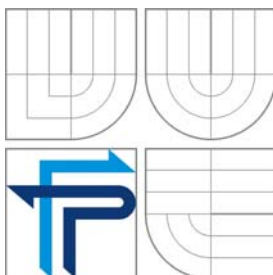


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY PLASTIKA A.S.

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY OF FIRM PLASTIKA A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ŠÁRKA HELÍŠKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Šárka Helíšková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie firmy Plastika a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy of Firm Plastika a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení teorie pro praxi, 2. vyd., C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- PAYNE A., Marketing služeb 1.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 246 s. ISBN 80-7169-276-X.
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- PORTER, E., M. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, [bez roku]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je zvýšit konkurenční postavení firmy Plastika a.s. pomocí vytvoření nové marketingové strategie pro příští období. Východiskem pro ni je analýza stávající marketingové strategie společnosti. V první části vychází práce z teoretických východisek. V druhé části je představena společnost Plastika a.s., provedena analýza současného stavu, konkrétně její současné marketingové strategie. Třetí návrhová část formuluje samotný návrh nové marketingové strategie pro další období vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice společnosti na trhu.

Klíčová slova

Marketing konkurenceschopnosti, marketingový proces, poslání podniku, marketingové cíle, marketingová koncepce, konkurence, firemní strategie, SLEPT analýza, Porterův pětifaktorový model konkurence, finanční analýza, SWOT analýza, Ansoffova matice.

ABSTRACT

The topic of this thesis is to increase the competitive position of the firm Plastika a.s. with the help of creation a new marketing strategy for the next period of time. The analysis of the present marketing strategy is the base for it. The first part of this work is based on the theory. The second part introduces the company Plastika a.s.. There is carried out the analysis of the current situation which focuses on its present marketing strategy. The third suggestion part formulates the suggestion of the new marketing strategy for the next period of time which will lead to the improvement of the competitive position of the firm Plastika on the market.

Keywords

Marketing of competitiveness, marketing process, company mission, marketing goals, marketing conception, competition, firm strategy, SLEPT analysis, Porter five forces analysis, finance analysis, SWOT analysis, Ansoff Matrix.

Bibliografická citace

HELÍŠKOVÁ, Š. *Návrh marketingové strategie firmy Plastika a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 123 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 3. května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za odborné konzultace, cenné rady a připomínky a za trpělivost a čas, který mně poskytl při zpracování diplomové práce. Velké poděkování patří také vedení firmy Plastika a. s. a jejím zaměstnancům za poskytnuté materiály a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODICKÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING	14
1.1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU.....	14
1.2 MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI	14
1.3 MARKETINGOVÉ VLASTNOSTI	15
1.4 SOUČASNÉ TRENDY V MARKETINGU	15
1.5 MARKETINGOVÝ MIX	16
2 STRATEGIE.....	19
2.1 STRATEGIE OBECNĚ.....	19
2.2 HIERARCHIE PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ	19
2.2.1 Firemní/ podniková strategie (Corporate strategy)	19
2.2.2 Obchodní strategie (Business Strategy)	20
2.2.3 Funkční strategie	20
2.2.3.1 Marketingová strategie	20
3 MARKETINGOVÝ PROCES	22
3.1 PLÁNOVACÍ ETAPA	22
3.1.1 Definování poslání podniku	23
3.1.2 Marketingová situační analýza.....	24
3.1.3 Stanovení marketingových cílů.....	25
3.1.4 Formulování marketingových strategií	27
3.1.4.1 Strategický směr dle Ansoffa.....	29
3.1.4.2 Formulování marketingových strategií v cenové oblasti.....	31
3.2 REALIZAČNÍ ETAPA	32
3.3 KONTROLNÍ ETAPA.....	32
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	34
4.1 MAKROPROSTŘEDÍ	35
4.1.1 SLEPT analýza.....	35
4.2 MIKROPROSTŘEDÍ	36
4.2.1 Porterův pětifaktorový model	36
4.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	38
4.4 SWOT ANALÝZA.....	39

II	ANALYTICKÁ ČÁST	41
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.	42
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	42
5.2	HISTORIE	42
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
5.4	ROZLOŽENÍ VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA	44
5.4.1	Automobilový průmysl	44
5.4.2	PC průmysl.....	46
5.4.3	Elektro průmysl.....	47
5.5	TECHNOLOGIE VÝROBY A SLUŽBY	48
5.6	MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ	49
6	STRATEGICKÉ ANALÝZY	50
6.1	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ – SLEPT ANALÝZA	50
6.1.1	Social - Sociální faktory.....	50
6.1.2	Legal – Právní a legislativní faktory	51
6.1.3	Economic - Ekonomické faktory	52
6.1.4	Political - Politické faktory	53
6.1.5	Technological - Technologické faktory	54
6.2	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	55
6.2.1	Obecná charakteristika oborového okolí.....	55
6.2.2	Rivalita firem uvnitř daného odvětví	59
6.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	60
6.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	61
6.2.5	Vyjednávací síla zákazníků.....	63
6.2.6	Hrozba substitutů	65
6.3	ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ	66
6.3.1	Finanční analýza.....	66
7	ANALÝZA FIREMNÍ STRATEGIE	71
7.1	VIZE	71
7.2	MISE (POSLÁNÍ).....	71
7.3	CÍLE A JEJICH ZHODNOCENÍ – ROK 2009	71
7.3.1	Vyhodnocení primárního cíle.....	71
7.3.2	Vyhodnocení odvozených cílů.....	74
7.3.2.1	Zvýšení průměrné hodnoty PKR1 u 10-ti klíčových zákazníků.....	74
7.3.2.2	Zvýšení úspěšnosti poptávkového řízení	76
7.3.2.3	Počet nových projektů zavedených do sériové výroby.....	77
7.3.2.4	Rozvoj spokojenosti zákazníků	78
8	SWOT ANALÝZA	80
9	SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VŠECH PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	84

9.1	TRENDY BUDOUCÍHO VÝVOJE.....	86
III	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	88
10	NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI PLASTIKA A. S. PRO DALŠÍ OBDOBÍ.....	89
10.1	STANOVENÍ CÍLŮ PRO ROK 2010.....	90
10.2	CHARAKTERISTIKA NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	90
10.2.1	Instrumental clusters	94
10.2.2	Fuel parts	95
11	NÁVRHY OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ ROKU 2010	99
11.1	OPATŘENÍ PRO SPLNĚNÍ PRIMÁRNÍHO CÍLE	99
11.1.1	Rozšířit portfolio zákazníků o nové zákazníky - target marketing	99
11.1.2	Zvýšení tržeb u stávajících zákazníků	99
11.1.3	Zvětšit objem zakázek pro lakování.....	101
11.2	OPATŘENÍ PRO SPLNĚNÍ ODVOZENÝCH CÍLŮ	106
11.2.1	Zvýšení hodnoty PKR	106
11.2.2	Dosažení úspěšnosti poptávkového řízení	107
11.2.3	Počet nových projektů zavedených do sériové výroby	107
11.2.4	Zvýšení spokojenosti zákazníků	109
11.2.4.1	Změny v hodnocení	109
11.2.4.2	Zvyšování jakosti produkce	109
12	SHRNUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	111
	ZÁVĚR.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Ročně jsou na světovém ekonomickém poli založeny milióny firem, které se snaží se svým podnikáním uspět na trhu a porazit silnou konkurenci, což znamená získat zákazníka na svou stranu. Každá firma bez ohledu na svou velikost či předmět podnikání musí mít jasno v tom, jakým způsobem bude svou činnost realizovat. Musí mít stanoveny, jak osloví své potenciální zákazníky, jak je přiměje ke koupi svých produktů, jak se odliší od konkurence, jaké produkty bude nabízet atd.

Aby se firma dokázala prosadit a udržet na trhu, musí stále sledovat prostředí, ve kterém se nachází. Je nutné monitorovat jak makroprostředí, mezoprostředí tak také mikroprostředí a dokázat včas a správně na události a vzniklé změny zareagovat. Tyto činnosti jsou předmětem strategického vedení firmy.

„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy, například internacionalizace, globalizace, intelektualizace, informatizace, ekologizace, se mohou stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě zohledněny. Nejsou-li, mohou se zrovna tak dobře stát pro firmu hrozbami." (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, s. 1).

CÍLE A METODICKÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii firmy Plastika a.s. pro další období. Pro tento návrh bylo nutné nejprve analyzovat současnou firemní strategii a na základě zjištěných skutečností navrhnout strategii pro budoucí období. Firma Plastika a.s. je moderním evropským dodavatelem komplexních služeb náročných plastových komponentů pro průmyslové aplikace, primárně pro automobilový a počítačový průmysl.

Sestavení nové marketingové strategie předchází komplexní analýza prostředí, ve kterém se firma nachází. Analýza makroprostředí zkoumá vnější prostředí firmy. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. Situace v mezoprostředí se zaměřuje na analýzu zákazníků, dodavatelů, na hrozbu nových vstupů, na hrozbu substitutů a na analýzu konkurence v odvětví. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na vyhodnocení prodejů, na analýzu současné strategie a taktéž analyzuje finanční situaci firmy.

Celková situace je shrnuta prostřednictvím SWOT analýzy, tj. definováním silných a slabých stránek podniku vyplývajících z vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí.

Vypracování diplomové práce předcházelo prostudování odborné literatury, časopisů, internetových zdrojů týkajících se zvoleného tématu a získání informací o firmě Plastika a.s.

V teoretické části objasňuji klíčové pojmy, které se v průběhu práce objevují. Při rešerši teoretických východisek jsem použila díla od uznávaných autorů.

V analytické části představuji firmu Plastika a.s. - základní údaje o firmě, historii a stručný popis firmy, včetně výrobního programu a vymezení hlavních trhů, na kterých společnost působí.

Pro rozbor současného stavu firmy jsem pomocí strategických analýz monitorovala nejprve vnější prostředí firmy a to aplikací SLEPT analýzy. K tomu jsem využila internetové stránky ministerstev, České národní banky a dalších obchodních, finančních a právních serverů. K průzkumu oborového okolí jsem použila Porterův pěti faktorový model konkurence, jehož cílem je zjištění stavu v daném oboru. Pro tuto analýzu jsem

čerpala informace z firemních zdrojů, z rozhovorů s vedoucími pracovníky a z osobní praxe.

Dále jsem provedla analýzu současné strategie a také analýzu finanční. Při rozboru finanční situace společnosti Plastika a.s. jsem vycházela z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty za rok 2009. Pomocí základních metodických nástrojů finanční analýzy jsem zhodnotila finanční situaci podniku.

Veškeré získané informace shrnuji ve SWOT analýze, v níž uvádím výsledky analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, tj. silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Na základě provedených analýz a zhodnocení dosavadních marketingových aktivit společnosti jsem navrhla opatření, které by měla společnost v oblasti marketingu pro budoucí rozvoj firmy provést.

V závěru shrnuji řešený problém a nejdůležitější fakta, ke kterým jsem v průběhu tvoření dospěla a hodnotím splnění cílů diplomové práce v souvislosti s přínosy pro praxi.

Časový harmonogram zpracování:

Etapa	Název	Termín
1	Úvod	20.10.2009
2	Cíle a metody zpracování	20.10.2009
3	Teoretická část	20.2.2010
4	Analytická část	20.3.2010
5	Návrhová část	20.4.2010
6	Závěr	25.4.2010
7	Odevzdání konečné verze práce	5.5.2010

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

1.1 Charakteristika marketingu

Existuje mnoho definic a pohledů na marketing. Jeden z pohledů je sociální. Sociální definice poukazují na roli marketingu ve společnosti. Jedna z nich říká, že úlohou marketingu je „poskytovat vyšší životní standard“.

Dalším pohledem je hledisko manažerské. V manažerských definicích bývá marketing často chápán jako „umění prodávat produkty“. Nejdůležitější částí marketingu není ale prodej, ten je pouze špičkou ledovce. Peter Drucker, významný teoretik managementu, říká: „Lze předpokládat, že i v budoucnu bude existovat určitá potřeba prodeje. Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. Pak již stačí, aby byl tento výrobek k dispozici.“

Americká marketingová asociace definuje marketing jako proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací (KOTLER, s. 24).

1.2 Marketing konkurenceschopnosti

Zdrojem pro vysvětlení pojmu „marketing konkurenceschopnosti“ jsou definice slov marketing a konkurenceschopnost. Marketing jsem již definovala výše, je tedy na místě vymezit pojem konkurenceschopnost.

„**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (ČICHOVSKÝ, s. 59).

Marketing konkurenceschopnosti je pak cílené, uvědomělé a časoprostorové hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při

aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru (ČICHOVSKÝ, s. 59).

1.3 Marketingové vlastnosti

Kotler ve své knize Chaotika rozděluje firmy na špatné, dobré a vynikající podle jejich marketingových vlastností, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Marketingové vlastnosti

Špatné	Dobré	Vynikající
Výrobová orientace	Zákaznická orientace	Tržní orientace
Orientace na hromadný trh	Segmentová orientace	Orientace na tržní výklenky
Nabídka výrobků	Nabídka rozšířených výrobků	Nabídka zákaznických řešení
Průměrná kvalita výrobků	Lepší než průměr	Legendární
Průměrná úroveň služeb	Lepší než průměr	Legendární
Orientace na funkce	Orientace na procesy	Orientace na výsledky
Reaguje na konkurenty	Vyrovná se konkurentům	Konkurentům daleko odskakuje
Vykořisťování dodavatelů	Výběrový přísup k dodavatelům	Partnerství s dodavateli
Zaměření na cenu	Zaměření na kvalitu	Zaměření na hodnotu
Průměrná rychlost	Lepší než průměr	Legendární
Hierarchie	Síť	Týmová spolupráce
Vertikální integrace	Plochá organizace	Strategické aliance
Řídí se akcionáři	Řídí se všemi zainteresovanými stranami	Řídí se společností

Zdroj: KOTLER, s.152

1.4 Současné trendy v marketingu

Svět se neustále mění. Rostoucí turbulence přeměňují svět rychleji a dramatičtějším způsobem než kdykoli v předchozích letech. Zájmy, rozpočty i hodnoty zákazníků se dnes vyvíjejí mnohem rychleji. Distribuční kanály nabírají nové podoby a zároveň se objevují kanály nové. Přicházejí stále noví konkurenti. Turbulence je všudypřítomná.

Kotler charakterizuje tyto hlavní změny v marketingu:

- Ve firmě na zákazníka nemyslí jen marketéři, ale úplně každý zaměstnanec.
- Firma se nesnaží prodávat všem, ale raději obsluhuje dobře definované cílové trhy.
- Společnosti se přestávají organizovat podle výrobků, ale podle zákaznických segmentů.
- Podniky přestávají provádět vše vlastními silami, stále více zboží a služeb kupují od jiných firem.
- Firmy přestávají spolupracovat s mnoha dodavateli a zaměřují se na menší množství dodavatelů, s nimiž navazují úzká partnerství.
- Hmotná aktiva ztrácejí význam, který se přesouvá k nehmotným marketingovým aktivům (značkám, hodnotě zákaznické základny, věrnosti distribučních kanálů a autorským právům).
- Značky přestávají být budovány prostřednictvím reklamy, dnes jejich hodnotu vytváří integrovaná marketingová komunikace a uspokojivý výkon.
- Firmy stále méně trvají na ziskovosti každé transakce, pracují raději s dlouhodobou hodnotou zákazníka.
- Místo úsilí o zvyšování tržního podílu usilují o větší podíl z peněženky zákazníků.
- Firmy přestávají být lokální a stávají se globálními (globálními a lokálními současně).
- Firmy se přestávají soustředit jen na finanční ukazatele a zaměřují se i na ukazatele marketingové.
- Orientace na hodnotu pro akcionáře je nahrazena orientací na hodnotu pro všechny zainteresované strany (KOTLER, s. 150-153).

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix je významným nástrojem prodeje. Sestává z různých prvků marketingového programu, které napomáhají úspěšnému zavádění marketingové strategie a

umístování podniku na cílových trzích. Integrace prvků marketingového mixu zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku.

Většina pracovníků marketingu tradičně zvažuje čtyři základní prvky marketingového mixu, kterými jsou: produkt, cena, propagace a místo. V oblasti služeb je však užitečné marketingový mix rozšířit o další klíčové komponenty. Základem marketingového programu je hodnocení každého prvku marketingového mixu a jejich vzájemného působení.

Součásti marketingového mixu

1) Produkt – je to souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkovi určitou hodnotu. **Zboží a služby** jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu. Nejedná se jen o samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

2) Cena – hodnota výrobku či služby pro zákazníka. Je vyjádřena v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Je základním prvkem marketingového mixu. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality produktu zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image.

3) Místo, distribuce – uvádí, kde a jak bude produkt či služba prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Při volbě distribuce volíme účastníky dodávky (přímý prodej, zástupce či zprostředkovatel atd.).

4) Propagace - jedná se o nejviditelnější část marketingového mixu. Propagace zvyšuje významnost produktu a u služeb může též přispět k jejich hmatatelnosti. Propagace zahrnuje řadu činností, kterými jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje, styk s veřejností, ústní podání atd.

5) Lidský faktor ve službách – význam lidského faktoru pro marketing služeb je velmi důležitý. Úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na výběru, školení, motivaci a řízení lidí. Kromě respektování lidského faktoru jako prvku marketingového mixu je nutno si uvědomit rozdílné role zaměstnanců. Tato kategorizace rozlišuje čtyři

skupiny zaměstnanců: kontaktní pracovníci, obsluhující pracovníci, koncepční pracovníci a podpůrní pracovníci. Lidský faktor je důležitou součástí diferenciací podniku služeb, která je zdrojem přidané hodnoty pro zákazníka.

6) Procesy – procesy, pomocí nichž jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou hlavním faktorem marketingového mixu služeb. Zákazníci ve službách totiž často vnímají systém poskytování služby jako nedílnou součást samotného produktu. Neustálá koordinace marketingu a činností je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu ve většině odvětví služeb.

Všechny prvky marketingového mixu spolu navzájem souvisí a jsou v neustálé interakci. Musí být proto stanoveny tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly a mohly tak zabezpečit maximální soulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Vztahy mezi prvky marketingového mixu musí být při tvorbě strategie zohledněny. (PAYNE, s. 129-183).

2 STRATEGIE

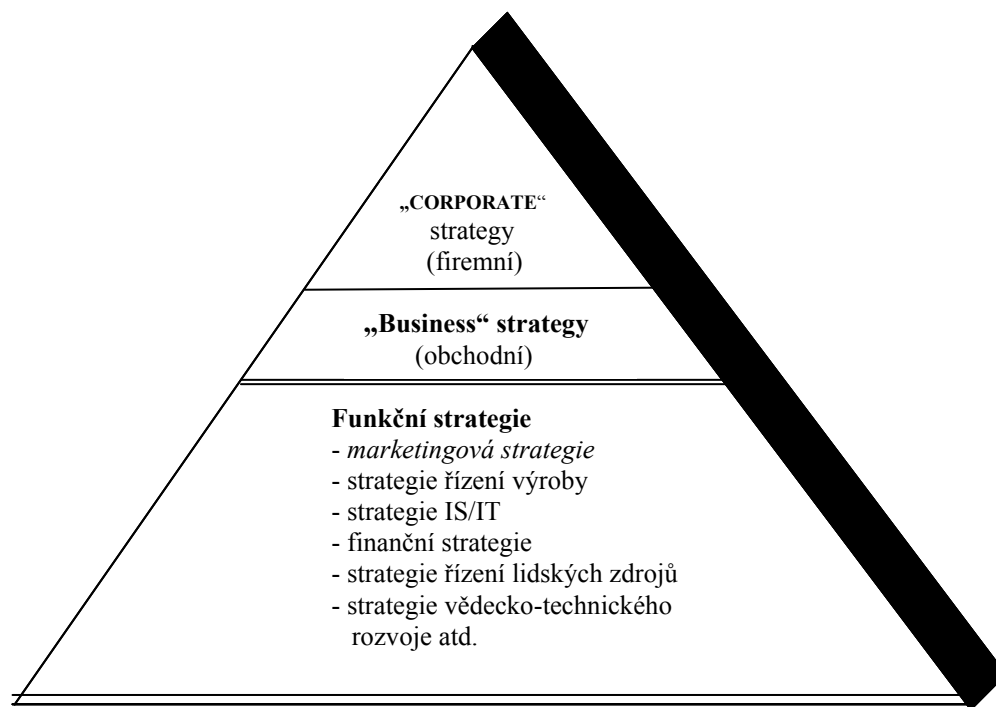
2.1 Strategie obecně

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů).

Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie určuje, jak se tam dostat. Každá obchodní jednotka vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“. Mezi nejdůležitější patří strategie marketingová, technologická a zdrojová. Existuje však mnoho dalších druhů strategií (KOTLER, s. 94).

2.2 Hierarchie podnikových strategií

Obrázek 1: Hierarchie podnikových strategií



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera

2.2.1 Firemní/ podniková strategie (Corporate strategy)

Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové pro-

středky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován atd.

2.2.2 Obchodní strategie (Business Strategy)

Každá strategická obchodní jednotka (SBU) má vlastní vedení, zdroje, cíle a konkurenty, vlastní odlišnou misi a plánování, vlastní zisk a odpovědnost za ztráty. Rovněž musí efektivně reagovat na měnící se spotřebitelskou poptávku na vymezených trzích. A proto strategie SBU vyjadřuje základní cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitý útvar. Obchodní strategie udává určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Tato strategie také zahrnuje rozhodnutí o tom, jakou skupinu zákazníků uspokojit.

2.2.3 Funkční strategie

Každá obchodní strategie je rozpracována do podoby několika specifických funkcí uvnitř podniku, například do formy strategie řízení lidských zdrojů, do marketingové strategie, do strategie řízení výroby, využití informačních technologií, do finanční strategie, strategie vědecko-technického rozvoje atd.

Funkční strategie pomáhají plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících podnikových nebo obchodních strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Není možné, aby byl stejný obsah jednotlivých funkčních strategií pro všechny podniky. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétního podniku a ze situace, ve které se firma nachází (MALLYA, s. 5).

2.2.3.1 Marketingová strategie

Strategie v oblasti marketingu se zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu, ze kterých vychází.

Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek vers. trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích (HORÁKOVÁ, s. 11).

3 MARKETINGOVÝ PROCES

Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Prezентuje strategické marketingové řízení. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

- 1) plánovací etapa
- 2) realizační etapa
- 3) kontrolní etapa

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit. Jsou chápány jako celek. Marketingový proces je nepřetržitý.

Strategický marketingový proces se plně zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek-trh. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem, což znamená do vhodných tržních oblastí a životaschopných výrobních programů. Pomáhá podniku pochopit složitosti marketingových aktivit, vyrovnat se s nimi a poskytuje základ pro jejich řízení a koordinaci.

3.1 Plánovací etapa

Tato etapa přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení plánu.

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí:

- 1) Definování poslání podniku;
- 2) Marketingová situační analýza;
- 3) Stanovení marketingových cílů;
- 4) Formulování marketingových strategií.

Strategické marketingové plánování není založeno ani na domněnkách, dohadech nebo tušeních, ale požaduje dobré a spolehlivé informace vypovídající nejen o dosavadním vývoji a současném stavu, ale dovolující i odhad budoucích možných příležitostí (HORÁKOVÁ, s. 37).

3.1.1 Definování poslání podniku

Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity – tedy odpovědět na otázku „Kdo jsme a o co usilujeme?“. Měl by prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, ke jménu a pověsti, kterou chce na trhu mít a vyslovit, jak chce být chápán veřejností.

Poslání je formulováno na obecné úrovni, nejsou zde vysloveny měřitelné cíle (jejich časový rámec), pouze orientace a postoje. Stanoví podnikovou pozici odlišující tuto organizaci od ostatních stejného typu a prezentuje užitky, kterými chce uspokojovat zákaznické potřeby.

Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.

Není vůbec jednoduché jasně a srozumitelně vyjádřit konkrétní poslání. Některé podniky se mnohdy doslova ptají samy sebe, jaké je jejich skutečné poslání a jaký je v nejširším slova smyslu charakter jejich činností. Složitost je zejména v tom, že odpověď na otázku může zásadním způsobem zúžit nebo naopak rozšířit rozsah dosažitelných marketingových příležitostí, a tím i uplatnění na trhu. Jak příliš široké, tak i příliš úzké poslání může být nebezpečné. Formulované poslání by mělo být ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí.

V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů, jako např.:

- pomocí výrobků, které podnik vyrábí
- pomocí technologií použitých při výrobě výrobku
- pomocí vztahu k trhu
- pomocí kombinace několika rozdílných faktorů – vyjádření poslání pomocí „3 C“ (Customer-zákazník, Company-podnik, Competition-konkurence). Vztahy těchto tří veličin vytvářejí obecný obraz o činnosti podniku a prezentují základní představu o jeho poslání.

Podniky vyslovují poslání písemnou formou a dokument, který je jeho vyjádřením, má v marketingové literatuře celou řadu názvů, například Mission, Business Mission, Mission Statement, Business Mission Statement, Statement of Purpose.

Podniky vyjadřují poslání nejrozmanitějším způsobem. Neexistuje závazná norma ani předpis pro definování poslání. Mission představuje integrační prvek, který sjednocuje hlavní zainteresované subjekty (zaměstnanci podniku, akcionáři, zákazníci, případně i dodavatelé a obecná veřejnost) i jejich zájmy po delší časové období.

