



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Romana Smékalová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Smékalová Romana, Bc.

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 komunikačního mixu ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Communication Mix in the Company

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- FORET, M., P. PROCHÁZKA a M. URBÁNEK. Marketing - základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera - 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2011. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HADRABA, J. Marketing: Produktový mix, tvorba inovací produktů. Pelhřimov: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. aktual. a dop. vyd. Příbram: PBTisk Příbram, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. a M. URBÁNEK. Marketing. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. František Milichovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2014

ABSTRAKT

Práce se zabývá vytvořením komunikačního mixu, kdy v první části je vymezena teorie ke zpracovávanému tématu, již následuje charakteristika společnosti, pro niž je marketingový plán vypracován. Poté se práce soustředí na analýzu společnosti, která se skládá z analýzy externího a interního okolí. Analýza externího prostředí je definována situační analýzou PEST a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Analýzou interního prostředí se pak zabývá analýza McKinsey „7-S“ a analýza marketingového mixu. Výsledkem těchto analýz je vytvoření SWOT analýzy, jež definuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby plynoucí z okolí. Na základě SWOT analýzy jsou posléze vypracovány návrhy ke zdokonalení komunikačního mixu.

ABSTRACT

This thesis deals with the creation of communication mix. In the first part is defined theory about processed topic, which follows characteristic of a company for which the marketing plan is prepared. Afterward the thesis focuses on an analysis of the company which consists of the analysis of external and internal environment. External analysis is defined by situational analysis PEST and Porter's five forces model. Internal analysis is processed by McKinsey „7-S“ and marketing mix. The result of these analyses is SWOT analyses, which defines strenghts and weaknesses of the company and opportunities and threats arising from the environment. Based on SWOT analysis are afterward evolved proposals to improve the communication mix.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, zákazník, konkurence, produkt, cena, distribuce komunikační mix.

KEYWORDS

marketing, customer, competition, product, price, place, communication mix.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SMÉKALOVÁ, R. Návrh komunikačního mixu ve vybrané společnosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, 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 ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2014

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., za vedení a cenné rady, jež mi poskytoval při zpracování diplomové práce.

Poděkování také patří společnosti VISCUMA s.r.o. za poskytnutí informací a odborných připomínek pro diplomovou práci.

Nakonec bych ráda poděkovala všem členům své rodiny a přátelům, kteří mě při zpracování diplomové práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD PRÁCE	10
1.1 Vymezení problému práce	10
1.2 Cíle práce	10
1.3 Metody a postupy řešení	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Pojem marketing	12
2.2 Základní marketingové strategie	12
2.2.1 Strategie minimálních nákladů.....	13
2.2.2 Strategie diferenciacce produktu.....	13
2.2.3 Strategie tržní orientace.....	13
2.3 Marketingové prostředí	13
2.3.1 Segmentace trhu	14
2.3.2 Vnější prostředí	14
2.3.3 Vnitřní prostředí	20
2.4 Marketingový výzkum	30
2.5 SWOT analýza	32
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
3.1 Představení společnosti	34
3.2 Historie společnosti.....	34
3.3 Spolupráce společnosti.....	35
3.4 Zákazníci společnosti	35
4 ANALYTICKÁ ČÁST.....	37
4.1 Situační analýza PEST	37

4.1.1	Politicko-legislativní faktory	37
4.1.2	Ekonomické faktory	39
4.1.3	Sociální faktory	41
4.1.4	Technologické faktory	44
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	48
4.2.1	Konkurence uvnitř odvětví	48
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	51
4.2.3	Vyjednávací síla odběratelů	52
4.2.4	Hrozba substitučních výrobků	52
4.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	53
4.3	Analýza „7-S“	53
4.3.1	Strategie (Strategy)	54
4.3.2	Struktura (Structure)	54
4.3.3	Systémy (Systems)	55
4.3.4	Spolupracovníci (Staff)	55
4.3.5	Schopnosti (Skills)	55
4.3.6	Styl (Style)	56
4.3.7	Sdílení hodnot (Shared values)	56
4.4	Marketingový mix	57
4.4.1	Produkt	57
4.4.2	Cena	58
4.4.3	Distribuce	59
4.4.4	Marketingová komunikace	59
4.5	Dotazníkové šetření	62
4.5.1	Vytvoření a distribuce dotazníku	62
4.5.2	Vyhodnocení dotazníku	65

4.6	SWOT analýza	79
4.7	Stručné shrnutí	85
5	VLASTNÍ NÁVRHY	86
5.1	Návrh komunikačního mixu.....	86
5.1.1	Výstavy a veletrhy.....	86
5.1.2	Sponzoring.....	88
5.1.3	Investice do měřicího 3D zařízení.....	89
5.1.4	Vytvoření poutavějších internetových stránek	94
5.1.5	Jazykové kurzy	95
5.1.6	Čerpání dotací z Evropské Unie.....	96
5.2	Přínos návrhů řešení	97
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

V současné době je v podnicích, které chtějí dobře prosperovat, nezbytné zabývat se marketingovými aktivitami. Dnešní svět je charakteristický dynamicky se měnícím prostředím, kterému se nejen podniky, ale také lidé, musí přizpůsobovat, a pokud možno být ještě o krok napřed.

Právě marketing umožňuje práci v tomto prostředí a pomáhá podnikům vyvíjet se správným směrem a uspět v konkurenčním boji, který je typický pro současnou společnost.

Tohoto faktu si je vědoma také společnost VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově v Olomouckém kraji. Jedná se o malou společnost, která rok od roku vzkvétá a roste, avšak dosud nemá zpracovaný komunikační mix, což má za úkol napravit tato diplomová práce.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí, z nichž první část se zabývá teorií ke zpracovávanému tématu, na niž navazuje charakteristika společnosti VISCUMA s.r.o. Následuje analytická část, která má za úkol důkladně charakterizovat vnější, oborové a vnitřní prostředí společnosti, provést dotazníkové šetření a poznatky analýz shrnout do SWOT analýzy, která je výstupem již zmiňované analytické části.

Konečnou, a zároveň nejvýznamnější částí diplomové práce, je vytvoření návrhů ke zdokonalení komunikačního mixu společnosti VISCUMA s.r.o., které mají za úkol společnost zviditelnit, pomoci jí upevňovat vztahy s veřejností a se svými současnými zákazníky, jichž si společnost velmi cení, a zároveň pomoci jí k získání nových obchodních partnerů. Diplomová práce má za úkol také pomoci společnosti k vyšší míře nezávislosti na významném zákazníkovi společnosti, HELLE.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD PRÁCE

1.1 Vymezení problému práce

Problémem diplomové práce je neexistence komunikačního mixu a marketingového oddělení ve středně velké společnosti VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově v Olomouckém kraji. Společnost se v současné době zabývá marketingovými aktivitami v nízké míře, velmi však dbá na důkladnou komunikaci se svými obchodními partnery a zaměstnanci.

1.2 Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout kvalitní marketingovou strategii pro společnost VISCUMA s.r.o., jež existuje od roku 2007. Jedná se o společnost zabývající se vstřikováním přesných technických výlisků pro elektrotechnický, avšak především automobilový průmysl. Společnost VISCUMA s.r.o. je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2008 a je specifická tím, že nedodává konečnému zákazníkovi, ale produkuje výrobky určené k dalšímu zpracování, komunikační mix se tedy nebude zabývat oslovováním koncových zákazníků, ale spíše jednáním s obchodními partnery a působením svou činností na své okolí (VISCUMA s.r.o., 2013).

1.3 Metody a postupy řešení

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první řadě se zabývá teoretickými poznatky, týkajícími se marketingu, segmentace, marketingového prostředí a jednotlivých analýz, které zkoumají marketingové prostředí. Další část se zabývá popisem společnosti, pro kterou je marketingový plán vytvářen. Následuje analytická část, která zkoumá vnější a vnitřní prostředí společnosti. Pro zkoumání vnějšího prostředí byly vybrány analýzy PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Analýzou interního prostředí společnosti se zabývá analýza McKinsey „7-S“ a analýza marketingového mixu. Analytická část posléze vyúsťuje se SWOT analýzou, jež popisuje slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které plynou z jejího okolí.

Na základě SWOT analýzy jsou v poslední části vytvořeny návrhy ke zlepšení komunikačního mixu společnosti VISCUMA s.r.o.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část popisuje prvky potřebné pro vypracování analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a pro zpracování marketingového plánu.

2.1 Pojem marketing

Úspěšný marketing nevzniká náhodou, ale je výsledkem mnoha činností. Do jisté míry se dá tvrdit, že marketing je uměleckou tvorbou a svou roli zde hraje tvořivost a představivost. Tyto vlastnosti jdou však ruku v ruce s tvrdou prací. Marketing může být velice ošidný a klamat mnoha způsoby. Počítá-li dobře stojící podnik se svým neohroženým postavením na trhu a nedbá příliš na propagaci, může se dočkat velkého překvapení. Společnosti si jsou vědomy toho, že jejich zisky plynou v první řadě díky výbornému a originálnímu marketingu. V kostce lze tedy říci, že kvalitní marketing je nikdy nekončícím souborem činností (Kotler, Keller, 2013).

Úkolem marketingu je oslovit spotřebitele a přivést je k nákupu produktů vyráběných společnostmi, která marketing provádí. Nejedná se však o pouhé nalákání zákazníků, ale o současné zajišťování dalších podnikových cílů, mezi něž lze zařadit získávání vyššího tržního podílu, vstup na nový trh či získání nových obchodních partnerů. Marketing se zabývá nejen současnými podnikovými cíli, ale hledí také do budoucna. Jeho úkolem je předpověď budoucích potřeb zákazníků. Výborným příkladem může být společnost Apple, která je v čele nejnovějších technologií. Kdyby tato firma usnula na vavřínech, výsledkem by byly katastrofální ziskové propady. Zmíněná společnost si nemůže dovolit kopírovat výrobky či technologie a vzhledem k vysoce nasazené ceně je nucena udávat nový směr (Hadraba, 2004).

2.2 Základní marketingové strategie

Na trhu existuje mnoho podniků a každý z nich volí strategii, která je pro jeho obor působení nejvýhodnější. Dle své činnosti může být jeho hlavním cílem minimalizovat náklady, diferencovat produkt či zacílit se přímo na vybraný segment trhu. Jednotlivé strategie se nemusí vylučovat, ale lze je vhodně kombinovat.

2.2.1 Strategie minimálních nákladů

Jak již název napovídá, při využívání této strategie je cílem dosáhnout co nejnižších nákladů, prodávat za nižší ceny a oslovit co nejvíce zákazníků. Při uplatňování této strategie se společnost zaměřuje na masový trh, nikoliv cíleně. Je důležité se soustředit na využívání špičkové technologie při výrobě a výbornou distribuci (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

2.2.2 Strategie diferenciacce produktu

Při uplatňování této strategie se již společnost soustředí na dílčí trhy a snaží se je oslovit prostřednictvím špičkových technologií, originality produktu či nabízením nadstandardních služeb. Zde je již využití marketingu mnohem výraznější než u výše zmíněné strategie. Zákazník je osloven značkou, osobním přístupem, reklamou či obalem produktu (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

2.2.3 Strategie tržní orientace

Tato strategie spočívá v působení na konkrétní segmenty a snaží se působit přímo správně zvolenými prostředky. Pro společnost je podstatné zaměřit se na potřeby obyvatel a co nejlépe jim vyhovět. Využití marketingu při uplatňování strategie tržní orientace je naprosto klíčové (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

2.3 Marketingové prostředí

Pojem prostředí je obecná charakteristika něčeho, kde někdo žije nebo kde se něco děje. Každý subjekt či objekt existuje v nějakém prostředí, které ho obklopuje. Má-li tedy společnost prosperovat, je třeba poznávat její prostředí a přizpůsobovat mu své chování, a to jak v současnosti, tak i do budoucna (Boučková, 2003).

Marketingové prostředí společnosti je tvořeno mnoha faktory, které spolu často vzájemně souvisí. Pro toto prostředí je typický dynamický průběh a nejistota vývoje. Zde jsou kladeny výrazné nároky na marketingové pracovníky, kteří mají za úkol se marketingovému prostředí co nejlépe přizpůsobit. Nápomocen jim může být marketingový informační systém a marketingový výzkum, jež umožňují lepší orientaci a rychlejší reakci na měnící se podmínky. Marketingové prostředí je tvořeno faktory,

které může společnost s větší či menší úspěšností ovlivnit a které ovlivnit nelze, tedy mikroprostředí a makroprostředí (Boučková, 2003).

2.3.1 Segmentace trhu

Na B2B trhu se pohybuje mnoho podniků a každý z nich vyžaduje jiný přístup a jiné chování. Je třeba zaměřit se na konkrétní okruh zákazníků, což je úkolem segmentace trhu (Kotler, Keller, 2013).

V následujících odrážkách budou popsány jednotlivé segmentační proměnné B2B trhu:

- **Demografické faktory** – klade si otázku, ve kterém odvětví je vhodné působit, jak velké společnosti a jaké geografické oblasti obsluhovat;
- **Provozní faktory** – ptá se, na jaké technologie zákazníků se zaměřit, zda obsluhovat časté, pravidelné či občasné uživatele nebo obsluhovat zákazníky vyžadující málo či mnoho služeb;
- **Přístup k nákupu** – klade si otázku, zda obsluhovat společnosti s vysoce centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu, kdo rozhoduje ve společnosti, zda obsluhovat stálé či atraktivní zákazníky a obsluhovat raději zákazníky vyžadujících kvalitu, služby či cenu;
- **Situační faktory** – klade si otázky, zda obsluhovat společnosti vyžadující rychlé a neočekávané dodávky, jestli je vhodné soustředit se na určitá konkrétní využití či na veškerá možná využití a zda dodávat malé či velké dodávky;
- **Osobní charakteristiky** – ptá se, zda obsluhovat podniky, které mají podobné hodnoty, zdali je vhodné obsluhovat společnosti s ochotou riskovat či averzí k riziku a převažuje preference dodávat společnostíem vykazující vysokou věrnost svým zákazníkům či nikoliv (Kotler, Keller, 2013).

2.3.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno faktory, které společnost není schopna ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Tyto faktory působí na faktory ve vnitřním prostředí. Vnější prostředí se nadále dělí na makroprostředí a mikroprostředí (Foret, Procházka, Urbánek,

2005). Analýza makroprostředí bude v diplomové práci popsána pomocí analýzy PEST a analýzou mikroprostředí se bude zabývat Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.3.2.1 PEST analýza

Existuje několik analýz, které se zabývají zkoumáním makroprostředí, jako je analýza SLEPT, analýza PEST, analýza STEEP, analýza PESTLE či analýza PESTEL (Wikipedia, 2007). Pro účely této diplomové práce byla vybrána analýza PEST která se skládá se z definování politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

- ***Politicko-legislativní faktory***

Politicko-legislativní faktory jsou ovlivněny především zákony a vyhláškami, a také děním na politické scéně. Lze sem zařadit zákony regulující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti (Kincl, 2004).

- ***Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory se zabývají popisem ekonomických veličin, které ovlivňují podmínky podnikatelských, avšak i nepodnikatelských subjektů zvnějšku. Ekonomické faktory vypovídají především o výši inflace (případně recese), vývoji HDP, fázích ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), úrokových sazbách, měnových kurzech, míře nezaměstnanosti, průměrné výši důchodu obyvatelstva, kupní síle a koupěschopnosti obyvatelstva apod. (Jakubíková, 2013).

- ***Sociální faktory***

Společnost, ve které lidé vyrůstají, zásadním způsobem ovlivňuje jejich názory a postoje, hodnoty a normy. Marketing má za úkol vcítit se do hodnot různých sociálních skupin a působit na ně takovým způsobem, aby bylo dosaženo prodejního úspěchu. Sociální faktory popisují vztah lidí k sobě samým a k druhým, postoj lidí k organizacím, názory lidí na společnost apod. (Kincl, 2004).

- ***Technické a technologické faktory***

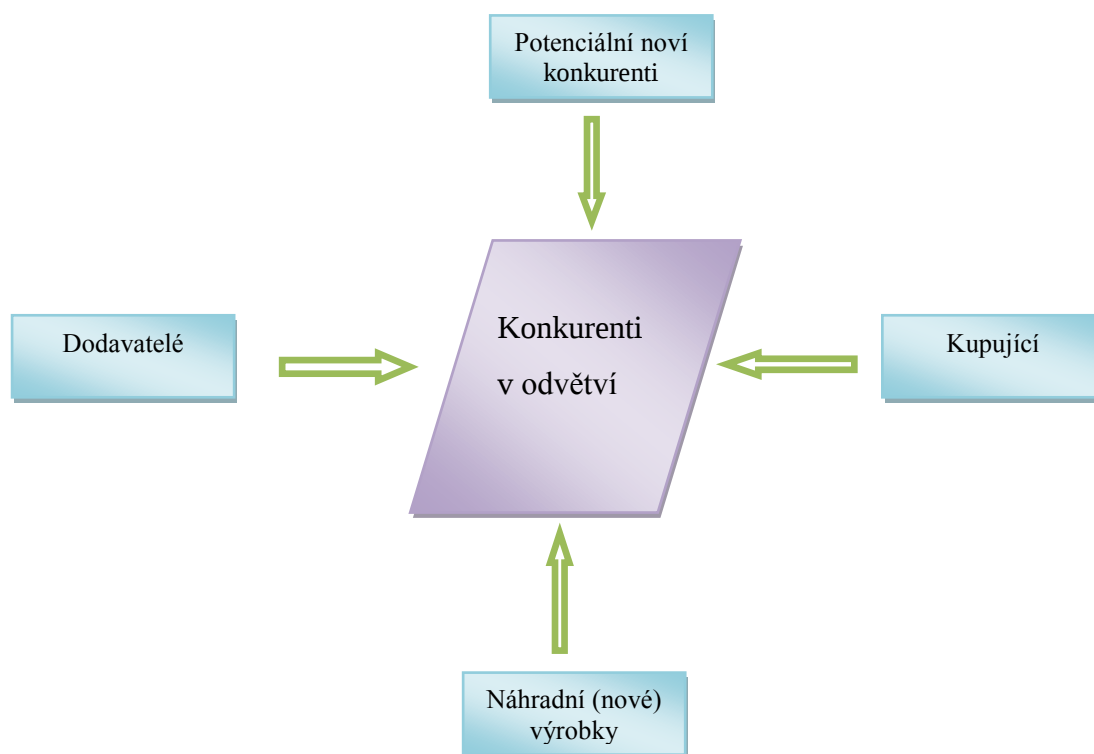
V současné době se jedná o stěžejní faktor ovlivňující marketingové prostředí. Pokud se společnost chce pohybovat v přední linii, musí věnovat značnou pozornost

výzkumu a vývoji a vynakládat na něj nemalé finanční prostředky. Technologické faktory tedy popisují podporu vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové nálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarávání či nové technologické aktivity (Grasseová, 2012).

2.3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pokud si chce společnost udržet své místo na trhu, musí pečlivě sledovat své konkurenty a snažit se uspokojovat potřeby zákazníků lépe než oni. Faktor konkurence lze ovlivňovat pouze v omezené míře v závislosti na velikosti konkurenta. Konkurence vytváří tlak na inovace, snižování nákladů a zvyšování kvality výrobků (Boučková, 2003).

Porterův model pěti konkurenčních sil se skládá z několika kroků a představuje komplexní soubor informací. V první řadě dochází k identifikaci konkurence, následuje stanovení struktury konkurence, a tu doprovází analýza konkurence. Proces je zakončen vytvořením konkurenční strategie. Porterův model popisuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností (Tomek, Vávrová, 2011).



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 71

Dle Porterova modelu společnost ohrožuje konkurence uvnitř oboru, hrozba vstupu substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, a rovněž i kupujících.

- ***Konkurence uvnitř odvětví***

Tato konkurence je tvořena společnostmi působícími na trhu v rámci stejného oboru podnikání, jež mohou být v analýze omezeny na určitý region či vybraný segment trhu. Analýza sestává z následujících faktorů:

- úroveň koncentrace podle podílu dodavatelů na trhu;
- diferenciací produktu;
- změny velikosti trhu;
- struktura nákladů;
- růst výrobní kapacity;
- možnost odstoupení (Tomek, Vávrová, 2011).

Odvětví se pro konkurenci stává nezajímavým, působí-li v něm již velké množství podniků. Rivalita se však zvyšuje, pokud v dané oblasti dochází ke stagnaci, jelikož další společnosti mohou získat podíl jedině na úkor svých konkurentů. Dalším konkurenčním faktorem mohou být vysoké fixní náklady, jelikož pro jejich pokrytí a tvorbu zisku musí podniky udržovat vysokou výrobní kapacitu, i kdyby mělo dojít ke snížení cen. To posléze může vyústit v cenovou válku (Grasseová, 2012).

Úspěšnost v rámci konkurence závisí na několika faktorech, jež jsou:

- produkt;
- spolehlivost dodávek;
- znalost potřeb zákazníka;
- cena;
- dosažitelnost produktu pro zákazníka;
- přidaná hodnota;
- působení na zákazníka při nákupu (Tomek, Vávrová, 2012).

- ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Tento faktor závisí na přitažlivosti daného podnikatelského oboru pro případné konkurenty. Pokud hrozí vstup přímé konkurence na trh, společnost by měla v maximální míře využít svých výhod a učinit daný trh neatraktivním například snížením ceny na určitou dobu. Rozlišují se 2 faktory hrozby vstupu nových konkurentů na trh:

- vstupní bariéry,
- možnost odvety (Tomek, Vávrová, 2011).

Vstupní bariéry

Jak již název napovídá, daný faktor ztěžuje vstup nových konkurentů na trh. Vstupní bariéry jsou definovány jako úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených podniků, legislativa a vládní zásahy a diferenciací výrobků. Atraktivnost vstupu na trh tedy závisí na výši vstupních a výstupních bariér. Z hlediska profitu je nejpřitažlivější odvětví, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Jsou-li vysoké vstupní i výstupní bariéry, podnikům hrozí riziko, že při jejich neúspěšnosti budou muset setrvat na trhu a bojovat o svou existenci. V případě obou nízkých bariér bývá zvykem, že společnosti nedosahují příliš vysokých zisků. Posledním a nejhorším případem je, když jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Subjekty mohou snadno do odvětví vstoupit, avšak v případě špatných podmínek se potýkají s velkými obtížemi z něj vystoupit (Grasseová, 2012).

