných mesiacoch, najvrhujeme pre firmu vstúpiť na rakúsky trh v marci – apríli. Zároveň s touto stratégiou možno realizovať potenciály znižovania nákladov, keďže výroba bude prebiehať v doterajších výrobných halách v Košiciach a exportovať sa bude odtiaľ.

Návrhy k vylepšeniu produktu (variácie výrobkov):

- zmena farby obalu na firemnú farbu – blankytovo modrá

- vyhotovenie strešnej krytiny vo viacerých rozmeroch
- získanie certifikátu kvality ISO 9002
- rozšírenie škály dodatočných služieb o oblasť montáže

9.2 Cenová stratégia

V rámci cenovej stratégie sa firma rozhodla pre ceny nižšie ako má konkurencia. V podstate ide o penetračnú stratégiu, teda stratégiu prieniku. Nižšia cena ako cena konkurentov nie je určená zámerne, ale vyplýva predovšetkým z toho dôvodu, že na Slovensku je lacná pracovná sila. Tým pádom sú nižšie mzdové náklady. Firme sa vyplatí vyrábať produkty doma a vyvážať ich do Rakúska. Druhým dôvodom nižšej ceny je blízka vzdialenosť hlavného dodávateľa plechov, firmy US Steel. Znižujú sa dopravné náklady a čas na vykládku a prekládku.

Firma sa chce síce presadiť nižšou cenou, ale nie je to jej jediná priota, ktorou sa chce na rakúskom trhu presadiť a presvedčiť zákazníkov.

9.3 Distribučná stratégia

Na distribúciu produktov bude Bernoulli využívať svoje vlastné kamióny, v prípade potreby využije služby dopravnej spoločnosti. V Rakúsku dodá po dohode strešnú krytinu priamo stavebnej firme alebo ju umiestni v prenajatom sklade v Linzi.

9.4 Stratégia marketingovej komunikácie

Pre firmu je dôležité, aby o jej výrobkoch zákazníci vedeli. Z tohto dôvodu kladie na marketingovú komunikáciu veľký dôraz. Hlavné využívané prostriedky komunikácie:

- reklama – inzerát, prospekt, plagát
- podpora predaja – upomienkové predmety, veľtrhy a výstavy
- osobný predaj
- internet

- public relations

Obchodní zástupcovia firmy budú využívať vo veľkej miere osobný predaj, ktorý je pri tomto produkte dôležitý.

10. Akčný plán

10.1 Konkrétne oparenia pre realizáciu

Samotný proces vstupu bude pozostávať z nasledujúcich krokov:

1. Kúpa dvoch kamiónov na leasing
2. Prenajatie skladových priestorov
3. Prenajatie priestorov na vytvorenie exportného oddelenia
4. Zamestnanie pracovníkov exportného oddelenia (ide o 5 pracovníkov, z toho 2, ktorí už vo firme pracujú a dokonale ovládajú filozofiu firmy Bernoulli a taktiež situáciu v nej a dvoch Rakúšanov)
5. Zaškolenie pracovníkov
6. Vytvorenie montážnej skupiny (pre začiatok 3 osoby)
7. Vyhotovenie propagačného materiálu v súvislosti s externou reklamnou agentúrou a návodov na montáž v nemeckom jazyku
8. Doplnenie internetovej stránky o nemecký jazyk
9. Vytvorenie databázy konkurencie

10.1 Konkrétne opatrenia pre realizáciu

Na zabezpečenie jednotlivých úloh stratégie marketingového mixu je potrebné rozpracovať akčný plán obsahujúci konkrétne činnosti a opatrenia na realizáciu plánu.

Produkt:

Na realizáciu produktovej politiky je nevyhnutné realizovať nasledovné úlohy:

- organizačne a technicky dobudovať informačný servis zákazníkom zabezpečujúci príjem ich dodatočných požiadaviek najrôznejšieho druhu – január 2002
- školenia montážnej skupiny na montovanie strechy

Ceny

Na realizáciu cenovej politiky je potrebné uskutočňovať tieto úlohy:

- zabezpečiť systematické monitorovanie dosahovaných konkurenčných cien – vytvorením informačnej databázy – február 2002
- poskytovať množstevné zľavy – od januára 2002
- sledovať náklady a ziskovosť v danom trhovom segmente - štvrťročne

Distribúcia

Na realizáciu distribučných cieľov je potrebné:

- zabezpečiť skladovacie priestory pre skladovanie pre dodané a neprevzaté strešné krytiny – marec 2002

Komunikácia

Na realizáciu cieľov v oblasti komunikácie je potrebné:

- pravidelne aktualizovať domovskú stránku na internete a využiť ju aj na zvýšenie informovanosti zákazníkov o našom podniku – mesačná aktualizácia
- pokračovať v intenzívnej osobnej komunikácii so zákazníkom – mesačné kontaktovanie zákazníkov a výmena informácií

Ľudia

V tejto oblasti je potrebné:

- definovať náplň práce pracovníkov obchodného zastúpenia – december 2001
- zdokonaľiť systém pravidelného vzdelávania obchodných zástupcov spoločnosti so zameraním na ich odborný rast a komunikáciu so zákazníkom – štvrťročné školenia
- zabezpečiť školenie pre robotníkov stavebných firiem – polročné školenia

10.2 Marketingový rozpočet

Realizácia marketingového plánu si vyžiada tieto predpokladané výdavky:

- výdavky na ukončenie certifikácie	450,000 Sk
- výdavky na vypracovanie ponuky	100,000 Sk
- príprava propagačných materiálov (úlohy v rámci podniku)	30,000 Sk
- príprava propagačných materiálov (reklamná agentúra)	75,000 Sk
- služobné cesty	200,000 Sk

- účasť na veľtrhoch	180,000 Sk
- školenia pracovníkov	60,000 Sk
- katalógy a bulletiny	100,000 Sk
- rezerva	150,000 Sk
Výdavky spolu	1,345,000 Sk

10. 3 Kontrola

Marketingová kontrola je zhodnotením procesu implementácie marketingového plánu, pomáha odhaliť odchýlky od prijatých plánov a vypracúva korekcie na zabezpečenie prijatých cieľov.

Firma si chce vytvoriť systém na zaznamenávanie počtu nových a stratených zákazníkov a na evidovanie odoberaných množstiev strešnej krytiny jednotlivými zákazníkmi. Každoročne bude firma vyhodnocovať spokojnosť zákazníkov so svojim výrobkom, aby na základe toho mohla uskutočňovať ďalšie pozitívne opatrenia, ktorými by zvýšila hodnotu svojho produktu vnímanú zákazníkom. Zároveň musí firma vyhodnocovať účinnosť marketingových výdajov, aby vedela do ktorej oblasti má alokovať prostriedky v budúcnosti. Štvrťročne bude podnik vyhodnocovať finančné ukazovatele likvidity, aktivity, zadĺženosti a rentability pre potreby efektívneho riadenia.

Pracovník poverený vedením exportného oddelenia bude pravidelne informovať obchodného manažéra a prostredníctvom neho marketingového riaditeľa firmy o všetkých dôležitých skutočnostiach a v kooperácii s ním následne prijímať návrhy korekčných opatrení.

www.europaplan.sk