Dobře vypracované a šikovně formulované mission vyvolává u zaměstnanců pocit sounáležitosti s podnikem, má motivující význam. U zákazníků má vzbudit dojem, že právě oni jsou tím váženým zákazníkem, pro jehož uspokojení uskutečňuje podnik všechny aktivity. Myšlenky vyjádřené v mission by se měly také shodovat s představami a osobními cíli akcionářů.

Pokud pohlížíme na mission ve spojitosti s marketingovým procesem, potom vidíme, že vyjádření poslání má zásadní vliv na proces, zejména je nepostradatelné pro definování cílů a formulování strategií (HORÁKOVÁ, s. 23-25).

3.1.2 Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, kterou lze popsat jako kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání postavení podniku v daném prostředí.

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno, je to určitý subjekt.

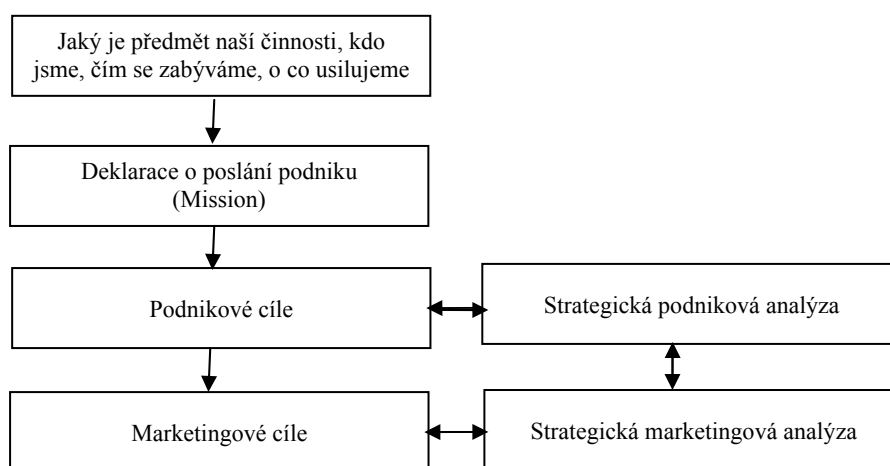
Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory identifikovat, analyzovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.

Většina autorů publikací o marketingu používá členění podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí, přičemž vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí.

3.1.3 Stanovení marketingových cílů

Po provedení situační analýzy pokračuje plánovací etapa procesu dalším krokem, a tím je stanovení marketingových cílů. Modelový postup v podnikových souvislostech je znázorněn na následujícím obrázku č.2.

Obrázek 2: Postup stanovení marketingových cílů



Zdroj: Vlastní zpracování dle HORÁKOVÁ, s.60

Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Jsou určeny vrcholným managementem ve strategickém řídicím procesu. Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou cíli odvozenými (druhotnými) a pomáhají primární cíle zajišťovat. Musí být reálné vzhledem k podnikové situaci.

Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Jsou identifikovány se znalostí zákaznického i konkurenčního zaměření. Neobsahují ale návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit.

Marketingové cíle by měly být:

- **Stanovené na základě rozpoznání potřeb zákazníků** – tj. respektovat zásadu „naš zákazník, náš pán“.
- Identifikovány a uvažovány při **respektování vnitřních a vnějších omezení**.
- **Přesně, jasně a konkrétně vymezené** – tj. stanovit, kterých výrobních řad a kterých tržních segmentů se cíle týkají.
- **Vhodné** – cíle musí zapadat do souboru základních cílů podniku.
- **Srozumitelné** – pochopitelné pro všechny podnikové úrovně.
- **Měřitelné** – nezbytnost kvantifikovatelnosti a následné posouzení v čase. Neměřitelný cíl nemá smysl.
- **Reálné (dosažitelné)** – transformace cílů do reálných úkolů, které mají základy především v situační analýze podniku a jsou dosažitelné. Nereálný cíl může znamenat demoralizaci při plnění – cíl nebude brán vážně a nikdo mu nebude věřit.
- **Akceptovatelné** – soulad cílů s prioritami podniku.
- **Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné** – jednotlivé cíle jsou navzájem v harmonických vztazích, nevylučují se, podporují se.
- **Hierarchicky uspořádané** – respektovat jako východisko cíle podniku a logicky odvodit – v hierarchické posloupnosti – následné specifické marketingové cíle. Dosažení určitého cíle musí předcházet splnění cíle jiného.

SMART princip při formulaci cílů:

Cíle musí být:

- o Specific – konkrétní
- o Measurable – měřitelné
- o Actionable – akční, vyzývající
- o Realistic – realistické, dosažitelné
- o Timed – termínované, tj. určené v čase

3.1.4 Formulování marketingových strategií

Formulování strategií je závažnou manažerskou funkcí. Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Vzhledem k velkému počtu prvků, ze kterých je strategie složena, a vzhledem k rozdílnostem podniků a odvětví, které mají specifické cíle a rozmanité podmínky pro jejich dosažení, je každá marketingová strategie „unikátním dílem“. Ovšem zároveň se dá sledovat i podobnost marketingových strategií, která je důsledkem použití podobných základních postupů a nástrojů, vedoucích k dosažení marketingových i podnikových cílů.

Formulování marketingových strategií obrazně řečeno začíná už definováním poslání organizace, stanovujícím její pozici, kterou se liší od ostatních organizací stejného nebo podobného typu v konkurenčním prostředí a udávajícím základní účel a směr jejího pohybu v tomto prostředí.

Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů. Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků.

Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech, jak dosáhnout stanovených cílů. Ukazují, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje a úsilí pro vytvoření základních preferencí v dané oblasti, které výrobky a trhy zvolit pro konkurování s ostatními rivaly na

trhu. Cíle jsou koncovým bodem marketingového snažení a strategie prostředkem k jejich dosažení.

Marketingové strategie prezentují i prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. Strategii nelze chápat jako něco, o čem lze bez přípravy, narychlo a definitivně rozhodnout. Porozumět marketingovým strategiím znamená pochopit a zhodnotit minulost i přítomnost a odhadnout budoucnost podniku.

Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu (HORÁKOVÁ, s. 65-66).

Postup při formulování strategií

Marketingoví manažeři musí při formulaci předně respektovat **mission podniku** a sledovat základní podnikový strategický směr, který zastřešuje všechny jednotky a činnosti.

Za druhé se předpokládá dobrá znalost **výsledků situační analýzy**, s nimiž manažeři pracují a plně je využívají jako klíčové východisko.

A za třetí plně respektují **primární i odvozené cíle**, pro jejichž splnění jsou strategie voleny.

Cíle jsou podstatné, protože určují marketingové podnikové hodnoty a jejich dosažení znamená naplnění těchto hodnot. Dosažené cíle jsou kritériem, pomocí kterého lze měřit úspěch či neúspěch užitých strategií.

Při stanovení strategických úkolů a marketingových směrů je nutný komplexní celopodnikový přístup. Jedná se o soubory strategií, uspořádané hierarchicky ve vzájemných vztazích jednotlivých úrovní při respektování generické strategie, stanovené a platící pro celopodnikový rozvoj a chápané jako východisko pro strategie jednotlivých podnikových jednotek i pro funkční strategické zaměření.

Marketingové strategie musí být konzistentní se základním podnikovým směrem a nezbytná je i souladnost mezi podnikovými strategickými úrovněmi.

Všechny tři kroky marketingového procesu (plánování, realizace, kontrola) jsou svázány s marketingovými strategiemi. Marketingové plánování zahrnuje rozhodování

o výběru strategie a vytváří základní předpoklady pro jejich realizaci, ke které dochází v rámci realizační etapy. A protože to jsou marketingové strategie, které určují směr postupu podniku v zájmu dosažení plánovaných úkolů, je nezbytná marketingová kontrola, soustředěná na hodnocení účinnosti strategií.

Marketingové strategie determinují úspěšnost či neúspěšnost celého podniku (HORÁKOVÁ, s. 67-68).

Realizace strategie předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru;
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací;
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, promotion), nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost;
- motivování pracovníků;
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtů podporujících realizaci strategie);
- silnou otevřenou komunikaci, vzdělávací akce;
- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které jsou v souladu se strategickými podnikovými, a tedy i marketingovými, směry vedoucími k úspěchu na trhu (HORÁKOVÁ, s. 70).

3.1.4.1 Strategický směr dle Ansoffa

Strategický přístup podle Ansoffa, který je uznávaným odborníkem a autorem velmi známého přehledu strategií pro výrobek a trh (a v současnosti už také klasikem problematiky – názory na tyto otázky vyslovil v 60. letech dvacátého století a toto zaměření je i dnes pro podniky významné).

Ansoff ukazuje ve vzájemných souvislostech:

- marketingové cíle vyjádřené pomocí dvou dimenzí – výrobků a trhů;

- marketingové strategie reprezentované v základní sestavě čtyřmi možnostmi.

Jeho matice dává do vztahu trhy znázorněné na vertikální ose s výrobky, které mají své místo na ose horizontální. Každá osa je rozdělena na část představující výrobky a trhy nové a výrobky a trhy stávající. Pole matice prezentují strategické alternativy vhodné pro dosažení růstu podniku. Jedná se výhradně o růstové strategie. Ansoff neuvažuje o strategiích ústupu.

Obrázek 3: Asoffova matice

Trhy	Výrobky	
	současné	nové
současné	1. konsolidace trhu penetrace trhu	3. vývoj výrobku
nové	2. vývoj trhu	4. diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle HORÁKOVÁ, s.103

Podíváme-li se na Ansoffovu matici z hlediska existujících výrobků a současných trhů, tak pouze první dvě strategie – strategie konsolidace a penetrace trhu – se zabývají současnými trhy a existujícími výrobky. Ostatní strategické směry vycházejí ze skutečnosti, že podnikové cíle už nelze definovat v rámci existujících výrobků a v podmínkách současných trhů.

1. Strategie

Strategie konsolidace trhu – jestliže podnik v pozitivním slova smyslu pouze udržuje současný stav – existující výrobky na současných trzích.

Strategie tržní penetrace – jestliže podnik dosáhne hlubšího a intenzivnějšího proniknutí na trh – na současný trh s existujícími výrobky s cílem zvýšení obratu.

2. Strategie

Strategie vývoje trhu – jestliže podnik pronikne na nové trhy se současnými výrobky. Zvýšení prodejního obratu lze dosáhnout například prodejem existujících výrobků v dalších geografických oblastech, identifikací nových tržních segmentů

v běžných prodejních oblastech, nalezením nových způsobů užití existujícího výrobku na nových trzích, zvýrazněním pozice současných výrobků na nových trzích, například posílením značky nebo image výrobce apod.

3. Strategie

Strategie vývoje výrobku – jestliže podnik pronikne s novým výrobkem na současné trhy. Strategie vychází ze změny výrobku a ze zachování jeho prodejů na současných trzích. Novost výrobku se může projevit v rozdílných formách a stupních. Představený nový výrobek může, ale také nemusí, souviset se současným výrobovým mixem podniku. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například uvedením zdokonaleného výrobku s podporou účinné reklamy na stávající trh, doplněním současné výrobové řady o další výrobek a jeho uvedení na existující trh apod.

4. Strategie

Strategie diverzifikace – jestliže podnik uvede nový výrobek na nový trh. Strategie je velmi působivá, ale rovněž značně riskantní, protože podniky většinou nemají ani výrobní, ani marketingové zkušenosti (nový výrobek, nový trh), které by mohly využít. Dostávají se do zcela odlišných tržních oblastí se značkami do této doby zde neznámými. Dochází k objevování a využívání naprosto nových podnikatelských příležitostí (HORÁKOVÁ, s. 103-106).

3.1.4.2 Formulování marketingových strategií v cenové oblasti

Formulování marketingových strategií v cenové oblasti je závislé především na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci.

Pro dosažení podnikových cílů jsou používány čtyři základní strategie:

1) Diferenční cenová strategie – představuje prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Nejběžnější formou je účtování rozdílných cen na různých tržních segmentech.

Některé podniky používají strategie příležitostného diferenčního ocenění. Příklad zahrnuje strategii „sbírání smetany“, tj. prvotní vysoké ceny jsou určeny pro nový

výrobek a dovolí pokrýt náklady výzkumu a vývoje rychleji, ještě v prvních fázích prodejního cyklu.

2) Konkurenční cenová strategie – je vybudována na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Často používaná penetrační cena je založena na nízké zaváděcí ceně a předpokládá využití předností hromadné výroby a dosažení vysokého objemu prodeje.

3) Strategie ocenění výrobkové řady – využívají podniky, nabízející na trhu více než jeden výrobek. Potom usilují o takový komplex cen, který bude maximalizovat zisk za celou řadu, případně za celý mix. V praxi existuje řada alternativních možností. Možné je stanovení nízké ceny na dolním konci řady a vysoké na horním.

4) Strategie psychologické ceny – počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení.

3.2 Realizační etapa

Zahrnuje řadu operací. Vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich vhodné začlenění do organizační struktury podniku.

Realizace znamená soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů. Znamená plné pochopení možných přístupů vedoucích k provedení strategie a v rámci každodenních operací vést lidi k plnění úkolů pro dosažení žádaných výsledků.

Prostřednictvím konkrétních prováděcích programů dochází k plnění úkolů zaměřených na dosažení marketingových cílů. Jestliže je realizace úspěšná, znamená dosažení cílů stanovených v marketingovém plánu (HORÁKOVÁ, s. 157).

3.3 Kontrolní etapa

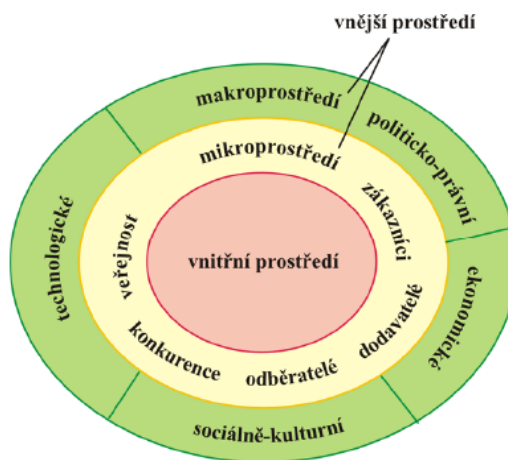
V této fázi se porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými výsledky. Tato etapa je nutná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se

tak nestalo, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus zpětných vazeb znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná přiměřená opatření směřující k revizi a k případným změnám plánu nebo k revizi a případným úpravám příštích realizačních aktivit.

Dobře fungující marketingové hodnotící a kontrolní systémy jsou rozhodující pro úspěšné marketingové fungování podniku. Kontrolní etapa marketingového procesu (třetí a závěrečná) kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem. Zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které ne a umožňuje provádět i nezbytná kontinuální regulování pro udržení integrity a nepřetržitosti procesu. Kontrola slouží jako základ pro znovuzahájení příštího marketingového procesu. Marketingové řízení bez hodnocení by nebylo kompletní, proces by byl nepatřičný a neúplný, a proto je kontrolní fáze zcela nezbytnou fází procesu marketingového řízení (HORÁKOVÁ, s. 177).

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

Obrázek 4: Prostředí firmy



Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG, s.150

Prostředí firmy chápeme jako všechny prvky a vlivy, které v současné době nebo v budoucnu ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Sílu těchto vlivů není snadné předvídat a odhadnout.

Kotler ve své knize Chaotika upozorňuje na hlavní klíčové změny marketingového prostředí, kterými jsou:

- Zákazníci jsou informovaní lépe než kdykoli předtím. Mají velkou sílu. Téměř cokoliv o jakémkoli výrobku, službě nebo firmě si mohou najít na Internetu nebo díky svým kontaktům.
- Konkurenti dokáží kopírovat nové výrobky a služby stále snadněji a rychleji, čímž snižují návratnost investic inovátorů. Konkurenční výhody tak mají mnohem kratší trvání.
- Internet a sociální sítě daly vzniknout radikálně novým médiím a informačním zdrojům, stejně jako prostředkům přímého prodeje zákazníkům (KOTLER, s.151).

4.1 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.

Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčující logistiku podniku), technologické, ekologické aj. To znamená, že některé z vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné.

4.1.1 SLEPT analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít SLEPT analýzy (podle začátečních písmen českých a anglických názvů). Zkoumají se faktory sociokulturní, právní, ekonomické, politické a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku.

- Sociálně-kulturní faktory – v této oblasti sehraávají důležitou roli zejména demografický vývoj populace, životní styl a úroveň, mobilita, úroveň vzdělání, klima ve společnosti.
- K právním faktorům patří daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele atd.
- K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních. Politické prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- Technologické faktory (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.

4.2 Mikroprostředí

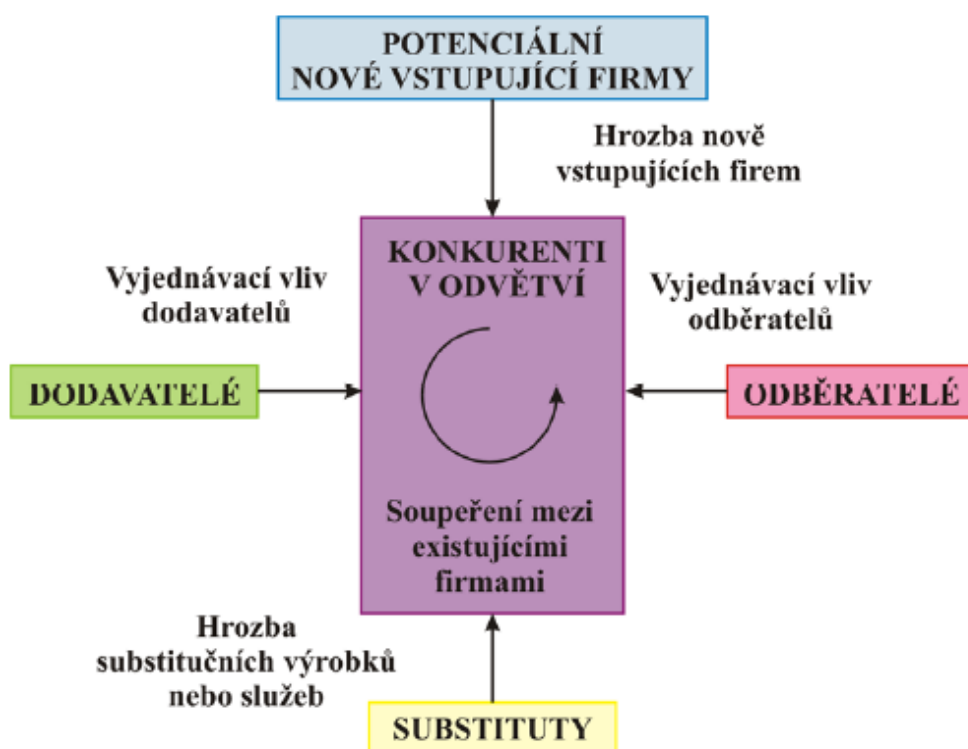
Podnik se musí vyrovnat také se svým mikroprostředím. Jedná se o nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.

Do mikroprostředí (vedle podniku) je možno zařadit partnery jako jsou dodavatelé, odběratelé, distribuční mezičlánky, finanční instituce, pojišťovny, dopravci, zákazníci, konkurence a veřejnost.

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

4.2.1 Porterův pětifaktorový model

Obrázek 5: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: PORTER, s. 50

Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbou vstupu nových konkurentů
- hrozbou substitutů
- rivalitou firem působících na daném trhu

Mezi těmito pěti silami existují vazby. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.

Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:

- *Hrozba intenzivní odvětvové konkurence*

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Firma pak nemůže plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.

- *Hrozba nově vstupujících firem*

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk vysoký, ale v případě neúspěchu se musí firma potýkat s obtížnými bariérami výstupu. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, firmy mohou sice snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale rentabilita je nízká.

- *Hrozba substitučních produktů*

Substituční výrobky jsou nahrazující výrobky, a tak omezují ceny a tím i zisky firmy. Je proto nutné, aby firma sledovala i vývojové trendy substitučních

výrobků. Hrozba substitutů je snižována především tehdy, pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady a pokud nezvyšují nabídku a konkurence v odvětví výroby substitutů je vysoká (KERKOVSKÝ, s. 38).

- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů*

Dodavatelé ovlivňují firmu nejčastěji formou cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty a pokud jsou dodávky pro firmu velmi důležité a změna dodavatele není možná.

- *Hrozba rostoucí kompetence zákazníků*

Zákazníci tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní a existují-li substituční výrobky (KOZEL, s.31).

4.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.

4.4 SWOT analýza

Souhrnné hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb tvoří tzv. analýzu SWOT, která je zobrazena na níže uvedeném obrázku.

Analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) se skládala původně z dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. **Silné a slabé stránky** se vztahují k vnitřní situaci firmy, kde se vyhodnocují především zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů. **Příležitosti a hrozby** vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni pomocí nejrůznějších faktorů.

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti, zatímco slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu. Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Ohrožení je možno definovat jako nepříznivou situaci v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení (HORÁKOVÁ, s. 42-45).

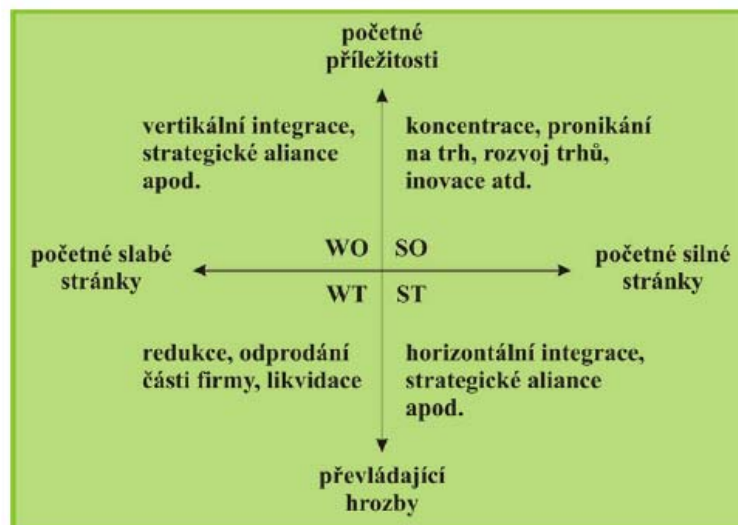
Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne firma *konkurenční výhody* nad ostatními. K tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí (KOZEL, s.39).

Obrázek 6: SWOT analýza

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG, s. 68

Obrázek 7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, s. 69

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.

5.1 Základní údaje

Společnost Plastika a.s. má sídlo v Kroměříži. Jejím vlastníkem je firma Plastika Group a.s., kterou vlastní 7 fyzických osob (5 z nich jsou zároveň členové představenstva firmy Plastika a.s.). V současné době má organizace 330 zaměstnanců a v roce 2009 dosáhla obrátu 473 mil. Kč.

Obrázek 8: Firma Plastika a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika

Plastika se prezentuje jako moderní evropský dodavatel komplexních služeb týkajících se náročných plastových komponentů pro průmyslové aplikace. Během své padesátileté historie v oblasti průmyslového zpracování plastů se stala stabilním a silným partnerem renomovaných zákazníků v oblasti automobilového, počítačového a elektrotechnického průmyslu.

Mezi nejvýznamnější zákazníky patří firmy Fujitsu Siemens Computers GmbH, SRN; Continental Automotive, SRN; Magna Slovteca, Slovenská republika; TI Automotive, Velká Británie; TRW s. r. o., Česká republika; Schneider Electric SA, Francie.

5.2 Historie

Kořeny vzniku společnosti Plastika spadají až do roku 1956. Tehdy byla Plastika založena jako výrobní družstvo invalidů pro výrobu hraček, sportovních potřeb a pro opravy elektromotorů a laboratorních přístrojů. Později firma postupně zaváděla nové technologie a výroby (technologie vstřikování, výroba plastových ventilátorů, silničních sloupků, výroba klávesnic).