Možnosti odvety

Zde jsou popsány cesty, jakými se stávající společnosti mohou bránit vstupu nových konkurentů:

- velké společnosti s určujícím podílem na trhu mají vyšší schopnost zabránit vstupu konkurence a pomáhají tak i menším subjektům;
- využití znalosti trhu působení, a zároveň zkušeností v oboru;
- využití podpory prodeje poskytováním slev či rabatů (Tomek, Vávrová, 2011).

- ***Hrozba substitučních výrobků***

Intenzita konkurence na trhu je ohrožena ze strany substitučních výrobků. Existence nahraditelných produktů tvoří často daný segment trhu nepřitažlivým, tudíž případní konkurenti si raději volí jinou oblast podnikání. Současný stav i vývojové trendy v oblasti těchto produktů, jejich prodejů a cen musí být společnostmi důkladně monitorován a vyhodnocován (Hadraba, 2004).

Substitučními výrobky jsou myšleny produkty, které se dají vzájemně nahradit. Zboží denní spotřeby je věrným příkladem substitutu, kde kupříkladu rýže může být zastoupena těstovinami. Konkurence přicházející na trh se substitutem může spotřebitelům nabídnout vyšší kvalitu a nižší cenu a v tomto případě je přechod zákazníků velice operativní (Tomek, Vávrová, 2011).

Podle stupně nahraditelnosti Porter rozlišuje čtyři úrovně konkurence:

- *konkurence značek*

Jedná se o nejužší vymezení konkurenčních produktů či konkurenčních podniků. Vymezuje se všemi konkurenčními podniky, které nabízejí svým zákazníkům podobné produkty za srovnatelné ceny.

- *konkurence odvětvová*

Konkurence je vymezena produkcí v oblasti stejné třídy produktů.

- *konkurence formy*

Konkurenty podniku tvoří podniky nabízející stejnou službu.

- *konkurence rodu*

Jedná se o nejširší vymezení konkurence. Za konkurenci společnosti jsou považovány veškeré subjekty, které s ní soupeří o peníze zákazníka (Hadraba, 2004).

- ***Vyjednávací síla kupujících či odběratelů***

Trh není příliš atraktivní, pokud mají zákazníci vysokou či rostoucí moc při vyjednávání. Zákazníci mohou vyžadovat snížení ceny, vyšší kvalitu a více poskytovaných služeb. Zákazníci mají větší sílu, pokud tvoří nějaký organizovaný celek

nebo pro ně produkt tvoří výraznou část jejich nákladů či jsou vzhledem k nízkému příjmu velmi citliví na cenu. Společnost se může zaměřit na zákazníky, kteří mají nižší moc na trhu nebo poskytnou tak špičkovou nabídku, kterou zákazníci odmítnou jen neradi (Grasseová, 2012).

U tohoto faktoru je rozhodující informace, zda společnost dodává konečnému zákazníkovi či na průmyslový trh. Dle toho se velmi výrazně odvíjí síla kupujících.

- ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Podnikatelské odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu či kvantitu svých dodávek. Síla dodavatelů se zvyšuje, poskytují-li jedinečné produkty, či pokud se dodavatelé mohou dále integrovat. Společnosti by měly pracovat na budování kladných vztahů s dodavateli a hradit včas své závazky (Grasseová, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na následujících okolnostech:

- je-li konkurence u dodavatelských odvětví vyšší než u odběratelských odvětví, konkurence sílí při růstu k nabídkovému oligopolu;
- stupeň důležitosti produktu pro spotřebitele;
- stupeň významnosti odvětví, v němž daná společnost podniká;
- nákladnost či diferenciací změny výroby;
- hrozba rizika integrace (Tomek, Vávrová, 2011).

2.3.3 Vnitřní prostředí

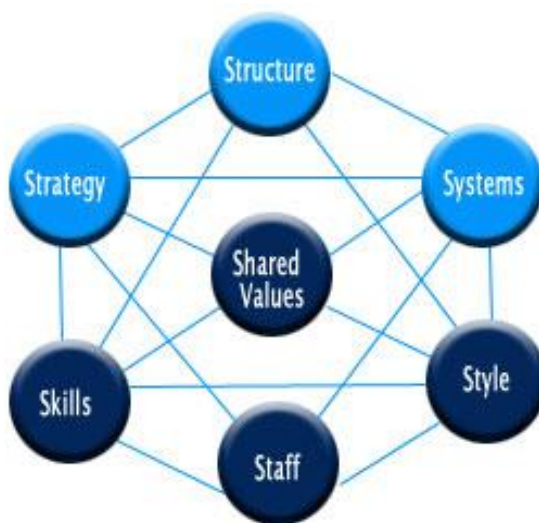
Vnitřní prostředí je tvořeno faktory, které společnost může do jisté míry využít, a přímo ovlivňují činnost podniku. Jedná se o popis samotné společnosti (Jakubíková, 2013).

Pro účely diplomové práce je vhodné provést interní analýzu pomocí modelu McKinsey „7-S“, který se zabývá především popisem vnitřních složek společnosti a odhaluje její silné a slabé stránky, a dále analýzu marketingového mixu 4P.

2.3.3.1 Analýza „7-S“

Rámec McKinsey „7-S“ byl vytvořen Tomem Petersem a Robertem Watermanem a slouží k analýze interního prostředí společnosti. Díky tomuto rámci lze

zkoumat, zda obsah a struktura složek modelu v konkrétní společnosti tvoří její silné či slabé stránky. Tento model lze také použít při vývoji a přestavbě společnosti (Karlöf, 1993).



Obrázek 2 McKinsey „7-S“

Zdroj: compete to win, 2014

Model „7-S“ je tvořen sedmi vzájemně provázanými a závislými faktory interního prostředí organizace a klíčových prvků organizování. Z toho 3 horní faktory modelu McKinsey se označují jako tvrdá „3-S“ a 4 dolní faktory nesou název měkká „4-S“.

Tvrdá „3-S“

Faktory se označují jako tvrdé, jelikož jsou v konkrétní organizaci jednoduše definovatelné a identifikovatelné a je možné je řídit (Vondrušová, 2010).

- ***Strategie (Strategy)***

Vypovídá o pozici a vizi organizace v souvislosti s kooperací a změnami vně společnosti, zaměřená na získání konkurenční výhody. Popisuje, jak organizace naplňuje svou vizi a reaguje na hrozby a příležitosti v daném podnikatelském oboru. (Mallya, 2007). Zaměřuje se na schopnost společnosti spolupracovat a vypořádat se s externími změnami s cílem získávání konkurenčních výhod (Kaplan, 2005).

- **Struktura (Structure)**

Strukturou se v modelu McKinsey chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikovými jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně podmínek či procesů v organizaci je někdy nevyhnutelné změnit organizační strukturu. Aby mohly organizace pružněji reagovat na zmíněné změny, a současně soustředit svou orientaci na výsledky, doporučuje se přijmout síťovou strukturu. Mezi další typy organizační struktury patří centralizovaná, decentralizovaná, maticová či procesní (Mallya, 2010).

- **Systémy (Systems)**

Jedná se o formální či neformální prostředky, procedury a systémy, které umožňují běžný chod společnosti. Lze sem zařadit například komunikační, informační či dopravní systémy, systémy měření výkonnosti a odměňování. Systémy lze vnímat taktéž jako každodenní běžné postupy zaměstnanců společnosti (Kaplan, 2005).

Měkká „4-S“

Měkké faktory se vyznačují svou nehmatatelností a obtížností je explicitně řídit (Vondrušová, 2010).

- **Spolupracovníci (Staff)**

Jak již název napovídá, jedná se o lidi, jejich předpoklady a kompetence. Tato položka také zhodnocuje, jakým způsobem společnost nabírá nové zaměstnance, jak je vzdělává a pomáhá jim ke vzestupu. Nelze opomenout také záležitost motivace a prostředí pro zaměstnance ve společnosti (Kaplan, 2005).

- **Schopnosti (Skills)**

Schopností je myšlena profesionální znalost a jednotlivé kompetence uvnitř organizace. Nejedná se však pouze o to, aby všichni zaměstnanci měli co nejvyšší kvalifikaci, ale je nutné brát v úvahu také synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením (Mallya, 2007).

K tomu, aby byli zaměstnanci schopni rozvíjet své dovednosti, je třeba vytvořit vhodné prostředí, které jim poskytne čas na vzdělávání, možnost riskovat a projevit

vlastní názor a uznává úspěch založený na procesu učení se. Nelze-li veškeré znalosti a dovednosti získat uvnitř společnosti, je vhodné je načerpat externě. (Mallya, 2007).

- ***Styl (Style)***

Popisuje především chování manažera a vypovídá o tom, jakým způsobem využívá svůj čas, kterým položkám věnuje pozornost, na co se ptá svých zaměstnanců a jakým způsobem koná rozhodnutí. Hodnota styl však vypovídá také organizační kultuře společností, která v sobě skýtá hlavní hodnoty společnosti, normy, styl oblékání, způsob stravování či informační schůze se zaměstnanci (Kaplan, 2005).

- ***Sdílené hodnoty (Shared values)***

Sdílené hodnoty vypovídají o základních skutečnostech, idejích a principech, které jsou respektovány pracovníky a některými dalšími zainteresovanými lidmi, které mají zájem na úspěchu společnosti. V dobře vedených společnostech se sdílené hodnoty odvíjejí již od jejich mise. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při dalších postupech. Rolí vize je, aby všechny zainteresované osoby věděly, čeho chce organizace dosáhnout a byly jí nápomocny. Úkolem managementu je nejen zdůrazňovat hodnoty organizace, ale pokusit se s nimi ztotožnit, pokud chce plnit své strategické cíle (Mallya, 2007).

2.3.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix v sobě zahrnuje prvky, kterými je společnost schopna dosahovat svých marketingových cílů, skládá se z popisu produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Prostředky marketingového mixu může společnost měnit dle potřeby a plnit tak své cíle. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

- ***Produkt***

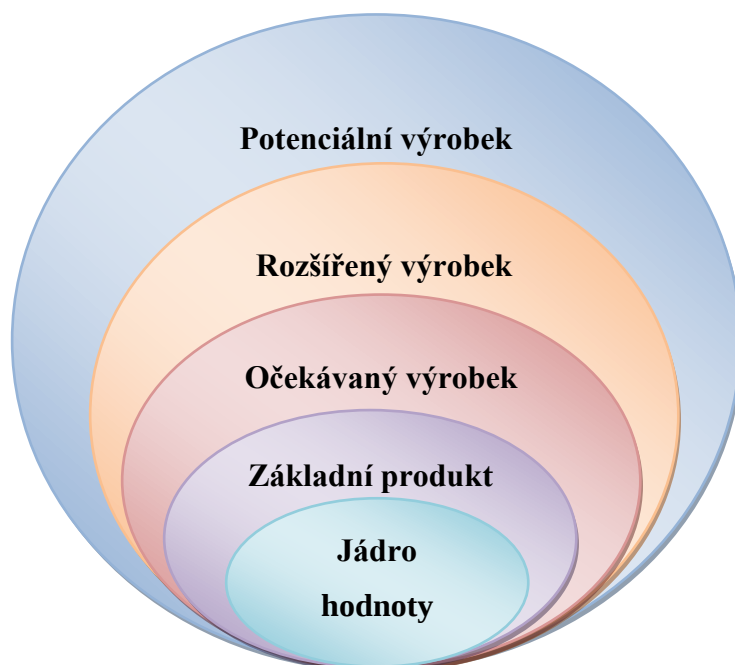
Autoři Kotler a Keller ve své propracované knize Marketing management uvádí, že: „*V samotném srdci skvělé značky musí být skvělý výrobek.*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 363)

Produkt je zásadním prvkem rozvinutí poptávky a získání vedoucího postavení na trhu. O tom, co bude vyrábět, však nerozhoduje v první řadě společnost sama, ale řídí se požadavky trhu. U většiny lidí převládá dojem, že produkt je hmotný výrobek, avšak

nemusí tomu tak být. Produkt v sobě zahrnuje také služby, finanční deriváty či práci, jedná se tedy o mnohovýznamový pojem (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Produkt je tvořen celkem pěti hodnotami, které lze zákazníkovi nabídnout:

- Základním přínosem je **jádro hodnoty**, tedy jeho užitná hodnota. Pro zákazníka není výhodné mít mobilní telefon pouze na okrasu či nepojízdný automobil.
- Druhou úrovní produktu je **základní výrobek**, kdy například u automobilu spotřebitel očekává sedadla nebo bezpečnostní pásy.
- Třetí úroveň je nazývána jako **očekávaný výrobek**, který splňuje představy zákazníka. U příkladu s automobilem lze uvést, že automobil má dostatečně velký kufr či pohodlné sedačky vhodné pro cestování.
- Čtvrtou úrovní je překonáno očekávání zákazníka **rozšířeným výrobkem**, který může zahrnovat nejnovější technologie v automobilovém průmyslu.
- Poslední úroveň nazývaná jako **potenciální výrobek** v sobě zahrnuje všechna možná rozšíření a transformace, kterými by mohl být produkt v budoucnu vylepšen (Kotler, Keller, 2013).



Obrázek 3 Filosofie vrstev produktu

Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 193

Volba vhodného produktu ve velké míře závisí na poptávce po výrobku. Než podnik začne vyrábět určitý výrobek, zajímá se o tři věci:

- Je po mém meziproduktu na trhu poptávka?
- Jaká je současná poptávka po finálním výrobku, který je vyráběn z mého meziproduktu?
- Jak se bude vyvíjet poptávka po finálním produktu (Kincl, 2004)?

- ***Cena***

Druhým prvkem marketingového mixu je cena, která přináší společnosti zisky. Ceny jsou nejsnáze měnitelným prostředkem marketingového mixu, jelikož na rozdíl od ostatních prvků, nepotřebují tolik času a operací ke změně. (Kotler, Keller, 2013)

Stanovení ceny se neodvíjí pouze od výše nákladů, ale mnoha dalších skutečností. Mimo potřebu pokrýt náklady na výrobu společnost usiluje o dosažení vyšších podnikových cílů nebo se zabývá výzkumem a vývojem a veškeré tyto činnosti jsou hrazeny ze zisku. Od stanovení ceny se odvíjí dosažené zisky, tržní podíl, image či goodwill společnosti. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

Je třeba zmínit, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, která realizuje zisk, další prvky znamenají pro společnost pouze náklady, proto je důležité nezanedbat cenovou politiku a věnovat jí dostatečnou pozornost. Cena vyžaduje dostatečně rychle reagovat na situaci na trhu, přizpůsobovat se fázi životního cyklu výrobku a dostatečně cenu diferencovat podle různorodosti produktu. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

- ***Distribuce***

Distribuce v nejjednodušším pojetí znamená umístění výrobku na trhu a hledání nejefektivnějších cest k zákazníkovi. Do distribuce lze zařadit mnoho činností počínaje od skladování až po prodej v maloobchodě. Své klíčové využití zde má logistika, jejímž úkolem je skladovat a dovážet co nejrychleji s minimálními náklady. V distribuci dále najdou své uplatnění obchodníci, zprostředkovatelé a poskytovatelé doprovodných služeb. Pravidlem bývá, že čím více má zboží průmyslový charakter, tím kratší je jeho cesta od výrobce ke spotřebiteli (Kincl, 2004).

- **Marketingová komunikace**

„Moderní marketing vyžaduje více než jen vyvinout dobrý výrobek, stanovit mu atraktivní cenu a co nejvíce ho zpřístupnit cílovým zákazníkům. Společnost musí také neustále komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky či partnery. Tato činnost je úkolem především marketingové komunikace.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 515)

Propagaci představují formy řízené komunikace k informování, přesvědčování či ovlivňování lidí k zakoupení produktu od konkrétní společnosti. Smyslem marketingové komunikace je především něco sdělovat a stimulovat prodej výrobků správně zvolenými prostředky v souladu s ostatními složkami marketingového mixu (Boučková, 2003).

Marketingová komunikace oslovuje zákazníka mnoha způsoby, které jsou popsány v následujícím textu.

➤ **Reklama**

Účelem reklamy je oslovení široké veřejnosti prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků. Nevýhodou reklamy však je, že není osobní a je velmi drahá. Další její nevýhodou jsou nadsazené klady a nepříliš zmíněné zápory. (Foret, 2011)

Jak již bylo, zmíněno reklama oslovuje zákazníky hromadnými sdělovacími prostředky, kam se řadí televize, rádio, noviny, časopisy, billboardy či internet.

Reklama má několik funkcí, jež lze vymezit jako:

- Informativní – úkolem reklamy je informovat o společnosti či o produktu a vyvolat poptávku;
- Přesvědčovací – tento způsob reklamy se užívá v konkurenčním prostředí a jejím cílem je přesvědčit zákazníka k nákupu od konkrétní společnosti;
- Připomínací – jedná se o propagaci produktu zavedeného na trhu již delší dobu a cílem je udržet si zákazníky (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Co se týče působení na průmyslových trzích, je zde využití reklamy spíše omezené. Jak již bylo zmíněno, reklama působí neosobně na velký okruh spotřebitelů a cílem průmyslových podniků je působit co nejosobnějším způsobem na velice specifický segmentační okruh. Pro tyto účely se zdá reklama zbytečně drahá a její

působení nedostačující. Je zde však možnost využít reklamu v regionálních novinách či televizi a oslovit jimi tak blízký okruh veřejnosti (Žanda, 2013).

➤ **Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze dle Kotlera (2001) definovat jako soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Tento způsob propagace má za úkol oslovit jednak konečného spotřebitele, jednak prostředníky v distribuci či prodejce. Jedná se o nástroj, který nehraje roli pouze při oslovení konečného zákazníka, ale mezi jednotlivými společnostmi navzájem.

Pro podporu prodeje je charakteristické využití přímého stimulu, jenž vyjadřuje jistou výhodu pro každého, který se chová jistým způsobem. Účelem je působit na zákazníka velmi intenzivně a přesvědčit jej, že se jedná o jedinečnou nabídku. Podpora prodeje oslovuje prostřednictvím rabatů, vzorků výrobků, premií, cenově výhodných balení, předváděcích akcí, ochutnávek, dárek apod. Charakteristické jsou časově omezené nabídky, možnost výhry či úspora peněz, veškeré tyto podněty působí silně na zákazníka a výrazně ovlivňují jeho kupní preference (Boučková, 2003).

Časté využívání podpory prodeje v sobě však skýtá jistá nebezpečí. Může vyvolat dojem nekvalitních výrobků či špatný odbyt. Z uvedených důvodů je vhodné podporu prodeje nevyužívat příliš často a vhodně ji kombinovat s dalšími propagačními prostředky. (Boučková, 2003)

Podpora prodeje zaměřená vůči dalším organizacím může mít následující podobu:

- cenové obchodní dohody,
- necenové obchodní dohody,
- společná reklamní činnost,
- výstavky nabízeného zboží,
- podpora na vystavování zboží,
- pracovní schůzky,
- večírky, pohoštění, rauty,
- věcné či peněžité odměny (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

➤ **Osobní prodej**

Dalším nástrojem komunikačního mixu je osobní prodej, jenž je velice efektivní v situacích, kdy zákazník chce měnit své preference, postoje či zvyklosti. Díky svému osobnímu přístupu bývá mnohem účinnější než klasická reklama. Cílem osobního prodeje však není pouze produkt prodat, ale náležitě informovat o jeho správném využití. Při osobním prodeji je velice důležité psychologicky působit na zákazníka a z toho důvodu je nutné správně zvolit osobnost prodejce. Společnosti oslovující osobním prodejem by měly dbát na výběr vhodných pracovníků a důkladně je na práci připravit. Osobní prodej ve velké míře ovlivňuje i goodwill společnosti (Foret, 2011).

Osobní prodej má oproti jiným formám marketingové komunikace několik zásadních výhod, mezi něž patří možnost přímého osobního kontaktu se zákazníkem a možnost bezprostředně reagovat na jeho chování. Prostřednictvím osobního kontaktu lze také prohlubovat prodejní vztahy od prostého realizovaného prodeje až po vytváření osobních a přátelských vztahů. Má-li společnost již věrné zákazníky, může budovat jejich databázi, která jim umožňuje udržovat kontakt se stávajícími zákazníky a možnost další spolupráce. Má-li prodejce správný cit pro odhadnutí potřeb zákazníka, může využívat psychologické metody k ovlivňování zákazníků a jimi následně usměrňovat jejich potřeby a požadavky (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Na B2B trhu existují velmi důvěrné odběratelsko-dodavatelské vztahy, proto je v tomto případě osobní prodej velmi cenným nástrojem marketingové komunikace. Vzhledem k přímým dodávkám v rámci marketingu na trhu organizací spolu partneři jednají osobně, z toho důvodu jsou nejdůležitějším nástrojem právě lidé a jejich vystupování, způsoby jednání, odbornost a znalost v dané problematice. Velmi specifickým a účinným prostředkem osobního prodeje jsou pak výstavy a veletrhy, které jsou obvykle zaměřeny velice specifickým způsobem a jsou určeny především odborníkům. Zákazník zde může na velice malém prostoru a v krátké době nalézt velké množství potenciálních dodavatelů (Kincl, 2004).

➤ **Public Relations**

Hlavním cílem tohoto marketingového nástroje je soustavné tvoření dobrého jména společnosti, budování dobrých vztahů a komunikace s veřejností. Sem lze zařadit mnoho činností, kterými lze veřejnost oslovovat. Nejedná se však pouze o budování

externích vztahů, ale také vztahů uvnitř společnosti. Komunikace uvnitř společnosti spočívá ve vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a zajišťování jejich spokojenosti. Spokojenost pracovníků totiž vede k lépe odvedené práci a pozitivnímu hodnocení společnosti na veřejnosti. Komunikace s vnějším prostředím pak zahrnuje pozitivní působení na zákazníky, dodavatele či správní orgány, a také budování dobrých vztahů se sociálními či sportovními organizacemi (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

PR jsou využívány především společnostmi, které potřebují zviditelnit. Zde lze uvést rozdíl mezi reklamou a Public Relations, kdy reklama se soustředí na propagaci konkrétního produktu, zatímco úkolem PR je zviditelnit společnost jako celek. PR míří především do mentální sféry lidí, klade důraz na zviditelnění celé společnosti a působí dlouhodobě, avšak přínos v podobě zvýšení obrátu nebývá nijak závratný. Efekt se často projevuje až v dlouhodobém měřítku (Kincl, 2004).