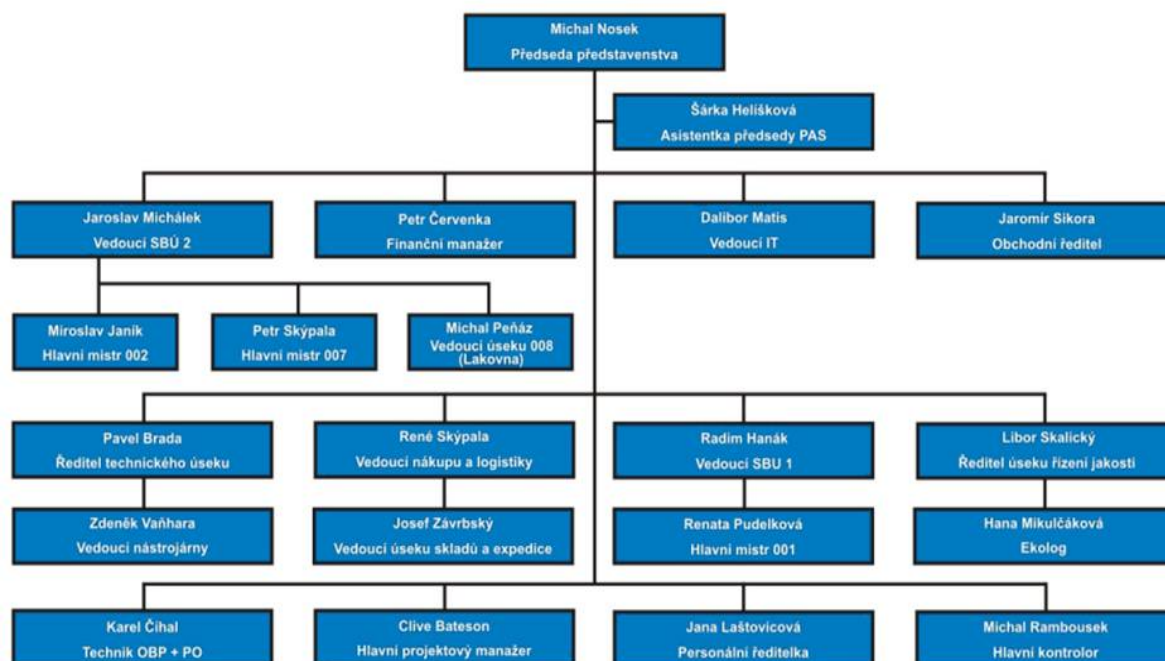
Důležitým mezníkem pro společnost byl rok 2003, kdy proběhla konverze ze společnosti Plastika v.d. na akciovou společnost a to na základě smlouvy o převzetí jmění majoritním akcionářem firmou SPV Int., která se později přejmenovala na Plastika Group a.s. a je jejím vlastníkem doposud. V roce 2008 bylo v areálu Plastiky vybudo-

váno logistické centrum poskytující komplexní logistické služby v oblasti globálního nákupu, kompletace výrobků včetně balení a distribuce do dodavatelského řetězce. Plastika stále rozšiřuje portfolio svých služeb pro zákazníky a v roce 2007 vybudovala ve svých prostorách cleanroom a v roce 2008 vlastní lakovnu (Profil firmy, s. 5).

5.3 Organizační struktura

Společnost řídí Ing. Michal Nosek, jeho zástupcem je Ing. Stanislav Zbranek, oba jsou zároveň členové představenstva společnosti.

Obrázek 9: Organizační struktura firmy Plastika a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů firmy Plastika a.s.

Organizační struktura společnosti prodělala v roce 2009 několik změn. Jednalo se zejména o sloučení výrobních provozů pod výrobním ředitelem Ing. Jaroslavem Michálkem. Dále došlo k obměně finančního ředitele, ředitele jakosti a vedoucího logistiky. Hlavním důvodem těchto změn bylo zvýšení efektivity.

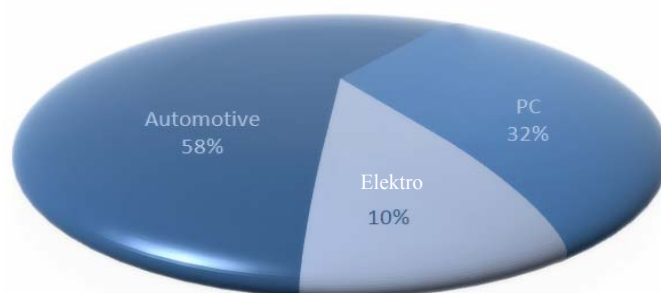
5.4 Rozložení výrobního portfolia

Společnost plastika obchoduje výhradně na B2B trzích jako subdodavatel komponentů v oblasti automobilového, počítačového a elektrotechnického průmyslu.

Firma dodává komplexní plastové komponenty. Specializací je výroba plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných služeb mezi něž patří: výroba forem včetně návrhu a konstrukce (v ČR i v Číně), návrh samotného výrobku, vstřikování plastů (1K, 2K, vstřikování čirých materiálů), cleanroom, tamponový a laserový potisk, lakování (1K, 2K na bázi vody, CO₂ čištění), svařování ultrazvukem, horká ražba, montáže, testování a měření, služby logistického centra v oblasti globálního nákupu i kompletace výrobků, včetně balení a distribuce dle individuálních požadavků zákazníka.

Výrobní program lze rozdělit na tři hlavní oblasti, kterými jsou automobilový průmysl, PC průmysl a elektro průmysl.

Obrázek 10: Rozložení portfolia produkce dle tržeb v roce 2009



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Z grafu je zřejmé, že největší segment zaujímá automobilový průmysl. Při pohledu na vývoj průmyslu v současné hospodářské krizi vyvstává ale otázka, zda by firma neměla přesunout své aktivity do jiného segmentu.

5.4.1 Automobilový průmysl

Komponenty a sestavy automobilového segmentu charakterizuje technologická náročnost výroby s využitím širokého portfolia nabízených služeb.

V roce 2009 tvořila nabídka tohoto segmentu následující produkty:

- sestavy pro přístrojové desky (zákazníci: Continental, Bosch),
- pohledové díly interiérů (zákazníci: Faurecia, TRW, Eissmann, Grupo Antolin),
- sestavy venkovních zrcátek (zákazníci: Magna Slovteca),
- díly světelných systémů (zákazníci: Valeo, Automotive Lighting),
- díly pro palivové systémy (zákazníci: TI Automotive, Continental, Inergy).

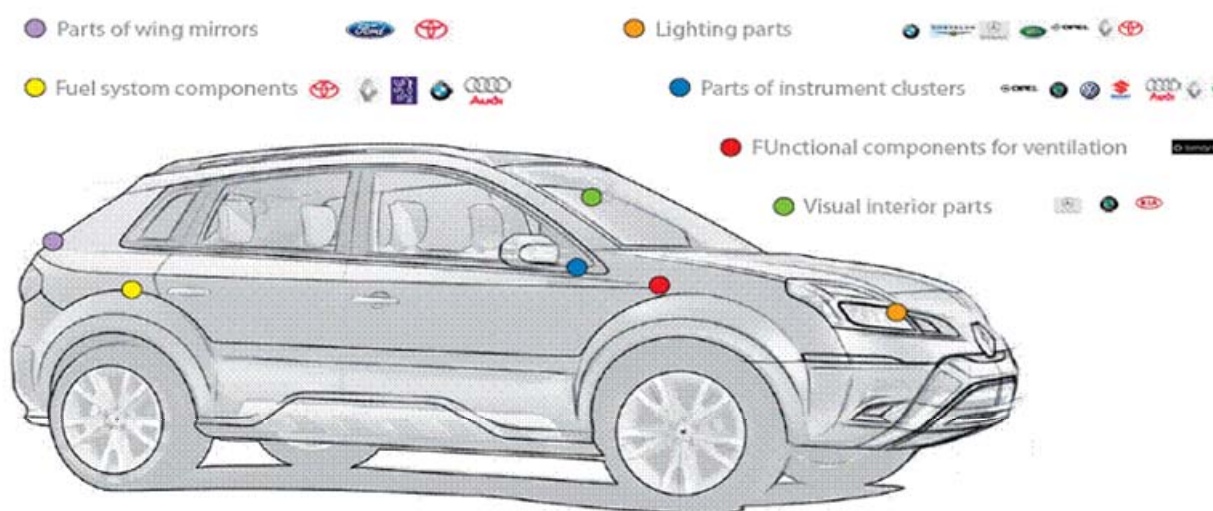
Obrázek 11: Produkty vyráběné ve firmě Plastika a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Tyto díly se vyrábí technologií vstřikování. Na některých dílech je následně prováděna montáž. Pro vstřikování je použita široká škála materiálů dle specifikací zákazníka.

Obrázek 12: Specializace firmy Plastika a.s. v automobilovém průmyslu



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Tento obor se v Plastice vyznačuje postupným růstem, přičemž v roce 2009 dosáhl dokonce svého rekordu a sice 58 procentního podílu z celkového portfolia firmy. Tento růst je přikládán hlavně znalosti oboru a dobré reputaci společnosti u zákazníků.

Jedná se o obor náročný na kvalitu, technologické kompetence a administrativu (dodržování norem), což s sebou nese vysoké náklady, které musí být zohledněny při tvorbě cen. Tyto vysoké náklady mají ovšem dopad i na celkový chod firmy a promítají se nejen do cen pro automobilový průmysl, ale i pro jiné segmenty, např. elektro.

5.4.2 PC průmysl

Portfolio PC obsahuje komplexní výrobu, tj. vývoj, technickou přípravu výroby, vstřikování, montáže, potisk, elektronické testování klávesnic, laserový potisk, tampoprint, balení a logistické služby.

Obrázek 13: Klávesnice vyráběné ve firmě



Zdroj: Materiály firmy Plastika a.s.

Díly klávesnic jsou vstřikovány. Vstřikování kláves probíhá na pracovišti vybaveném manipulátory, které klávesy po vystříknutí následně kompletují. Použité materiály jsou ABS, PBT a PS. Následně probíhá ruční montáž klávesnic a jejich kompletní elektronické testování. Pokračuje se laserovým potiskem klávesnice, který zajistí vysokou odolnost proti otěru. Klávesnice jsou poté zkompletovány a následně zataveny do fólie a dodány zákazníkům.

Podíl segmentu PC v Plastice rok od roku klesá. Tento fakt jen potvrzuje nesplněný plán této části portfolia v roce 2009 téměř o 50 mil. Kč. Také v roce 2010 je prognózován další pokles, který je zapříčiněn hlavně ukončením výroby 3 typů klávesnic (K397/8, K370, K374). Ve firmě zůstává výroba pouze dvou typů klávesnic (K500 a K550/551). Hlavním důvodem je trend přesunu výroby do asijských zemí.

Firma by proto měla zvažovat náhradu tohoto segmentu, který sice v roce 2008 představoval cca 49 % obrátu, o rok později tj. v roce 2009 to bylo ale již pouze 32 % a do budoucna je predikován další pokles.

5.4.3 Elektro průmysl

Tento segment je zastoupen následujícími výrobky: sestavy pro komunikační techniku (modemy, koncovky kabelů, telefony), díly pro kancelářskou techniku (komponenty tiskáren, kopírek, tonerů, cartridge), sestavy pro domácí aplikace (komponenty pro kávovary, rychlovarné konvice), TV komponenty, rozvody nízkého a středního napětí a různé spínače.

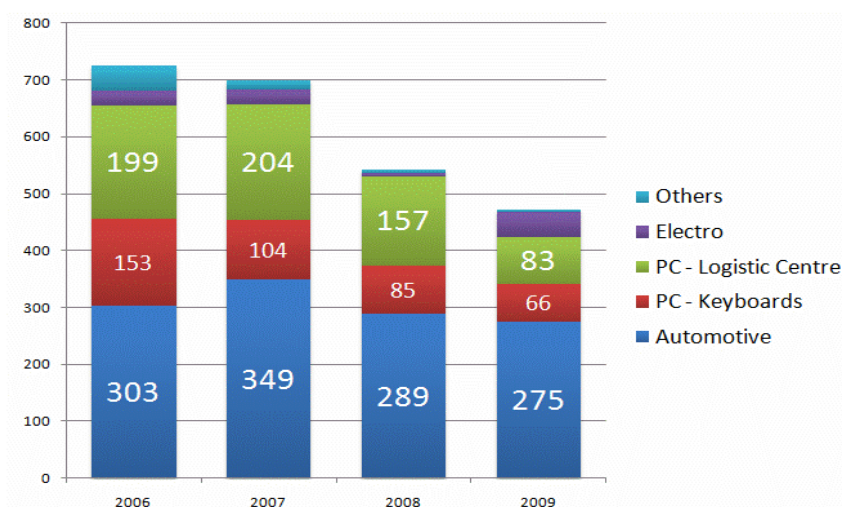
Hlavní technologií použitou u dílů pro elektrotechnický průmysl je vstřikování. Po vstřikování se díl chladí, následně se ručně montují kovové vložky a díl se kompletuje s další součásti.

V roce 2009 tvořil Elektro segment v portfoliu firmy necelých 10 %. Pro rok 2010 Plastika bohužel nezískala zakázku od firmy SONY (Plastice se nepodařilo prosadit z důvodu nedostatečně atraktivních cen a zákazník se rozhodl nominovat levnější výrobce z Asie a Slovenska), což představuje další pokles cca o 25 mil Kč v ročním plánu.

Další zákazník v oblasti elektro - Schneider Electric – kvůli krizi stahuje v současné době z Plastiky 2 projekty (Prizma a Verrine pivotante). Ve firmě zůstává pouze menší výroba pro firmu Schneider Písek.

Plastika je v této branži bohužel nekonkurenceschopná. Je otázkou, zda posilovat tento segment nebo zda má firma raději rozšířit nabídku pro automobilový průmysl.

Obrázek 14: Vývoj segmentů dle tržeb v mil. Kč



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

5.5 Technologie výroby a služby

Firma dodává komplexní plastové komponenty. Specializací je výroba plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných komplexních služeb mezi něž patří:

Obrázek 15: Výrobní technologie používané ve firmě

Vstřikování plastů



Plastové výlisky z termoplastických materiálů.

Lakování



Lakování plastů v nové lakovně.

Tampoprint - potisk tamponem



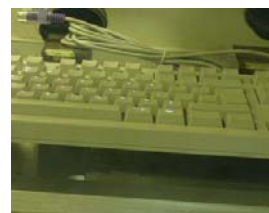
Potisk plastových výlisků tamponováním.

Montáže



Montáže z vyrobených plastových dílů a nakoupených komponentů.

Potisk laserem



Používá se technologie laserového potisku.

Horká ražba



Tzv. hot stamping zajistí dekorativní zúšlechťení plastových výrobků.

Svařování ultrazvukem



Tzv. ultrasonic welding pro kvalitní nerozebiratelné spojení plastových dílů.

Zdroj: Firemní profil

5.6 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení se snaží zaměřovat své aktivity na prevenci ztráty zákazníků, řízení loajality zákazníků a zvýšení prodeje stávajícím odběratelům. Hledá možnosti zintenzivnění a zefektivnění komunikace se zákazníky. Volí cílové skupiny zákazníků a odpovídající komunikační strategii. Zároveň umožňuje vložení všech potřebných vstupů, které jsou ukládány v příslušné databázi pro další použití.

Ve více jak padesátileté historii firmy působí marketing 12 let. Během tohoto období plnil celou řadu dílčích aktivit. Dnes jsou ve firmě realizovány činnosti:

Strategické

- Hledání nových segmentů
- Budování dobré pověsti a image
- Hledání nových strategických partnerů

Analytické

- Hodnocení stávajících zákazníků
- Analýza konkurence
- Analýza zákazníků
- Analýza poptávek
- Benchmarking

Komunikační

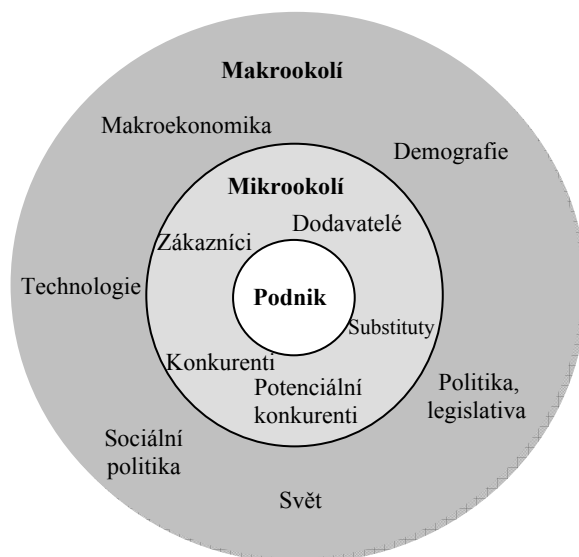
- Veletrhy
- PR aktivity (Intranet, firemní časopis, tiskové zprávy, web, propagační a prezentační materiály apod.)
- Aktivní spolupráce s institucemi (Hospodářská komora, Plastikářský klastr, Sdružení automobilového průmyslu apod.)
- Podpora zákazníků.

6 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Cílem analytické části je zjistit aktuální pozici firmy PLASTIKA a.s.

K tomuto zjištění jsem použila metody strategické analýzy, které analyzují obecné okolí, oborové okolí a interní faktory.

Obrázek 16: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, Strategické řízení, 2001

6.1 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

SLEPT analýza je důležitým nástrojem poznání makroprostředí, které firmu ovlivňuje. Tato analýza vyhodnocuje dopady změn, které pocházejí z určitých oblastí podle následujících faktorů:

6.1.1 Social - Sociální faktory

Demografické prostředí – světová populace vykazuje růst. Zvyšování počtu obyvatel vede k růstu potřeb. Růst počtu obyvatel ale znamená intenzivnější čerpání přírodních zdrojů a hromadění odpadů. Velký důraz se klade na ekologii, z čehož lze dedukovat rostoucí tlak na ekologickou výrobu a likvidaci, recyklaci a environmentalistiku obecně.

Ve většině zemí dochází ke změnám etnické struktury obyvatelstva. Nynější doba se projevuje velkou migrací uvnitř jednotlivých zemí ale i mezi nimi, což znamená **pří-**

liv levnější pracovní síly ze třetích zemích. Někteří místní obyvatelé proti tomu ale protestují. Přitom spousta imigrantů odvádí mnohem lepší práci než místní obyvatelé. Řada konkurenčních firem Plasty si je dobře vědoma této výhody a již tyto přistěhovalce zaměstnává. Např. firma Okula Nýrsko a.s. zaměstnává Slováky, Poláky, Bulhary a více jak 100 dělníků z Vietnamu.

Z hlediska dosaženého stupně **vzdělání** je možné obyvatelstvo rozdělit do pěti skupin: negramotní, se základním vzděláním, se středoškolským vzděláním, s vysokoškolským vzděláním a postgraduálním vzděláním. Vysoká úroveň vzdělanosti se odráží také v poptávce. Plasty se potýká s problémem **nedostatku odborníků v plastikářském průmyslu** - v ČR existuje totiž pouze jedna vysoká škola nabízející studium pro obor plastů.

6.1.2 Legal – Právní a legislativní faktory

Do legislativních podmínek patří prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele aj. Legislativní omezení mohou vést k rozvoji nových, ekologicky přijatelnějších technologií a produktů. Zákony vytvářejí pro některé organizace nové příležitosti, například přísná nařízení o likvidaci odpadů vytvářejí vynikající příležitosti pro odvětví, která se zabývají recyklací, pro Plasty představují tyto opatření ale další náklady.

Vliv legislativy na podnikání rok od roku roste. Marketéři musí dokonale znát důležité zákony na ochranu konkurenčního prostředí, zákazníků a společnosti.

Zákonodárci přijali novelu zákona související se státním rozpočtem ČR na rok 2010, ve které zvýšili spotřební daň. **Zvýšení spotřební daně** na pohonné hmoty znevýhodňuje Plasty kvůli zvýšení ceny dopravy svých produktů k zákazníkovi. Dále došlo ke **zvýšení obou sazeb DPH**, a to o 1 %. Jelikož firma obchoduje na trzích B2B, tak tato změna ji nijak vážně neohrozí. Snížení sazeb **sociálního a zdravotního pojištění**, ke kterému mělo v roce 2010 dojít, se odkládá na rok 2011, takže v této oblasti bohužel firma zatím neušetří. Naopak růst nákladů představuje v rámci protikrizového opatření zrušení slevy na pojistném a zvýšení stropu pro odvod sociálního pojištění.

6.1.3 Economic - Ekonomické faktory

Stav ekonomiky ovlivňuje nemalou měrou schopnost firmy dosáhnout odpovídající míry výnosnosti. Na rentabilitu má vliv HDP, úrokové sazby, míra inflace i směnné kurzy. Globální krize značně změnila vývoj ekonomiky. **Český HDP** za rok 2009 vykázal bohužel v meziročním srovnání klesající tendenci, a to o 4,3 %. Pro rok 2010 se předpokládá mírný růst HDP o 0,3 procenta. Rizika predikce ale zůstávají vychýlena spíše směrem dolů. Svět vstupuje do nové ekonomické éry, firmy budou muset čelit neustálým krizím, turbulencím a chaosu. Tyto faktory ovlivňují obchod na celé zemi přímo i nepřímo. Mezi nejpůsobivější síly na dnešním ekonomickém poli patří rostoucí tržní velmoci, zejména skupina zemí BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína) a země Blízkého východu bohaté na přírodní zdroje. Tyto země v současné době přispívají ke stabilizaci globální ekonomiky, neboť spotřebě v těchto zemích se daří vyrovnávat propad způsobený poklesem ve Spojených státech a Evropě. Mnoho finančních i nefinančních institucí se vyhnulo krachu jen díky blízkovýchodním a čínským investicím.

Úroková míra - v minulém roce došlo ke snížení základní úrokové sazby ČNB. To se promítlo také do ostatních úrokových sazeb mezibankovního trhu. Nejistota na finančním trhu se však nadále projevuje vyššími rizikovými přírážkami, které by snad měly klesat. Úrokové sazby z nových úvěrů poskytnutých podnikům jsou sice celkem stabilní, ale zpřísnění úvěrových podmínek ztížilo možnost získat úvěr, což i Plastica pociťuje velmi silně na „vlastní kůži“.

Snížující se míra **inflace** v roce 2009 dosáhla 1 %, což reflektuje oslabení nákladových tlaků. V roce 2010 se očekává mírný růst. Pokud jde o cenový vývoj, meziroční míra inflace v eurozóně měřená HICP se po záporném růstu dostala opět do kladného pásma. Její růst odráží především vlivy spojené s poklesem celosvětových cen komodit. V blízké budoucnosti by měla inflace mírně růst, a to především vlivem růstu cen energií a potravin. Z hlediska dalšího vývoje by míra inflace měla zůstat mírná a celkový vývoj cen, nákladů a mezd by měl zůstat utlumený v důsledku pokračující slabé poptávky (Měsíční bulletin ECB – prosinec 2009, online). Nízká inflace dává Plastice ale prostor pro vyjednávání s dodavateli o snížení cen vstupů.

Rizika pro růst výdajů domácností jsou koncentrována na **trhu práce**, na němž se výrazně projevují důsledky recese. I přes očekávané preference odborů (upřednost-

nění zachování pracovních míst před nárůstem mezd) bude pravděpodobně docházet ke zvyšování míry nezaměstnanosti, která v roce 2009 dosáhla 8,1 %. Zvyšující se nezaměstnanost má ale pozitivní dopad pro Plastiku, jelikož získávání nových pracovníků není tak náročné a nákladné jako v předcházejících letech.

Historický rekord **směnného kurzu** byl zaznamenán k 21. červenci 2008 a to ve výši 22,97 CZK/EUR. Následná prudká korekce, způsobená odlivem finančních investic z rozvíjejících se trhů vedla k tomu, že 17. února 2009 kurz oslabil až na 29,47 CZK/EUR. Průměrná hodnota v září 2009 činila 25,35 CZK/EUR, což přibližně odpovídalo trendové hodnotě. Předpokládá se, že v průběhu roku 2010 se kurz bude pohybovat kolem průměrné hodnoty 25,40 CZK/EUR s tendencí k mírnému nominálnímu i reálnému zhodnocování odpovídajícímu dlouhodobému trendu.

6.1.4 Political - Politické faktory

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického prostředí. To zahrnuje vládní organizace, nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují organizace a jednotlivce.

Současná situace v ČR potřebuje strategii, jak ozdravit veřejné finance a nastartovat růst ekonomiky. Nynější vláda je sice úřednická, ale naštěstí nečeká na vládu vzešlou z řádných voleb a pustila se do řešení otázek souvisejících s oživením ekonomiky. Její pravomoce jsou však omezeny, protože nemá politický mandát. V české ekonomice tak již příliš dlouho vládne nejistota, ve které ani tuzemské ani zahraniční firmy neví, co mají očekávat. Navíc si svoje image v poslední době v zahraničí zrovna nevylepšila a stává se nečitelnou zemí. A to si při závislosti na vnějším prostředí nemůže dovolit. Plastika je výrazně touto situací ovlivněna, jelikož 60 % její produkce jde na *export*. Do voleb ale bohužel nelze očekávat nějakou konstruktivní dohodu mezi politickými stranami, spíše naopak.

Dosud *chybějící euro* je konkurenční nevýhodou, jak pro exportéry, ale i dodavatele. Lze totiž očekávat, že růst bude založen na exportně orientovaném zpracovatelském průmyslu, pro který je přechod od nestabilní české měny k euru zásadní. Jeho zavedení ale při současné ekonomické situaci asi nebude tak brzy.

Jedinou významnou vzpruhou mohou být v příštích letech unijní fondy, a proto by měly být nasměrovány prostředky výlučně tam, kde opravdu mohou zafungovat jako stimul.

Vzešlá vláda z nastávajících voleb bude postavena před řadu problémů - korupce, daňová reforma, zdravotnictví, důchodová reforma a mnoho dalších. Tyto problémy bude nutné velmi rychle a razantně řešit.

6.1.5 Technological - Technologické faktory

Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, jsou technologie. Poskytly lidem takové zázraky, jako je penicilin, náročné operace, pilulky na všechny možné neduhy, ale zároveň lidstvu přinesly takové hrůzy, jako je samopal, bomby, nervové plyny a spousta dalších.

Každá nová technologie stimuluje ekonomický růst a vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat. Trendem v dnešním světě je zrychlující se tempo technologických změn, neomezené příležitosti pro inovace, změny ve výdajích na výzkum a vývoj a rostoucí regulace technologických změn. V současné době dochází k velkému rozmachu nových technologií v oblasti biotechnologií, elektroniky, robotiky a vývoje nových materiálů, které mohou jak Plastice, tak ostatním firmám ušetřit nemalé částky.

Výdaje na vědu a výzkum celosvětově rostou, a to i v ČR. Existuje řada projektů od různých vládních organizací, které jsou nápomocny při financování vývojové činnosti firem. K dispozici je také řada programů pro podporu vývoje, a to formou čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie. Např. projekt „Výzkum a vývoj pro inovace“, jehož cílem je motivovat malé a střední podniky k účasti v projektech výzkumu a vývoje na evropské úrovni. Dokonce i banky se zapojují do podpory firem – např. banka HSBC vyhlásila projekt GRANT, ve kterém vítěz obdrží od banky finanční podporu 1 000 000 Kč a k tomu zcela mimořádné know-how pro export ve vybraném teritoriu. Plastika má sice své vlastní oddělení výzkumu a investic, ale čerpání z těchto fondů zatím nevyužila. Obecná technologická úroveň firmy je sice mírně nadstandardní, ale špičkové úrovni zdaleka nedosahuje.

6.2 Analýza oborového okolí

6.2.1 Obecná charakteristika oborového okolí

Profil oboru plastů

Fakta z poslední doby ukázala, že u zpracovatelů plastů rozhodují výrobci, kteří jsou schopni působit globálně, dodávat v nejkratším čase a ve stejné a vysoké jakosti na kterémkoliv místě na světě. Vytváří se e-commerce síť nezávislé na výrobcích. Pro zpracovatele plastů platí, že na klíčových trzích je nutné jít za konečným uživatelem a zřizovat vlastní prodejní a servisní centra a zpracující závody na regionální a místní úrovni.

Konkurence, koncentrace a fúze výrobců plastů

Následkem tvrdé konkurence ve standardních termoplastech dochází ke koncentraci výroby a k fúzím v průmyslu plastů. Očekává se, že během několika let ovládne výrobu v tomto oboru několik gigantů, které bude možno spočítat na prstech jedné ruky.

Nezanedbatelným důvodem spojování je synergie vytvářená obchody velkých producentů, lepší využití zdrojů a koncentrace prostředků na vlastní výzkum a vývoj a jeho zajišťování od malých až středních specializovaných firem (Trendy vývoje a prognózy plastů, online).

Trendy v odvětví

Výrazný nástup Číny a dalších asijských trhů, které jsou určující pro vývoj současné poptávky, ale také výroby, nelze přehlédnout ani v tomto oboru. Asie s 36 % podílem na světové výrobě je již dnes největším producentem plastů a další přesuny výrobních kapacit do asijského prostoru se očekávají v blízké budoucnosti. Hrubý národní produkt čínského hospodářství s nejvyšším počtem obyvatel na světě roste již nějakou dobu každoročně o zhruba 10 %. Tempo růstu průmyslu plastů v Číně je ještě vyšší než tempo růstu hrubého národního produktu. Tento mohutný růst do značné míry spoluurčuje trendy celosvětového průmyslu plastů. Čína je již dnes nejdůležitějším obchodním partnerem Japonska, Jižní Koreje a Tchaj-wanu, druhým největším obchodním parametrem Evropské unie a třetím největším partnerem USA.

Poptávka samotné Číny po plastech podle odhadu dosáhne v roce 2015 čtvrtiny celkové světové spotřeby. Této situaci odpovídá vývoj ve výrobě plastikářských strojů a

zařízení. Vedoucí zemí zůstává s výrazným náskokem Německo, ale Čína již předběhla Itálii, USA i Japonsko a stala se druhým největším světovým dodavatelem v oboru. A zatímco poptávka na západoevropských a severoamerických trzích stagnuje, Čína poptává 50 tisíc vstřikovacích strojů ročně a ostatní asijské země dalších přibližně 20 tisíc.

Novým trendem pak je zakládání evropských poboček čínských výrobců vstřikovacích strojů. Asijské a evropské producenti strojů se odlišují také inovační filosofií. Zatímco v Evropě se zaměřují na optimalizaci modularity strojů a lepší využití jejich kapacity, ale většinou zůstávají věrni hydraulickým pohonům, asijské producenti preferují energeticky účinnější pohony elektrické.

Přestože materiály pro výrobu forem musí splňovat vysoké nároky na odolnost proti opotřebení, mikročistotu, tepelnou vodivost apod., není vždy třeba volit ty nejkvalitnější materiály a jejich správný výběr tak může snížit finanční náročnost výroby. Do úvahy je třeba vzít především způsob výroby, typ zpracovávaného plastu a jeho vlastností, množství vyráběných kusů a požadavky na povrchovou jakost - leštitelnost, leptatelnost, možnost elektrojiskrového obrábění apod.

Stále větší pozornost je věnována polotovarům a dílům zkracujícím výrobní cyklus, technologickým novinkám ve vstřikování, unikátním a velmi složitým aplikacím, které umožňují rozvoj materiálů a technologií zpracování (Novinky pro zpracovatele plastů, online).

Vývoj českého průmyslu ve výrobě plastových výrobků

V souladu s odvětvovou klasifikací ekonomických činností, která byla používána do roku 2008, spadala výroba plastových výrobků do sekce zpracovatelského průmyslu, označení OKEČ DH 25 Gumárenský a plastikářský průmysl, od roku 2009 je vedena jako CZ NACE 22. Subsekce DH se v souladu s mezinárodní klasifikací NACE člení na dva velké výrobní obory 25.1 - výroba pryžových výrobků a 25.2 - výroba zboží z plastů.

Výroba pryžových a plastových výrobků spadá do zpracovatelského průmyslu, který je v České republice jedním z rozhodujících zdrojů tvorby hrubého domácího produktu.

V oboru 25.2 se výroba v posledních letech rozvíjela mimořádným tempem. Důvodem byla trvale vysoká poptávka po výrobcích tohoto odvětví napříč ekonomikou, tažená největšími odběrateli, jakými jsou automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl, stavebnictví, zemědělství atd. Pozice odvětví v posledních letech postupně posilovala. Zlom nastal ve druhém pololetí roku 2008, kdy se zde začaly projevovat dopady hospodářské recese, která postihla světovou ekonomiku. V odvětví, které má velmi těsné vazby zejména na automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl a stavebnictví, nastal výrazný pokles jak v oblasti tržeb, tak v účetní přidané hodnotě.

V odvětví výroby z plastů hrají významnou roli malé a střední podniky do 329 zaměstnanců. Plastikářský průmysl patří k odvětvím, které má své zastoupení téměř ve všech krajích, čímž pomáhá řešit také nezaměstnanost. Z regionálního hlediska má odvětví výroby plastových výrobků rozhodující zastoupení ve Zlínském kraji.

Základní produkční charakteristiky

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, díky vysokému zájmu o výrobky odvětví, rostly velmi dynamicky do roku 2007. Změna nastala v roce 2008, kdy toto odvětví, jako jedno z prvních v ČR, naplno pocítilo ekonomickou krizi a nižší poptávku rozhodujících odběratelů. Řada společností byla nucena sáhnout k omezování nebo uzavírání výrobních kapacit, začala snižovat stavy zaměstnanců, zaváděla kratší pracovní týden apod.

Odvětví plastů zažilo v roce 2009 velmi nepříznivý rok, výsledky ČSÚ za rok 2009 ukazují, že tržby proti předchozímu roku poklesly o 14,4 %. Ani vyhlídky na rok 2010 nejsou vůbec optimistické. Bude hodně záležet na tom, jak si ve zbytku roku povedou rozhodující odběratelská odvětví, zejména automobilový průmysl.

Zahraniční obchod

Obrat zahraničního obchodu v odvětví klesl oproti předchozímu roku o 17 %. Největším obchodním partnerem ČR a to jak ve vývozu, tak v dovozu je Německo. Pozici druhého největšího obchodního partnera si udržuje Slovensko, za nímž následuje Polsko. Vysoký obchodní obrat dále vykazuje Itálie, Francie, Rakousko, Velká Británie,

Čína a Japonsko. Z teritoriálního hlediska zůstává i nadále suverénně největším partnerem Evropská unie.

Přímé zahraniční investice

Investiční boom v roce 2006, tedy v období vysoké konjunktury, vystřídala v roce 2007 stagnace, což souvisí s počínajícím útlumem investiční aktivity v odvětví a nepříznivým vývojem v dodávkách do automobilového a elektrotechnického průmyslu. Letos lze předpokládat, že s ohledem na nepříznivý vývoj naší ekonomiky a propad u hlavních odběratelů budou investiční aktivity v odvětví nadále klesat.

Perspektivy odvětví

Plastikářský průmysl patří v Evropské unii k významným zpracovatelským odvětvím. Čtyři pětiny tržeb v oboru připadají na pět největších států EU (Německo, Francie, Velká Británie, Itálie a Španělsko).

V ČR se toto odvětví začalo rychle rozvíjet v druhé polovině 90. let minulého století a dlouhá léta patřilo v rámci zpracovatelského průmyslu k nejdynamičtějším, s meziročními dvojcifernými růsty tržeb. Souviselo to s bouřlivým rozvojem dalších navazujících oborů a odvětví, ale i se stále širší aplikací plastových výrobků v každodenním životě. Vysoké dynamiky dosahovalo toto odvětví zásluhou velké investiční aktivity. Na druhé straně ovšem mělo odvětví jednu z nejnižších exportních výkonností, což znamená, že se do značné míry realizovalo v tuzemsku.

V roce 2007 světová spotřeba plastů překročila hranici 250 milionů tun, z toho na samotnou Evropu připadla asi jedna čtvrtina. Přitom v Evropě je jejich spotřeba rozložena poměrně nerovnoměrně, neboť na západní Evropu připadá cca 40 mil. tun a na východní Evropu cca 6 mil. tun. Hlavními aplikačními oblastmi plastů jsou stavebnictví, automobilový a elektronický průmysl.

V ČR lze odhadnout, že spotřeba již překročila hranici jednoho milionu tun. Radikální zlom v odvětví nastal v roce 2008, kdy tržby v porovnání s rokem 2007 poklesly o 7,3 %. Hlavním důvodem byl značný propad automobilového průmyslu, na který jsou úzce navázáni výrobci plastových dílů, pneumatik, pryžových výrobků apod. Ve svých

důsledcích tento nepříznivý vývoj vedl k omezování výroby, propuštění zaměstnanců a někde dokonce i k uzavření provozů.

V současné době je nutné, aby se podniky zaměřily na snižování nákladů, zjednodušení výroby, vývoj nových produktů mimo dosavadní zaměření produkce. Někteří připravují novinky zcela mimo segment dopravních prostředků, jiní se více soustředují na „neautomobilové“ zboží, například matrace, nafukovací čluny či dekontaminační boxy.

Nepříznivý vývoj s ohledem na propad v tuzemské i zahraniční poptávce ve většině navazujících zpracovatelských odvětvích potrvá i v roce 2010 a ani v případě rychlého zotavení automobilového průmyslu nelze počítat s větším oživením, takže propad tržeb a přidané hodnoty bude pokračovat. Bude hodně záležet na tom, jak se dokáže světová, evropská i česká ekonomika vypořádat s globální hospodářskou recesí (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR,online).

6.2.2 Rivalita firem uvnitř daného odvětví

V segmentu, ve kterém Plastika působí, je velký počet silných a agresivních konkurentů. Tyto firmy nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům. Při současné recesi tempo růstu prodeje na tomto trhu dokonce stagnuje, resp. klesá. Výstupní bariéry jsou příliš velké. Konkurence má silné postavení, což vede k cenovým válkám, rychlému tempu produkce nových výrobků, a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení.

Využití strategie diferenciací výrobkem je v případě Plasty téměř nemožná, protože veškeré parametry výrobku jsou definovány přesně zákazníkem. Zákazník diktuje nejen vzhled a funkční vlastnosti výrobku, ale specifikuje i materiál, ze kterého má být produkt vyroben a dokonce i jeho dodavatele. Odlišná může být „jen“ kvalita.

V důsledku stále zvyšujícího se tempa globalizace se Plasty nabízí nové možnosti na nových trzích, tím ale přibývají také další konkurenti.

Omezujícím faktorem pro Plasty je limitující výrobní kapacita, která je omezena investicemi. Firma tak může reagovat pouze omezeně na rostoucí trh.

Aby firma Plastika dokázala čelit hrozbě odvětvového soupeření, nezbývá ji než neustále monitorovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru na špičce jak v kvalitě a inovacích technologií výroby, tak i v péči o zákazníka.

Z analýzy konkurence v odvětví vyplývá, že na českém trhu Plastiku poráží společnosti, které:

- zaměstnávají levnější pracovní sílu – tj. zahraniční dělníky z východních zemí např. Okula Nýrsko, Metra Blansko;
- využívají dotace Evropských fondů – Cadence Innovation, Kasko;
- vlastní zahraniční investor – Ponas, Iberofon atd.

Mezi přední konkurenty firmy Plastika patří následující firmy:

Segment automobilového průmyslu:

Sestavy pro přístrojové desky: Iberofon CZ, Inotech Group, Twist s.r.o.,
TESLA Stropkov a.s., Forez s.r.o., HKT, Treboplast;

Díly do interiérů: OLHO, Dr. Schneider, KTS Germany, Alfa Plastic Bruntál,
Isolit-Bravo, spol. s r.o., Kasko s.r.o., Key Plastics;

Zrcátka: Magna, Plastcom, Vural, Kasko s.r.o.;

Palivové systémy: Plastruco Belgium, ERCE France, Carclo UK;

Světlomety: Linaset a.s., Ronas s.r.o., Lisovna plastů Velké Meziříčí.

Segment PC klávesnic:

Chinony, Cherry, GTECH, A4 Tech.

Segment elektro:

Ronas s.r.o., Linaset a.s., NIEF Plastic, Flextronic Hungary,
Letoplan Letovice, Fremach Morava s.r.o., Okula Nýrsko.

6.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Přitažlivost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Náročnost vstupu do odvětví, v němž firma působí je sice velká, ale to z něj právě dělá přitažlivý segment.

Přitažlivým segmentem je totiž ten, jehož vstupní bariéry jsou vysoké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem.

Mezi vstupní bariéry do odvětví, v němž působí Plastika patří kapitálová náročnost vstupu (náklady na prostory, stroje a zařízení, nákup surovin, zaměstnance a výdaje na výzkum), úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům (pro nově vstupující firmy může být těžké vybudovat svou distribuční síť), legislativní opatření (Plastika od svého prvopočátku zaměstnává pracovníky se změněnou pracovní schopností, na které pobírá dotace od státu. Změnou legislativy ale Plastika přichází ročně o dotaci ve výši 7 mil. Kč).

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je i přes jeho náročnost vstupu velmi reálná, protože velké nadnárodní firmy dokáží tyto překážky zdolat. Ryze české společnosti můžeme z hypotézy možného vstupu do odvětví téměř vyloučit.

6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

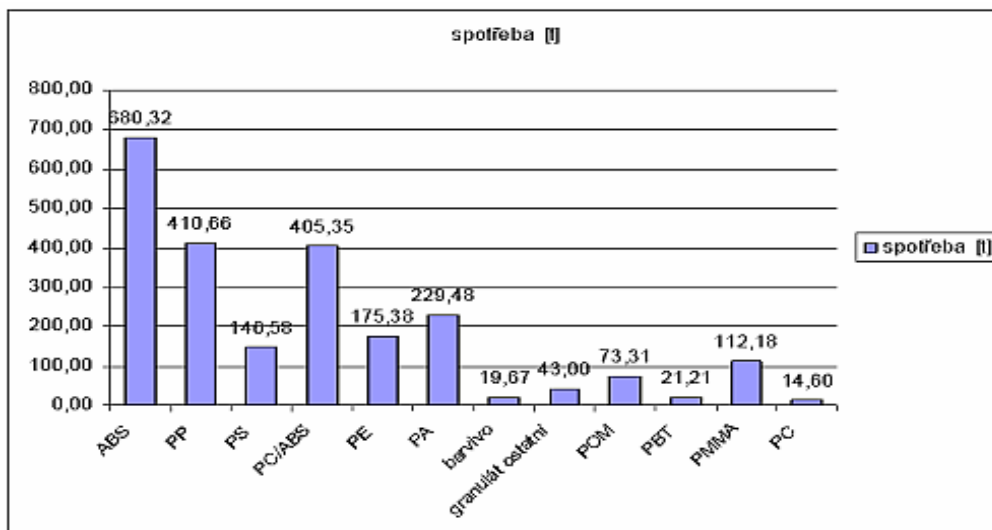
Charakteristika dodavatelů

V současné době je konkurence rok od roku větší. Mnoho amerických, evropských a japonských firem vyrábí své produkty v zemích, kde jsou výrobní náklady mnohem menší. Za pomoci nízké ceny pak mají možnost si vytvořit konkurenční výhodu. Další konkurenční výhodou jsou nové materiály, do jejichž výzkumu a vývoje investují firmy značné částky. Výrobci materiálů svádí obtížný konkurenční boj s cílem získat a udržet zákazníka. Vzhledem k enormní tržní konkurenci není totiž postačující sledovat pouze chování zákazníků. Firmy musí věnovat nemalou pozornost svým konkurentům a být stále krok před nimi.

Plastika zpracuje ročně více jak 2200 tun surovin, jejichž cenu i dostupnost výrazně ovlivňuje vývoj cen ropy a její spotřeba. Firma nakupuje nejrůznější komponenty (kovové, pryžové atd.), granuláty, barviva, laky, obalový materiál. Ve spotřebě převažují materiály jako jsou ABS, PP, PC/ABS, PS, PA, PBT, PC, PE, PMMA, POM, PPO. Tyto vstupy Plastika nakupuje jak od českých, tak zahraničních dodavatelů. V současné době oddělení výrobní logistiky v Plastice začalo jednat se svými dodavateli o změně

podmínek a to ve formě snížení cen, prodloužení splatností, zřízení konsignačních skladů aj.

Obrázek 17: Rozložení spotřeby materiálu v roce 2009



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Vyjednávací síla dodavatelů

Plastika má velmi malou vyjednávací pozici u svých dodavatelů. Až 98 % materiálů, které jsou použity ve výrobě, jsou již před započítáním produkce stanoveny zákazníkem, a to již ve fázi vývoje výrobku. V této fázi je zákazníkem zvolen nevhodnější materiál, vybrán jeho dodavatel a sjednána koncernová cena. Plastika v těchto jednáních figuruje bohužel minimálně.

Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších dodavatelů dle komodit

Granuláty	Komponenty	Doprava
Ashland Poland Sp. z o	Magna Donnelly Auteca AG	CARGO PARTNER ČR, s.r.o.
BASF SE	IE GmbH	GEFCO Česká republika
Credum spol.s r.o.	Dor s.r.o.	PANDA EAST s.r.o.
Evonik Rohm GmbH	Fagerdala Deutschland GmbH	
Vacula s.r.o.	Starlim Spritzguss GmbH	Vratné obaly
Ticona GmbH	Maag Technic GmbH	Georg Utz Sp. z o.o.
DuPont de Nemours S.A.	GJM JOsep Torello	Walther Faltsysteme GmbH
Resinex Czech Republic s.r.o.	Ten Cate Enbi GmbH	Plastové Převravní Obaly s.r.o.
Dow Europe GmbH	Iberofon CZ, a.s.	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy

6.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Charakteristika zákazníků

Obrázek 18: Zákazníci firmy Plastika a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy

Z analýzy obchodních výsledků za rok 2009 byli vybráni nejvýznamnější zákazníci společnosti. Kritériem pro tento výběr byl objem tržeb a výše krycího příspěvku. Krycí příspěvek (také příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku) je rozdílem mezi tržbami (za výrobek, službu apod.) a variabilními náklady na výrobek.

Tabulka 3: Nejvýznamnější zákazníci dle objemu tržeb

Customer	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
 FUJITSU COMPUTERS SIEMENS	193 554	267 607	363 724	351 354	341 051	474 024	353 263	309 117	241 958	150 513
 Continental	27 340	27 200	32 930	30 891	27 920	31 809	159 738	149 558	130 725	137 724
 MAGNA MAGNA DONNELLY	0	0	0	0	0	10 911	84 809	116 550	74 073	50 187
 SONY	0	0	0	0	0	0	0	3 043	24 199	25 568
 TI Automotive	0	0	0	323	8 245	20 616	22 064	25 163	24 079	34 746
 faurecia	8 403	8 813	15 268	22 272	17 374	9 466	9 956	10 282	19 858	41 438
 Schneider Electric	5 736	26 761	51 128	67 849	44 969	29 819	18 811	13 890	17 171	12 582
 TRW	0	0	0	0	0	0	0	12 743	12 371	4 962
 Valeo	0	0	0	0	0	0	0	10 779	8 860	584
 Eissmann Grosch Automotive	0	0	0	57	664	4 120	11 252	10 840	5 931	459
Summary	239 646	333 027	467 560	480 297	457 333	601 038	673 058	688 434	569 658	458 783
Share of KC/TT in %	78	73	85	89	84	92	93	95	96	97
Annual turnover	309 009	457 022	548 575	540 095	547 494	656 409	728 851	700 443	594 283	473 398

Zdroj: Interní zdroje firmy Plastika a.s., loga převzala z webových stránek jednotlivých společností

Pro rok 2010 byli stanoveni tyto klíčoví zákazníci:

- Fujitsu Technology Solution
- Continental Automotive
- MAGNA Slovteca
- FAURECIA
- TI Automotive
- TRW
- BOSCH – nový zákazník, u něhož se očekává v roce 2010 obrát 60 mil. Kč a v roce 2011 je prognózován obrát 90 mil. Kč.

Vyjednávací síla zákazníků

V segmentech, ve kterých Plastika působí mají markantní podíl zákazníci s vysokou kupní kompetencí. Snaží se stlačovat ceny, vyžadují stále kvalitnější výrobky a služby za stále nižší ceny, podněcují konkurenty ke střetům, a tím snižují efektivitu podnikání.

Odběratelé v oboru, ve kterém firma působí, mají značnou vyjednávací sílu. Na Plastiku, jako na českou středně velkou výrobní firmu mají silný vliv současní i potenciální zákazníci s nadnárodní působností, kteří vznikají nejčastěji formou akvizic, fúzí nebo výstavbou nových provozních kapacit. Vzhledem k ostrému konkurenčnímu boji, který absolvují mezi sebou navzájem, tlačí odběratelé Plastiku ke stálému snižování nákladů, někdy až pro firmu neúnosnému.

Skutečnými „vítězi“ na globálních trzích jsou jen velké nadnárodní korporace. Aby tyto společnosti obstály v konkurenčním soupeření vymýšlí stále nové taktiky úspory nákladů. Mezi ně patří například snižování počtu svých dodavatelů v rámci úspory logistických nákladů. Plastika musí proto bojovat za to, aby se nestala obětí redukce žádného dodavatelského řetězce svých zákazníků. Dalším způsobem, jak zákazníci snižují náklady, je zakládání tzv. „cost break down“ oddělení. Tyto oddělení mají za úkol do maximálních podrobností analyzovat jednotlivé cenové nabídky svých dodavatelů, přičemž při odchylkách od konkurence následuje detailní zdůvodňování. Pokud firma nenabídne výrobek nebo službu za požadovanou cenu, je bez milosti vyřazena z nabídkového řízení a o projekt přijde. To se Plastice stalo např. u projektů Ford Fiesta a Ford Fusion, jejichž cenové nabídky firma nedokázala obhájit.

Možným řešením je odlišit se od ostatních, a to především nabídkou široké škály technologií a poskytovaných komplexních služeb. Investice do nových technologií ale představují nemalé finanční částky, které v současné době firmě chybí. Východiskem by mohly být dotace z programů EU.

6.2.6 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je pro firmu nízká. Substitutem je výrobek se shodnou nebo podobnou funkcí, ale např. z jiného materiálu. V případě plastů se mohou za substituty považovat například kov nebo sklo a v tomto případě plast díky svým jedinečným vlastnostem vyhrává. Dalším důkazem o existenci malé hrozby substitutů je fakt, že Plastika vyrábí většinu své produkce na zakázku dle přesné specifikace zákazníka.

6.3 Analýza interních faktorů

Tato analýza znázorňuje interní záležitosti firmy. Zkoumá ty oblasti společnosti, které jsou podstatné. Plastika a.s. se v poslední době potýká s tíživou finanční situací, a proto jsem provedla finanční analýzu firmy.

6.3.1 Finanční analýza

Pro srovnání ukazatelů odvětví využívám data Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), a to z odvětví gumárenský a plastikářský průmysl.

Tabulka 4: Základní finanční data společnosti Plastika a.s. za rok 2009

(v tis. Kč)

EBITDA	17 733
EBIT	6 679
EBT	2 095
EAT	2 095
EVA	2 556
Přibor (p.a. k ultimu měsíce)	3,9%
Tržby za prodej	512 919
- z toho prodej vlastních výrobků	473 392
- z toho prodej služeb	3 208
- z toho prodej zboží	36 319

Aktiva = pasiva	227 931
Dlouhodobý majetek	59 213
Vlastní kapitál	65 652
Cizí zdroje	161 587
Oběžná aktiva	165 812
Pohledávky z obch.vztahů	62 980
Závazky z obch.vztahů	64 177
Krátkodobý finanční majetek	3 366
- z toho pokladna	238
- z toho banka	3 128
Přehled zásob celkem	82 671
Přímý materiál	52 473
Nedokončená výroba a polotovary	4 794
Hotové výrobky	12 919
Zboží	12 485

Zdroj: Výkazy společnosti Plastika a.s.