Public Relations, zkráceně PR, oslovuje veřejnost následujícími způsoby:

- pořádání veřejných akcí;
- vydávání různých publikací, např. podnikové časopisy či tisk pro zaměstnance;
- podpora místních komunit, např. občanských sdružení či sportovních klubů;
- projev podnikové kultury, např. navštívenky, dopisní papíry s podnikovým logem;
- lobbying, např. snaha o zamezení regulace;
- aktivity sociální odpovědnosti, např. tvoření dobrého jména společnosti v jejím okolí (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

➤ **Přímý marketing**

Přímý marketing je výsledkem co nejpřesnější segmentace trhu a v současné době je to nejdynamičtější se rozrůstající složka komunikačního mixu, široce uplatňovaná i v prostředí průmyslového trhu. Direct marketing představuje propagaci využívající konkrétní komunikační nástroj k efektivnímu působení na zákazníka v konkrétní lokalitě. Zákazník tedy již nemusí nikam chodit, ale nabídka za ním přichází sama. U tohoto způsobu komunikace je ovšem velice důležité odhadnout správnou míru působení na zákazníka. Tři letáky týdně od jedné společnosti již nevrhají příliš dobré světlo na odesílatele a zákazníka od nákupu spíše odrážejí (Foret, 2011).

Prostřednictvím osobních vazeb mezi dodavateli a odběrateli je výhodné monitorovat všechny současné zákazníky, případně i zákazníky potenciální. Přímý marketing umožňuje provádět marketingové akce či kampaně adresně a cílí na konkrétní organizaci. Nástrojem přímého marketingu může být pošta, e-mail, telefon, katalog, odborná média či tiskový marketing. U tisku se jedná většinou o časopisy zaměřené na konkrétní oblast průmyslu. Direct marketing se projevuje i prostřednictvím rozesílání pozvánek na výstavy či společenské akce, kdy je kombinován s PR aktivitami (Kincl, 2004).

2.4 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum využívá dvou rovin informací, a to externí a interní informace. Rozlišuje se primární výzkum, kdy jsou data získávána pomocí specifických metod u určených subjektů a sekundární výzkum, jenž spočívá ve využívání informací vytvořených pro jiné účely.“ (Tomek, Vávrová, 2011, s. 41)

Marketingový výzkum má za úkol zjišťování postupů a kupních preferencí spotřebitelů, poskytuje informace o jevech, které se na trhu dějí a co znamenají pro marketing. Poznatky získané z trhu přispívají k tvorbě úspěšných marketingových programů. K tomu, aby byli marketingoví výzkumníci úspěšní, je třeba znát a odhadnout zákazníky. Obsahem marketingového výzkumu je navrhování, sběr, analýza a reportování informací a jejich použití v konkrétní marketingové situaci (Zamazalová, 2010).

Marketingový výzkum se odvíjí dle velikosti podniku. Velké korporace většinou mají své marketingové oddělení, u menších společností může výzkum provádět každá pověřená osoba. Menší společnosti mohou provádět marketingový výzkum následujícími způsoby:

- využít spolupráce studentů či profesorů k realizaci výzkumu,
- sledovat data na internetu,
- navštěvovat a sledovat konkurenty,
- využít odbornosti marketingového partnera (Kotler, Keller, 2013).

Marketingový výzkum má nezastupitelnou roli při tvorbě nových produktů či inovaci výrobků. Skládá se ze shromažďování, třídění, analýzy, vyhodnocování a

interpretace výsledků. Je důležité správně stanovit cenu výzkumu a přizpůsobit jej velikosti společnosti a rozsáhlosti inovace. Marketingový výzkum je využitelný nejen při tvorbě inovace, ale také v průběhu celého životního stádia výrobku. (Hadraba, 2004).

- ***Definování problému a cílů výzkumu***

Ze začátku je potřebné soustředit se na problém, který má výzkum vyřešit. Je nutné stanovit správný rozsah zkoumaných informací a soustředit se na přesně danou oblast. Pokud například provádí výzkum společnost zabývající se hoteliérstvím, je dobré zaměřit se na respondenty, kteří rádi cestují. Není účelné zjišťovat, jak reagují na zvýšení či snížení daní, ale jaké služby v hotelu oceňují a jsou ochotni si za ně i připlatit. Každé zkoumané oblasti je třeba přidělit vhodný rozsah projektu. Zde lze uvést propastný rozdíl výzkumu při zavádění léku na rakovinu či spokojenost s faceliftem automobilu Škoda Octavia (Kotler, Keller, 2013).

- ***Příprava plánu výzkumu***

V tomto bodě je nejdůležitější se rozhodnout, jaké informace jsou pro společnost klíčové a jakými metodami se dostat k požadovaným informacím. Společnost si také stanovuje, jaký finanční obnos je schopna a ochotna do výzkumu investovat. (Hadraba, 2004)

- ***Sběr informací***

Tato část je považována za nejnákladnější, a také časově nejnáročnější v oblasti celého výzkumu. Je třeba myslet na to, že každému vyhovuje jiný způsob dotazování. Lidé jsou již dnes unavení z opakujících se výzkumů, proto by dotazování mělo být omezeno na co nejkratší dobu. Další nevýhodou je, že respondenti jednají předpojatě a jsou ovlivněni různými událostmi (Kotler, Keller, 2013).

- ***Analýza dat***

Analýza představuje zpracování nashromážděných informací a sestavení tabulek a grafů, z nichž lze dále zjišťovat průměry, mediány či odchylky, což je nástrojem statistiky. Při rozsáhlejší zkoumání je možné testovat různé hypotézy a provádět analýzu citlivosti jednotlivých předpokladů (Kotler, Keller, 2013).

- ***Interpretace výsledků***

Nastává poslední fáze marketingového výzkumu, kde se prezentují dosažené výsledky výzkumu. Zde je důležité apelovat na srozumitelnou a účelnou interpretaci (Kotler, Keller, 2013).

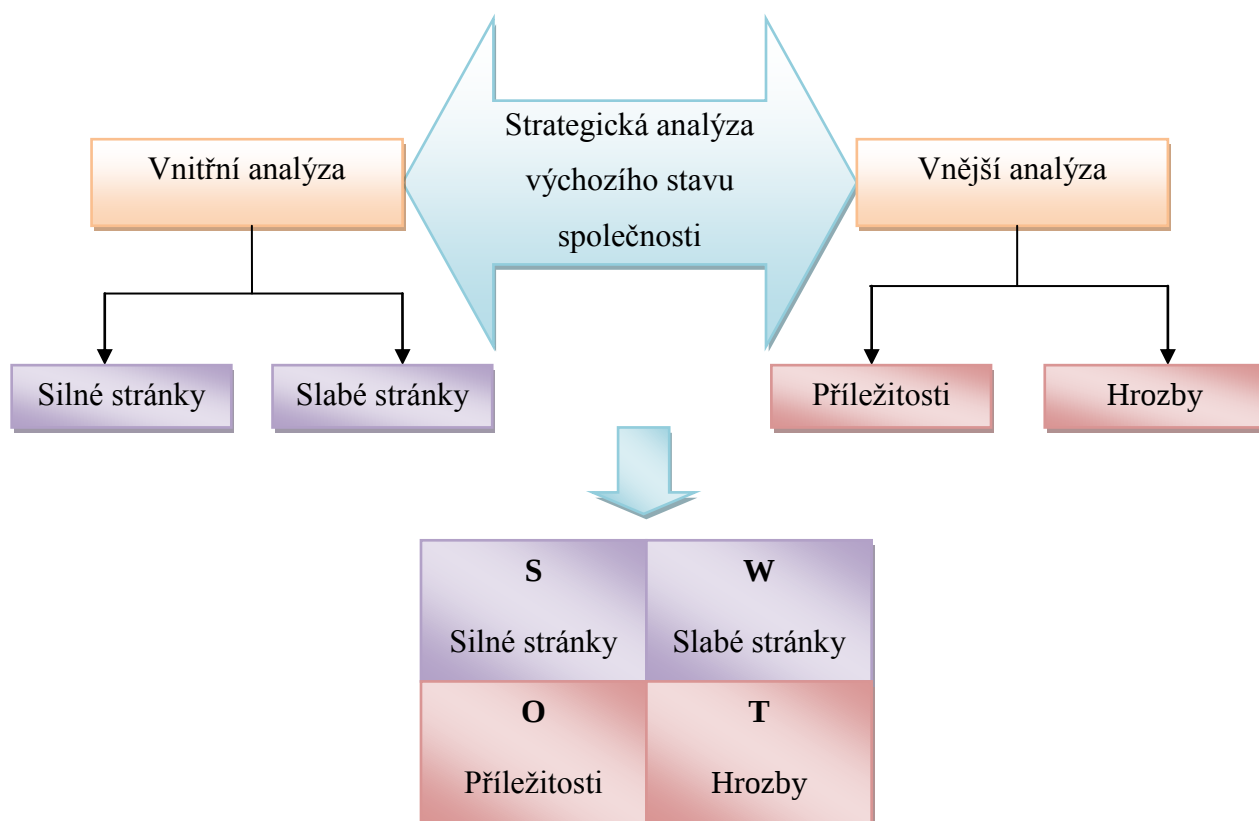
2.5 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejvyužívanějších analytických metod a skládá se ze 4 částí, jež v konečném výsledku tvoří matici. SWOT je anglická zkratka a skládá se ze slov Strengths – silné stránky, Weakness – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby (Tomek, Vávrová, 2011).

Analýza SWOT se sestavuje až po ukončení analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z nich také vychází. Analýza vnitřního prostředí dává podklady pro zjištění silných a slabých stránek společnosti, naopak analýza vnějšího prostředí slouží jako podklad pro určení příležitostí a hrozeb. Interní analýza slouží v první řadě ke zjištění, zda zdroje a možnosti společnosti jsou v souladu s působením vnějšího prostředí a zda jsou dostačující. Vnitřní analýza se tedy v první řadě zabývá množstvím a kvalitou zdrojů organizace a zjišťuje, jak dalece s nimi lze pracovat (Grasseová, 2012).

Jak již bylo výše zmíněno, externí analýza slouží ke zjištění příležitostí a hrozeb pro společnost. Vnější prostředí je ovlivněno politickým prostředím, legislativními faktory, ekologií, sociálně-kulturními faktory, a podobně. V analýze vnějšího prostředí je nutné počítat s dynamickým vývojem a historická data používat spíše omezeně, jelikož nemají vysokou vypovídací schopnost (Jakubíková, 2013).

Obrázek 4 znázorňuje, z čeho vychází SWOT analýza a jak se sestavuje.



Obrázek 4 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová, 2011, s. 297

Je důležité správně definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V některých případech se stává, že nějaká stránka může být pozorována z různých úhlů pohledu, a pak ji lze také posuzovat jako silnou i slabou stránku, resp. příležitost i hrozbu (Tomek, Vávrová, 2011).

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	VISCUMA s. r. o.
Sídlo:	Václavov 91, 789 01 Zábřeh
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba plastových a pryžových výrobků
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Jednání za společnost:	Jan Kylar, vlastník společnosti (justice, 2007)

3.2 Historie společnosti

Společnost VISCUMA s.r.o. byla založena v roce 2007 majitelem, a zároveň jednatelem společnosti panem Janem Kylarem. Počátkem roku 2008 byl zakoupen stávající objekt ve Václavově nedaleko od Zábřeha na Moravě a počaly stavební úpravy, jež byly dokončeny v červnu téhož roku. Dále bylo vybudováno centrální chlazení k výrobním zařízením a osazení výrobní haly vstřikovacími lisami značky Arburg. V dalším roce byla společnost certifikována dle normy ČSN ISO 9001, což znamená systém řízení kvality. Tato certifikace posléze společnosti zajistila spolupráci se svým klíčovým zákazníkem společností Hella (VISCUMA s.r.o, 2013).

V roce 2010 se VISCUMĚ s.r.o. podařilo navázat spolupráci s dalšími významnými obchodními partnery, a to se společností OEZ Letohrad a společností AVX v Lanškrouně. Společnost HELLA se zabývá výrobou světlometů a působí v automobilovém průmyslu, zatímco společnosti OEZ a AVX působí v elektrotechnickém průmyslu. V roce 2010 byla také započata výstavba logistického centra a vybudována centrální doprava materiálu. V následujícím roce bylo logistické centrum zprovozněno (VISCUMA s.r.o., 2013).

3.3 Spolupráce společnosti

Společnost VISCUMA s.r.o. úzce spolupracuje se společností VISCUMA PLASTIC a.s. ve vzdálenosti asi 20 km. VISCUMA PLASTIC, a.s. je samostatným subjektem se samostatným vedením, avšak obě společnosti jsou vlastněny stejným majitelem, panem Janem Kylarem a působí jako sesterské společnosti. Výhoda této spolupráce spočívá v tom, že je společnost VISCUMA s.r.o. schopná přijmout velkou zakázku a výrobu rozdělit mezi dva subjekty, díky čemuž může být zakázka zpracována rychleji. Společnost VISCUMA s.r.o. má ve Václavově omezené kapacity a zabývá se výrobou pouze menších plastových komponent, je schopna vyrobit produkt v maximální hmotnosti 230 g a jsou zde umístěny vstřikolis s maximální uzavírací silou 1 500 KN a váhou 150 tun (Žanda, 2014).

Společnost VISCUMA PLASTIC a.s. má však větší prostorové kapacity a může se dále rozrůstat. V této společnosti jsou vyráběny spíše větší komponenty a aktuálně jsou zde umístěna výrobní zařízení s maximální uzavírací silou 10 000 KN (1 000 tun). Výhoda vzájemné úzké spolupráce obou sesterských závodů spočívá obzvláště v možnosti nabídnout zákazníkovi výrobu dílů v téměř neomezených velikostech přesně dle specifických požadavků (Žanda, 2014).

3.4 Zákazníci společnosti

Tato část diplomové práce popisuje zákazníky společnosti VISCUMA s.r.o. a zobrazuje, jakým podílem se jednotliví zákazníci podílejí na obratu společnosti.

Tabulka 1 Zákazníci společnosti VISCUMA s.r.o.

Zákazník	Obrat tržeb	Podíl v %	Významnost zákazníka
HELLA AUTOTECHNIK NOVA	36 061 172 Kč	37,84%	Klíčový zákazník
VISCUMA PLASTIC, a.s.	20 597 839 Kč	21,62%	
Hella Slovakia Signal-Lighting,	13 403 845 Kč	14,07%	
AVX CZECH REPUBLIC s.r.o.	7 814 898 Kč	8,20%	Významný zákazník
OEZ s.r.o.	6 395 773 Kč	6,71%	
FORMPLAST Purkert, s.r.o.	4 223 061 Kč	4,43%	
Bohm Plast-Technik, s.r.o.	2 375 328 Kč	2,49%	
U.H.AVX CZECH REPUBLIC	1 635 166 Kč	1,72%	Menšinový zákazník
Hella Automotive Mexico S.A. de	1 072 266 Kč	1,13%	
Hella Slovakia Front Lighting s.r.o.	594 593 Kč	0,62%	
Hella KGaA, Hueck & Co	344 566 Kč	0,36%	

BV elektronik spol. s.r.o.	257 108 Kč	0,27%	
Hella Saturns Slovenja d.o.o.	201 099 Kč	0,21%	
Ostatní	302 994 Kč	0,32%	
CELKEM	95 289 709 Kč	100%	-

Zdroj: vlastní zpracování podle VISCUMA s.r.o., 2013

Z tabulky č. 1 je patrné, že klíčovým zákazníkem pro společnost VISCUMA s.r.o. je společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA se sídlem v blízké Mohelnici. HELLA tvoří 37,84% obrátu společnosti, což je pro VISCUMU s.r.o. zásadní zdroj příjmů. Společnost VISCUMA s.r.o. se svým většinovým zákazníkem uzavírá nové zakázky na tzv. projektové bázi představující dodávky konkrétních dílů pro daný typ světlometu určitého modelu automobilu. Obvyklá životnost projektu je v délce 4 roky (+ 10 let dodávek dílů v režimu náhradních dílů), přičemž standardem je poskytování meziročních úspor z ceny dílu ve výši 3% po dobu prvních 3 let životnosti projektu. Důležitý podíl na obrátu dále tvoří společnost VISCUMA PLASTIC, a.s., která je partnerem společnosti VISCUMA s.r.o. a spolupracuje s ní (VISCUMA s.r.o., 2013).

Dalším klíčovým zákazníkem společnosti je Hella Slovakia Signal-Lighting, s.r.o. se sídlem na Slovensku. Ta se podílí obrátem ve výši 14,07% a je velice zásadním odběratelem společnosti. V názvu společnosti je opět obsaženo Hella, jedná se o partnera rodiny německého koncernu HELLA, stejně jako HELLA AUTOTECHNIK NOVA se sídlem v Mohelnici (Hella Slovakia Signal-Lighting, s.r.o., 2014).

Dalšími významnými odběrateli, s nimiž společnost VISCUMA s.r.o. spolupracuje, jsou AVX CZECH REPUBLIC s.r.o.; OEZ s.r.o.; FORMPLAST Purkert, s.r.o. a Bohm Plast-Technik, s.r.o.; což jsou společnosti působící v elektrotechnickém průmyslu (VISCUMA s.r.o., 2013).

Zbývajících menšinovými zákazníky společnosti jsou další členové závodu HELLA se sídly v Číně, Německu, Mexiku, na Slovensku, či ve Slovinsku, dále BV elektronik spol. s.r.o. a ostatní zákazníci (VISCUMA s.r.o., 2013).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola se zabývá kompletní analýzou společnosti VISCUMA s.r.o. a obsahuje analýzu externího okolí společnosti, které popisuje analýza PEST, dále také analýzu oborového okolí, jež zobrazuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Poslední analyzovanou částí je interní okolí společnosti, které popisuje analýza „7S“ a marketingový mix.

4.1 Situační analýza PEST

Jak již bylo výše zmíněno, analýza PEST se zabývá popisem externího okolí společnosti a slouží jako podklad pro objevení příležitostí a předejití hrozeb, které by společnost mohly ohrozit.

4.1.1 Politicko-legislativní faktory

V této kategorii bude zhodnocena politická situace v České republice a legislativa, která upravuje podnikatelské prostředí. V současné době je nejvíce podporovanou stranou ANO v čele s Andrejem Babišem těsně následovaná stranou ČSSD v čele s Bohuslavem Sobotkou. Zatímco strana ANO klade důraz na zvýhodnění podnikatelů a stabilizaci daňového systému, sociální demokracie apeluje na zvýšení přímých daní, zavedení progresivního zdanění u daně z příjmu fyzických osob a zavedení daně z finančních transakcí. Celkově je však politická scéna v České republice velmi rozporuplná a nezřídka se objevuje korupce. Korupce způsobuje, že ochota podnikatelů platit daně se snižuje a snaží se všemi možnými způsoby svou daňovou povinnost snižovat (ČSSD, 2013; ANO, 2013).

Korupce také způsobuje, že oproti jiným členským státům Evropské Unie je v České republice náročnější získat evropské dotace. Pro srovnání v Německu jsou dotace čerpány mnohanásobně více než v České republice. Podmínky pro získání a čerpání dotace jsou v České republice přísné a spojené s rozsáhlou administrativou. Nezřídka se lze setkat s tím, že nejsou splněny veškeré podmínky pro čerpání dotací či dojde k porušení stanovených podmínek. Následkem může být vrácení poskytnutých finančních prostředků či penalizace za nedodržení podmínek (Žanda, 2014).

Jako příklad lze uvést kauzu, kdy Evropská Unie zmrazila České republice dotace, a došlo k pozastavení projektů za 100 miliard korun. Jedná se o případ, který se odehrál v lednu 2014 z důvodu zjištění zásadních problémů Evropskou komisí. Vyplácení dotací bylo pozastaveno v Operačním programu podnikání a inovací a v Regionálním operačním programu Střední Čechy. Operační program podnikání a inovací činil obvinění za nedostatky v řídicím a kontrolním systému. Problémy Regionálního programu Střední Čechy začaly již v roce 2012, kdy došlo k zatčení Davida Ratha, který byl obviněn právě z čerpání evropských peněz (Aktuálně.cz, 2014).

Vzhledem k tomu, že společnost VISCUMA s.r.o. má sídlo v Olomouckém kraji, bude zde popsána vláda Olomouckého kraje. Funkci hejtmána Olomouckého kraje vykonává Jiří Rozbořil, který je členem strany ČSSD. Zastupitelstvo se skládá z 55 členů, z nichž 17 představitelů je členem ČSSD, 16 představitelů je členem KSČM, 8 členů vystupuje za Koalici pro Olomoucký kraj, 7 představitelů je členem ODS a 4 představitelé jsou členem strany TOP 09. V radě Olomouckého kraje zasedá 9 představitelů ČSSD a 2 členové strany KSČM (Olomoucký kraj, 2014).

Současná vláda působící v Olomouckém kraji si klade za cíl vytvářet příznivé podmínky pro malé a střední podnikání, podporovat inovační činnost podnikatelů a rozvíjet spolupráci podniků s vysokými školami či výzkumnými pracovišti. Vláda se dále soustřeďuje na důsledné využívání nástrojů regionální politiky kraje, státu a Evropské unie. Vláda Olomouckého kraje také dbá na vzdělanost, klade si za cíl vytvářet stabilní síť středních škol, podporovat učňovské školství formou poskytování učňovských stipendií a usilovat o zvýšení zájmu o studium technických oborů zakončených maturitní zkouškou (Olomoucký kraj, 2014).

V souvislosti s působností společnosti v Olomouckém kraji je vhodné zmínit, že již v roce 2014 dojde k dostavbě obchvatu na trati Zábřeh – Mohelnice, což je frekventovaná silniční komunikace. Obchvat, který objíždí obce Zvole a Vlachov, výrazným způsobem zjednoduší dopravu na této trati (5plus2, 2014).