I když byl rok 2009 pro většinu firem velmi obtížným, Plastika a.s. dosáhla zisku 2.095 tis. Kč, což vypovídá o tom, že ve společnosti muselo během roku 2009 nutně dojít ke změnám, které napomohly tuto finanční krizi alespoň částečně překonat. Jedná se o úspory a lepší kontrolu režijních nákladů, propouštění zaměstnanců, snižování mzdových nákladů a další.

Tabulka 5: Ukazatelé rentability

Rentabilita tržeb	0,44 %
ROE Rentabilita vlastního kapitálu	3,19 %
ROA Rentabilita aktiv	0,92 %
ROI Rentabilita dl. majetku	3,54 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výsledků

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatel ROA je nejdůležitějším ukazatelem výnosnosti celkového vloženého kapitálu, hodnotí se reprodukce veškerého kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na jeho původ, zda je vlastní nebo cizí. V roce 2009 tento ukazatel dosáhl hodnoty 3,19 %, což je velmi nízká hodnota. Hodnota ČSÚ se pohybuje okolo 8,5 %. Finanční krize je možnou příčinou nízké hodnoty tohoto ukazatele.

Ukazatel ROE je významným indikátorem pro akcionáře, protože vyjadřuje, jak „vydělává“ jejich kapitál. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost jiných příležitostí (vklady na termínovaných účtech, výnosy z obligací atd.), jinak by totiž bylo pro akcionáře nevýhodné mít ve firmě vložený kapitál. Tento ukazatel dosáhl v Plastice a.s. v roce 2009 3,19 %, ČSÚ uvádí hodnotu 17,5 %. Pokud by tato hodnota byla trvale nižší, případně i stejná jako výnosnost cenných papírů garantovaných státem (např. státních obligací, státních pokladničních poukázek aj.), potom je podnik fakticky odsouzen k zániku, neboť racionálně uvažující investor požaduje od rizikovější investice vyšší míru zhodnocení.

Rentabilita tržeb, nebo také zisková marže vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel dosáhl v roce 2009 hodnoty 0,44 % (ČSÚ 6,5 %). Tuto nízkou hodnotu můžeme přisuzovat finanční krizi, bude-li však tato hodnota nadále nízká nebo bude klesat, měla by se společnost zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů. Snižováním nákladů by totiž mohla dosáhnout vyšší absolutní částky zisku a tím také zlepšit výše uvedený ukazatel. Taktéž hodnota rentability dlouhodobého majetku je velmi nízká 3,54 %, ukazuje rentabilitu vloženého majetku.

Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost I	70,89%
Celková zadluženost II	28,80%
Celková zadluženost	246,12%
Míra finanční samostatnosti	40,63%
Úrokové krytí	0,82

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výsledků

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů tak riziko. Akcionáře, kteří poskytují rizikový kapitál podniku zajímá hlavně míra rizika a míra výnosnosti jimi vloženého kapitálu, proto je pro ně důležitá i informace o zadluženosti podniku. Aby podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního kapitálu a nebo naopak jen z cizího kapitálu, je nemyslitelné. Použití pouze vlastního kapitálu by znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování všech aktiv jen z cizího kapitálu by bylo spojeno s obtížemi při jeho získávání, nehledě na to, že právní předpisy určitou výši vlastního kapitálu nařizují.

Celková zadluženost I je základním ukazatelem zadluženosti. Představuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům a nazýváme ho též ukazatelem věřitelského rizika. Je nutné ho posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Hodnota 71 %, kterou dosahuje společnost Plastika a.s., v kombinaci s ukazatelem ROA 0,92 % upozorňuje na velmi vysokou míru zadlužení společnosti. Průměrné hodnoty by se měly pohybovat okolo 50 %. Vysoké zadlužení ohrožuje platební schopnost společnosti a s tím související riziko úpadku. Celková zadluženost II vyjadřuje proporcí, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. V Plastice a.s. dosahuje tento ukazatel hodnoty 28,80 %.

Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti se pohybuje okolo 100 %, ve společnosti Plastika a.s. dosahuje hodnoty 246 %. Ve společnosti tedy cizí zdroje výraznou měrou převažují vlastní zdroje. Odpovídá to i výše uvedeným ukazatelům, které demonstrují vysokou zadluženost společnosti. Pro společnost by v této situaci bylo s největší pravděpodobností nemožné získat jakýkoliv nový úvěr nebo jiný cizí zdroj financování. Ukazatel celkové zadluženosti je totiž značně důležitý pro banky a ostatní úvěrové společnosti při rozhodování, zda úvěr poskytnout nebo ne. Ukazatel signalizuje

bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky a akcionářům ukazuje riziko ztrát v případě likvidace společnosti. Obrácená hodnota tohoto ukazatele se nazývá míra finanční samostatnosti a ve společnosti Plastika a.s. dosahuje hodnoty 40,63 %.

Ukazatel úrokového krytí udává informaci o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1 (prahová hodnota), znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Ukazatel by měl být větší jak 3. Hodnota ukazatele v Plastice a.s. je 0,82.

K ukazatelům zadluženosti bych chtěla ještě zmínit, že pokud podnik využívá výrazněji leasingové formy financování, měl by se objem leasingových závazků přičíst k objemu závazků, neboť leasingové splátky představují v podstatě stejný dluh jako splátky úvěru, avšak z účetního hlediska nejsou zahrnuty v rozvaze.

Tabulka 7: Ukazatelé platební schopnosti

Běžná likvidita	0,04
Krátkodobá likvidita	0,97
Dlouhodobá likvidita	1,94

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výsledků

Ukazatelé platební schopnosti informují o tom, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky (dluhy). Běžná likvidita znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil pohotová oběžná aktiva (peníze v pokladně a peníze na běžných bankovních účtech) v daném okamžiku v hotovost. Doporučená hodnota je 0,2. Plastika a.s. s hodnotou 0,04 je výrazně pod doporučenou hodnotou a ukazuje na nízký stav pohotových peněžních prostředků, které by nebyly k dispozici v dostatečné výši na včasnou úhradu krátkodobých závazků.

Ukazatel pohotové likvidity poměruje pohotová oběžná aktiva s krátkodobými závazky, přičemž do pohotových oběžných aktiv zahrnuje peněžní prostředky, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, Plastika a.s. dosahuje hodnotu 0,97.

Dlouhodobá likvidita znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Tento ukazatel má význam především pro krátkodobé věřitele podniku a poskytuje jim cennou informaci, do jaké míry jsou jejich krátkodobé investice chráněny hodnotou majetku. Čím

vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5; Plastika a.s. dosahuje 1,94.

Kromě běžné likvidity se ukazatelé pohybují v doporučených hodnotách. Nevýhodou výše uvedených ukazatelů je to, že oběžná aktiva mohou mimo jiné zahrnovat také nadměrné zásoby, neprodejné zásoby, nedobytné pohledávky, apod. Hodnoty výše uvedených problematických částí oběžných aktiv, by se měly z výpočtů odečítat, jelikož mohou ukazatele likvidity zkreslovat. Dalším nedostatkem předchozích ukazatelů je skutečnost, že jsou odvozovány z údajů rozvahy sestavené vždy k určitému časovému okamžiku a mají proto statický charakter. K překonání tohoto nedostatku je vhodné využívat hodnot vycházejících z cash flow.

ZÁVĚR FINANČNÍ ANALÝZY

Společnost Plastika a.s. by měla řešit otázku likvidity I. stupně, tedy pohotovostní likviditu, která je výrazně pod doporučenými hodnotami, což může být příčinou finančních problémů. Také bych doporučila výrazně se zaměřit na snížení hodnoty ukazatele celkové zadluženosti I, který se s hodnotou 70 % pohybuje vysoko nad doporučenými hodnotami. Dlouhodobě vysoká zadluženost společnosti a nízké hodnoty ukazatele rentability by tak mohly vést k vážným finančním problémům, které by mohly vyústit až v úpadek společnosti. Doporučila bych také zaměřit se na lepší řízení a optimalizaci v oblasti zásob a zrychlení doby obratu zásob, které mnohdy zbytečně váží nemalé finanční prostředky. Také bych doporučila snížit dobu splatnosti pohledávek a rychleji vymáhat pohledávky po době splatnosti.

7 ANALÝZA FIREMNÍ STRATEGIE

Firemní strategie, zpracována představenstvem společnosti Plastika a.s., je východiskem pro formulaci odpovídající marketingové koncepce. Odráží stav a pozici firmy ovlivněné zejména:

- rozšiřující se celosvětovou globalizací
- měnícími se potřebami zákazníků z hlediska komplexnosti služeb a flexibility
- růstem požadavků na jakost, bezpečnost výrobků, ekologii, na očekávané ekonomické přínosy ale i možnosti osobního rozvoje (Firemní strategie 2009, s.1).

7.1 Vize

„Staneme se předním evropským dodavatelem komplexních plastových komponent pro průmyslové výrobky. Naše jméno budou zákazníci spojovat s technologickými schopnostmi, spolehlivostí a flexibilitou, které jim usnadní úspěch a budou předcházet jejich potřeby.“ (Firemní strategie, s.2).

7.2 Mise (poslání)

„Plastika a.s. se specializuje na modernizovanou výrobu plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných služeb. Našimi přednostmi jsou spolehlivost, flexibilita, rychlost. Jsme plně adaptabilní v globálním prostředí. Základem je inovativní a motivovaný pracovní kolektiv. Cítíme sociální zodpovědnost.“ (Firemní strategie, s.3).

7.3 Cíle a jejich zhodnocení – rok 2009

7.3.1 Vyhodnocení primárního cíle

Dosažení plánovaného objemu tržeb

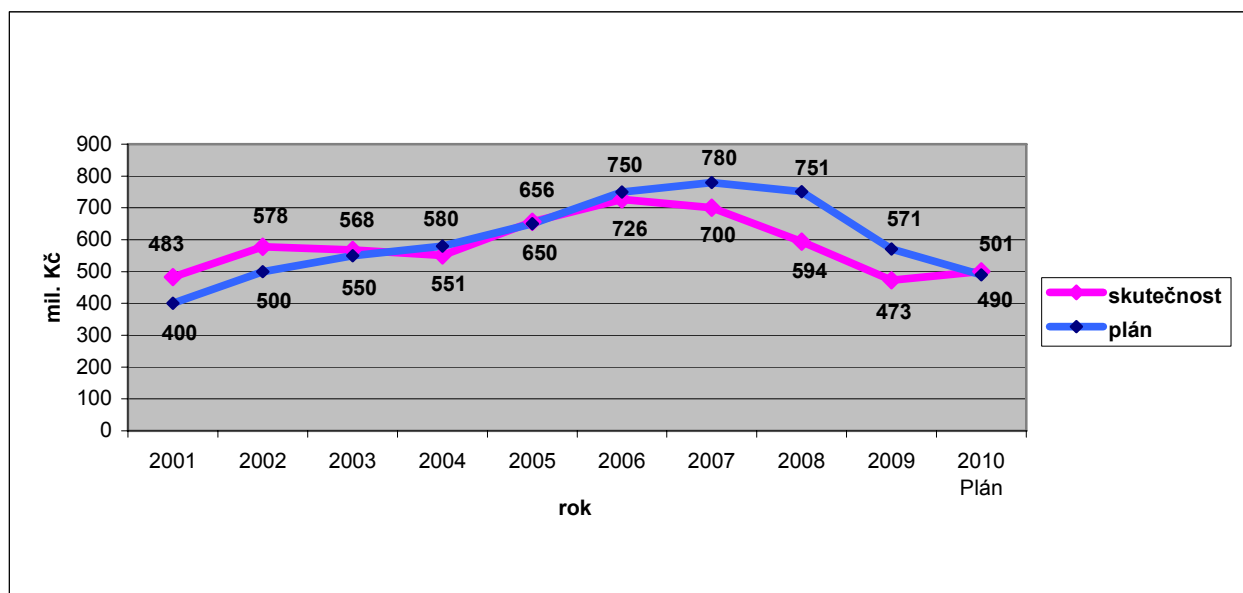
Cílová hodnota: 571 mil. Kč

Skutečná hodnota: 473 mil. Kč

Cíl nesplněn **X**

Tržby společnosti Plastika a.s. od roku 2000 vykazovaly tendenci růstu, pak mezi roky 2002 a 2005 došlo k mírnému poklesu, kdy se tržby pohybovaly kolem hodnoty 500 mil. Kč. V roce 2006 se dostaly na své maximum - přes 700 mil. Kč. Od roku 2007 bohužel znovu dochází k poklesu tržeb a tento trend stále pokračuje.

Obrázek 19: Vývoj objemu tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Podíl jednotlivých segmentů na celkových tržbách společnosti znázorňuje tabulka 8.

Tabulka 8: Podíl segmentů na celkových tržbách

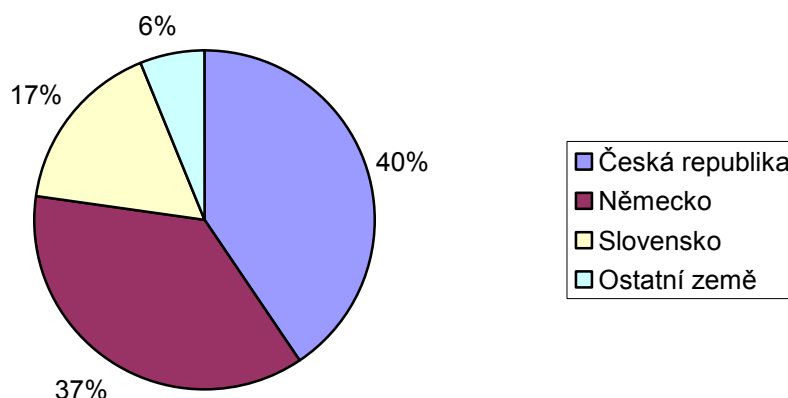
Segment	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Automotive	10%	12%	14%	14%	42%	50%	49%	58%
PC	63%	62%	62%	72%	48%	44%	41%	32%
Elektro	9%	12%	10%	6%	4%	4%	4%	4%
Ostatní	18%	14%	14%	8%	6%	2%	6%	6%

Zdroj: Interní materiály společnosti Plastika a.s.

Jak je patrné, vzrostl podíl automotive a to výrazně v roce 2006, přičemž v současnosti se na tržbách podílí již téměř 60 %. Snížil se podíl PC komponentů, které dříve zaujímaly hlavní pozici, ale v současné době jejich podíl stále klesá a v roce 2009

dosáhl nejnižší hodnoty a to 32 %. Doplnkově se na tržbách podílí elektro segment a ostatní výrobky.

Obrázek 20: Struktura tržeb dle místa dodání



Země	Tržby v Kč	%	
Česká republika	191 577 536	40%	ČR 40%
Německo	173 937 774	37%	export 60%
Slovensko	78 918 126	17%	
Ostatní země	28 964 929	6%	
CELKEM	473 398 365	100%	100%

Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Důvody nesplnění primárního cíle pro rok 2009

Nižší poptávka na všech klíčových trzích, jako důsledek pokračující světové finanční krize, ovlivnila obchodní výsledky akciové společnosti Plastika za rok 2009. Celkový prodej za leden až prosinec byl naplánován ve výši 570 623 920 Kč. Skutečné plnění je o 97 225 555 Kč, tedy o cca 17 %, nižší. Nejvyšší pokles skutečně dosažených výsledků oproti plánu (přes 50 mil. Kč) zaznamenal segment Logistického centra a výroba PC klávesnic. Pokles očekávané produkce v branži automobilového průmyslu je vzhledem k průběžné aktualizaci plánu cca 7,5 %, zatímco průměrný pokles výroby osobních aut v České republice byl ve sledovaném roce 11 %.

Propad skutečně dosažených obchodních výsledků oproti plánu 2009 vedle celosvětové krize výrazně ovlivňuje také struktura firemních zákazníků. Dlouhodobě se ukazuje propad segmentu PC, vázaný na 1 klíčového zákazníka FSC, který pravděpo-

dobně opustí portfolio společnosti do 2 let. Naopak segment automotive charakterizuje rostoucí počet klíčových „hráčů“ a tento segment v portfoliu společnosti rok od roku posiluje. Ostatní segmenty s 10 % podílem ve struktuře tržeb zaznamenají propad způsobený nezískáním zakázky od firmy SONY.

7.3.2 Vyhodnocení odvozených cílů

Cíl	Cílová hodnota
1. Zvýšení průměrné hodnoty PKR 1 u 10 klíčových zákazníků.	min. 18 mil Kč na 1 zákazníka
2. Zvýšení úspěšnosti poptávkového řízení.	12%
3. Počet nových projektů zavedených do sériové výroby.	5 projektů
4. Rozvoj spokojenosti zákazníků.	85%

Zdroj: Cíle společnosti Plastika a.s. Kroměříž pro rok 2009

7.3.2.1 Zvýšení průměrné hodnoty PKR1 u 10-ti klíčových zákazníků

Cílová hodnota: 18 mil. Kč

Dosažená hodnota: pouze u 2 zákazníků bylo dosaženo PKR > 18 mil. Kč

Cíl nesplněn **X**

Tento cíl nebyl splněn, a to z důvodu chybně definovaného zadání. Po analýze bylo zjištěno, že v minulosti dosahovala průměrná cílová hodnota PKR1 na jednoho zákazníka 5 mil. Kč a na tuto hodnotu dosáhlo pouze cca 7 zákazníků ze zákaznického portfolia.

Na rok 2009 byla cílová hodnota definována na 18 mil. Kč / 1 zákazníka. Úkolem bylo dosáhnout této hodnoty PKR1 u 10 zákazníků. Toto číslo je ale příliš nadhodnoceno a v roce 2009 se podařilo ho naplnit pouze u 2 zákazníků. Záměr zvýšení PKR1 je jistě správný, ale je nezbytné stanovit si reálný cíl, proto je nutno na příští rok cílovou hodnotu snížit nebo snížit počet zákazníků, kteří mají dosáhnout na hodnotu vyšší.

Tabulka 9: Krycí příspěvek u zákazníků v roce 2009

Zákazník	Tržby (Kč)	Krycí příspěvek (Kč)
Continental	137 723 844,00	71 912 048,00
Fujitsu	150 512 918,00	35 992 000,00
TI Automotive	34 746 256,00	15 018 547,00
Faurecia	41 437 536,00	12 329 188,00
Magna	50 186 870,00	10 172 217,00
Sony	25 568 862,00	9 878 998,00
Proratio	4 862 022,00	3 576 131,00
Schneider Electric	12 581 950,00	3 269 104,00
TRW	4 981 735,00	1 386 044,00
Valeo	584 423,00	561 178,00
Cherry	503 273,00	328 383,00
Automotive Lighting	656 860,00	318 515,00
Grupo Antolin	499 777,00	256 758,00
Fremach	449 025,00	231 467,00
Eissmann	459 255,00	218 412,00
Wilden	262 049,00	123 867,00
PoolSafe	157 537,00	98 336,00
Braun	122 359,00	85 302,00
Xerox	1 225 117,00	83 647,00
Mann + Hummel	786 903,00	68 872,00
Cascade	39 065,00	18 582,00
Oranier	4 757,00	2 659,00
CELKEM	473 398 368,00	167 909 806,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Plastika a.s.

Tabulka 10: Podíl PKR na tržbách dle segmentů

Segment	2005	2006	2007	2008	2009
automobilový průmysl - výrobky	38,5%	27,9%	34,4%	33,1%	45,7%
automobilový průmysl E - výrobky	40,6%	34,1%	33,1%	34,0%	30,8%
elektro průmysl - výrobky	40,6%	36,8%	34,3%	38,6%	38,9%
IT průmysl (klávesnice apod.) - výrobky	36,7%	26,4%	25,8%	23,5%	27,3%
IT průmysl (klávesnice apod.) - zboží	13,6%	8,7%	8,8%	15,8%	20,8%
ostatní - výrobky	36,7%	41,2%	53,5%	55,9%	33,9%
Všechny produkty	27,1%	24,4%	25,9%	28,1%	35,5%

Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Trendy ve vývoji PKR

- klesá PKR u segmentu Auto E (malá vozidla)
- roste PKR v segmentu Auto
- roste PKR v PC segmentu – klávesnice jako zboží
- stagnuje PKR v segmentu výroby klávesnic

7.3.2.2 Zvýšení úspěšnosti poptávkového řízení

Cílová hodnota: 12%

Dosažená hodnota: 17 %

Cíl splněn. ✓

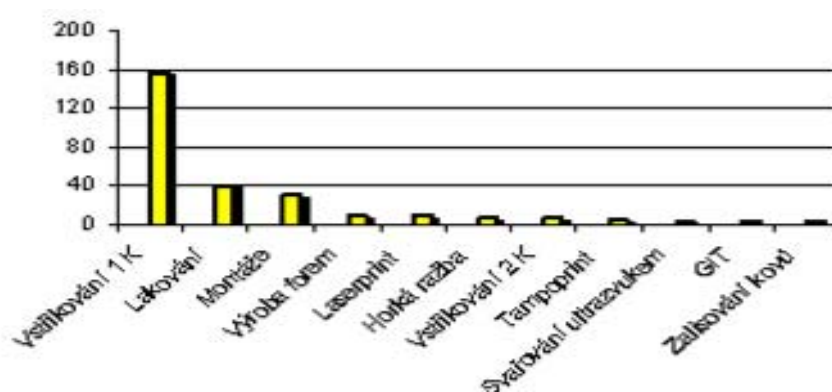
Úspěšnost poptávkového a nabídkového řízení patří mezi strategické cíle společnosti, respektive obchodního oddělení firmy. Pro rok 2009 byla definována cílová hodnota 12 %. Definovaný parametr úspěšnosti poptávkového a nabídkového řízení byl v roce 2009 splněn, a to navzdory celosvětové krizi výrazně ovlivňující makroekonomické i mikroekonomické prostředí.

Poptávkové řízení je ve firmě upraveno ve směrnici č. 01/04/SM „Směrnice pro poptávkové řízení“. O skutečnosti, zda bude firma poptávaný projekt nabízet, rozhoduje tým selekce, který má kompetence k tomu, aby poptávku buď přijal nebo odmítl.

V roce 2009 bylo zpracováno celkem 221 poptávek, což je o 37 poptávek více než v roce 2008. Z celkového počtu 221 zaslali poptávku z 60 % noví zákazníci a ze 40 % stávající zákazníci. Tým selekce vyřadil téměř 30 % poptávek (65 poptávek), z toho 5 % (3 poptávky) byly vyřazeny z důvodu předpokládaného benchmarkingu, 42 % (27 poptávek) z důvodu chybějící technologie a 53 % (35 poptávek) z ostatních důvodů.

Jak ukazuje níže uvedený graf, nejpožadovanějšími technologiemi ze strany zákazníků bylo vstřikování, lakování a montáže.

Obrázek 21: Struktura poptávek přijatých týmem selekce dle technologií



Zdroj: Interní zdroje firmy Plastika a.s.

V roce 2009 bylo vyhotoveno 146 nabídek. K 31.12. 2009 zůstalo 59, tedy 40 %, otevřených. Vyřízeno bylo 87 nabídek (zpětná vazba od zákazníka). Z toho 78 % (68) tvořily nabídky nepřijaté zákazníkem, nejčastěji z důvodu vysoké ceny výrobku, případně z ostatních důvodů. 4 nabídky byly zrušeny z důvodu chybějících kvalitních podkladů. Zákazníci v roce 2009 akceptovali celkem 15 nabídek. Z to 3 nabídky jsou již ve fázi „sériové výroby“ a 1 projekt byl zahájen i ukončen v roce 2009.

Dosažené výsledky roku 2009 ukazují 17 % úspěšnost poptávkového řízení, čímž je současně splněn jeden ze strategických cílů společnosti, kterým bylo zvýšit úspěšnost poptávkového řízení. Pro rok 2009 byla stanovena cílová hodnota 12 %. Dosažených 17 % definovaný cíl dokonce převyšuje.

7.3.2.3 Počet nových projektů zavedených do sériové výroby

Cílová hodnota: 5 projektů

Dosažená hodnota: 3

Cíl nesplněn. **X**

V roce 2009 se povedlo zavést do sériové výroby 3 nové projekty. Konkrétně jde o tyto projekty:

	Zákazník	Název projektu	Termín zavedení
1.	Mann + Hummel	Výroba forem a lisování dílců pro nový projekt na sací potrubí	duben 2009
2.	Continental Automotive	Kia YN	září 2009
3.	Fremach Morava, s r.o.	Transfer 3 forem	říjen 2009

Cílová hodnota byla ale stanovena na 5 projektů, takže se cíl nepovedlo splnit. Hlavním důvodem byla celosvětová hospodářská krize, díky níž došlo k posunu náběhové křivky u ostatních rozjednaných zakázek.