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje podnikání společností, je sazba DPH. Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10 na 14 procent a základní sazba zůstala na 20 procentech. V lednu 2013 došlo k dalším změnám, kdy snížená i základní sazba vzrostly o jeden procentní bod. V roce 2014 nedošlo ke změně sazby DPH, avšak

v roce 2015 vláda plánuje zavést třetí, desetiprocentní sazbu, na knihy, léky, dětskou výživu a pleny. Od roku 2016 je pravděpodobné zachování desetiprocentní sazby DPH 10%, snížení nižší sazby DPH na 14% a snížení vyšší sazby DPH na 20% (Sillmen, 2014).

Legislativní normy, které nejvíce upravují podnikání, jsou následující:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon;
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (Business Center, 2014).

4.1.2 Ekonomické faktory

Další součástí analýzy vnějšího prostředí jsou ekonomické faktory, které popisují inflaci, úrokové sazby, HDP a veškeré ekonomické ukazatele v České republice. Ekonomickou situaci ve velké míře ovlivňuje současná finanční a hospodářská krize, která trvá již od roku 2009.

Následující tabulka zobrazuje vybrané ekonomické ukazatele, které mají vliv na podnikatelské prostředí.

Tabulka 2 Ekonomické ukazatele

	2008	2009	2010	2011	2012
Výdaje na konečnou spotřebu (v mil. Kč)	2 641 761	2 711 880	2 723 080	2 726 857	2 732 941
Růst HDP v % (stálé ceny)	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0
Zahraniční obchod					
vývoz	2 475 432	2 220 460	2 518 835	2 781 325	3 000 851
dovoz	2 383 901	2 068 388	2 392 385	2 623 586	2 785 553
saldo	91 531	152 072	126 450	157 739	215 298
Směnný kurz Kč vůči EUR	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14
Směnný kurz Kč vůči USD	17,04	19,06	19,11	17,69	19,58

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, 2013a

Tabulka č. 2 zachycuje, že výdaje na konečnou spotřebu obyvatel každoročně mírně roste, avšak růst HDP je proměnlivý. V roce 2008 byl zaznamenán nejvyšší růst HDP za sledované období a v roce 2009 se již projevil důsledek finanční krize. Došlo k poklesu HDP o 4,5%. V dalších sledovaných letech byl již zaznamenán růst HDP, ale rok 2012 opět zachycuje pokles, avšak ne tak výrazný. Co se týče zahraničního obchodu, dochází ke každoročnímu růstu vývozu, dovozu i salda. Směnný kurz vůči EUR sice drobně kolísá, ale nedochází k výrazné změně. U směnného kurzu vůči USD lze pozorovat, že dochází k oslabení koruny (ČSÚ, 2013a).

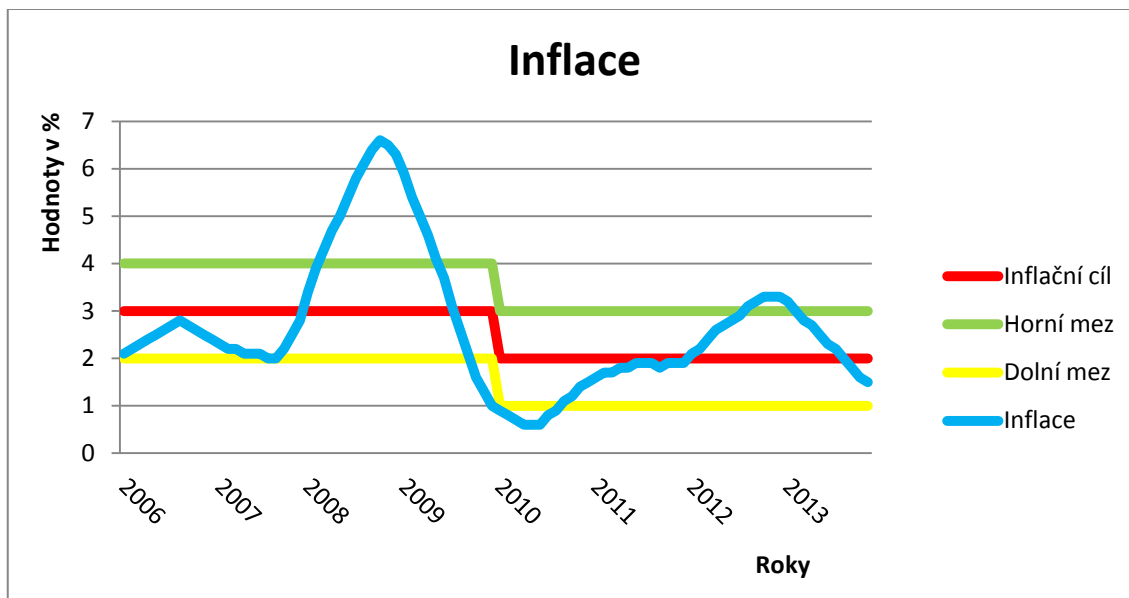
V souvislosti se směnným kurzem je vhodné zmínit intervenci provedenou Českou národní bankou ke dni 7.11.2013. Tato událost navýšila kurz vůči EUR z 25,785 Kč/EUR na 26,965 Kč/EUR během jednoho dne. 18.12.2013 kurz vůči EUR činil 27,72 Kč/EUR (kurzycz, 2014). Snahou ČNB bylo ulehčit pozici českým podnikům, které vyvážejí do zahraničí, což se do jisté míry podařilo, avšak byla výrazně zkomplikována situace pro podniky, které nakupují zboží či materiál v zahraničí (Hergertová, 2014).

Tabulka 3 Predikce vývoje směnného kurzu Kč vůči EUR

	2014	2015	I. 2014	II. 2014	III. 2014	IV. 2014	I. 2015	II. 2015	III. 2015	IV. 2015
EUR/CZK	27,3	26,2	27,45	27,5	27,3	27	27	26,2	25,9	25,7

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSOB, 2014

V roce 2015 se oproti roku 2014 očekává snížení směnného kurzu vůči EUR na 25,7 Kč/EUR ke konci roku 2015. Tato situace nebude příliš výhodná pro exportní podniky, jelikož za stejné množství dodaného zboží do zahraničí jim po přepočtu na korunu bude vyplaceno méně peněz (ČSOB, 2014).



Graf 1 Vývoj inflace v letech 2006 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování podle Česká národní banka, 2014

Graf č. 1 zobrazuje vývoj inflace od roku 2006 – 2013, a zároveň požadovaný limit stanovený Českou národní bankou, který v letech 2006 – 2009 činil 3% a v letech 2010 -2013 činil 2%. Dále byla stanovena horní a dolní mez, která činí vždy 1% nad či pod hodnotou inflačního cíle. Z grafu je patrné, že vývoj inflace příliš inflační cíl nekopíroval a v roce 2008 byl výrazně překročen. Nejvyšší inflační hodnota činila 6,6%. Inflační cíl však byl také podhodnocen, a to v roce 2010, kdy byla zaznamenána inflace 0,6%. V roce 2012 pak opět došlo k překročení horní hranice inflačního limitu a inflace byla 3,3% (Česká národní banka, 2014).

4.1.3 Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů se rozlišují kulturní a demografické sociální faktory. Do této kategorie lze zařadit strukturu obyvatelstva České republiky, úroveň vzdělanosti obyvatelstva, hustotu osídlení či sociální zabezpečení.

Sociální faktory B2B podniku jsou však více specifické a obecná struktura obyvatelstva nemá pro tuto práci příliš velkou vypovídací schopnost. V rámci sociálních faktorů bude vyčíslena průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji, vymezen výčet škol, jejichž studenti mohou najít uplatnění ve společnosti zabývající se zpracováním plastů, a uvedena úroveň vzdělanosti obyvatelstva.

Pro účely diplomové práce je vhodné uvést průměrnou mzdu pracovníků v České republice a průměrnou mzdu zaměstnanců pouze v Olomouckém kraji pro zjištění, zda je pro společnosti dostupná levná či drahá pracovní síla.

Tabulka 4 Průměrná hrubá měsíční mzda podle místa pracoviště

	Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)
Česká republika	24 836 Kč
v tom kraje:	
Hl. m. Praha	32 278 Kč
Středočeský	24 537 Kč
Jihočeský	22 281 Kč
Plzeňský	23 793 Kč
Karlovarský	21 249 Kč
Ústecký	22 508 Kč
Liberecký	22 915 Kč
Královéhradecký	22 423 Kč
Pardubický	21 997 Kč
Vysočina	22 485 Kč
Jihomoravský	24 008 Kč
Olomoucký	22 263 Kč
Zlínský	21 819 Kč
Moravskoslezský	22 948 Kč

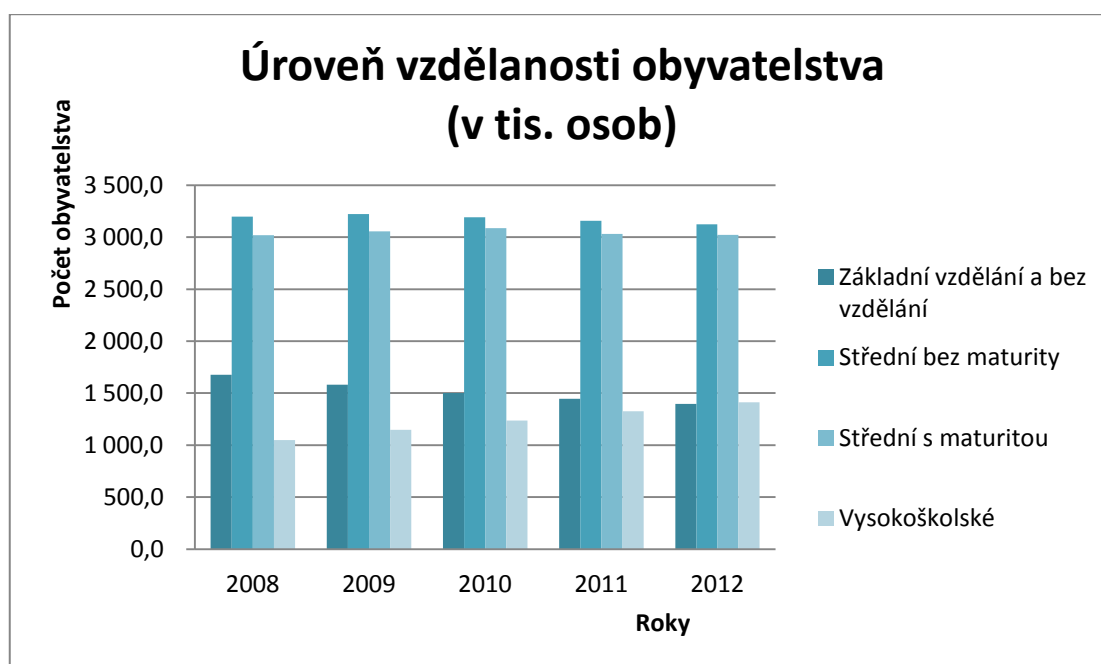
Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, 2013b

Tabulka č. 4 zobrazuje, že průměrná mzda v Olomouckém kraji je nižší než průměrná mzda v České republice. Průměrná mzda v České republice činí 24 836 Kč, zatímco průměrná mzda v Olomouckém kraji se vyšplhala pouze na 22 263 Kč. Ve srovnání s ostatními kraji v České republice je průměrná mzda v Olomouckém kraji na čtvrté nejnižší pozici, což vypovídá o nízké průměrné mzdě v této oblasti. Nejnižší průměrná mzda je v Karlovarském kraji a činí 21 249 Kč, zatímco nejvyšší průměrné

mzdy dosahuje Hl. město Praha ve výši 32 278 Kč. Částky odpovídají průměrné mzdě ve 3. čtvrtletí roku 2013 (ČSÚ, 2013b).

Dále je vhodné zjistit, kolik společností v rámci České republiky a Olomouckého kraje působí v oboru zpracování plastových produktů. Databáze Amadeus odhalila, že v České republice existuje 1 375 společností, které se zabývají výrobou plastových produktů, z nichž 77 společností má sídlo v Olomouckém kraji (Amadeus, 2014).

V Olomouckém kraji se v současné době nachází celkem 93 středních škol a učilišť, z čehož 27 škol je průmyslového charakteru, kde se nachází obory, které své žáky připravují na práci technického zaměření. Tyto školy jsou umístěny ve městech Zábřeh, Šumperk, Mohelnice, Olomouc, Jeseník, Lipová Lázně, Prostějov, Uničov, Přerov, Lutín, Litovel, Šternberk, Lipník nad Bečvou a Hranice. Absolventi těchto škol mohou být potenciálními zaměstnanci společností zabývajících zpracováním plastů (Seznam středních škol v Olomouckém kraji, 2014).



Graf 2 Úroveň vzdělanosti obyvatelstva

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, 2013c

Na grafu č. 2 je zobrazena úroveň vzdělanosti v letech 2008 – 2012. Hodnoty během sledovaných let nevykazují příliš měnící se tendenci. Jde však vidět, že přibývá

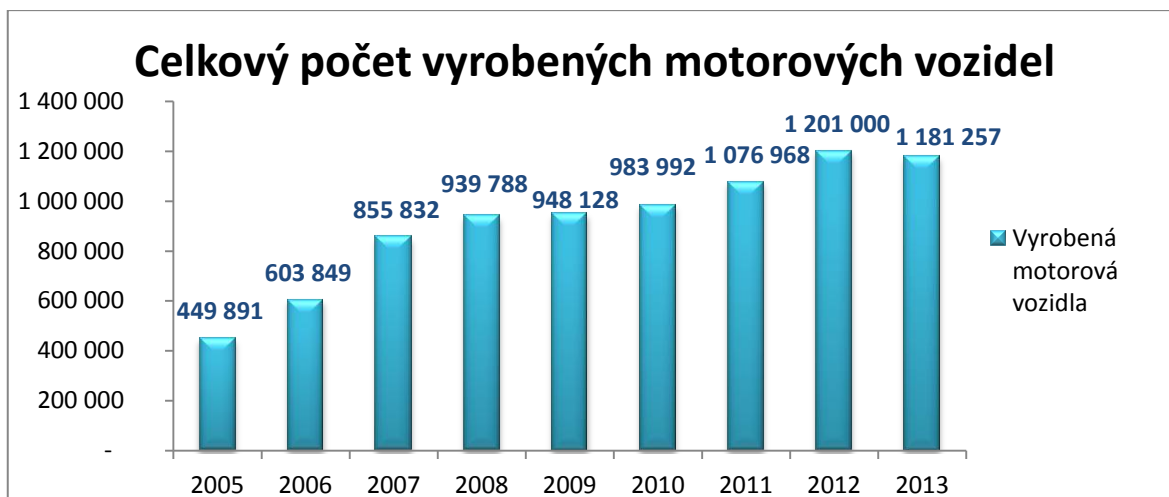
osob s vysokoškolským vzděláním a snižuje se počet osob, které dokončily pouze základní vzdělání.

4.1.4 Technologické faktory

V rámci technologických faktorů bude zhodnocen vývoj odvětví, v nichž společnost VISCUMA s.r.o. působí. Jak již bylo zmíněno v popisu společnosti VISCUMA s.r.o., nejvýznamnější odvětví zákazníků tvoří automobilový průmysl, a poté elektrotechnický průmysl. Obrat společnosti VISCUMA s.r.o. tvoří z 54% automobilový průmysl, ze 17% elektrotechnický průmysl a zbytek je tvořen obchodováním mezi společnostmi zpracovávajícími plasty (VISCUMA s.r.o., 2013). Dále bude predikován vývoj v odvětví zpracování pryžových a plastových výrobků.

4.1.4.1 Automobilový průmysl

Česká republika je atraktivním prostředím pro automobilový průmysl především díky historickému průmyslovému vývoji a vysokému stupni technické vzdělanosti a zkušenostem. Automobilový průmysl v tuzemsku je založen na třech velkých producentech, známých jako Škoda Auto (Volkswagen Group), Toyota Peugeot Citroën Automotive (TPCA) a Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC). Tito 3 velkovýrobci odebírají od mnoha dalších společností působících také v České republice. Mezi producenty automobilových dílů se řadí Aisin, Bosch, Continental, Denso, Hella a mnoho dalších. V letech 2011 a 2012 produkce automobilů vzrostla téměř o 1,2 milionů jednotek. Automobilový průmysl zaměstnává více než 260 000 lidí v tuzemsku a tvoří více než 20% českého výstupu či exportu. Více než 850 společností se zabývá zpracováním dílů do motorových vozidel (CZECHINVEST, 2013).



Graf 3 Celkový počet vyrobených motorových vozidel v letech 2005 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování podle Sdružení automobilového průmyslu, 2013

Graf č. 3 zobrazuje, že automobilový průmysl v České republice má velice významné postavení a jeho produkce má od roku 2005 rostoucí tendenci. V roce 2012 však došlo k mírnému snížení asi o 20 000 motorových vozidel.

Důvody investic v tuzemsku do automobilového průmyslu jsou následující:

- strategické umístění ve středu Evropy a přímý vstup na evropský trh,
- historický průmyslový vývoj a rozvíjející se síť dodavatelů,
- dobře se vyvíjející doprava a logistika,
- spolupráce s absolventy vysokých škol,
- velký inovativní potenciál,
- kladný přístup českého politického systému a podpora investic do automobilového průmyslu (Hickman, 2013).

4.1.4.2 Elektrotechnický průmysl

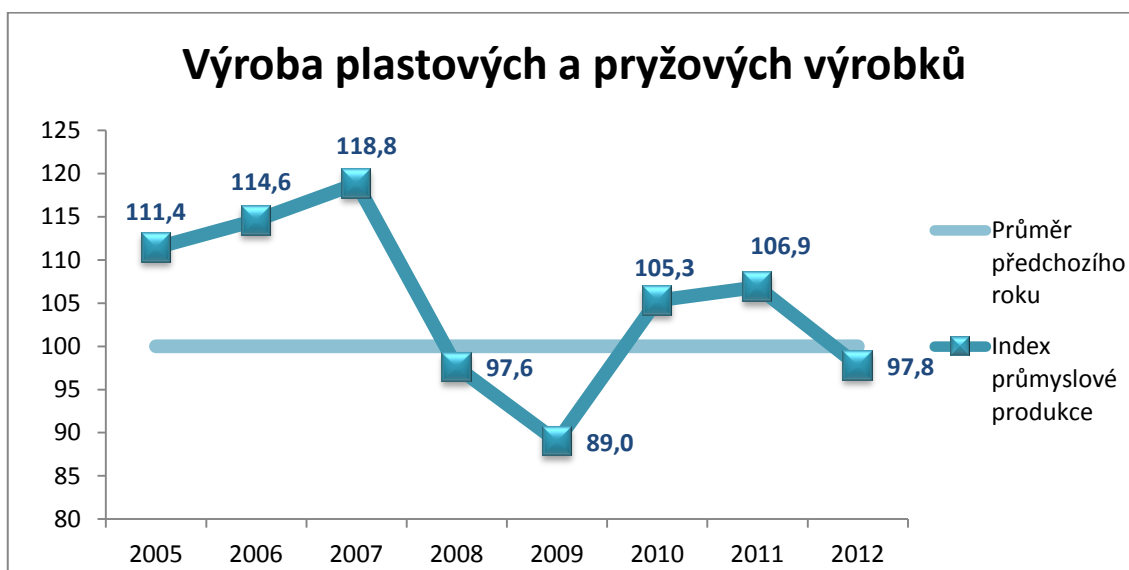
Elektrotechnický a elektronický průmysl patří mezi nejvýznamnější odvětví v České republice. Toto významné postavení je založeno na dlouhodobé tradici, zkušenostech zaměstnanců a kvalitním vzdělávacím systémem. Na základě dřívějších výrobních a vývojových kapacit prošel sektor elektrotechniky a elektroniky v minulých letech úspěšnou reformou, která přinesla zvýšení pracovní efektivity a kvality výroby.

Nezanedbatelný podíl na této obnově sehráli i zahraniční investoři, jejichž rostoucí počet dokládá atraktivitu tohoto odvětví (Doležal, 2013).

Důvody investic v tuzemsku do elektrotechnického průmyslu jsou následující:

- výhodná poloha České republiky,
- dlouhodobá tradice elektrotechnického průmyslu a designu,
- světová třída v rámci elektrotechnického průmyslu,
- odborné technické vzdělání a zkušenosti pracovníků,
- propojení průmyslu, univerzitních pracovníků a obchodních organizací,
- výborné podnikatelské prostředí vhodné pro růst,
- upevněná obchodní a exportní pozice,
- české elektrotechnické podniky a univerzity hledají příležitosti pro spolupráci (CZECHINVEST, 2013).

Následující graf zobrazí vývoj výroby pryžových a plastových výrobků. Data jsou zobrazena pomocí Indexu průmyslové produkce¹.



Graf 4 Výroba plastových a pryžových výrobků

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, 2013d

¹ Index průmyslové produkce (IPP) měří vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu. Při jeho výpočtu se vychází především z tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněné do vlastních cen. Index je primárně počítán jako měsíční bazický index k průměrnému měsíci předloňského roku a meziroční index (stejný měsíc předchozího roku). Od bazických indexů jsou dále odvozeny meziroční indexy a případné kumulace v čase (Ernest, 2013).

Graf č. 4 zobrazuje vývoj produkce plastových a pryžových výrobků v letech 2005 – 2012. Je zřejmé, že v letech 2008 a 2009 docházelo k poklesu produkce, avšak ta se v dalších dvou letech opět zvyšovala. Vývoj není příliš dramatický a dá se říci, že zde v posledních letech nedocházelo k razantním změnám.

4.1.4.3 Predikce v oblasti výroby pryžových a plastových výrobků

Výroba pryžových a plastových výrobků bude i přes důsledky hospodářské krize odvětví poměrně perspektivní. Je ze značné části dodavatelské, neboť jeho výstupy slouží jako komponent v dalších odvětvích (stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, potravinářský průmysl a další). Závislost na těchto odběratelích a jejich vývojových tendencích ovlivní budoucnost tohoto odvětví. Dlouhodobé vyhlídky by měly být velmi dobré zejména pro plastikářství. Spotřeba plastů v přepočtu na 1 osobu je v současné době v ČR velmi nízká (budoucnost profesí, 2014).

Dlouhodobě může zaměstnanost ve výrobě plastů a gumárenských výrobků velmi mírně růst. Vzhledem k poklesu počtu pracovníků v produktivním věku v české ekonomice toto odvětví bude stále nabízet dostatek volných pracovních příležitostí, zejména pro pracovníky s úplným středním odborným vzděláním. Z hlediska dělnických profesí se struktura zaměstnanosti v tomto odvětví v ČR příliš neodlišuje od vyspělých zemí a do budoucna by se měl počet pracovních míst ve výrobních provozech snižovat jen mírně. Většina provozů českých výrobců byla postavena v několika uplynulých letech, a proto disponují poměrně pokročilou technologií a díky tomu vykazují vyšší produktivitu práce (Budoucnost profesí, 2014).

Technologické změny ve výrobě plastů budou ovlivněny rozvojem nanotechnologií. Právě v tomto odvětví mohou nanotechnologie výrazně přispět k rozšíření a zlepšení funkčních vlastností výrobků a tím i jejich použití v mnoha oblastech. České plastikářství a gumárenství však nemá z hlediska lidských zdrojů dostatek kapacit ve vývoji, podíl vědců a inženýrů na zaměstnanosti v odvětví je velmi nízký, a to může budoucí konkurenceschopnost perspektivního odvětví oslabit (Budoucnost profesí, 2014).

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato kapitola se zabývá analýzou oborového okolí společnosti a komplexně hodnotí konkurenci společnosti VISCUMA s.r.o. Analýza konkurenci vyhodnocuje z různých úhlů pohledu, a dále zjišťuje, zda ji ohrožují vyjednávací schopnosti odběratelů či dodavatelů

4.2.1 Konkurence uvnitř odvětví

Prvním hodnoceným faktorem v rámci analýzy oborového okolí je konkurence v odvětví. V této práci je tím myšlena konkurence v oblasti vstřikování plastů. Společnost VISCUMA s.r.o. považuje za své konkurenty především podniky, které jsou vlastníky certifikátu ISO 9001, nacházejí se v lokální oblasti, a případně jsou obchodně navázáni na shodné zákazníky jako společnost VISCUMA s.r.o.

V následující tabulce jsou zobrazeni konkurenti společnosti VISCUMA s.r.o. a jejich umístění.

Tabulka 5 Konkurenti společnosti VISCUMA s.r.o.

Konkurent	Sídlo společnosti	Významnost konkurence
Formplast Purkert s.r.o.	Králíky	Významný konkurent
Böhm Plast-technik a.s.	Česká Třebová	Významný konkurent
Presplast s.r.o.	Česká Třebová	Méně významný konkurent
RENOSTAV s.r.o.	Jedlí	Méně významný konkurent

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5 jsou zobrazeni konkurenti se sídlem společnosti v Olomouckém a Pardubickém kraji. Je to z toho důvodu, že zákazníci těchto společností si vybírají především lokální dodavatele. Hrozí zde riziko, že hlavní odběratel společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA si snadno může najít nového dodavatele. Konkurenční výhodou VISCUMY jsou však velmi dobré obchodní vztahy s Hellow, pramenící zejména z dlouhodobé bezproblémové spolupráce a mnohaleté zkušenosti zaměstnanců se specifiky výrobní technologie a specifickými požadavky zákazníka.

Následující tabulka hodnotí konkurenty společnosti VISCUMA s.r.o. dle výše jejich tržeb za vlastní výrobky a dosaženého zisku v roce 2012. Dále také posuzuje, zda je daný konkurent dodavatelem Helly či nikoliv.

Tabulka 6 Hodnocení konkurentů

	Tržby za prodej výrobků v tis. Kč za rok 2012	Zisk před zdaněním v tis. Kč za rok 2012	Dodavatel Helly
VISCUMA s.r.o.	41 086	3 903	ANO
Formplast Purkert s.r.o.	464 627	36 546	ANO
Böhm Plast-technik a.s.	292 925	490	ANO
Presplast s.r.o.	69 627	2 439	NE
RENOSTAV s.r.o.	-	-	NE

Zdroj: vlastní zpracování podle justice, 2012a, b, c, d

Z tabulky 6 dle výše tržeb a zisku a dle toho, zda je daný konkurent zákazníkem společnosti Hella či nikoliv, vyplývá, že významnými konkurenty pro společnost VISCUMA s.r.o. jsou podniky Formplast Purkert s.r.o. a Böhm Plast-technik a.s.

4.2.1.1 Formplast Purkert s.r.o.

Společnost Formplast Purkert s.r.o. má hlavní sídlo v Praze, avšak provozuje 2 pobočky v Bystřeci a Králíkách. Pro společnost VISCUMA s.r.o. jsou největší konkurencí právě provozovny v Bystřeci a Králíkách, jelikož leží v nedalekém Pardubickém kraji. V obci Bystřec je umístěna lisovna a nástrojárna, v Králíkách pouze lisovna plastů (Formplast Purkert s.r.o., 2014).

Společnost Formplast Purkert s.r.o. byla založena v roce 1992 jako konstrukční kancelář vstřikovacích forem, postupně se však začala orientovat na výrobu forem a lisování technických dílů. V současné době zaměstnává přibližně 250 zaměstnanců, z toho 6 konstruktérů. Společnost je vybavena nejmodernějšími technologiemi pro výrobu technických dílů, a to především pro automobilový, elektrotechnický a textilní průmysl. Jejimi přednostmi je vlastnictví technického a technologického know-how, zkušenosti a kvalifikovaní odborníci a moderní stroje a softwarové vybavení. Poskytuje kompletní servis od vývoje formy až po montáž konstrukčního celku (Formplast Purkert s.r.o., 2014).

Společnost Formplast Purkert je významnou konkurencí také z toho důvodu, že vlastní certifikát systému managementu kvality ISO 9001 : 2009 v oblasti vstřikování plastů, výroba přípravků, pokovení plastů a montáž dílů. Je však vlastníkem dalších certifikátů, a to certifikát environmentu ISO 14001 : 2005 a certifikátu managementu

kvality v automobilovém průmyslu ISO/TS 16949 : 2009 (Formplast Purkert s.r.o., 2014).

Společnost Formplast Purkert s.r.o. má výrazně vyšší počet zákazníků než společnost VISCUMA s.r.o., mezi nimi jsou 2 odběratelské společnosti, jimž dodává Formplast Purkert s.r.o. i VISCUMA s.r.o. Jedná se o společnost HELLA a společnost OEZ. Mezi další významné zákazníky Formplastu Purkert s.r.o. se řadí Siemens, Škoda, Bosch, Continental a řada dalších (Formplast Purkert s.r.o., 2014).

4.2.1.2 Böhmm Plast-technik a.s.

Společnost Böhmm Plast-technik a.s. sídlí v České Třebové, která leží v Pardubickém kraji a specializuje se na výrobu technických dílů z termoplastů. V současné době vyrábí díly zejména pro automobilový průmysl, avšak vstřikuje díly také pro zákazníky působící v elektrotechnickém průmyslu, oborů telekomunikační techniky či přesného strojírenství. Společnost v současné době zaměstnává 127 zaměstnanců. Jedná se o dceřinou společnost společnosti Böhmm (Böhmm, 2014).

Společnost byla založena v roce 1991 a v roce 1996 zahájila spolupráci s významným zákazníkem HELLLA AUTOTECHNIK v Mohelnici, již v dalších letech prohlubovala. V pozdější době začala spolupracovat s dalšími významnými zákazníky, jako jsou Böhmm Kunststoffe, AVX, Siemens či Behr Czech. Využívá nejmodernější technologie a stroje vysoké kvality, jako jsou ENGEL, BATTENFIELD, ARBURG, KRAUSS-MAFFEI či Selex (Böhmm, 2014).

Společnost je vlastníkem certifikátu systému managementu kvality ISO 9001 : 2008, certifikátu kvality systému managementu VDA 6.1 : 2003 a certifikátu environmentu ISO 14001 : 2005 (Böhmm, 2014).

4.2.1.3 Presplast s.r.o.

Společnost Presplast s.r.o. sídlí v České Třebové v Pardubickém kraji a zabývá se zpracováním plastů, zpracováním pryže a montáží z vyráběných nebo nakupovaných součástí pro automobilový, stavební a spotřební průmysl. V současné době je zde zaměstnáno asi 60 pracovníků (Presplast, 2013)

Společnost byla založena v roce 2006 sloučením divizí výroby plastových výrobků mateřské společnosti ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo a společnosti

Korado a.s. Společnost vlastní stroje značek ENGEL a BATTENFELD a je vlastníkem certifikátu systému managementu kvality ISO 9001 : 2008 a ISO TS 16949 : 2009, který potvrzuje kvalitu v automobilovém průmyslu (Presplast, 2013)

4.2.1.4 RenoStav s.r.o.

Společnost RenoStav s.r.o. má sídlo v Jedlí v Olomouckém kraji, soustřeďuje se na vstřikování termoplastů a specializuje se na výrobu dílů v automobilovém průmyslu, elektronickém průmyslu, chemickém průmyslu, spotřebního zboží či výrobu různých obalových a pomocných produktů pro podniky i domácnosti (RenoStav, 2008).

Společnost byla založena v roce 1990 původně se zaměřením na odvětví stavebního průmyslu a v roce 1994 se začala soustředit také na strojírenskou výrobu. Využívá stroje předních značek SELEX, SUPERMASTER, ARBURG, SK a BATTENFELD (RenoStav, 2008).

Společnost je vlastníkem certifikátu systému managementu kvality ISO 9001 : 2009, systému environmentálního managementu ISO 14001 : 2005 a splňuje požadavky Vyhlášky MZ ČR 38/2001 Sb. v platném znění o zdravotní nezávadnosti (RenoStav, 2008).

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

V rámci druhého faktoru analýzy oborového okolí je nutné se zamyslet nad vstupními a výstupními bariérami v oblasti. Do odvětví vstřikování plastů není složité vstoupit, pro zahájení činnosti je nutné pořídit vstřikovací lis, jehož cena se liší dle velikosti, tonáže přístroje, uzavírací síly, doprovodných služeb či druhu výrobce. Dále také záleží na druhu vyráběných produktů daného podniku. Cena jednoho vstřikovacího lisu se může pohybovat ve velkém rozmezí, kdy méně náročné stroje mohou být pořízeny kolem 1 milionu korun a náročné stroje až za 20 milionů korun. Významným problémem je získat dlouhodobé odběratele. Jak již bylo výše zmíněno, pro možnost ucházet se o dodavatelskou pozici v jednom z podniků ze zákaznického portfolia společnosti VISCUMA s.r.o. jen důležité vlastnictví certifikátu ISO 9001, což je nákladné finančně, časově, a také administrativně. Vstupní bariéry však nejsou natolik obtížně překonatelné, aby nebylo zabráněno příchodu dalších společností na trh (Žanda, 2014).

Výstupní bariéry v oblasti vstřikování plastů také nejsou příliš obtížně překonatelné. Zde záleží na tom, jakým způsobem podnik činnost ukončuje. Pokud se společnost sama rozhodne ukončit činnost, pravděpodobně rozprodá majetek, vyplatí vlastníka a podíly na likvidačním zůstatku. Je-li společnost v konkurzu, je řízena likvidačním správcem, který majetek rozprodává. V první řadě jsou uspokojeni věřitelé pohledávek, a posléze jsou vyplaceny podíly na likvidačním zůstatku, pokud zůstaly finanční prostředky (Zákon o konkurzu a vyrovnaní, 2014).

Atraktivita odvětví může být vysoká, pokud má nově příchozí společnost příslibenou spolupráci se zákaznickými podniky a ví, že bude mít zakázky. Nově příchozí společnosti však může odradit, že vstupní bariéry jsou nízké a v odvětví je vysoká konkurence (Hýblová, 2014).

4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost VISCUMA s.r.o. má jednoho většinového odběratele, kterým je HELLA AUTOTECHNIK NOVA se sídlem v Mohelnici. V roce 2012 HELLA tvořila až 37,84% odbytu společnosti. Tato skutečnost je pro VISCUMU nebezpečná, jelikož při ukončení spolupráce by společnost přišla o poměrnou část zakázek. Společnost VISCUMA s.r.o. byla již založena za tím účelem, že bude dodávat HELLE. HELLA si je však vědoma toho, že je většinovým odběratelem společnosti a ve smlouvách, které se uzavírají na 4 roky, požaduje každoroční snížení ceny o 3%. Z toho důvodu se společnost snaží rozšířit sortiment produktů a poskytovaných služeb a dodávat více zákazníkům a do více průmyslových odvětví (Žanda, 2014).

4.2.4 Hrozba substitučních výrobků

V oboru vstřikování plastů v současné době neexistují substituční produkty. Komponenty, které produkuje společnost VISCUMA s.r.o., by bylo možné vyrábět například z hliníku či ze železa, avšak tato produkce by byla velmi finančně náročná a jako součást automobilů, vzhledem k tlaku na neustálé snižování hmotnosti, také nežádoucí. Vstřikování plastů je nejlevnější a nejefektivnější variantou výroby těchto komponent (Žanda, 2014).

4.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelská síť plastového granulátu je typická velkými producenty jako jsou Bayer Material Science, Lyondellbasell či Sabic. Tyto nadnárodní společnosti preferují uzavírání obchodních vztahů s rovnocennými partnery, u nichž mají zajištěny odběry obchodně dohodnutých větších množství materiálů. Od těchto nadnárodních korporací pak odebírají produkty distributoři, kteří se soustředí na prodej v konkrétní zemi. Středně velké společnosti, jako je VISCUMA s.r.o., jsou schopny vyjednat s těmito distributory výhodnější podmínky dodání materiálu (Žanda, 2014).

Společnost VISCUMA s.r.o. odebírá materiál od distributora velké společnosti Bayer Material Science, distributor se nazývá Radka s.r.o. a má sídlo v Pardubicích. Se svým dodavatelem má společnost vyjednány smluvní ceny a vhodné dodací podmínky plastového granulátu. Pro společnost tohoto rozsahu je bezpředmětné oslovit přímého dodavatele plastového granulátu, jelikož by s ním nebyla schopna vyjednat tak příznivé podmínky jako s distributorem, který je ochoten dodat menší množství materiálu v častějších intervalech za příznivé ceny (Žanda, 2014).

Vyjednávací síla dodavatelů se dá vyhodnotit jako vysoká, jelikož síla nadnárodních korporací je natolik velká, že může diktovat podmínky svým distributorům a ty jsou následně implementovány zákazníkům (Hýblová, 2014).

Společnost dále odebírá obalový materiál, který produkuje celá řada podniků. V této oblasti má společnost možnost svého dodavatele změnit. VISCUMA s.r.o. hodnotí své dodavatele v půlročních intervalech. V hodnocených kritériích se posuzují platové podmínky, kvalita materiálu i obalů, zda je materiál dodán včas a ve správném množství. Nutnost hodnocení dodavatelů vyplývá z vlastnictví certifikátu 9001, z jehož vlastnictví plyne tato povinnost (VISCUMA s.r.o., 2013).

4.3 Analýza „7-S“

Analýza „7-S“ se zabývá zkoumáním vnitřního prostředí společnosti a soustřeďuje se na 7 kategorií, jimiž jsou popis strategie, struktury společnosti a systémů uplatňovaných ve společnosti, dále spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílení hodnot ve společnosti.

4.3.1 Strategie (Strategy)

Hlavním strategickým záměrem společnosti je dosahování spokojenosti zákazníka kvalitou a komplexností poskytovaných služeb. Společnost VISCUMA s.r.o. ve velké míře prosperuje díky dobrým vztahům se společností HELLA AUTOTECHNIK NOVA, proto se VISCUMA s.r.o. musí velmi soustředit na kvalitu produktů, aby tuto konkurenční výhodu neztratila. Z toho důvodu společnost zaměstnává odbornou osobu hodnotící kvalitu výrobků (VISCUMA s.r.o., 2013).

Společnost se také stará o spokojenost svých zaměstnanců a dbá o pracovní prostředí ve společnosti. Je si vědoma toho, že spokojený zaměstnanec odvádí lepší pracovní výkony. Vedení společnosti se snaží své zaměstnance motivovat a vytvářet příjemné pracovní podmínky (VISCUMA s.r.o., 2013).

V budoucnu má společnost VISCUMA s.r.o. záměr rozšířit kapacity dostavbou nového zázemí pro montážní pracoviště, kancelářské prostory a údržbu nástrojů, což by v konečném důsledku mělo vést ke zvýšení výrobní kapacity na vstříkovací dílně. Společnost má dále v úmyslu zakoupit nový vstříkolis k dovytížení výrobních kapacit a kontrolní zařízení pro měření odrazivosti reflexních dílů pro automobilový průmysl (Žanda, 2014).

4.3.2 Struktura (Structure)

Organizační struktura společnosti není příliš složitá, jelikož se jedná o menší subjekt, je umístěna v příloze č. 5 diplomové práce.

Každý z vedoucích zaměstnanců má své povinnosti a zajišťuje, aby společnost správně prosperovala. Vedoucí obchodu jedná s obchodními partnery společnosti a zajišťuje pro ni co nejvýhodnější podmínky. Manažer kvality má za úkol hodnotit kvalitu, aby zákazníci byli spokojeni s dodávkami. Vedoucí výroby se stará o správný chod výroby a zajišťuje její plynulost. Vedoucí skladu má za úkol přesně evidovat veškeré položky ve skladu a mít přehled, kde se který materiál či produkt nachází. Vedoucí nákupu zajišťuje materiál nutný pro výrobu a vedoucí technologie obhospodařuje společnost technologicky (Žanda, 2014).

4.3.3 Systémy (Systems)

Společnost využívá celopodnikový informační systém ENTRY. Tento program umožňuje účtování, zaznamenávání skladových zásob, plánování výroby či počítání mezd. Celá společnost je informačně obhospodařována tímto programem. Program ENTRY je pro společnost vyhovující, jelikož není příliš složitý a je postačující vůči všem potřebám společnosti, navíc se plně přizpůsobí aktuálním potřebám společnosti (Žanda, 2014).

S vlastnictvím systému ENTRY jsou spojeny i doprovodné služby, a to v první řadě analýza nasazení systému, která podnik ujišťuje, že zvolené řešení je pro něj optimální z hlediska funkčnosti i vynaložených nákladů. ENTRY dále přezkoumává technické prostředky a zjišťuje, zda je hardware společnosti postačující. Další doprovodnou službou je instalace systému, aby měla společnost jistotu, že je systém plně funkční a školení, které zajistí správné využívání všech funkcí v systému. ENTRY také nabízí úpravu tiskových sestav, import dat do systému, vzdálenou podporu či individuální řešení problému (ENTRY, 2013).

4.3.4 Spolupracovníci (Staff)

Společnost klade důraz na spolupráci při práci. Jedná se jednak o spolupráci mezi pracovníky na dílně a také o provázanost mezi zaměstnanci na dílně a zaměstnanci v kanceláři. V současné době má společnost pouze jednu kancelář, kde pracují vedoucí zaměstnanci. Vzhledem k současné velikosti společnosti je tento způsob vedení vyhovující a výhodou je, že vedoucí jednotlivých činností se mohou domlouvat jednoduše a nemusí být pořádány žádné velké schůze společnosti (Žanda, 2014).

4.3.5 Schopnosti (Skills)

Společnost klade velký důraz na výběr kvalifikovaných zaměstnanců a jejich další rozvoj, který se týká zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Společnost dbá na to, aby pracovníci, kteří jsou zaměstnáni v dílnách, byli manuálně zruční a upřednostňuje zaměstnance, kteří již mají zkušenost se zpracováním plastů. Snahou společnosti VISCUMA s.r.o. je také výchova vlastních zaměstnanců formou vedení a předávání zkušeností od pracovníků s dlouholetou praxí. Tento způsob výchovy nových pracovníků uplatňuje společnost u nových zájemců o zaměstnání z řad studentů, kdy

v první fázi v době školní docházky studenta dochází do práce formou brigád s odpovídající mzdou a po vyučení nastupuje absolvent do společnosti VISCUMA s.r.o. jako plnohodnotný zaměstnanec (Žanda, 2014).

Ve společnosti má každý zaměstnanec odpovědnost za odvedenou práci. Mzda zaměstnanců je z 20% tvořena prémie, z nichž se v případě špatně odvedené práce strhávají peníze. Každý zaměstnanec má tedy silnou motivaci k tomu, aby svou práci odváděl co nejlépe (Žanda, 2013).

Společnost se však potýká s nízkou jazykovou vybaveností svých zaměstnanců. Nečiní to problém v případě zaměstnanců, kteří obsluhují stroje, jelikož ti jazykové znalosti ve své práci nevyužijí, avšak je to překážkou u administrativních pracovníků, kteří musí komunikovat se zahraničím. Ve společnosti VISCUMA s.r.o. veškerou komunikaci se zahraničím zajišťuje pan Ing. Lukáš Žanda, který hovoří plynulou angličtinou. To je však jediný jazyk, kterým společnost komunikuje se zahraničními partnery. Německým jazykem nikdo ve společnosti plynule nehovoří (Žanda, 2014).

4.3.6 Styl (Style)

Ve společnosti je zaveden demokratický styl řízení. Dělníci mají svého nadřízeného a zadanou práci, je však brán ohled na jejich práva a povinnosti. Vedení je přístupno plnit některá přání zaměstnanců a snaží se jim zajišťovat příjemné pracovní prostředí (VISCUMA s.r.o., 2013).

4.3.7 Sdílení hodnot (Shared values)

Společnost prosperuje zejména díky dobrým vztahům, o něž se majitel společnosti snaží dbát. Jak již bylo výše zmíněno, VISCUMA s.r.o. byla založena s úmyslem, že bude dodavatelem velké společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA, a to především díky dlouholetým vztahům řídících pracovníků. Další obchodní kontakty byly také získány díky dobrým vztahům jednatele společnosti s ostatními manažery. Dá se tedy říci, že dobré vztahy jsou konkurenční výhodou společnosti VISCUMA s.r.o. (Žanda, 2013).