7.3.2.4 Rozvoj spokojenosti zákazníků

Cílová hodnota: 85%

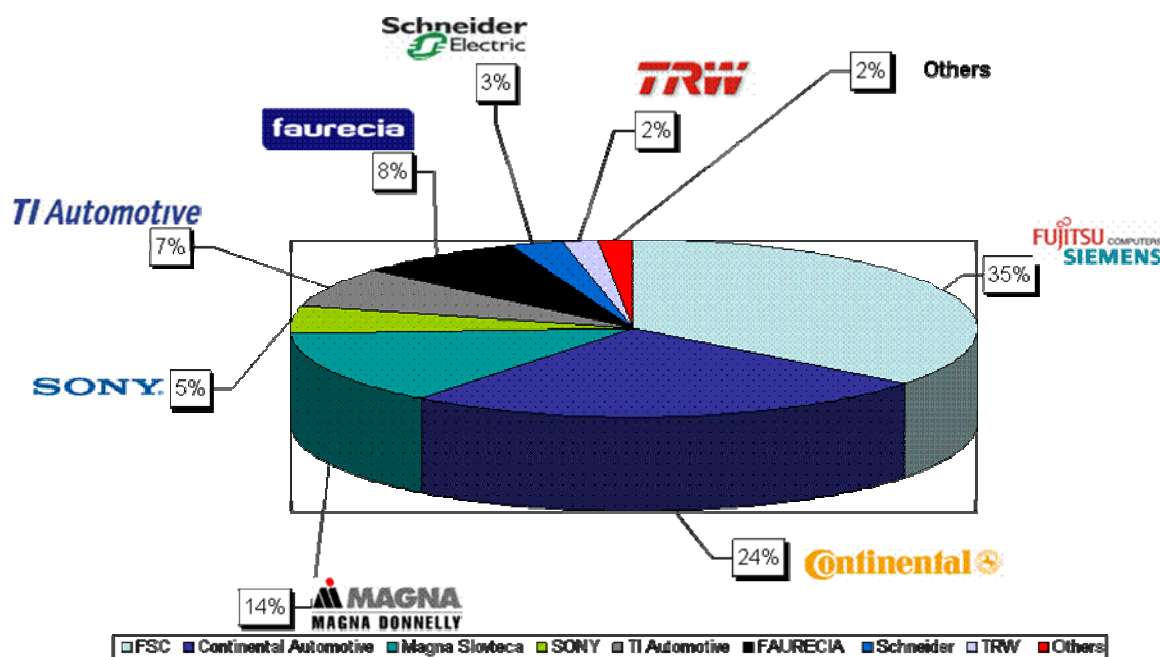
Dosažená hodnota: 95,80 %

Cíl splněn. ✓

Rozvoj spokojenosti zákazníků se službami Plastiky a růst jejich důvěry vůči firmě patří mezi strategické cíle společnosti. Marketingové oddělení spokojenost zákazníků monitoruje, hodnotí a dokumentuje. Upravená směrnice č. 02/05/SM „Hodnocení spokojenosti zákazníků“ definuje metodiku výběru klíčových zákazníků i způsob výpočtu. Pro rok 2009 byla vedením společnosti definována u sledovaného parametru cílová hodnota 85 %.

Hlavní podstatou hodnocení spokojenosti zákazníků je standardizovaný dotazník. Dalšími faktory, které přispívají k hodnocení, jsou výsledky auditů prováděných zákazníkem přímo v Plastice a slovní hodnocení obchodníka. Výsledky jednotlivých kritérií jsou násobeny koeficientem a následně sečteny. Koncový výsledek pak udává celkové % spokojenosti zákazníka.

Obrázek 22: Struktura zákaznického portfolia v roce 2009



Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Na základě Paretova principu byli vybráni klíčoví zákazníci firmy, jejichž souhrnný obrát za rok 2009 dosáhl 80 % obrátu společnosti. Výsledek tohoto výběru je zobrazen v níže uvedené tabulce.

Tabulka 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků

	Firma	Spokojenost v %
1.	FSC	92,62
2.	Continental Automotive	91,70
3.	Magna Slovteca	99,39
4.	SONY	99,70
5.	TI Automotive s.r.o.	97,69
6.	FAURECIA	93,70
7.	Schneider Electric	94,70
8.	TRW	96,92
	Průměrná spokojenost	95,80

Zdroj: Interní materiály firmy Plastika a.s.

Dosažená hodnota průměrné spokojenosti klíčových zákazníků dosažená v roce 2009 (95,80 %) signalizuje nadprůměrnou spokojenost vybraných zákazníků se službami firmy, z čehož vyplývá, že tento strategický cíl byl splněn a dokonce překročen.

8 SWOT ANALÝZA

PLASTIKA a. s.	
Strengths“ (silné stránky) Kvalifikovaná pracovní síla Systém řízení jakosti (normy) Dobré jméno společnosti, image Flexibilita a připravenost Komplexnost služeb	Weaknesses“ (slabé stránky) Kapitál Nevyvážené výrobní a zákaznické portfolio Omezená výrobní kapacita Procesy Ceny Nízká ziskovost Snižující se prodejní obrat Zastaralý strojový park Kvalita
Opportunities“ (příležitosti) Strategická aliance Globalizace Investice nadnárodních korporací v ČR Výroba forem v Asii B2C trh Infrastruktura Fondy EU	Threats“ (hrozby) Vyspělá konkurence Silná vyjednávací síla zákazníků Nepříznivé legislativní normy Celosvětová finanční a hospodářská krize Asijské trhy

Strengths“ (silné stránky)

Kvalifikovaná pracovní síla – více jak 50 let zkušeností v oboru; zvládání krizových situací (např. záplavy, prodej společnosti); zaměstnanci - společnost staví na inovativním provázaném a motivovaném týmu s vysokou úrovní odborných znalostí. Do klíčo-

vých pozic jsou obsazováni špičkoví odborníci, kvalifikovaným personálem firma disponuje i na střední a nižší úrovni.

Systém řízení jakosti - firma si uvědomuje důležitost kvality svých výrobků. Z tohoto důvodu investuje do certifikací zejména pak do certifikací ISO. Jedině s těmito certifikacemi je možné uspět ve velmi tvrdé konkurenci. Plastika disponuje certifikacemi ISO 9001, ISO 14 0001, ISO TS 16 949 a má také oprávnění vyvážet své výrobky do USA, k čemuž ji opravňuje registrace Underwriters Laboratoriem UL registrace.

Dobré jméno společnosti, image – firma je dobře zavedenou společností a předním výrobcem plastových technických výlisků na českém trhu. Svou image cíleně buduje.

Flexibilita a připravenost - společnost pružně reaguje na individuální potřeby stávajících i nových zákazníků. Projekty od zákazníků firma získává většinou právě díky své flexibilitě a připravenosti.

Komplexnost služeb – portfolio služeb pro zákazníka je široké – od spolupráce na návrhu výrobků a forem, přes výrobu nástrojů, prvních vzorků až po sériovou výrobu včetně doplňkových technologií (montáží, potisků, lakování apod.).

Zhotovení forem v Číně – svým zákazníkům se snaží maximálně vyjít vstříc a to i v požadavku neustálého snižování cen, což jí mimo jiné umožnila spolupráce s výrobcí forem v Číně.

Weaknesses“ (slabé stránky)

Kapitál – finanční situace společnosti není lichotivá. Firma má značné problémy s cash-flow a zadlužeností. Plastika se značně finančně vyčerpala při výstavbě lakovny a „cleanroomu“. Dostupnost kapitálu je obtížná a s příchodem finanční krize se ještě zhoršila.

Nevyvážené výrobní a zákaznické portfolio – velký podíl auto segmentu v portfoliu společnosti. U počítačového segmentu lze očekávat pokles kvůli přesunům výroby do Asie. V případě ukončení spolupráce s některým z klíčových zákazníků může být dokonce ohrožena existence firmy.

Omezená výrobní kapacita – již několikrát se stalo, že Plastika musela odmítnout projekt kvůli nedostatečné výrobní kapacitě.

Procesy – chybí procesní řízení; optimalizace procesů by zvýšila produktivitu a snížila náklady.

Ceny - až 75 % nových projektů není v Plastice realizováno, jelikož je firma cenově nekonkurenceschopná. Na tuto skutečnost má vliv spousta faktorů, mezi něž patří optimalizace procesů, produktivita práce, struktura marketingového mixu, nepříznivá finanční situace apod.

Nízká ziskovost – firma nedosahuje ziskovosti, jakou by si majitelé přáli.

Strojový park - aktuálními se postupně stávají problémy se stárnoucím strojovým parkem, který bude vyžadovat stále vyšší investice na údržbu a hlavně pro který bude stále náročnější zajistit dodržení stability procesu, respektive kvality vyráběného dílu.

Opportunities“ (příležitosti)

Strategická aliance – v současné době je firma limitována svými možnostmi, především kapitálem, know-how, kapacitami ale i v oblasti náročnějších technologií nebo unikátních výrob. Vybudování strategické aliance se silným zahraničním partnerem znamená možnost posunout společnost do vyšší strategické a odborné úrovně, zvýšení ziskovosti a snížení rizikovosti podnikání.

Globalizace - možnost vstupu na globální trhy.

Investice nadnárodních korporací – představují příležitosti pro získání nových technologií, strojů a zařízení potřebných pro vstup na nové trhy.

Výroba forem v Asii – zhotovení forem potřebných pro výrobu v Plastice. Atraktivitu asijského trhu nelze zpochybňovat. Z důvodu markantně nižší ceny ve srovnání s vlastní výrobou může toto řešení přinést firmě konkurenční výhodu.

B2C trh – Plastika obchoduje pouze na B2B trzích, proto by možnou další alternativou mohly být B2C trhy.

Infrastruktura – vybudování dálnice usnadňuje dostupnost firmy.

Fondy EU – možnost čerpání dotací z fondů EU např. na nákup strojů a zařízení.

Threats“ (hrozby)

Vyspělá konkurence – soutěžení mezi firmami je obrovské. V plastikářském oboru existuje spousta konkurentů, kteří jsou stále krok před Plastikou.

Celosvětová finanční a hospodářská krize – Plastika, díky snížení objemu objednávaných produktů od svých zákazníků, musela přikročit k propouštění zaměstnanců. A jaké jsou vyhlídky do budoucna? Odborníci se shodují na tom, že v budoucnosti bude svět stále čelit neustávajícím krizím, turbulencím a chaosu.

Asie – dochází k přesunu relativního bohatství a ekonomické síly ze Západu na Východ. Asijské firmy jsou schopny vyrobit a dodat téměř jakýkoli produkt a to za několikanásobně nižší cenu než firmy evropské.

9 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VŠECH PROVEDENÝCH ANALÝZ

Z analýz vyplývá, že v dnešní turbulentní době jsou podmínky v makroprostředí ale i mikroprostředí a neposlední řadě také ve vnitřním prostředí pro firmu stále více náročnější.

Rostoucí turbulence a chaos přeměňují svět rychleji a dramatičtějším způsobem než kdykoli v předchozích letech. Distribuční kanály nabírají nové podoby a zároveň se objevují kanály nové. Přicházejí noví konkurenti. Parlamenty neustále schvalují novou legislativu. Turbulence je všudypřítomná (KOTLER, 2009, S.150).

Trendem je zhoršující se makroprostředí. Žijeme v nejisté době. Firmy všech velikostí po celém světě čelí většímu riziku. Na krizi musí reagovat také vlády. V České republice mají legislativní reformy vlády na firmu spíše negativní dopady – zpříšňující se legislativa v oblasti ekologie a zvyšování daní Plastice pozici na trhu neulehčuje, ba naopak. Inflace a úrokové míry sice klesly, ale zpřísnění úvěrových podmínek markantně ztížilo možnosti získání úvěru. Tato skutečnost se bohužel dotkla i Plasty, která se potýká s nedostatkem financí a nevolí bank poskytnout firmě potřebný kapitál. Dosud chybějící euro je taktéž konkurenční nevýhodou, jak pro exportéry, ale i dodavatele. K jeho zavedení ale při současné ekonomické situaci asi bohužel nedojde tak brzy. Nápomocny mohou být v příštích letech snad unijní fondy, a proto by Plastika měla využít čerpání prostředků z nich. Příležitostí, ale i hrozbou je globalizace, a to ať již zapojením se do nadnárodních řetězců, nebo snahou jim konkurovat. Určitou roli může hrát také výhodné geografické umístění České republiky, respektive firmy.

Co se týče mikroprostředí, není situace o moc lepší. V segmentu, ve kterém Plastika působí, je velký počet silných a agresivních konkurentů. Při současné recesi tempo růstu prodeje stagnuje, resp. klesá. Zákazníci mají značnou vyjednávací sílu. Snaží se stlačovat ceny, vyžadují stále kvalitnější výrobky a služby za stále nižší ceny, podněcují konkurenty ke střetům, a tím snižují efektivitu podnikání. Co se týče dodavatelů, Plastika má velmi malou vyjednávací pozici. Až 98 % materiálů, které jsou použity ve výrobě, jsou již před započítáním produkce stanoveny zákazníkem, takže Plastika nemá téměř žádný prostor k vyjednávání o cenách.

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynula jako nejvíce znepokojující finanční situace firmy. Plastika se potýká s problémy hlavně v oblasti likvidity I. stupně, tedy pohotovostní likvidity, která se pohybuje výrazně pod doporučenými hodnotami. Společnost by se tak mohla dostat do značných finančních problémů. Taktéž hodnota celkové zadluženosti, která osciluje dlouhodobě okolo 70 % je alarmující. Tyto neuspokojivé výsledky společně s nízkou hodnotou ukazatele rentability by mohly vést k vážným finančním problémům, které by mohly vyústit až v úpadek společnosti. Společnost by měla proto vynaložit značné úsilí ke zlepšení své finanční situace, která je pro další rozvoj klíčová.

K souhrnnému posouzení obchodní výkonnosti firmy byla využita SWOT analýza. Na jejím základě byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky patří především zkušenosti zaměstnanců (jejich flexibilita a individuální přístup k řešení požadavků zákazníka), systém řízení jakosti, dobré jméno společnosti a komplexnost poskytování služeb. Mezi slabé stránky můžeme zařadit finanční situaci (kapitál, zadluženost), složení portfolia zákazníků a výrobků, nekonkurenční ceny, nízkou ziskovost a také zastaralý strojový park.

Z analýzy firemních cílů vyplývá, že Plastika nesplnila primární cíl roku 2009, tj. nedosáhla plánovaného objemu tržeb 571 mil. Kč. Hlavním důvodem byla nižší poptávka na všech obsluhovaných trzích, která byla způsobena především světovou finanční krizí. Na propadu obchodních výsledků se výrazně podílela také struktura zákazníků firmy. Dlouhodobě se projevuje markantní pokles segmentu PC, který s největší pravděpodobností opustí portfolio společnosti do 2 let. Elektro segment, který v portfoliu firmy tvoří minoritní podíl, v posledních letech stagnuje. Naopak segment automotive vykazuje rok od roku rostoucí tendenci.

Co se týče splnění zákaznických cílů, Plastika nesplnila cíl zvýšení hodnoty PKR1 u 10-ti klíčových zákazníků. Po analýze bylo zjištěno, že tento cíl nebyl splněn z důvodu nereálně stanoveného zadání. Další záměr, kterým bylo zvýšení úspěšnosti poptávkového řízení, byl v roce 2009 splněn. Bylo zpracováno celkem 221 poptávek, což znamená dokonce meziroční nárůst o 37 poptávek. Stanovená hodnota 12-ti % úspěšnosti poptávkového řízení, byla tak překročena a dosáhla 17 %. Na tomto úspěchu má hlavní podíl vylepšení práce týmu selekce. Úmysl zavést do výroby pět nových projektů nebyl splněn. Podařilo se implementovat pouze 3 nové projekty. Na nesplnění

tohoto cíle měla významný vliv celosvětová hospodářská krize, díky níž došlo k posunu náběhové křivky rozjednaných zakázek. Záměr dosažení spokojenosti zákazníku 85 % byl splněn a dokonce o 10 % překročen. Opodstatnění této skutečnosti spočívá především ve způsobu vykazování tohoto ukazatele.

9.1 Trendy budoucího vývoje

Z výsledků analýz současných segmentů, výrokového i zákaznického portfolia, je patrný pokračující propad v PC segmentu a stagnace v odvětví elektro. Plastika je v těchto segmentech nekonkurenceschopná a nedisponuje v nich dostatečnými zkušenostmi.

Z předešlých analýz je pro nejbližší období zřejmý posun od strategie vyvážených segmentů ke strategii dominantního segmentu automotive. Tento trh se sice vyznačuje stále větším tlakem na redukci nákladů při zachování vysoké kvality poskytovaných služeb, firma má ale v tomto segmentu mnohaleté zkušenosti a zná velmi dobře jeho potřeby. Tento trend jen potvrzuje stále se zvyšující podíl tohoto oboru ve výrokovém portfoliu firmy, který v roce 2009 dosáhl již 58 %. Stále se zvyšující orientace firmy na automotive potvrzuje i fakt, že nové zakázky jsou získávány hlavně z automobilového průmyslu (z 15 nových projektů, jejichž sériová výroba má být zahájena v průběhu roku 2010 nebo 2011, směřuje 13 projektů do automobilového průmyslu). Do budoucna očekává společnost další expanzi v této branži, neboť získala nového klíčového zákazníka, společnost Robert Bosch.

Získávání nových projektů v automotive segmentu je ale podmíněno stále novými investicemi. Firma, která nabízí komplexní služby, totiž vítězí ve výběrových řízeních automobilek. Největší úspěch mají firmy, které jsou schopny nabídnout komplexní řešení, které obsahuje vývoj dílů, nástrojárnu pro výrobu forem, lisovnu, povrchovou úpravu výlisků, případně montáže, konsignační sklad, JIT dodávky na montážní linky aj. Tohoto faktu si je firma dobře vědoma, a proto Plastika vložila nemalé investice do podpory tohoto segmentu – společnost, aby byla dostatečně konkurenceschopná a mohla poskytnout komplexní řešení svým zákazníkům, vybudovala vlastní lakovnu a prostory cleanroomu. Tím rozšířila své portfolio služeb a stala se flexibilnějším partnerem pro své zákazníky.

Hrozbami odvětví jsou vyspělá konkurence, přesun ekonomické síly ze Západu na Východ, silná vyjednávací síla zákazníků a v současné době také celosvětová finanční a hospodářská krize, která tento segment výrazně zasáhla.

Slabou stránkou Plasty jsou ceny. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že cca 34 % nových projektů není v Plasti realizováno z důvodu nekonkurenceschopnosti v cenové oblasti. Řešením může být optimalizace procesů a zvýšení produktivity práce.

V segmentu automotive je nutno zvolit vhodnou strategii, která vygeneruje dostatečný počet zákazníků, se kterými firma bude dlouhodobě obchodovat při stávající cenové úrovni a kvalitě a s využitím současného technologického potenciálu. Cílem by mělo být navázání strategických obchodních partnerství, tak jak je tomu například nyní u společnosti Continental Automotive. Firma se pak stává strategickým partnerem na několik let dopředu. Sourcing nového dodavatele je totiž finančně náročný a není proto racionální dodavatele často měnit. Trendem je redukce počtu dodavatelů, která sama o sobě znamená redukci nákladů na komunikaci s velkým počtem obchodních partnerů. Plasty se zaměřuje na budování dlouhodobých strategických vazeb s některými ze současných zákazníků a rozvoj technologií a služeb k tomu jednoznačně přispívá.

Z krátkodobého hlediska musí společnost hledat řešení ve stávajících segmentech – všechna fakta ukazují na posun směrem k odvětví automotive. Dlouhodobé řešení bude ale vyžadovat náročnější strategii, která bude pravděpodobně směřovat k vytvoření strategické aliance. Přitom nemusí jít o svazek „na celý život“, spolupráce může být pouze dočasná. Firma také může spolupracovat s firmou či firmami podobného zaměření a nebo dokonce se společnostmi v naprosto odlišném oboru – stačí nalézt oblast, ve které by vzájemná provázanost přinesla úspory.

III. NÁVRHOVÁ ČÁST

10 NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI PLASTIKA A. S. PRO DALŠÍ OBDOBÍ

Plastika a.s. se dostala historickým vývojem do situace, kdy s útlumem výroby klávesnic nabývá stále větší význam její profilace na automobilový sektor. To, že jsou zde historicky pro Plastiku největší příležitosti nových zakázek, minimálně ve střednědobém horizontu, je dostatečným důvodem pro to, aby z tohoto trendu vytěžila co nejvíce.

Plastika obchoduje výhradně na trzích B2B, na kterých je v pozici subdodavatele. Jejími zákazníky jsou přední evropské a mezinárodní společnosti, které jsou přímými dodavateli do automobilek (tzv. TIR1). Tuto skutečnost je třeba taktéž zohlednit při volbě vhodné strategie.

Prvotním cílem společnosti je dosáhnout stanoveného obrátu. Samotné vstřikování, které bude i v roce 2010 - 2013 tvořit dominantní výrobní technologii, není vzhledem k naplněnosti výrobních kapacit schopno přinést žádoucí obrát. Chybějící sumu musí proto firmě přinést jiná technologie, např. lakování.

Proto v návrhové části práce doporučuji kampaň na lakovnu, která má zajistit nové zakázky pro technologii lakování a tím přispět k zabezpečení chybějící části obrátu, kterého má být dosaženo. Současně se zhodnocováním služeb lakování navrhuji optimalizovat strukturu portfolia technologie vstřikování. Řešení má přinést mnou navržená strategie rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů. Klíčovou úlohou je navýšení tržního podílu v oblasti automotive.

Z provedené detailní analýzy vyplývá, že Plastika a.s. má 2 možnosti. Co se týká krátkodobého hlediska je pro společnost východiskem zaměřit svou pozornost na automobilový průmysl a z pohledu dlouhodobějšího se rysuje jako nejvhodnější řešení získání investora.

Akciová společnost Plastika má totiž mnohaleté zkušenosti v automobilovém průmyslu. Z analýzy vyplývá, že většina nových zakázek za poslední období pramení výhradně z automobilového odvětví. I když se tohoto oboru výrazně dotkla celosvětová finanční krize, z provedeného průzkumu se jeví tento směr pro Plastiku jako jediné možné východisko neboť ten, i navzdory krizi, vykazuje ve firmě potenciál růstu.

V této návrhové části práce proto podrobněji rozpracuji marketingovou strategii společnosti pro nastávající období právě ve vazbě na automobilový průmysl.

Tato diplomová práce, především z důvodu limitovaného rozsahu, nerozpracovává strategii v oblasti PC a elektro.

10.1 Stanovení cílů pro rok 2010

Firma měla jasně definované cíle pro rok 2009. Tyto záměry korespondovaly s firemní strategií, proto navrhuji hlavní strukturu těchto cílů zachovat a pouze modifikovat cílové hodnoty.

Primární cíl

Cíl	Cílová hodnota
Dosažení plánovaného objemu tržeb.	489 mil. Kč

Odvozené cíle

Cíl	Cílová hodnota
1. Zvýšení hodnoty PKR 1 u 10 klíčových zákazníků.	5 mil.Kč / 1 zákazníka
2. Dosažení úspěšnosti poptávkového řízení.	12 %
3. Počet nových projektů zavedených do sériové výroby.	5 projektů
4. Rozvoj spokojenosti zákazníků	85 %

10.2 Charakteristika nové marketingové strategie

Více než polovina firemních tržeb je ve firmě generována z automobilového průmyslu. Plastika se však nezabývá detailní strukturou tohoto segmentu, což by jí vneslo nový pohled na toto odvětví a s tím nové poznatky, které jí mohou pomoci splnit vytyčené cíle. Navrhuji proto **strategii úzkého zaměření**, konkrétně **strategii rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů**.

Strategie úzkého zaměření se stává nutností společně s tím, jak se rozšiřuje trh, na němž firma působí. Jakmile je trh otevřen širokému spektru konkurentů, jejichž nabídky jsou vzájemně zaměnitelné, nezbyvá, než usilovat o postavení "proslulé jedničky" alespoň v jednom druhu výrobku či služby, o který je v určitém segmentu zákazníků zájem.

Strategie úzkého zaměření vyžaduje dokonalou znalost vybraného segmentu zákazníků, jejich zájmů a potřeb, což Plastika splňuje díky svým mnohaletým zkušenostem v automotive segmentu. Podmínkou je, aby produkt či služba přesně odpovídala svým provedením skutečným potřebám perspektivního segmentu zákazníků. Strategie rovněž předpokládá dostatečně intenzivní komunikaci s touto skupinou zákazníků, ať již prostřednictvím účasti na oborových veletrzích nebo pořádáním zvláštních marketingových akcí apod. Odběratelé si musí značku spojovat s kvalitou. Prosperitu zaručují totiž pouze ty výrobky a služby, v nichž je firma jedničkou, maximálně dvojkou (Šmejkal, 2003).

Právě úzké zaměření je tajemstvím úspěchu firmy, která pak dokáže prosperovat i v hyperkonkurenčním prostředí, jakým trh s automobilovými díly beze sporu je.