Společnost se snaží zajistit svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a docílit toho, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni a vykonávali ji co nejlépe. Společnost se snaží motivovat své zaměstnance i zvláštní prémie. V roce 2013 majitel

společnosti vymezil na počátku roku půl milionu, který je určen pro zaměstnance. Je pouze na nich, jaká finanční částka se mezi zaměstnance rozdělí. Z prémie jsou strhávány finanční prostředky, pokud zaměstnanci vykonávají svou práci špatně, je zvýšená zmetkovitost, v případě zákaznických reklamací, případně za škody způsobené nedbalostí zaměstnanců (Žanda, 2013).

4.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje interní analýzu, jinak nazývanou „4P“, v jejímž názvu se v překladu skrývá popis produktu, ceny, distribuce a propagace a dává základ pro sestavení silných a slabých stránek SWOT analýzy.

4.4.1 Produkt

Jak již bylo v práci zmíněno, výstupem společnosti jsou produkty vytvářené lisováním plastů, a dále společnost provádí montážní práce. Existuje mnoho výrobků, které společnost produkuje. Nejčastěji se jedná o součástky určené do automobilových světlometů či jiné součástky vyráběné pro automobilový průmysl, dále se jedná o produkty elektrotechnického průmyslu (VISCUMA s.r.o., 2013).

Základem pro výrobu je propůjčení formy na vstřikování plastů od zákazníka společnosti, která se vloží do vstřikovacího lisu, a následně je vytvořen výrobek s přesnými parametry, splňujícími představu zákazníka. Výrobek, který zákazník požaduje vyrobit, musí být vytvořen dle přesně dané výkresové specifikace a musí dodržet dané rozměrové tolerance, v jiném případě je zákazníkem neakceptovatelný. Na montážním oddělení se plastové výrobky společnosti VISCUMA s.r.o. montují do menších montážních celků např. s kovovými šrouby, elektrickými motorky atd. Tyto montážní skupiny poté dodává společnost VISCUMA s.r.o. svému klíčovému zákazníkovi HELLA AUTOTECHNIK NOVA, kde slouží jako nastavovací elementy světlometů (Žanda, 2014).

Na následujících obrázcích č. 5 a 6 se nacházejí výrobky produkované společností VISCUMA s.r.o. a ukázky montážních celků.



Obrázek 5 Výrobky společnosti VISCUMA s.r.o.

Zdroj: VISCUMA s.r.o., 2013



Obrázek 6 Produkty montované ve společnosti VISCUMA s.r.o.

Zdroj: VISCUMA s.r.o., 2013

4.4.2 Cena

Cena produktů je stanovována na základě kalkulace. Je stanoven přímý materiál, který tvoří především plastový granulát. Další složkou kalkulace jsou přímé mzdy, což jsou mzdy zaměstnanců, kteří vytvářejí nebo montují komponenty. V kalkulaci produktů je dále obsaženo několik režii, které tvoří cenu. Jedná se o výrobní režii, v níž jsou zakalkulovány opravy, udržování a energie. Další složkou je správní režie, do které se zahrnují mzdy vedoucích pracovníků a administrativní náklady. Zásobovací režie pokrývá náklady na zásobování. Do kalkulace ceny dále vstupuje dopravní režie, v níž jsou zahrnuty náklady na dopravu zákazníkovi. Poslední složkou kalkulace ceny je zisk (Žanda, 2013).

Pro společnost je však klíčové, jaké podmínky si sjedná ve smlouvě se svými zákazníky. S většinovým odběratelem HELLA AUTOTECHNIK NOVA společnost uzavírá smlouvu na čtyři roky. HELLA požaduje každoroční snížení ceny o 3%. Tomuto požadavku se společnost musí podřídit, chce-li být zákazníkem HELLY. Z toho důvodu je pro společnost velmi důležité hledat úsporná opatření a snažit se snižovat náklady (Žanda, 2013).

4.4.3 Distribuce

Distribuci produktů k zákazníkovi si společnost zajišťuje ve vlastní režii. Společnost užívá přepravní služby u soukromníků a najímá si je tehdy, potřebuje-li odvézt materiál. Dopravní režie se započítává do ceny produktu. Co se týče distribuce materiálu potřebného pro výrobu, ta je zajišťována dodavatelem, který náklad dopraví až do sídla společnosti (VISCUMA s.r.o., 2013).

Společnost se snaží neskladovat hotové výrobky dlouho ve skladu, ale co nejrychleji je doručit svému zákazníkovi, ušetřit tak místo ve skladu a zbytečně dlouhodobě nevázat finanční prostředky. Ve skladovém hospodaření je využívána metoda FIFO z anglického názvu First in, First out. Metoda spočívá v tom, že je přednostně zpracován materiál či prodán produkt, který se dostal do skladu dříve. Tato metoda vyžaduje označení dodání materiálu či produktu přesným časovým údajem. Při přejímce materiálu od dopravce probíhá vstupní kontrola dle počtu dodaných kusů materiálu (Šandera, 2012).

Při manipulaci a dopravě materiálu a produktů ve výrobní oblasti se užívají vysokozdvizné vozíky, paletové vozíky, a také ruční přeprava. Produkty jsou dále přepravovány na dřevěných paletách, europaletách, v UNI kontejnerech, kovových bedýnkách, v kartonech, umělohmotných přepravech a na kovových paletách pro zajištění dodání neporušených produktů svým zákazníkům (Šandera, 2012).

4.4.4 Marketingová komunikace

Společnost VISCUMA s.r.o. se v rámci marketingové komunikace v současné době soustřeďuje především na oslovení průmyslových podniků, jež jsou jejími zákazníky, a také dbá o blaho svých zaměstnanců (Žanda, 2013). Nástroje marketingového mixu, jichž společnost využívá, jsou:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations a
- přímý marketing.

Společnost však nezaměstnává marketingové pracovníky a nemá zpracovaný marketingový plán. Marketingová komunikace je ve společnosti VISCUMA s.r.o. v současné době pojata jako snaha o vytváření a udržování dobrých vztahů s obchodními partnery a zaměstnanci společnosti (Žanda, 2013).

4.4.4.1 Reklama

Společnost VISCUMA s.r.o. využívá jedinou formu reklamy a tou jsou webové stránky společnosti. Na stránkách je v současné době využita především bílá barva zkombinovaná s šedou barvou a zeleným logem společnosti. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, jež zahrnují stručný popis společnosti, významné zákazníky společnosti, certifikáty vlastněné společností, popis a zobrazení lisovny a montážního střediska ve společnosti, kontakty a OFTP2 (VISCUMA s.r.o, 2014).

Podoba nynějších webových stránek je znázorněna na obrázku č. 7.



Obrázek 7 Webové stránky společnosti VISCUMA s.r.o.

Zdroj: VISCUMA s.r.o., 2014

Webové stránky obsahují podstatné informace o společnosti a nachází se zde několik fotografií. Tyto fotografie mají účelový charakter, zobrazují budovu společnosti

a její vnitřní uspořádání v dílně, avšak na první pohled nejsou příliš působivé (VISCUMA s.r.o, 2014).

Webové stránky společnosti byly vytvořeny a jsou spravovány externí společností zabývající se tvorbou webových stránek AZ Computers. Tato společnost se zabývá tvorbou webů, shopů, SEO optimalizací, webovými aplikacemi a grafikou (AZ Computers, 2014).

4.4.4.2 Podpora prodeje

Společnost VISCUMA s.r.o. k propagaci využívá také nástroj podpory prodeje, což označuje reklamní předměty společnosti, které jsou darovány obchodním partnerům společnosti v rámci ukončení kalendářního roku za účelem poděkování. Konkrétně se jedná o dárkové předměty ve formě tašek, ručníků, kalendářů, přívěsků, propisek a vinařské sady. Veškeré předměty jsou označeny firemním logem společnosti VISCUMA s.r.o. (Žanda, 2014).

4.4.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj komunikačního mixu, jenž je pro společnost velmi podstatný. Společnost VISCUMA s.r.o. pokládá za velmi důležité správně komunikovat se svými obchodními partnery k vyjednání co nejvýhodnějších podmínek pro obchodování a zajištění dlouhodobých obchodních vztahů. Společnost dbá na to, aby zaměstnanci, kteří jednají s veřejností, byli schopni podat přesné, pravdivé a podrobné informace a dokázali být přesvědčiví ve svém jednání (Žanda, 2014).

4.4.4.4 Public Relations

Společnost VISCUMA s.r.o. využívá také nástrojů PR, zakládá si na dobrých vztazích, které má se svými obchodními partnery a snaží se je dále udržovat. Součástí PR aktivit je také budování dobrých vztahů se svými zaměstnanci, na což společnost nezapomíná. Snaží se svým zaměstnancům zajistit příjemné pracovní prostředí a motivovat je i finančně. Majitel společnosti vymezil pro své zaměstnance na rok 2013 odměny ve výši půl milionu korun a na konci roku byla mezi ně tato prémie rozdělena a vyplacena. Společnost si je vědoma toho, že spokojený zaměstnanec odvádí lepší pracovní výkony, proto se o své pracovníky stará (Žanda, 2014).

Každý rok v červnu na den výročí rozběhu výroby společnosti VISCUMA s.r.o. je pořádána firemní akce s grilováním, občerstvením a sportovními aktivitami pro zaměstnance společnosti VISCUMA s.r.o. i zaměstnance sesterské společnosti VISCUMA-PLASTIC a.s. a vybrané zástupce zákazníků společnosti. Obdobná akce je pořádána také sesterskou společností na podzim každého roku. V posledním týdnu před Vánocemi je pak každoročně pořádána akce ve vybraném pohostinství za účelem poděkování zaměstnancům za celoroční odvedenou práci. Akce sestává ze společné večeře a následné zábavy. Pár dní před Vánocemi pak jednatel osobně pořádá krátké setkání zaměstnanců a jejich rodin v sídle společnosti, kde má každý zaměstnanec možnost si osobně vylovit vánočního kapra z přistavených kádí a odnést si jej (Žanda, 2014).

Dále jsou jednatelem společnosti, panem Janem Kylařem, vybrány akce a aktivity, kde přispívá do tombol vybraných plesů, finančně podporuje vybrané sportovní a zájmové dětské aktivity či charitativní neziskové organizace (Žanda, 2014).

4.4.4.5 Přímý marketing

Společnost dále využívá přímého marketingu, díky němuž podává informace svým obchodním partnerům prostřednictvím e-mailu, telefonu či při osobním setkání. Společnost VISCUMA s.r.o. podává tímto způsobem mnoho informací.

4.5 Dotazníkové šetření

Součástí marketingového mixu je i průzkum trhu, jehož prostřednictvím jsou oslovováni potenciální zákazníci společnosti VISCUMA.

4.5.1 Vytvoření a distribuce dotazníku

Dotazník se skládá ze 14 otázek, v nichž jsou zjišťovány informace ohledně komunikačního mixu. V dotazníku se převážně nacházejí uzavřené otázky, z nichž u dvou otázek mohli respondenti zvolit více odpovědí. U šesti uzavřených otázek pak mohli respondenti napsat odlišnou odpověď, pokud jim nepostačil výběr nadefinovaných odpovědí. V dotazníku dále jsou 2 otevřené otázky.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci <https://docs.google.com>, která umožňuje sestavení dotazníku a následné přijímání odpovědí, pokud má zpracovatel dotazníku vytvořen účet u společnosti google.

Průzkum byl prováděn dvěma způsoby. V první řadě byly osobně osloveny podniky na veletrhu Amper, který se zaměřuje především na elektroniku a elektrotechniku. Na veletrhu bylo mnoho společností, které se zabývají pouze měřením či zkoušením, tyto společnosti nebylo vhodné oslovit z toho důvodu, že se nezabývají výrobou a nemohou tedy být potenciálními zákazníky společnosti VISCUMA s.r.o. Celkově bylo na veletrhu osloveno 50 společností a podařilo se dotazník vyplnit s 23 společnostmi, které byly ochotné poskytnout informace, a zároveň byly vhodné pro průzkum. V konečném zhodnocení je však nutné podotknout, že ochota společností spolupracovat při diplomové práci není příliš vysoká a pro mnoho podniků je spíše na obtíž.

Další vhodné společnosti pro průzkum trhu byly zvoleny dle databáze Amadeus, která obsahuje více než 18 mil. firemních záznamů, jak českých, tak i dalších evropských podniků. Záznamy je možné různými způsoby upravovat a filtrovat podle mnoha kategorií. V této databázi bylo zjištěno, že v České republice v současné době existuje celkem 481 576 společností, z toho jako potenciální zákazníci společnosti VISCUMA s.r.o. je vhodné oslovit 2 973 podniků. Jedná se o podniky působící ve vybraných oblastech automobilového průmyslu a elektrotechnického průmyslu (Amadeus, 2014).

Počet společností, které je nutné pro vypovídající schopnost oslovit, bude vypočítán dle vzorce 1 (Saunders, Lewis, Thornhill)

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}, \quad (1)$$

kde n_0 = minimální velikost vzorku;

Z = úroveň spolehlivosti, kde pro 95% je 1,96;

p = 0,5;

q = (1- p);

e = požadovaná přesnost.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2} \cong 385 \text{ podniků}$$

Po dosazení všech hodnot do vzorce je při požadované spolehlivosti 95% výsledné číslo 385 respondentů.

V případě, kdy je počet společností, které je vhodné oslovit, menší než 10 000, je nutné vzorec n_0 přepočítat, aby měl správnou vypovídací hodnotu. To bude provedeno pomocí vzorce 2 (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}, \quad (2)$$

kde n = minimální velikost vzorku,

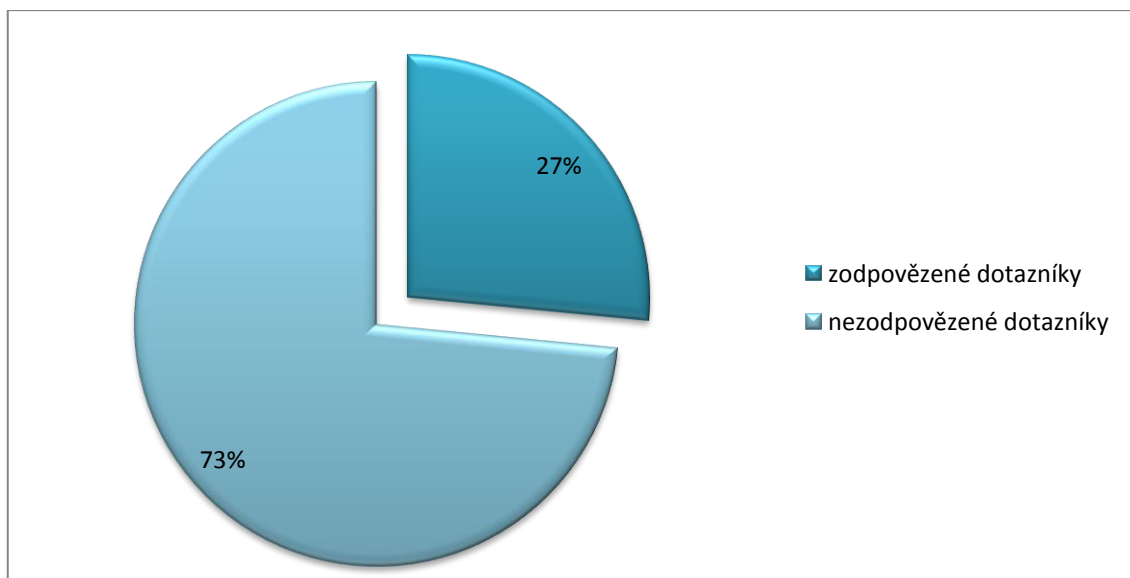
N = celkový základní soubor,

n_0 = minimální velikost vzorku.

Jak již bylo výše uvedeno, základní soubor tvoří 2 973 podniků v České republice.

$$n = \frac{385}{1 + \frac{(385 - 1)}{2973}} \cong 341 \text{ podniků}$$

Pro účely diplomové práce bylo tedy osloveno celkem 341 podniků včetně podniků oslovených na veletrhu, ostatním podnikatelským subjektům byl dotazník zaslán prostřednictvím e-mailu. Odpověď se navrátila od 69 společností. Celkový počet zodpovězených dotazníků se vyšplhal na 92 z 341 oslovených podniků. Úspěšnost tedy činí 27%.



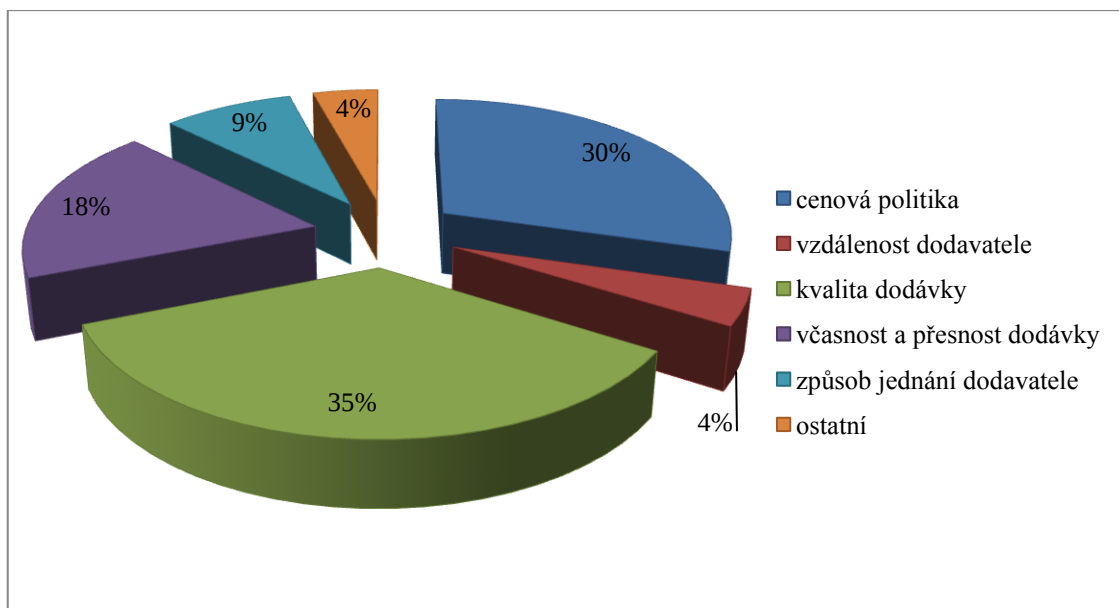
Graf 5 Procento zodpovězených dotazníků

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Vyhodnocení dotazníku

V následující části bude každá otázka rozebrána a zobrazena jak v tabulce, tak v grafickém vyjádření. Kompletní verze dotazníku je pak umístěna v příloze dokumentu.

První otázka se zabývá zjišťováním, jaký parametr je při dodání zboží pro společnost nejvíce důležitý. Respondenti mohli zvolit více odpovědí či doplnit vlastní odpověď. Výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu v procentuálním vyjádření.

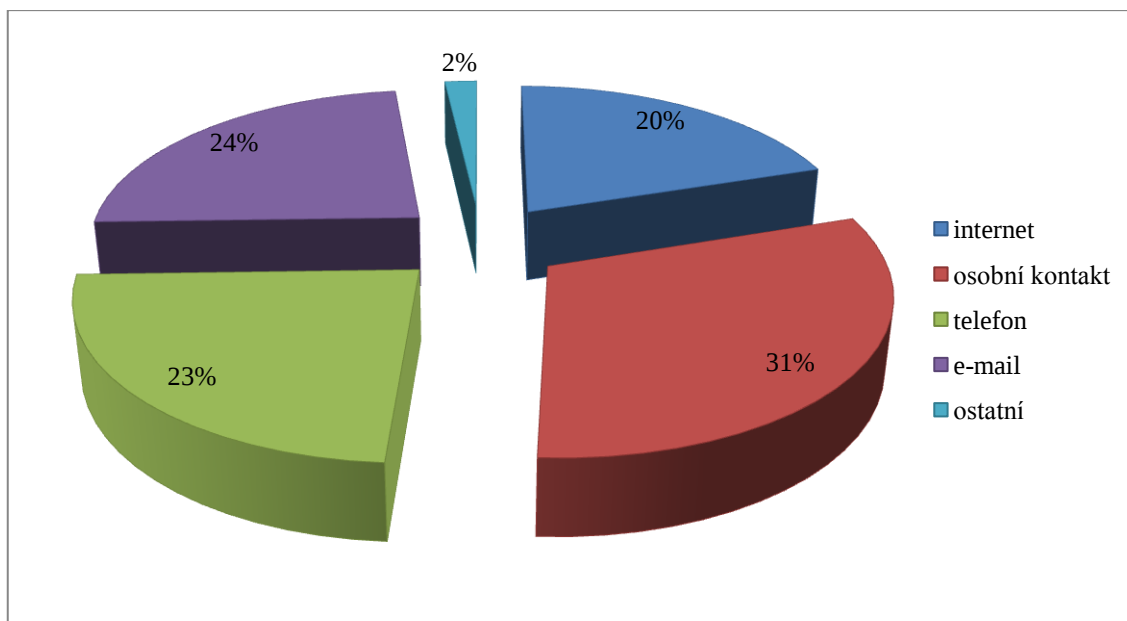


Graf 6 Otázka 1 - Jaký parametr/parametry je/jsou pro vás nejdůležitější při výběru dodavatele?

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 zobrazuje, že nejdůležitějším aspektem při výběru dodavatele je kvalita dodávky, a poté cena dodávky. Významnou položkou je také včasnost a přesnost dodávky. Ostatní možnosti již nehrají při výběru dodavatele klíčovou roli.

Druhá otázka se zabývá zjišťováním, jaký způsob komunikace je pro jednotlivé společnosti nejvíce vyhovující při navazování vztahů s novými obchodními partnery. Jako u předchozí otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí či napsat jinou odpověď.

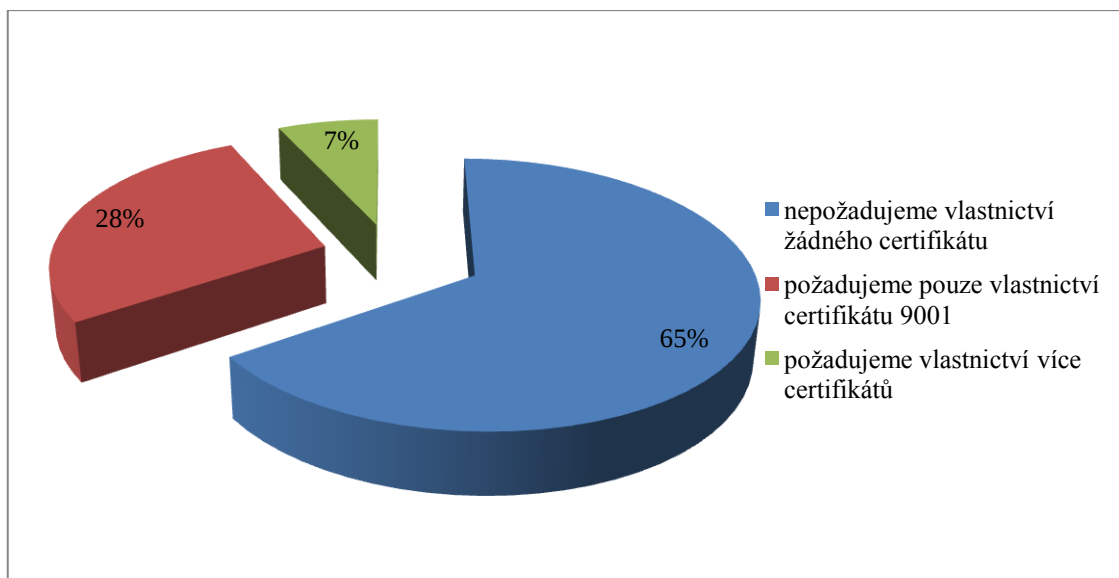


Graf 7 Otázka 2 – Jaký způsob komunikace nejčastěji využíváte při navazování vztahů s novými obchodními partnery

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé odpovědi byly velmi vyrovnané, avšak největší přednost má při navazování nových kontaktů osobní setkání, následuje e-mailová komunikace, a posléze telefon. Internet je u dotazovaných společností nejméně vhodnou formou komunikace při navazování kontaktů s obchodními partnery.

Třetí otázka se zabývá zjišťováním, zda společnosti požadují, aby jejich dodavatelé byli vlastníky certifikátu 9001, případně dalších certifikátů. Oslovené společnosti na tuto otázku mohli zvolit pouze jednu odpověď.

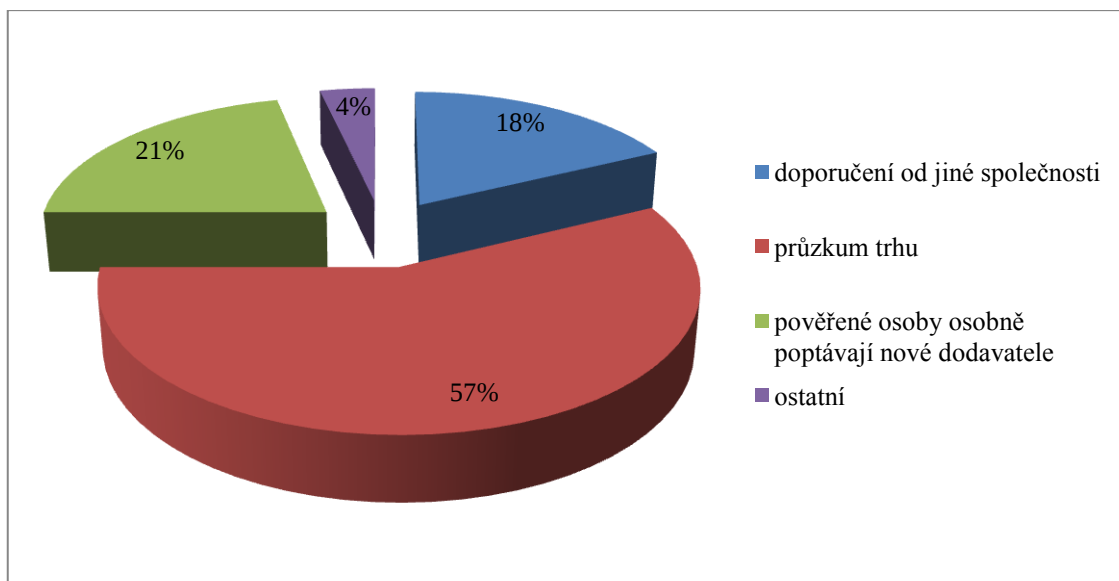


Graf 8 Otázka 3 - Požadujete, aby váš dodavatel vlastnil certifikát ISO 9001 či další certifikáty?

Zdroj: vlastní zpracování

Oslovené společnosti nejvyšším podílem 65% zvolili možnost, že nepožadují po svých dodavatelích vlastnictví žádného certifikátu. 28% společností pak požaduje vlastnictví pouze certifikátu ISO 9001 – řízení systému kvality a 7% společností požaduje po svých dodavatelích více certifikátů.

Čtvrtá otázka zjišťuje, jakým způsobem společnosti hledají nové dodavatele. Společnosti měly na výběr ze 4 možností, a to doporučení od jiné společnosti, průzkum trhu, osobní kontakt při poptávání se po nových dodavatelích či jiná společnostmi zvolená odpověď.

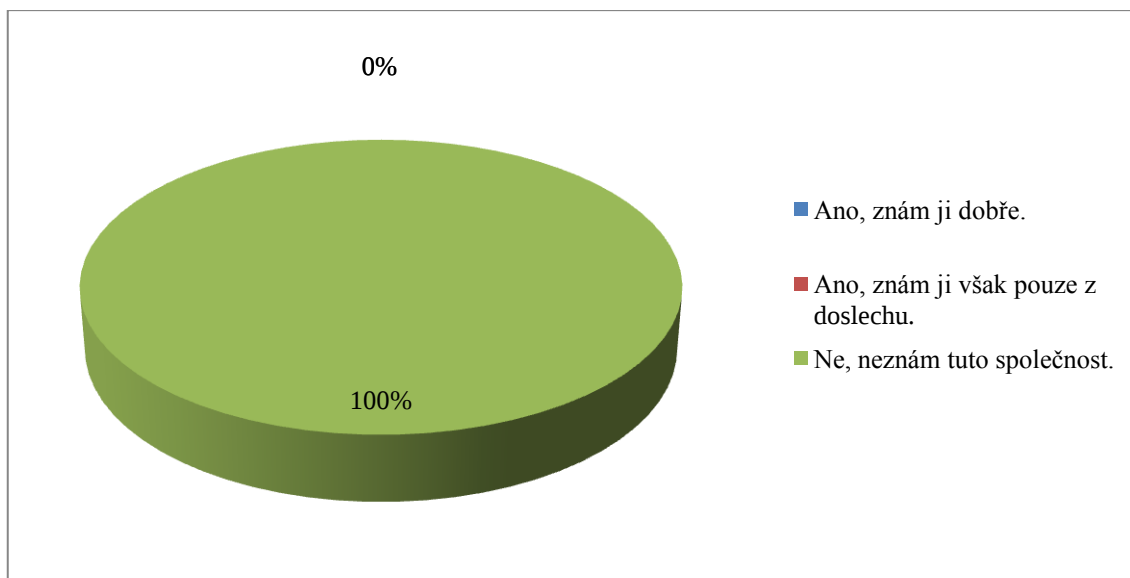


Graf 9 Otázka 4 – Jakým způsobem hledáte nové dodavatele?

Zdroj: vlastní zpracování

Největším podílem 57% společnosti rozhodly, že nové dodavatele vyhledávají průzkumem trhu. Další upřednostňovanou variantou je osobní kontakt při výběru nových dodavatelů, který upřednostňuje 21% společností. Na doporučení od jiné společnosti pak spoléhá 18% společností a jinému způsobu dávají přednost pouze 4% společností.

Pátá otázka zjišťuje, zda oslovené společnosti znají společnost VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově. Společnosti si mohly vybrat ze tří odpovědí, kdy společnost znají dobře, znají ji pouze z doslechu či je společnost pro ně zcela neznámá.



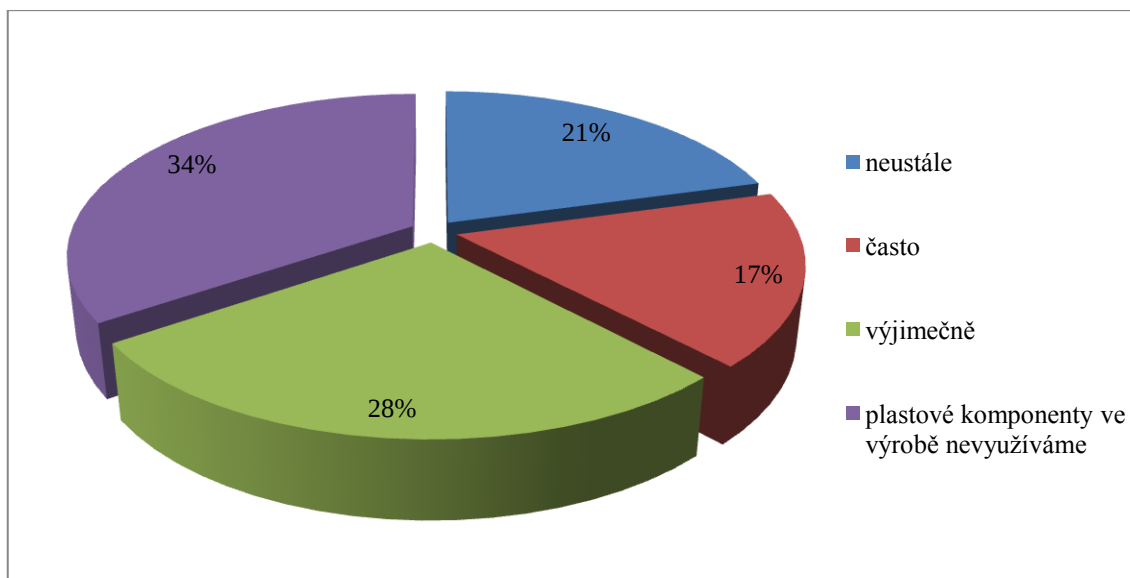
Graf 10 Otázka 5 – Znáte společnost VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek jednoznačně zobrazuje neznalost společnosti VISCUMA s.r.o. oslovenými respondenty. Je to způsobeno především tím, že rozeslaný dotazník zodpovědělo jen jisté procento podniků, které společnost VISCUMA s.r.o. neznají. Dotazník byl rozeslán i společnostem sídlícím v okolí společnosti VISCUMA s.r.o., avšak ty jej nezodpověděly, což vyústilo ve stoprocentní neznalost společnosti VISCUMA s.r.o. dotazovanými společnostmi.

Z toho důvodu je nemožné vyobrazit otázku č. 6, jelikož navazuje na znalost společnosti VISCUMA s.r.o.

Další otázka zjišťuje, zda dotázané společnosti ve své výrobě využívají plastové komponenty, jež jsou vyráběné vstřikováním či lisováním plastů. Společnosti mohly volit z možností, kdy plastové komponenty využívají neustále, často, výjimečně či plastové komponenty ve výrobě nevyužívají vůbec.

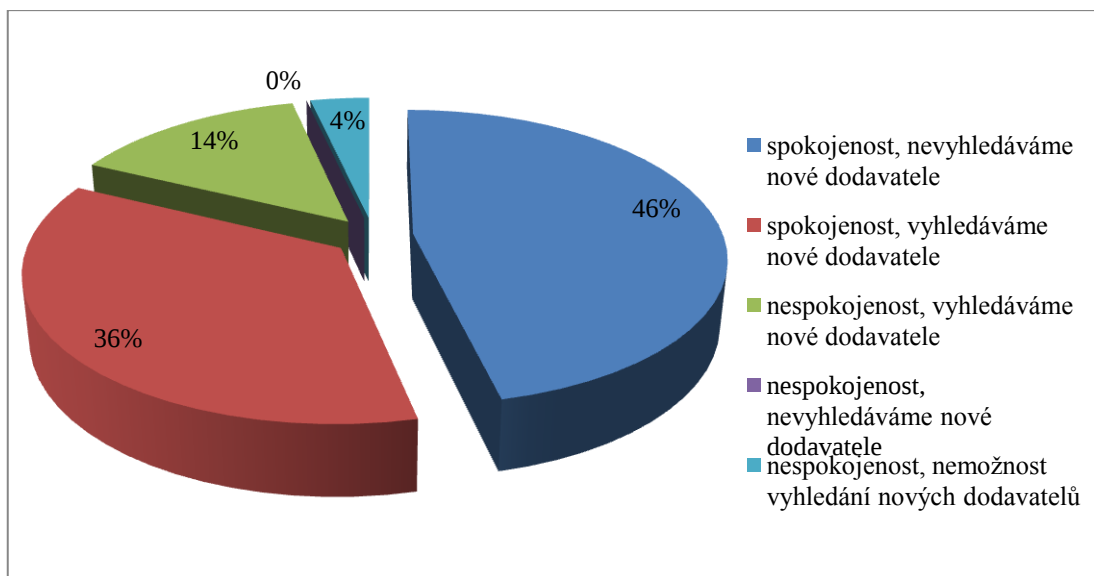


Graf 11 Otázka 7 – Potřebujete pro svou výrobu plastové komponenty, vyráběné vstřikováním či lisováním plastů?

Zdroj: vlastní zpracování

Překvapivě největší počet společností, a to 34% zodpovědělo, že plastové komponenty ve výrobě vůbec nevyužívá, 28% oslovených společností pak uvedlo, že plastové komponenty ve výrobě používá pouze výjimečně, 21% společností pak plastové výlisky využívá ve své výrobě neustále a u 17% podniků jsou plastové komponenty ve výrobě potřebné často.

Osmá otázka se zabývá tím, zda jsou společnosti spokojeny s nynějšími dodávkami a službami svých dodavatelů, a zda plánují získat nové dodavatele. Společnosti mohly volit mezi 5 možnostmi, které kombinují možnosti spokojenosti a nespokojenosti s nynějšími dodavateli a možnosti vyhledávání, nevyhledávání či nemožnost vyhledávání nových dodavatelů.

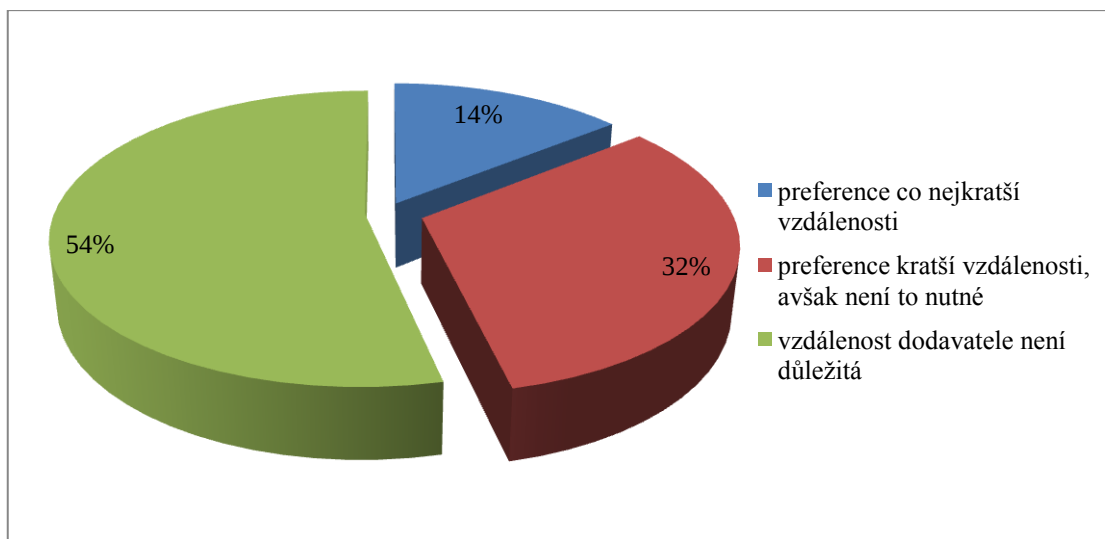


Graf 12 Otázka 8 - Jste spokojeni s dodávkami a službami vašich současných dodavatelů a plánujete získat nové dodavatele?

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl společností, a to 46% dotazovaných, uvedlo, že jsou spokojeny se svými nynějšími dodavateli a nechystají se vyhledat nové dodavatele. Dalších 36% společností pak zodpovědělo, že jsou spokojeny se svými nynějšími dodavateli, avšak i přesto vyhledávají nové dodavatele, 14% společností pak není spokojeno se svými dodavateli a vyhledávají nové obchodní partnery. Nenašla se jediná společnost, která by byla nespokojena se svými obchodními partnery a nesnažila se vyhledat jiné. Dotazované společnosti potom z 4% uvedly, že sice nejsou spokojeny se svými nynějšími obchodními partnery, ale nemají možnost změnit své dodavatele. To může být způsobeno nedostatečnou konkurencí v určitém oboru, kdy jisté dodávky zabezpečuje pouze jediný podnik.

Následující otázka zkoumala, zda je pro dotazované společnosti důležité, aby jejich dodavatel sídlil co nejblíže svým obchodním partnerům. Společnostem byly nabídnuty 3 odpovědi, které nabízely preferenci co nejkratší distance, preferenci kratší distance, avšak ne bezpodmínečně, a možnost, kdy vzdálenost dodavatele není důležitá.

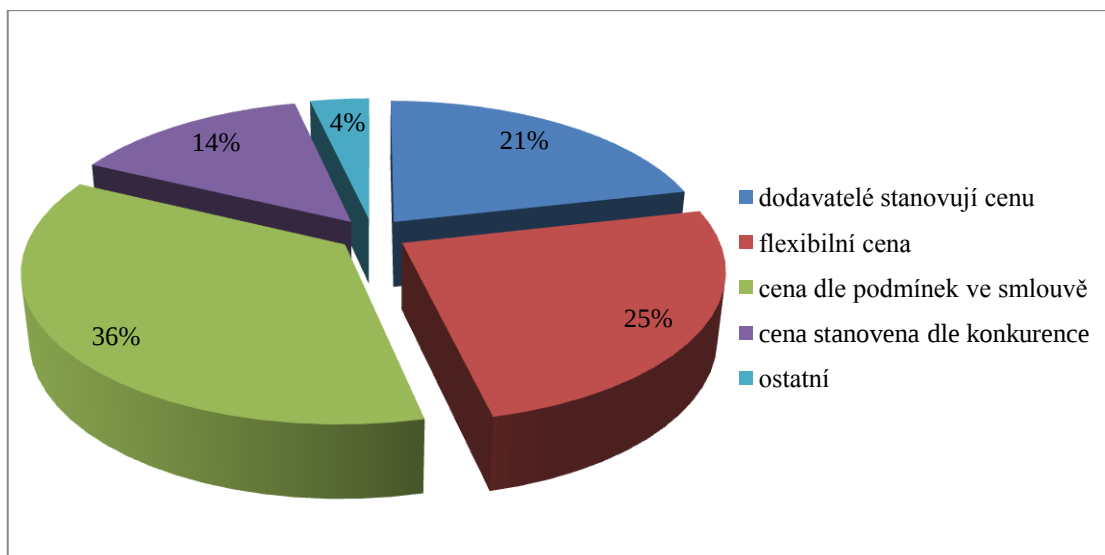


Graf 13 Otázka 9 - Považujete za důležité, aby váš dodavatel měl sídlo co nejblíže vaší společnosti (cca 50 km)?

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných společností, konkrétně 54%, uvedla, že pro ně vzdálenost dodavatele důležitá není. 32% společností uznalo, že preferují kratší distanci svého dodavatele a pro 14% společností je krátká distance dodavatele bezpodmínečná. Při osobním kontaktu na veletrhu několik společností tvrdilo, že v dnešním globalizovaném světě už se více hledí na jiné obchodní aspekty, nikoliv na vzdálenost dodavatele. Ze získaných zkušeností lze však usoudit, že vzdálenost dodavatele hraje roli především u menších podniků, které by se musely potýkat s vysokými náklady na přepravu.

Desátá otázka se pak zabývala cenovou problematikou a dotazovala se společností, jakým způsobem smlouvají cenu se svými dodavateli. Respondentům bylo nabídnuto 5 odpovědí, a to dodavatelem stanovená cena, flexibilní cena, cena stanovená dle podmínek ve smlouvě, cena odvozená od konkurence, případně jiný způsob stanovení ceny.

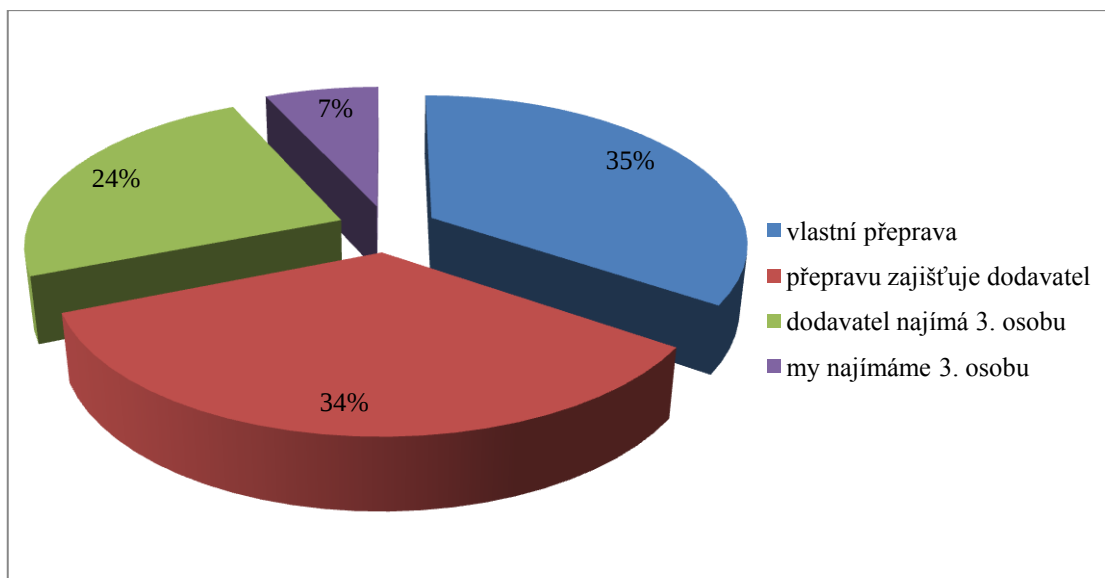


Graf 14 Otázka 10 – Jakým způsobem smlouváte cenu se svými dodavateli?