Detailnějším rozbořem jsem zjistila následující rozdělení:

Tabulka 12: Rozdělení segmentu automotive ve firmě do dílčích klastrů

Klaster		Roční obrat 2008 v tis. CZK	Podíl v Automotive portfoliu 2008	Podíl ve výrobním portfoliu 2008	Roční obrat 2009 v tis. CZK	Podíl v Automotive portfoliu 2009	Podíl ve výrobním portfoliu 2009
Instrument clusters		115 148	40 %	19,5 %	128 099	47 %	27 %
Wing mirrors		73 954	26 %	12,5 %	50 186	18,5 %	11 %
Interior parts		48 203	17 %	8 %	47 925	17 %	10 %
Fuel parts		38 993	13 %	7 %	47 642	17 %	10 %
Lighting parts		11 390	4 %	2 %	1 241	0,5 %	0,2 %

Zdroj: Vlastní vypracování; zdroje obrázků byly použity z interních materiálů firmy

Z uvedeného přehledu je na první pohled zřejmé, že nejlepší výsledky dosahuje **Instrumental clusters** (přístrojové panely). V této kategorii firma vyrábí technologicky nejnáročnější komponenty, které zahrnují několik technologických operací a služeb jako jsou výroba forem, vstřikování 1K, vstřikování čirých materiálů v cleanroomu, svařování, lakování, gravírování, montáže, testování a další, což přináší firmě vysokou přidanou hodnotu.

Wing mirrors (venkovní zrcátka) – portfolio zahrnuje výrobu forem, vstřikování za podpory dusíku, montáže, testování a měření. V této branži firma obsluhuje jen jednoho zákazníka, firmu Magna Slovteca. Obrat i podíl tohoto klastru se jak v rámci automotive segmentu, tak v celkovém portfoliu firmy dlouhodobě snižuje. Dalším negativním faktem je i riziko vazby tohoto klastru pouze na jednoho zákazníka. V případě, že se zákazník rozhodne změnit dodavatele, tak Plastika přijde ze dne na den o velkou sumu ve svém portfoliu.

Interior parts (interiérové díly) – toto odvětví zahrnuje výrobu technologicky náročných pohledových komponentů, středových konzol, bočních sloupků a bezpečnostních dílů. Nejvýznamnějšími zákazníky jsou firmy Faurecia, TRW Automotive, Eissmann a Grupo Antolin. Díly vyrobené ve firmě Plastika se pak montují do vozů značek Škoda Octavia, Škoda Superb, Kia Cee'd a Kia Venga.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v rámci segmentu automotive se podíl interiérových dílů oproti loňskému roku nezměnil a stagnoval na 17 %. Z pohledu celkového výrobního portfolia zaznamenal pouze nepatrný nárůst z 8 na 10 %.

Fuel parts (díly palivových sestav) – Plastika již více jak pět let vyrábí komponenty a sestavy palivových nádrží pro leadery evropského automobilového trhu, kterými jsou společnosti TI Automotive, Continental a Mann Hummel. Palivové díly vyráběné v Plastice jsou instalovány např. do vozů značky Renault Twingo, Peugeot 107, Citroën C1, Toyota Yaris, Toyota Avensis, Toyota Verso a Audi Q5.

V roce 2009 představovaly palivové sestavy 10ti procentní podíl na celkových tržbách firmy (nárůst o 3 %) a 17ti procentní podíl v automobilovém portfoliu (nárůst o 4 %). Jedná se o jednu z mála branží, u které dochází v posledních letech k nárůstu jak v rámci segmentu automotive, tak v celkovém výrobním portfoliu.

Lighting parts (díly světelných sestav) – minoritní podíl v portfoliu společnosti zaujímají díly světelných sestav. Tyto produkty Plastika vyrábí v současné době pouze pro firmu Automotive Lighting. V minulosti byla jejím zákazníkem také firma Valeo, ale výroba pro tohoto odběratele byla již ukončena z důvodu špatné platební morálky. Je otázkou, zda tento klastr rozvíjet nebo tento trh zcela opustit.

Analýza strategie rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů jasně ukazuje na rozvoj především v segmentu Instrumental clusters a Fuel parts. U těchto dvou klastrů došlo k nárůstu jejich podílu jak ve skupině automotive, tak v rámci celého výrobního portfolia. Proto navrhuji využít zkušenosti společnosti v těchto oblastech a získat zákazníky TIER 1 právě z těchto branží – tzv. Target Marketing.

K realizaci zpracuji **mapu potencionálních zákazníků v jednotlivých klastrech** a navrhnu strategii pro získání nových odběratelů zejména v klastrech Instrumental parts a Fuel parts.

Obrázek 23: Mapa potencionálních zákazníků v jednotlivých klastrech

Instrumental Cluster						
Wing mirrors						
Interior parts	Center Console					
	HVAC					
	Other Cockpit parts					
Fuel parts						
Lighting parts						 

Zdroj: Vlastní zpracování; loga převzala z webových stránek jednotlivých společností

10.2.1 Instrumental clusters

Zákazníci

Firma Plastika a.s. dodává díly tohoto klastru firmě Continental a v současné době probíhá náběh výroby pro firmu Robert Bosch. Dalšími potenciálními zákazníky jsou firmy Denso, Johnson Controls a Visteon.

Firma Continental je pro Plastiku největším a nejvýznamnějším odběratelem, jehož obrát rok od roku roste. Spolupráce s tímto zákazníkem začala v roce 1999 zakázkou na lisování plastů, v roce 2005 začala Plastika pro Continental plasty také svařovat. Díky vynikající oboustranné spolupráci vyrábí Plastika od roku 2007 pro firmu Continental také pohledově náročné díly z transparentních materiálů a to v nové výrobní hale s čistým provozem, kde výrobní proces probíhá podle specifických pravidel, která zajišťují vysokou kvalitu výrobku. V roce 2008 začala Plastika pro firmu Continental díly také lakovat a to ve své vlastní lakovně. V současné době dodává firma Plastika prostřednictvím společnosti Continental díly na automobily Škoda Octavia, Fabia, Superb, Yeti, Renault Megane, Volkswagen Golf, Kia.

Z výše vypracované mapy vyplývá, že dalším potenciálním zákazníkem firmy by mohla být společnost *Denso*. Jedná se o předního evropského výrobce klimatizačních jednotek a jejich součástí pro vozy značek VW, Audi, Škoda, Lamborghini, Mercedes Benz, BMW, Suzuki a další. Jako dceřiná firma nadnárodní japonské společnosti DENSO CORPORATION zaměstnává v Liberci kolem 1700 zaměstnanců a její roční obrát činí přes 7 mld. Kč (Denso, online).

Dalším potenciálním zákazníkem je firma *Johnson Controls* - od svého založení v roce 1885 se firma Johnson Controls etablovala v dodávkách pro automobilový průmysl v globální celosvětovou společnost. Svým odběratelům ze segmentu automotiv ve dodává moderní automobilové interiéry, které pomáhají v pohodlnějším, bezpečnějším a příjemnějším řízení automobilů (Johnson Controls, online).

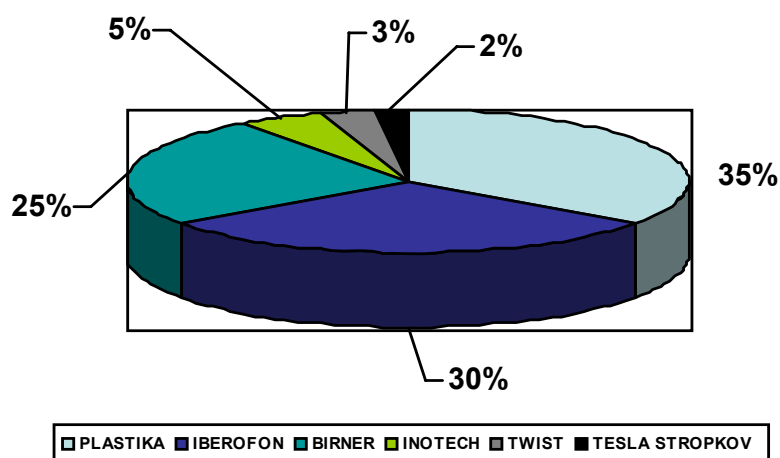
Z mapy potenciálních zákazníků se dále pak jeví firma *Visteon* – je mezinárodní společností působící ve více jak 25 zemích světa. Obchoduje výhradně na trzích B2B a své produkty dodává převážně společností Tier1. Výrobní portfolio sestává z klimatizací, elektroniky do automobilů, světelných systémů a zařízení do interiérů automobilů, zejména panely přístrojových desek (Visteon, online).

Konkurence

Nevýznamnějšími konkurenty Plastiky v segmentu Instrumental clusters jsou firmy:

- IBEROFON CZ
- BIRNER
- INOTECH GROUP
- TWIST s.r.o.
- TESLA STROPKOV a.s.

Obrázek 24: Podíl jednotlivých firem na trhu v Instrumental clusters



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že Plastika v oboru Instrumental clusters zaujímá na trhu v rámci tohoto odvětví největší tržní podíl, což jen potvrzuje mé doporučení, aby se firma orientovala na tento segment. Můžeme říci, že Plastika je vůdcem na trhu výroby přístrojových panelů do automobilů. Tržními vyzyvateli jsou pak firmy Iberofon a Birner. Tržními následovateli jsou firmy Innotech, Twist a Tesla Stropkov.

10.2.2 Fuel parts

Plastové palivové systémy zaznamenávají nárůst nejen v portfoliu společnosti Plastika a.s., ale také na celosvětovém trhu. A to hlavně díky jejich nesčetným výhodám oproti ocelovým palivovým systémům, kterými jsou odolnost vůči korozi, menší hmotnost, recyklovatelnost a flexibilnější design. V dnešní době již více jak 85 % palivových systémů v automobilech je vyrobeno z plastu.

Zákazníci

Z mého průzkumu vyvstaly 3 firmy, které dodávají palivové systémy pro automobily. Jedná se o společnosti TI Automotive, Inergy a Kautex.

Společnost TI Automotive v portfoliu zákazníků Plastiky figuruje již několik let a její obrat rok od roku roste. Plastice se totiž daří získávat stále nové zakázky od tohoto

partnera. Prostřednictvím tohoto odběratele Plastika pak dodává palivové systémy na automobily značky Toyota Yaris, Toyota Avensis, Toyota Auris, Toyota Corolla, Toyota Verso, Toyota Aygo, Peugeot 107, Citroën C1, Audi Q5.

Pro firmu Inergy v současné době Plastika vyrábí zatím jen malý upínací díl s nepatrným objemem produkce. Podstatné však je, že spolupráce byla již navázána a teď je nutné ji dále rozvinout do fáze výroby celého palivového systému.

Společnost Kautex by se mohla stát dalším potencionálním zákazníkem firmy Plastika. Kautex je velkým evropským výrobcem, který své palivové systémy vyrábí ve 40 závodech po celé Evropě a své díly dodává do automobilek po celém světě (Kautex, online).

Konkurence

Hlavními konkurenty Plastiky v klastru Fuel parts jsou tyto firmy:

- TWIST
- PLASTRUCO BELGIUM
- ERCE FRANCE
- CARCLO UK

Akvizice nových zákazníků v klastrech Instrumental parts a Fuel parts

Marketingový cíl

Marketingovým cílem bude zajistit firmě nové zakázky a tím přispět ke splnění primárního cíle společnosti (obrat 489 mil. Kč) – konkrétně se jedná o zajištění chybějící části obratu, a to ve výši 60 mil. Kč.

Marketingová strategie

Při volbě vhodné strategie navrhuji vycházet z Ansoffovy matice (analýzy meze-ry). Z tohoto marketingového modelu doporučuji strategii „současné produkty na nových trzích = Market Development = Rozvoj trhu“.

Realizační část

Konkrétně se bude jednat o oslovení jak historických (tj. již někdy v minulosti kontaktovaných), tak nových firem, a to formou osobního jednání, které se potvrdilo jako nejúčinnější nástroj při získávání zákazníků.

Podstatou realizační části budou dvě fáze - fáze přípravná a prováděcí. V první přípravné etapě je nutno identifikovat správné kontaktní osoby u potenciálních zákazníků, které disponují rozhodovací pravomocí o náboru nového dodavatele. Dále bude nutná příprava vhodných propagačních a komunikačních materiálů, které budou zdůrazňovat benefity a dlouholeté zkušenosti Plasty v oboru.

Druhá část realizační fáze bude zaměřena na konkrétní komunikaci s potenciálním zákazníkem. Marketingový pracovník bude telefonicky kontaktovat konkrétní osobu, přičemž jí nabídne zaslání podrobnějších informací formou obchodního dopisu, propagačních materiálů, případně prezentace s cílem protistranu zaujmout tak, aby přistoupila na osobní jednání, které jak vyplývá z dlouholetých zkušeností je nejefektivnějším nástrojem získávání zákazníků. Primárním cílem veškerého tohoto úsilí bude získat novou poptávku.

Vypracovala jsem plán oslovování potenciálních kontaktů s uvedením konkrétního data realizace návštěvy. Do tohoto akčního plánu jsou zahrnuti i členové představenstva firmy Plasty a.s., a to nejen z důvodu malé kapacity personálu na obchodním úseku, ale hlavně z důvodu jejich vynikajících vyjednávacích zkušeností.

Při vypracování přehledu pro oslovení zákazníků jsem vycházela ze zařazení jednotlivých potenciálních společností do klastrů v automotive segmentu.

Výsledkem bude databáze kontaktů, se kterými chce firma dlouhodobě obchodovat při stávajících cenách a kvalitě. Pro získání vybraných zákazníků doporučuji použít cílený marketing založený na cílené efektivní komunikaci.

Tabulka 13: Rozpis návštěv jednotlivých zákazníků

<i>Firma</i>	<i>Segment</i>	<i>Klastr</i>	<i>Termín návštěvy</i>	<i>Zodpovídá</i>
Continental Automotive Systems München	Automotive	Instrumental Clusters	II.2010	Ing. Otáhalová
Continental Automotive GmbH	Automotive	Instrumental Clusters	III.2010	Ing. Otáhalová
DENSO Manufacturing Czech s.r.o.	Automotive	Instrumental Clusters	II.2010	Ing. Gregor
Johnson Controls Německo	Automotive	Instrumental Clusters	II.2010	Ing. Nosek
Bosch	Automotive	Instrumental Clusters	XII.2010	Mgr. Vrzalová
VISTEON	Automotive	Instrumental Clusters	IV.2010	Ing. Otáhalová
TI Automotive France	Automotive	Fuel systems	IV.2010	Ing. Bartošek
INERGY AUTOMOTIVE SYSTEMS	Automotive	Fuel systems	I.2010	Mgr. Vrzalová
KAUTEX Textron Bohemia	Automotive	Fuel Systems	IX.2010	Ing. Šrámek

Zdroj: Vlastní zpracování

Z jednotlivých návštěv bude vypracována detailní zpráva, která bude informovat o úspěchu konkrétního jednání. Po ukončení oslovování všech výše uvedených potenciálních zákazníků bude kompletní činnost vyhodnocena a na základě zjištěných skutečností bude poté rozpracována podrobná strategie.

Očekávané náklady

Položka	Plán nákladů
Prezentace	10 000,00 Kč
Cestovní náklady	100 000,00 Kč
CELKEM	110 000,00 Kč

Ostatní výkony, jako jsou průzkum trhu, telemarketing, vytvoření a odeslání dopisu s nabídkou služby budou realizovány v pracovní době zaměstnanců, tj. v rámci nákladů na jejich mzdu.

11 NÁVRHY OPATŘENÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ ROKU 2010

Pro splnění firemních cílů pro rok 2010 bude zohledněna strategie rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů, kterou jsem výše navrhl.

11.1 Opatření pro splnění primárního cíle

Cíl	Cílová hodnota
Dosažení plánovaného objemu tržeb.	489 mil. Kč

Z podrobné analýzy obchodního plánu pro rok 2010 vyplývá skutečnost nadhodnocené cílové hodnoty, a to o 60 mil. Kč. Firma na základě avíz od svých stávajících zákazníků může v současné době potvrdit tržby roku 2010 ve výši 430 mil. Kč. Zbylých 60 mil. Kč je nadhodnocených. Tuto sumu je třeba získat navýšením zakázek od stávajících odběratelů, respektive získáním nových zákazníků. V současné době se již velmi slibně rozvíjí spolupráce s firmou Robert Bosch.

Pro splnění cíle dosažení tržeb 489 mil. Kč navrhuji:

11.1.1 Rozšířit portfolio zákazníků o nové zákazníky - target marketing

Na základě mnou navrhnuté strategie zaměření se na klastry Instrumental parts a Fuel parts doporučuji oslovit firmy Denso, Johnson Controls, Visteon a Kautex viz výše uvedené kapitoly 10.2.1. a 10.2.2.

11.1.2 Zvýšení tržeb u stávajících zákazníků

Zvýšení příjmů od stávajících zákazníků může Plastika dosáhnout využitím řady možností, které poskytují současné výrobky. Vhodnou volbou je strategický přístup podle Ansoffa. Z jeho přehledu strategií pro výrobek a trh navrhuji aplikovat taktiku „**Pronikání na trh**“, resp. strategie tržní penetrace“ – tj. prodávat více existujících produktů, respektive výrobních řad, firmy současným zákazníkům. Současný produkt poskytuje jistotu a stabilitu, jelikož neohrožuje firmu rizikem spojeným s vývojem no-

vého výrobku. Dalším pozitivním argumentem je okolnost, že firma je svázána se současnými zákazníky vazbami, které vznikaly celá léta a může posilovat know-how v souladu s nabytými zkušenostmi.

Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout zejména agresivnějším využitím prvků **marketingového mixu**:

1) Produkt

Navrhuji ***nabízet komplexní produkt*** doplněný širokou nabídkou služeb od vývoje, konstrukce, testování funkčnosti, měření ve speciálně vybavené laboratoři, přes 3D modelaci, výrobu prototypů a forem, až po sériové dodávky vysoce kvalitních dílů v zákaznickém balení. Z hlediska kvality je nezbytná strategie nepřetržitého zdokonalování výrobku. Jedním z nejdůležitějších kritérií pro zákazníky z oblasti automobilového průmyslu je kvalita.

2) Cena

Cena jako konkurenční taktika - strategie tvorby ceny by měla vycházet z nákladových cen v kontextu konkurenčních cen a současně umožnit poskytovat požadované redukce ve výši 3-7 % ročně po celou dobu životnosti projektu.

3) Distribuce

Vhodná je distribuce formou JIT dodávek. Tento logistický přístup šetří prostředky, čas, kapacitu a zvyšuje produktivitu práce. Důležitá je správnost dodávek – v této oblasti má Plastika ale velké rezervy, proto doporučuji zaměřit se na posílení logistiky ve firmě a odstranění nedostatků v dodávkách.

4) Propagace

Doporučuji vyšší stimulování prodeje zvýšením kvalifikace prodejního personálu, resp. zlepšením obchodních a komunikačních dovedností zaměstnanců přicházejících do styku se zákazníkem a tím budovat znamenitou pověst podniku.

Strategie tržní penetrace je dobrou volbou v případě, kdy se podnik snaží zvýšit příjmy při nízkých nákladech a nízkém riziku a má dobré znalosti i zkušenosti na současných trzích (HORÁKOVÁ, s.104), což je přesně situace Plastiky.

11.1.3 Zvětšit objem zakázek pro lakování

V roce 2008 Plastika uvedla do provozu svou vlastní lakovnu. Chtěla tak maximálně vyjít vstříc svým zákazníkům, kteří požadují od svých dodavatelů komplexní servis. Firma investovala do nové lakovny cca 60 mil. Kč a návratnost této investice požaduje do 15 let.

Vybudovaná lakovna s lakovací linkou na jedno- a dvoukomponentní vodou ředitelné nátěrové systémy se primárně zaměřuje na oblast automotive, což koresponduje s mnou navrhnutou strategií orientace firmy na automobilový průmysl, konkrétně na vybrané klastry.

Vypracovala jsem kapacitní studii lakovny viz Tabulka 14, ze které vyplynulo, že využití lakovny při současných uzavřených kontraktech, představuje pouze 40ti % využití.

Tabulka 14: Kapacitní studie lakovny pro rok 2010

Kapacitní využití LAKOVNY	
Celková možná kapacita	350 dnů / rok
Efektivita	80 %
Celková skutečná výrobní kapacita (1 lis)	280 dnů / rok
Využití při nasmlouvaných projektech	139 dnů / rok
Využití při nasmlouvaných projektech	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Marketingový cíl

Marketingovým cílem bude naplnit volnou kapacitu lakovny projekty, které firmě pomohou dosáhnout obrátu 489 mil. Kč a tím přispět ke splnění primárního cíle společnosti a současně zvýší vytížení lakovny ze 40 % minimálně na 60 %.

Charakteristika cílové skupiny

Služba bude nabídnuta následujícím zákazníkům:

- stávající zákazníci Plasty primárně z oblasti automotive, jejichž výrobní portfolio obsahuje lakované interiérové díly (Faurecia, TRW, Eissmann Automotive, Grupo Antolin);

- potencionální noví zákazníci (Hella Mohelnice, Plastkov, Cadence Innovation, Johnson Controls, Denso);
- konkurent Plasty v oblasti lakování – tj. firma, která disponuje lakovnou založenou primárně na vodou ředitelné bázi, případně nástrojární nebo drobné lisovny, které z důvodu nedostatečné kapacity lakují své produkty v kooperaci s jinou firmou (TWIST, IBEROFON, CADENCE INOVATION, AKT Jablonec nad Nisou, PLASTKOV).

Volba strategie

Pro volbu strategie navrhuji využít tyto 2 strategie:

- „současný produkt pro současné trhy = pronikání na trh = Market Penetration“ – tj. podnik se snaží o intenzivnější proniknutí na trh s cílem vyššího obrátu;
- „současný produkt pro nové trhy = rozvoj trhu = Market Development“ – tj. podnik proniká na nové trhy se současným produktem.

Podstatou je získat tržní podíl na úkor konkurence s cílem maximalizace obrátu.

Marketingový mix

1) Služba

Jedná se o lakování jedno a dvousložkových vodou ředitelných lakovaných systémů na plastové výrobky. Technologie lakování plastových dílů probíhá podle nejnovějších poznatků a splňuje nejpřísnější ekologické normy.

2) Cena

Jelikož chce Plastika maximalizovat růst prodeje a svůj tržní podíl, navrhuji stanovit cenu služby lakování pomocí „Konkurenční cenové strategie“ a tuto taktiku založit na nízké zaváděcí ceně s předpokladem využití hromadné výroby (vysoká výroba, nízké náklady a nízké ceny) a dosažení vysokého objemu prodeje.

3) Místo

Služba lakování bude zákazníkovi poskytována v prostorách firmy Plastika v nově vybudované moderní výrobní hale, která splňuje vysoké požadavky na kvalitu pracovního prostředí a umožňuje dosažení vysoké jakosti lakovaných povrchů při minimální zmetkovosti a vysoké produktivitě.

Distribuce lakovaných dílů k zákazníkovi bude realizována za pomoci členů týmu obchodního úseku.

4) Procesy a lidé

Lakování probíhá v plně automatickém režimu s vysokou opakovatelností a stabilitou procesu. Hlavní výrobní zařízení je doplněno o nezávislý ruční lakovací box, který slouží především pro nezbytné testování procesu lakování, přípravu vzorků, případně malosériové dodávky. Toto řešení optimalizuje manipulaci s díly a maximálně eliminuje negativní vlivy na kvalitu. Technologický proces lakování splňuje veškeré normy TS 1600, ISO 9000, ISO 14001.

Kontaktními pracovníky jsou členové marketingového oddělení, kteří jsou v pravidelném styku se zákazníky. Tito zaměstnanci budou řádně vyškoleni, aby dokázali vhodně nabídnout službu lakování a pružně reagovat na potřeby zákazníků.

Je nutné, aby bylo provedeno taktéž školení pracovníků ve výrobě, jelikož ti musí zvládat vysoké nároky automobilek, které jsou velmi tvrdé.

Propagace

Navrhuji **komunikační kampaň na lakovnu**, která bude mít za úkol informovat zákazníky o službě s cílem získat nové zakázky pro lakování a tím dosáhnout stanoveného obrátu a zároveň zvýšení malého vytížení lakovny.

Jako **komunikační nástroje** navrhuji využít prvky osobní i neosobní komunikace, a sice: telemarketing, dopis „Nabídka služby“, osobní návštěva u zákazníka, na které bude představena powerpointová prezentace lakovny, případně videoprojekce.

Harmonogram činností

Kampaň bude probíhat ve dvou fázích.

Podstatou první fáze je vytvoření databáze zákazníků. Očekávaným výstupem 1. fáze je získání poptávek z oblasti lakování.

Druhá fáze bude určena pro ty zákazníky, které nabídka lakování v Plastice zatím neoslovila.

Tabulka 15: Harmonogram činností

	Definice	Termín	Zodpovídá
	1. FÁZE KAMPANĚ		
1.	Vytvoření databáze potencionálních zákazníků.	30.5.2010	M
2.	Telemarketing.	10.6.2010	M, OM
3.	Dopis „nabídka služby“.	20.6.2010	M
4.	Oslovení vybraných stávajících i potencionálních zákazníků.	30.6.2010	M, OM
5.	Vyhodnocení zájmu, dohodnutí termínu prezentace.	15.7.2010	M, OM
6.	Prezentace nové služby.	15.8.2010	M, OM
7.	Vyhodnocení 1 fáze kampaně.	31.8.2010	M, OM
	2. FÁZE KAMPANĚ		
8.	Prezentace lakovny ve firmě Plastika a.s.	30.9.2010	M, OM
9.	Zaslání CD videoprojekce lakovny.	30.9.2010	M, OM

Poznámka: M = marketing, OM = obchodní manager

Zdroj: Vlastní zpracování

FÁZE 1

Vytvoření databáze potencionálních zákazníků

- Zdroje informací: internetové databáze, vlastní databáze zákazníků a konkurentů, informace z veletrhů.
- Klasifikace potencionálních zákazníků dle parametrů - na základě definovaných parametrů budou vybrány společnosti, které odpovídají profilu:

- zavedená firma na trhu, primárně z oblasti automotive;
- zpracovatel vstřikovaných komponentů vyžadující další úpravu lakováním;
- nemá vlastní lakovnu – lakuje u konkurence;
- disponuje vlastní lakovnou, ale chybí mu kapacita.
- Metodika vytvoření databáze rozdělené na stávající a potenciální zákazníky
 - stávající zákazníci budou informováni o nové službě příslušným projektovým manažerem stanoveným pro daného zákazníka;
 - potenciální zákazníci osloví oddělení marketingu.

Postup oslovení potenciálních zákazníků

- Kampaň bude zahájena telemarketingem. Pracovník marketingu nebo projektový manager zjistí osobu, která má na starosti v dané firmě výběr a schvalování nových dodavatelů. Tu bude telefonicky informovat o nové službě Plasty - lakování, s tím, že nabídne zaslání podrobnějších informací formou dopisu a domluví si termín, kdy může zavolat a zjistit zpětnou vazbu.
- Odeslání dopisu či e-mailu s nabídkou služby, po němž následuje ověření zájmu.
- Osobní návštěva u potenciálního zákazníka a prezentace lakovny.

Výsledkem první fáze je analýza poptávek a případně jiných zpětných vazeb od osloveného vzorku zákazníků.

FÁZE 2

Pro ty zákazníky, které nabídka lakování v Plastice zatím neoslovila, je určena fáze dvě, ve které bude nabídnuta oslovenému vzorku návštěva lakovny. Těm, kteří odmítnou, bude zaslána nová audio prezentace firmy.

Rozpočet

Položka	Plán nákladů
Prezentace	10 000,00 Kč
Videoprojekce - odborně zpracovaná	40 000,00 Kč
Cestovní náklady	100 000,00 Kč
CELKEM	150 000,00 Kč

Ostatní výkony, jako jsou průzkum trhu, telemarketing, vytvoření a odeslání dopisu s nabídkou služby budou realizovány v pracovní době zaměstnanců, tj. v rámci nákladů na jejich mzdu.

11.2 Opatření pro splnění odvozených cílů

11.2.1 Zvýšení hodnoty PKR

PKR, neboli krycí příspěvek (také příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku) je rozdílem mezi tržbami a variabilními náklady na výrobek. Kryje tedy z větší či menší míry ostatní potřeby podniku, tj. režii + zisk. Vystihuje lépe rentabilitu jednotlivých výrobků nebo služeb než kalkulace úplných vlastních nákladů, která ji může zkreslit nevhodným rozvržením režie, což může vést k chybným rozhodnutím.

Vyšší vypovídací skutečnost tohoto ukazatele než pouhé tržby je evidentní, a proto je nutné tento cíl zahrnout do cílů společnosti.

Pro zvýšení krycího příspěvku primárně navrhuji „Optimalizaci nákladů“.

Doporučuji, aby za optimalizaci nákladů byl ve firmě zodpovědný primárně technický úsek, který prověří hodinové sazby, počet pracovníků ve výrobě, typy balení, použité materiály, možnosti použití levnějších granulátů, levnější způsoby dopravy apod.

Pro jednotlivé oblasti a útvary to znamená zaměřit se s ještě větší intenzitou na stávající aktivity, zvážit, jak by mohly „dobré věci fungovat ještě lépe“ a společnými silami docílit větší efektivity.

Ve spolupráci s vedením jednotlivých SBU budou vybrány výrobky, u kterých je možné provést redukci přímých i nepřímých nákladů a uplatnění dalších opatření při zachování či zlepšení jakosti, což povede ke zvýšení produktivity. Rozsah portfolia vybraných výrobků bude postupně zvětšován.

Každých 8 týdnů pak uskutečňovat pravidelná setkání vedoucích pracovníků, na kterých budou prezentovány dosažené výsledky, diskutovány další kroky, možnosti a inovace vedoucí k tomu, aby společnost i nadále zůstala mezi „hráči první ligy“.

Budoucnost patří totiž těm, kteří pochopí, že je třeba propojit inovace s produktivitou. Bez inovací není firma totiž produktivní a bez vysoké produktivity zase může zapomenout na myšlenku konkurenceschopnosti.

11.2.2 Dosažení úspěšnosti poptávkového řízení

Z analýzy vyplývá, že v minulých obdobích je tento cíl dlouhodobě plněn. V předchozím roce bylo ve firmě zpracováno 221 poptávek (o 37 poptávek více než v roce 2008). To ukazuje na dobrou práci obchodně marketingového týmu.

Přesto navrhuji posílit tým selekce (ten loni vyřadil 65 poptávek), který posuzuje poptávku z pohledu vhodnosti pro Plastiku (soulad se strategií, benchmarking, perspektiva segmentu či zákazníka apod.), posuzuje také technickou proveditelnost zakázky a vyjadřuje se k investiční a technologické náročnosti projektu. Na konci procesu pak rozhodne o vypracování či nevypracování nabídky.

Dále doporučuji uplatnění sofistikovanějšího přístupu k jednotlivým projektům ve vazbě na výše navrženou strategii rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů a ve vazbě na mapu potencionálních zákazníků v jednotlivých klastrech a projekty v těchto vybraných odvětvích pokládat za prioritní.

11.2.3 Počet nových projektů zavedených do sériové výroby

Navrhuji ve firmě zavést **projektové řízení**. V současné době společnost zpracovává poptávky, které pravidelně vyhodnocuje. Doporučuji přistupovat k jednotlivým ob-

chodním případům jako ke konkrétním projektům, které by prostřednictvím projektového týmu řídil projektový manager. Tím by došlo k řízení projektu jak po obchodní, komunikační, dokumentační, formální i technické stránce.

Projektové řízení by mělo obsahovat:

- Sestavení, řízení a kontrolu detailního časového harmonogramu projektu.
- Řízení a průběžnou kontrolu plnění úkolů členů týmu.
- Sdílení a aktualizace projektové dokumentace.
- Definice a řízení rizik.
- Řízení změn.
- Reporting směrem k zákazníkovi, top managementu i uvnitř týmu.

Konkrétní postup bude sestávat z těchto po sobě jdoucích činností:

Obchodní ředitel nominuje pro jednotlivé zakázky projektového manažera. Obchodník předá veškeré doposud získané podklady k zakázce tomuto manažerovi. Ten následně svolá zahajovací schůzi členů projektového týmu. Navrhují toto složení týmu: projektový manažer, technolog, inženýr jakosti, ekolog společnosti, vedoucí výrobního úseku, bezpečnostní technik a pracovník logistiky.

Projektový manažer ve spolupráci s příslušným týmem doplní údaje do zadávací listiny projektu a předloží ji ke schválení obchodnímu řediteli. Následně vypracuje tým harmonogram činností, přičemž každé aktivitě bude přidělen termín splnění. Projektový manažer průběžně kontroluje plnění úkolů uvedených v harmonogramu a případné nesrovnalosti řeší nápravou.

Před předáním zakázky do sériové výroby vyhodnotí projektový manažer s členy daného týmu stav zakázky a po odsouhlasení obchodním ředitelem může být předána do sériové výroby. Stav projektu bude dále i ve výrobě průběžně vyhodnocován projektovým manažerem a po ukončení projektu se sejde celý tým a projekt vyhodnotí.

Výsledkem bude:

- Řádně vedený projekt s pravidelně odsouhlaseným harmonogramem.
- Registr požadavků.
- Registr rizik.
- Registr změn a změnových řízení.
- Dokončený úspěšný projekt.

11.2.4 Zvýšení spokojenosti zákazníků

11.2.4.1 Změny v hodnocení

Z analýzy vyplývá, že Plastika dosahuje velmi dobrých výsledků v hodnocení spokojenosti zákazníků. Tato na první pohled velmi příjemná skutečnost plyne hlavně z aktuálně definované směrnice o hodnocení spokojenosti zákazníků. Pokud by však firma chtěla znát reálné výsledky od svých odběratelů, měla by pozměnit kritéria pro měření spokojenosti zákazníků, které dle současné směrnice tvoří: hodnocení dodavatelů za dané období (H1), výsledky auditu provedeného zákazníkem (H2), vyplněný dotazník Plastiky (H3) a slovní hodnocení obchodníka (H4).

Navrhují snížit počet kritérií, za to ale ponechat ty nejvýstižnější, kterými jsou zákaznický audit a hodnocení spokojenosti zákazníka za dané období.

Naopak navrhuji přísněji selektovat zákaznické hodnocení pro jednotlivé útvary, tedy např. hodnocení logistiky (včasnost, úplnost, správnost) a kvality (ppm, příp. další sjednané parametry), kterými se firma nezabývá.

11.2.4.2 Zvyšování jakosti produkce

Spokojenost zákazníka tvoří soustava kritérií (kvalita, cena, obchodní a platební podmínky, kontaktní osoby, způsob komunikace a další). Je nutné pracovat neustále na zlepšení všech těchto parametrů, např. formou workshopů, brainstormingů a školení.

Plastika v poslední době zaznamenává častější reklamace. Původ těchto nedostatků plyne z převážné většiny od výrobních dělníků.

Proto primárně doporučuji provést **školení zaměstnanců ve výrobě**. Cílem bylo zkvalitnění, sjednocení a prověření znalostí výrobních dělníků a předáků. Podstatou tohoto vzdělávacího projektu bude proškolení zaměstnance ve výrobě v připravených modulech, které budou zahrnovat školení o produktech společnosti, kvalitě ve výrobě a zejména o dopadech nekvalitních výrobků na společnost (enormní penále, špatné jméno firmy, atd.), ergonomii, zlepšování bezpečnosti práce, metodách TPM (v otázce údržby) a 5S (v otázce pořádku na pracovišti). Nepůjde jen o odborný výklad, školení se bude i přímo na pracovištích jednotlivých týmů s praktickými ukázkami jejich činností.

Vzhledem k ne zrovna příznivé finanční situaci firmy navrhuji toto školení realizovat v rámci maximální úspory nákladů za pomoci interních lektorů nebo využít na financování školení dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí, které vyhlásilo projekt „Vzdělávejte se“, konkrétně z druhé fáze tohoto projektu, která trvá do 31.července 2010 a je realizována v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V rámci tohoto projektu, na který vyčlenilo ministerstvo 1 mld. Kč, mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů, z čehož vyplývá, že Plastika tak dostane příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců, na náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění, a to po celou dobu, kdy se její zaměstnanci účastní vzdělávání.

12 SHRnutí NÁVRHOvé ČÁSTI

Cílem návrhové části bylo definovat marketingovou strategii společnosti Plastika a.s. pro další období, která firmě přinese vytoužené oživení, jehož výsledkem bude zvýšení obratu, respektive zisku a zhodnocení investic, které firma do svého rozvoje vložila. Mnou navrhnutá koncepce doporučuje zaměřit se na automobilový průmysl, který v portfoliu společnosti vykazuje každoročně růst a v současné době představuje již téměř šedesáti procentní podíl. Firma v tomto segmentu navíc disponuje dlouholetými zkušenostmi a strategickými vztahy s klíčovými zákazníky. Většina nových zakázek za poslední období pramení výhradně z automobilového průmyslu. I když se tohoto odvětví dotkla celosvětová finanční krize, z provedeného průzkumu se jeví tento směr pro Plastiku jako jediné možné východisko neboť ten, i navzdory krizi, prognózuje růst.

V rámci tohoto odvětví doporučuji strategii rozdělení segmentu automotive do dílčích klastrů a zaměřit se na posílení pozice v těch odvětvích, ve kterých Plastika vykazuje a taktéž do budoucna prognózuje růst. Mnou navrhnutý targeting se soustřeďuje na dva dominantní klustry v rámci automobilového segmentu – „součásti do interiérů automobilů“ a „díly palivových sestav“. Tyto dvě oblasti portfolia produktů vykazují totiž v tržbách, zisku a příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku perspektivní výhledy. Záměrem tohoto tržního zacílení je zajistit společnosti nové lukrativní zakázky, které pomohou Plastice dosáhnout chybějící části požadovaného obratu, a to ve výši 60 mil. Kč. Koncentrací na tyto dva tržní segmenty získá firma dokonalé znalosti potřeb a přání zákazníků a může zde dosáhnout velmi silného postavení. Navíc může docílit značných provozních úspor specializací produkce, jednodušší distribucí a levnější propagací. Pokud se firma dokáže v těchto klastrech prosadit, může dosáhnout vysoké rentability.

Dále v práci navrhuji komunikační kampaň na lakovnu, jejíž podstatou je získat nové zakázky pro lakování. Plastika se záměrem vyjít maximálně vstříc svým zákazníkům vybudovala v roce 2008 vlastní lakovnu. Ta je v současné době vytižena ale pouze na 40 %. Tato lakovací linka je primárně určena k lakování dílů pro automobilní průmysl, což koresponduje i s mnou navrhnutou strategií tržního zacílení na kluster „součásti do interiérů automobilů“ a kluster „díly palivových sestav“. Cílem této kampaně je nejen zvýšit vytižení nové lakovací linky a tím zajistit rychlejší návratnost investice, ale

hlavně díky novým zakázkám přispět ke splnění primárního cíle společnosti, kterým jsou požadované tržby, resp. zisk.

V návrhové části jsou dále doporučeny další opatření pro splnění jak primárního, tak odvozených cílů společnosti, které jsou úzce provázány s navrhnutou strategií. Konkrétně se jedná o zvýšení hodnoty krycího příspěvku, zvýšení úspěšnosti poptávkového řízení, zavedení nových projektů do sériové výroby a zvýšení spokojenosti zákazníků. Pro splnění každého tohoto odvozeného cíle navrhuji způsoby, jak dosáhnout požadovaného stavu.

Navrhnutá strategie charakterizuje směr, který by měla společnost Plastika a.s. sledovat a který vede k nejefektivnější alokaci zdrojů. Měla by se stát pro firmu odrazovým můstkem pro další období jejího působení.

ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že každý podnik (ať se jedná o průmyslový gigant, nebo o velmi malou společnost), který chce obstát v konkurenčním prostředí, musí zvolit a formulovat marketingovou strategii a následně ji i aplikovat. Podniky formulují a aplikují rozdílné strategie, jelikož mají nestejné cíle, rozmanité příležitosti a k dispozici rozdílné zdroje. Každého cíle lze dosáhnout řadou způsobů. Manažer má možnost volby – formulovat strategii znamená volit mezi možnými alternativami.

Strategie uplatňované v rámci marketingového strategického procesu nejsou voleny jednou provždy – nejsou neměnné. Při výběru musí podnik pečlivě sledovat vývoj na trhu a registrovat měnící se podmínky, zejména kupní chování zákazníků, počínání konkurence a rozhodování v otázkách výběru strategie tomuto přizpůsobovat. Změny v podnikatelském prostředí ovlivňují a budou ovlivňovat vytváření marketingových strategií. Vybrané a realizované strategie by měly udržet organizaci v pohotovosti reagovat na měnící se vnitřní i vnější podmínky a nasměrovat ji „dělat správné věci v pravou chvíli“ (HORÁKOVÁ, s.109).

Návrh nové marketingové strategie firmy Plastika a.s. pro nastávající období byl cílem této diplomové práce. Správně zvolená strategie, která odliší společnost od konkurence a tím jí umožní být první ve svém oboru, je totiž nejdůležitějším předpokladem úspěchu. Mnou navrhnutá koncepce vytyčuje firmě strategický směr dalšího vývoje, který jí umožní růst a tím zvýšit svou hodnotu, posílit pozici na vybraných trzích a přispět tím ke splnění primárního cíle, kterým je růst obrátu, resp. zisku.

Pevně věřím, že mnou doporučená opatření budou pro akciovou společnost Plastika přínosem a že přispějí k jejímu růstu a pomohou společnosti ustát konkurenční boj v dnešní turbulentní době.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl splněn a poznatky z ní plynoucí by mohly být do budoucna využity managementem ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti na mezinárodních trzích.

Obecně můžeme říci, že alfou i omegou úspěchu či neúspěchu společnosti je široké portfolio spokojených ziskových zákazníků působících v přitažlivých cílových segmentech a tímto směrem by měla být zaměřena pozornost firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BERNDT, R. a kol. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [3] Cíle společnosti Plastika a.s. Kroměříž pro rok 2009. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 1 s.
- [4] ČICHOVKÝ, L. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] Denso. [online]. 2001 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.denso.cz/>>.
- [6] Firemní strategie pro jednotný trh - strategická volba. [online]. 2003 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6682/#strategie_uzkeho_zamereni>.
- [7] Firemní strategie. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 5 s.
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-047-1.
- [9] Johnson Controls. [online]. 2000 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.johnsoncontrols.cz/publish/cz/cs/about.html>>.
- [10] Kautex. [online]. 2004 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.kautex.de/index.php?id=489&L=1>>.
- [11] KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Brno: C.H. Beck, 1998. 156 s. ISBN 80-214-1901-6.
- [12] KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vyd. Brno: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [13] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

- [14] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [15] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [16] KOTLER P. a CASLIONE J. *Chaotika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 210 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [17] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno: CERM, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3.
- [19] Měsíční bulletin ECB – prosinec 2009. [online]. 2009 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/publikace/mesicni_buletin_ecb/download/ecb_mb200912cz.pdf>.
- [20] MLEZIVA, J. *Polymery*. 1. vyd. Brno: Sobotáles, 1993. 528 s. ISBN 80-901570-4-1.
- [21] Novinky pro zpracovatele plastů. [online]. 2009 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z <<http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-plast.nsf/WWWAllPDocsID/BEXP-7F3C6N?OpenDocument&LANG=CZ&NAV=1&ID=0>>.
- [22] Organizační směrnice č.02/03/ZC – Organizační řád. Kroměříž: Plastika a.s., 2003. 30 s..
- [23] Overview of market. [online]. 2009 [cit. 2010-01-16]. Dostupné z <http://www.autostat.ru/view_Eng.asp>.
- [24] Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. [online]. 2009 [cit. 2010-01-16]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>.
- [25] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [26] Plastika a.s. [online]. 2000 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.plastika.cz/>>.
- [27] Podnikatelský záměr. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 15 s.

- [28] Profil firmy. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 20 s.
- [29] Směrnice hodnocení spokojenosti zákazníků č. 02/05/SM. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 12 s.
- [30] Směrnice pro poptávkové řízení č.01/04/SM. Kroměříž: Plastika a.s., 2009. 10 s.
- [31] Trendy vývoje a prognózy plastů. [online]. 2009 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z < <http://www.mmspektrum.com/clanek/trendy-vyvoje-prognozy-plastu> >.
- [32] Visteon. [online]. 1999 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.visteon.com/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

1K	Jednokomponentní
2K	Dvoukomponentní
5S	Metodika, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu
a.s.	Akciová společnost
BRIC	Skupina zemí Brazílie, Rusko, Indie, Čína
Cleanroom	Čistý provoz, kde výrobní proces probíhá podle specifických pravidel
ČR	Česká republika
EFRE	Evropské fondy pro regionální rozvoj
EU	Evropská unie
LC	Logistické centrum, provoz č.006 ve firmě Plastika a.s., který skladuje a zajišťuje balení, potisk a kontrolu klávesnic dovezených z Číny
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OICA	The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (Světová asociace výrobců automobilů)
OKEČ	Osvětová klasifikace ekonomických činností
OZZ	Osoba zdravotně znevýhodněná
PC	Personal Computer - osobní počítač
PKR1	Příspěvek na krytí režii = Cena za výrobek – variabilní náklady, kde variabilní náklady zahrnují přímé materiálové náklady při kalkulační výrobní dávce, úkolovou mzdu a související dodatkové složky mezd operátorů a ostatní přímé náklady - např. vstupy komponent nebo operace v kooperaci (lakování apod.).
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
TIR1	Přímí dodavatelé automobilek
v.d.	výrobní družstvo
VDA	Verband der Automobilindustrie = Svaz automobilového průmyslu v Německu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie podnikových strategií	19
Obrázek 2: Postup stanovení marketingových cílů	25
Obrázek 3: Asoffova matice	30
Obrázek 4: Prostředí firmy	34
Obrázek 5: Hybné síly konkurence v odvětví.....	36
Obrázek 6: SWOT analýza	39
Obrázek 7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií.....	40
Obrázek 9: Organizační struktura firmy Plastika a.s.	43
Obrázek 10: Rozložení portfolia produkce dle tržeb v roce 2009	44
Obrázek 11: Produkty vyráběné ve firmě Plastika a.s.	45
Obrázek 12: Specializace firmy Plastika a.s. v automobilovém průmyslu.....	45
Obrázek 14: Vývoj segmentů dle tržeb v mil. Kč.....	47
Obrázek 16: Výrobní technologie používané ve firmě.....	48
Obrázek 17: Okolí podniku	50
Obrázek 18: Rozložení spotřeby materiálu v roce 2009	62
Obrázek 19: Zákazníci firmy Plastika a.s.	63
Obrázek 20: Vývoj objemu tržeb.....	72
Obrázek 21: Struktura tržeb dle místa dodání	73
Obrázek 22: Struktura poptávek přijatých týmem selekce dle technologií.....	76
Obrázek 23: Struktura zákaznického portfolia v roce 2009	78
Obrázek 24: Mapa potencionálních zákazníků v jednotlivých klastrech	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Marketingové vlastnosti	15
Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších dodavatelů dle komodit	63
Tabulka 3: Nejvýznamnější zákazníci dle objemu tržeb	64
Tabulka 4: Základní finanční data společnosti Plastika a.s. za rok 2009	66
Tabulka 5: Ukazatelé rentability	67
Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti	68
Tabulka 7: Ukazatelé platební schopnosti	69
Tabulka 8: Podíl segmentů na celkových tržbách	72
Tabulka 9: Krycí příspěvek u zákazníků v roce 2009	75
Tabulka 10: Podíl PKR na tržbách dle segmentů	75
Tabulka 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků	79
Tabulka 12: Rozdělení segmentu automotive ve firmě do dílčích klastrů	91
Tabulka 13: Rozpis návštěv jednotlivých zákazníků	98
Tabulka 14: Kapacitní studie lakovny pro rok 2010	101
Tabulka 15: Harmonogram činností	104

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Produkty pro automobilový průmysl.....	121
PŘÍLOHA P II: Produkty pro PC průmysl.....	124
PŘÍLOHA P III: Produkty pro elektro průmysl.....	125

PŘÍLOHA P I: PRODUKTY PRO AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL



- Automotive
- Visual interior parts
- Customer: TRW
- Using technology: Injection moulding, painting

- Project: KIA ED Ceed
- Part: Central Facia



- Automotive
- Instrument clusters
- Customer: CONTINENTAL
- Using technology: Injection moulding, ultrasonic welding, hot stamping

- Project: FABIA
- Part: Instrument cluster - set



- Automotive
- Instrument clusters
- Customer: CONTINENTAL
- Using technology: Injection moulding of transparent materials, ultrasonic welding, hot stamping

- Project: VW POLO
- Part: Instrument cluster - set



- Automotive
- Instrument clusters
- Customer: Continental
- Using technology: Injection moulding, ultrasonic welding, hot stamping, painting
- Project: VW T5
- Part: Instrument cluster - set



- Automotive
- Instrument clusters
- Customer: Continental
- Using technology: Injection moulding, injection moulding of transparent material, ultrasonic welding, hot stamping, painting, riveting
- Project: New SUPERB
- Part: Instrument cluster - set



- Automotive
- Parts for wing mirrors
- Customer: MAGNA SLOVTECA
- Using technology: Injection moulding
- Project: TOYOTA YARIS 316W



- Automotive
- Parts for wing mirrors
- Customer: MAGNA SLOVTECA
- Using technology: Injection moulding
- Project:
FORD FIESTA/FUSION



- Automotive
- Control panel
- Customer: Citroen
- Using technology: Injection moulding, printing, assy
- Project:
CITROËN – Control panel C5



- Automotive
- Control panel
- Customer: Citroën
- Using technology: Injection moulding, printing, assy
- Project: **RENAULT**

PŘÍLOHA P II: PRODUKTY PRO PC PRŮMYSL



- PC keyboards
- Customer: Fujitsu SIEMENS Computers
- Using technology: Injection moulding, printing, testing
- Part: K324



- PC keyboards
- Customer: Fujitsu SIEMENS Computers
- Using technology: Injection moulding, printing, testing
- Part: K331



- PC keyboards
- Customer: Fujitsu SIEMENS Computers
- Using technology: Injection moulding, printing, testing
- Part: K 334

PŘÍLOHA P III: PRODUKTY PRO ELEKTRO PRŮMYSL



- Electro industry
- Customer: Schneider Electric
- Using technology: Injection moulding, assy
- Part: Electro box



- Electro industry
- Customer: Schneider Electric
- Using technology: Injection moulding, cooling, assy
- Part: Switchboard part



- Electro industry
- Customer: Schneider Electric
- Using technology: Injection moulding, assy
- Part: SET 8913