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zvolených odpovědí 36% společností zvolilo možnost stanovení ceny dle podmínek ve smlouvě, 25% podniků dává přednost flexibilní ceně, 21% společností poté přebírá cenu, kterou jim nabídne dodavatel a 14% se cenově orientuje dle konkurence. 4% dotázaných společností vyjednávají cenu se svým dodavatelem jiným způsobem.

Jedenáctá otázka se zabývá distribuce a zjišťuje, jakou přepravu společnosti upřednostňují u svých dodavatelů. Společnosti mohly vybírat ze 4 nadefinovaných odpovědí, a to že volí vlastní přepravu či dodavatel zajišťuje přepravu. Další možností bylo najmout na přepravu 3. osobu, kterou najímá sama společnost nebo její dodavatel.



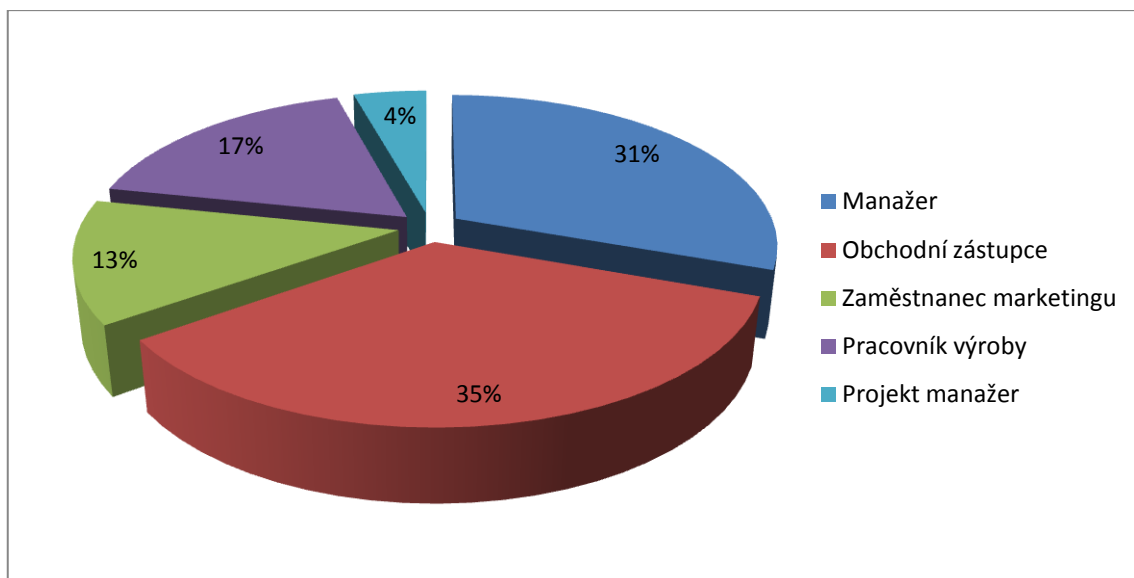
Graf 15 Otázka 11 – Jakou přepravu upřednostňujete u svých dodavatelů?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky byly následující. Téměř vyrovnaně vyšla možnost vlastní přepravy a přepravy, již zajišťuje dodavatel, kdy vlastní přepravu si zajišťuje 35% společností a přepravu provedenou dodavatelem využívá 34% společností. V 31% případů je na přepravu najímána 3. osoba, kdy v 24% případů je najímána dodavatelem a v 7% případů je najímána odběratelem.

Následující otázka dotazníku měla za úkol zjistit pracovní pozice, které vykonávají jednotliví zaměstnanci společnosti, za kterou dotazník vyplňovali. Jednalo se o jednu z otevřených otázek, které byly součástí dotazníku.

Pracovní pozice jednotlivých respondentů byly rozděleny do 5 skupin, z nichž pod pojmem manažer si lze také představit vlastníka či jednatele. Pojem obchodní zástupce pak v sobě zahrnuje i post vedoucího obchodu či vedoucího nákupu. Pod zaměstnancem výroby lze potom nalézt pracovníka vedoucí výroby či vedoucí kvality, který je bezprostředně spjat s výrobní činností ve společnosti.

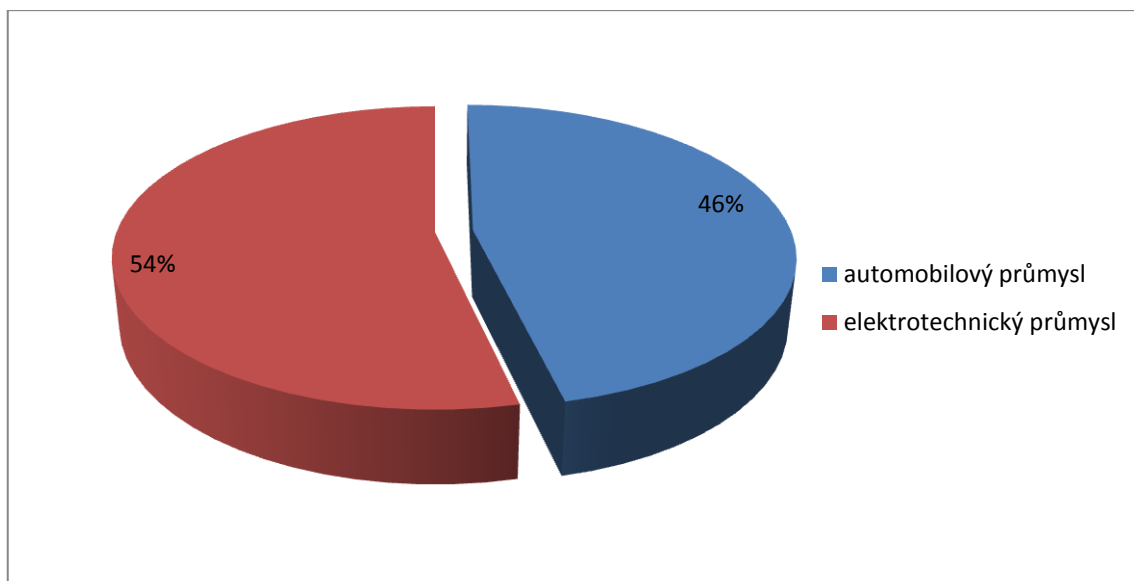


Graf 16 Otázka 12 – Jakou pracovní pozici vykonáváte ve společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji na dotazník odpovídali obchodní zástupci jednotlivých společností, kteří vyplnili 35% dotazníků. V případě osobního dotazování na veletrhu Amper dotazník vyplňovali především obchodní zástupci jednotlivých společností. Celkem 31% dotazníků bylo pak vyplněno manažery jednotlivých společností. Toto se týkalo především menších společností, které nejsou rozděleny na jednotlivé útvary a většinu administrativy vyřizují právě manažeři. Překvapivě 17% dotazníků bylo vyplněno zaměstnanci z oblasti výroby. Opět lze předpokládat, že se jednalo o menší společnosti. Dalších 13% dotazníků vyplňovali pracovníci v oblasti marketingu a pouhá 4% dotazníků byla vyplněna projektovými manažery jednotlivých společností.

Předposlední otázka marketingového průzkumu se dotazovala na to, v jakém průmyslu působí společnost, za niž respondenti zodpovídali dotazy marketingového výzkumu. Zde jim byly nabídnuty pouze 2 odpovědi, jelikož marketingový průzkum byl prováděn pouze u společností působících v automobilovém či elektrotechnickém průmyslu.



Graf 17 Otázka 13 – V jakém průmyslu působí vaše společnost?

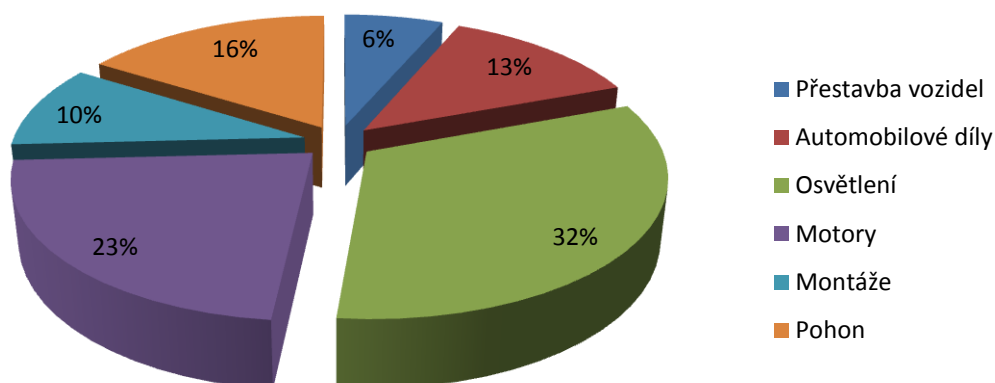
Zdroj: vlastní zpracování

Lze říci, že tato otázka se dočkala téměř vyrovnaného výsledku, avšak převažovaly vyplněné dotazníky od společností působících v elektrotechnickém průmyslu ve výši 54%, zbylých 46% dotazníků bylo vyplněno společnostmi působícími v automobilovém průmyslu.

Poslední otázka marketingového výzkumu zjišťovala, čím se jednotlivé dotazované společnosti zabývají a co je jejich hlavní činností. Odpovědi byly velmi různorodé, proto zde není vhodné je zobrazovat v jediném grafu, jelikož vypovídací schopnost by byla zkreslená. Z toho důvodu budou následovat 2 grafy, kdy první graf zobrazí odpovědi společností z automobilového průmyslu a druhý pak shrnuje odpovědi společností působících v elektrotechnickém průmyslu.

Jak již bylo výše zmíněno, nejprve bude zobrazen graf, kde jsou shrnuty podíly různých činností, kterými se zabývají společnosti působící v automobilovém průmyslu. Činnosti jsou rozloženy do 6 oblastí, které se skládají z přestavby vozidel, automobilových dílů, osvětlení, motorů, montáží a pohonu.

14. Rozložení činností jednotlivých společností v automobilovém průmyslu



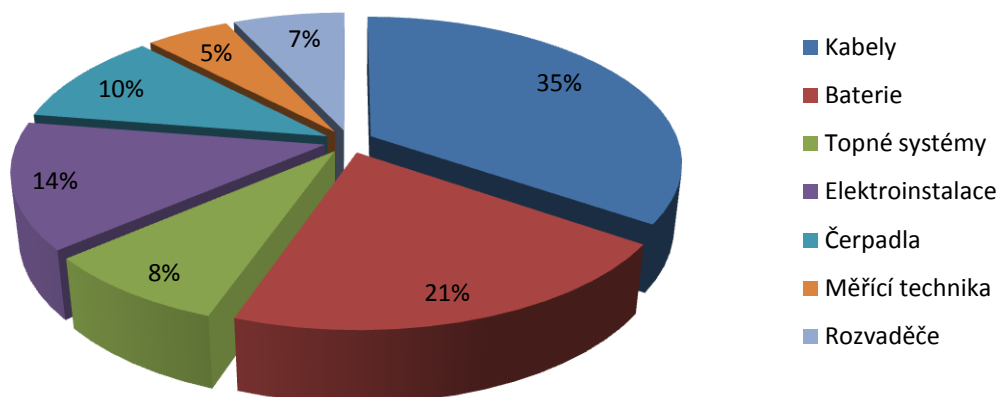
Graf 18 Otázka 14 – Rozložení činností jednotlivých společností v automobilovém průmyslu

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce společností, které se účastnily marketingového výzkumu v oblasti automobilového průmyslu, se zabývá osvětlovací technikou, celkově 32%. Následují s 23% zastoupením společnosti, které se zabývají výrobou motorů. 16% společností, které byly ochotny vyplnit dotazník v rámci automobilového průmyslu, se pak zabývá pohonem automobilů, dalších 13% automobilovými díly, 10% společností pracuje v oblasti montáží a zbylých 6% se zabývá přestavbou vozidel.

V následující části bude zobrazen graf č. 19, který shrnuje různé druhy výroby jednotlivých společností, které zodpověděly dotazník v rámci elektrotechnického průmyslu. Činnosti jsou rozloženy do 7 kategorií, které obsahují kabely, baterie, topné systémy, elektroinstalaci, čerpadla, měřicí techniku a rozvaděče.

14. Rozložení činností jednotlivých společností v elektrotechnickém průmyslu



Graf 19 Otázka 14 – Rozložení činností jednotlivých společností v elektrotechnickém průmyslu

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl společností, které se zúčastnily dotazníkového šetření v rámci elektrotechnického průmyslu, byl 35% a zabývá se výrobou a zpracováním kabelů. Dalších 21% společností působí v rámci výroby baterií. 14% společností, které byly ochotny vyplnit dotazník a působí v rámci elektrotechnického průmyslu, pak provádí elektroinstalaci, 10% společností vyrábí čerpadla, 8% společností se zabývá výrobou topných systémů, 7% společností zpracovává rozvaděče a zbylých 5% společností se zaměřuje na měřicí techniku.

4.6 SWOT analýza

Zpracování vnější a vnitřní analýzy je základem pro sestavení SWOT analýzy, kde zdrojem silných a slabých stránek je analýza interní, kdežto příležitosti a hrozby sestávají z analýzy externího okolí.

Tabulka 7 SWOT analýza společnosti VISCUMA s.r.o.

	Silné stránky		Slabé stránky
S1	vztahy s odběrateli založeny na vzájemné důvěře	W1	závislost na významném odběrateli
S2	vlastnictví certifikátu 9001	W2	nevýrazné webové stránky
S3	kvalifikovaní a zruční zaměstnanci	W3	nízká úroveň marketingové komunikace
S4	motivace zaměstnanců	W4	nízká jazyková vybavenost zaměstnanců
S5	dobrá kvalita výrobků	W5	nízké povědomí o existenci společnosti
S6	dobrá interní komunikace	W6	špatná dopravní dostupnost
S7	nové strojní vybavení	W7	neexistence vlastního měřicího zařízení
S8	volné kapacity v sesterské společnosti umožňující zakázkový růst		
	Příležitosti		Hrozby
O1	dotace pro malé a střední podniky	T1	konkurence v odvětví plastikářství
O2	využití kvalifikované a levné pracovní síly v regionu	T2	špatná platební morálka odběratelů
O3	významné postavení automobilového a elektrotechnického průmyslu v České republice	T3	nedostatek inovativních kapacit ve vývoji plastikářského odvětví
O4	dokončení obchvatu na trati Zábřeh – Mohelnice	T4	korupce a těžké podmínky pro získání a čerpání evropských dotačních programů
O5	jazykové kurzy	T5	snížení směnného kurzu vůči EUR

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky společnosti byly zjištěny na základě analýzy interního prostředí. Jejich první položkou jsou vztahy s odběrateli, jež jsou založeny na vzájemné důvěře. Jedná se o hlavní článek, díky němuž společnost prosperuje velmi dobře a postupně se rozrůstá. Většina zákazníků vyžaduje, aby společnost byla certifikována alespoň certifikátem ISO 9001, což společnost splňuje. Další silnou stránkou společnosti jsou kvalifikovaní zaměstnanci v oblasti obchodu, nákupu, výroby, technologií a kvality, a také zruční zaměstnanci, věnující se přímo výrobě. Společnost dbá také na motivaci zaměstnanců, kteří díky tomu svou práci odvádí poctivě a svědomitě. Jelikož si společnost velmi cení svých zákazníků, dbá o to, aby produkty byly velmi kvalitní a odběratelé s prací spokojeni. Silnou stránkou společnosti je dále dobrá komunikace mezi zaměstnanci. Je to způsobeno jednak dobrými vztahy ve společnosti, a také tím, že

se jedná o menší společnost, zaměstnávající 33 zaměstnanců. Ve prospěch společnosti dále mluví to, že je novou společností, strojní vybavení je ve velmi dobrém stavu a má velmi nízkou poruchovost. Společnost také dbá na pravidelný servis přístrojů. Poslední silnou stránkou společnosti je možnost se dále rozrůstat a plnit i velké zakázky díky volným kapacitám v sesterské společnosti VISCUMA PLASTIC a.s. ve Strážné.

Další položkou SWOT analýzy jsou slabé stránky, mezi něž byla zařazena závislost na jednom nejdůležitějším odběrateli. Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, hlavním odběratelem společnosti VISCUMA s.r.o. je společnost HELLA AUTOTECHNIK NOVA. Další slabou stránkou společnosti jsou webové stránky, které nejsou příliš poutavé či zajímavé a nepřilákají mnoho pozornosti. V neprospěch společnosti hovoří také fakt, že se příliš nezabývá marketingovou komunikací a nemá prozatím zpracovaný komunikační mix. Nelze také opomenout nízkou jazykovou vybavenost zaměstnanců, kdy vztahy se zahraničím ve společnosti zabezpečuje pouze vedoucí obchodu, pan Ing. Lukáš Žanda. Slabou stránkou společnosti je dále nízké povědomí o existenci společnosti a její špatná dopravní dostupnost. Společnost není umístěna ve známém městě či na frekventované komunikaci, ale je spíše v ústraní.

Příležitosti společnosti vyplývají z analýzy vnějšího okolí a poukazují na možnosti, které by společnost mohla využít. První příležitostí pro společnost je možnost zažádat o dotace pro malé a střední podniky a využít levnou a kvalifikovanou pracovní sílu, která se v Olomouckém kraji nachází. Důležitou příležitostí plynoucí z venčí je významné postavení automobilového a elektrotechnického průmyslu v České republice, což umožňuje prosperitu mnoha tuzemským podnikům. Další příležitostí pro společnost je plánované dokončení obchvatu na trati Zábřeh – Mohelnice, který by měl zrychlit dopravu na této komunikaci, a zároveň dopravu výrazně zjednodušit. Poslední příležitostí, již by mohla společnost využít, jsou jazykové kurzy za účelem zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců.

Poslední částí SWOT analýzy jsou hrozby. První nebezpečnou hrozbou je vysoká konkurence v odvětví plastikářství, což je způsobeno atraktivitou tohoto odvětví, jelikož v současné době jsou výrobky vytvářené vstřikováním plastů široce využívány. Společnost by dále mohla ohrozit špatná platební morálka zákazníků, což by oslabilo její likviditu. Další hrozbou, plynoucí z externího prostředí, je nedostatek

inovativních kapacit ve vývoji plastikářských aktivit. V souvislosti s možností čerpat dotace pro malé a střední podniky je nezbytné zmínit, že v této činnosti hraje velkou roli korupce a jsou stanoveny těžké podmínky pro získání a čerpání dotačních programů. Poslední významnou hrozbou pro společnost je možnost snížení směnného kurzu vůči EUR, což by společnosti významně snížilo příjem z tržeb, které jsou společnosti hrazeny v EUR.

V následujících tabulkách č. 8 až 11 budou hodnoceny jednotlivé váhy kategorií SWOT analýzy. Při hodnocení váhy byla porovnávána důležitost jednotlivých položek silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro porovnání bylo využito třístupňového hodnocení, kdy znak s hodnotou 1 je důležitější než porovnávaný znak, znak s váhou 0,5 má stejnou váhu jako porovnávaný znak a položka s nulovou hodnotou je méně důležitá oproti porovnávanému znaku.

Tabulka 8 Hodnotící fáze silných stránek

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Součet	Váha (%)
S1	x	1	1	1	0,5	0,5	1	1	6	21,43%
S2	0	x	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3,5	12,50%
S3	0	0,5	x	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2,5	8,93%
S4	0	0,5	0,5	x	0	0,5	0	0,5	2	7,14%
S5	0,5	0,5	1	1	x	0,5	1	1	5,5	19,64%
S6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	3,5	12,50%
S7	0	0	0,5	1	0	0,5	x	0	2	7,14%
S8	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	x	3	10,71%
Σ	-	-	-	-	-	-	-	-	28	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Žlutě vybarvené položky jsou dále hodnoceny dle intenzity vzájemných vztahů v tabulce č. 12.

Tabulka 9 Hodnotící fáze slabých stránek

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	Součet	Váha (%)
W1	x	1	1	1	1	1	0,5	5,5	26,19%
W2	0	x	0,5	0,5	0,5	0,5	0	2	9,52%
W3	0	0,5	x	0,5	0,5	1	0,5	3	14,29%
W4	0	0,5	0,5	x	1	1	0,5	3,5	16,67%
W5	0	0,5	0,5	0	x	1	0	2	9,52%
W6	0	0,5	0	0	0	x	0	0,5	2,38%
W7	0,5	1	0,5	0,5	1	1	x	4,5	21,43
Σ	-	-	-	-	-	-	-	21	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Hodnotící fáze příležitostí

	O1	O2	O3	O4	O5	Součet	Váha (%)
O1	x	0	0	0,5	0,5	1	10,00%
O2	1	x	0,5	1	1	3,5	35,00%
O3	1	0,5	x	1	1	3,5	35,00%
O4	0,5	0	0	x	0	0,5	5,00%
O5	0,5	0	0	1	x	1,5	15,00%
Σ	-	-	-	-	-	15	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Hodnotící fáze hrozeb

	T1	T2	T3	T4	T5	Součet	Váha (%)
T1	x	0,5	1	1	0,5	3	30,00%
T2	0,5	x	1	1	0,5	3	30,00%
T3	0	0	x	0,5	0	0,5	5,00%
T4	0	0	0,5	x	0	0,5	5,00%
T5	0,5	0,5	1	1	x	3	30,00%
Σ	-	-	-	-	-	10	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 12 hodnotí intenzitu vzájemných vztahů vnějších a vnitřních faktorů ve SWOT analýze. Nejnižší číslo v tabulce 1 vypovídá o tom, že mezi porovnávanými položkami neexistuje žádný vztah, naopak číslo 5 znázorňuje existující vztah porovnávaných položek.

Tabulka 12 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů ve SWOT analýze

		Interní faktory											
		SILNÉ STRÁNKY						SLABÉ STRÁNKY					
		S1	S2	S5	S6	S8	O,T/S	W1	W3	W4	W5	W7	O,T/W
Klíčové externí faktory	O1	1	1	3	4	4	14	3	4	5	3	4	19
	O2	2	2	2	3	5	14	4	3	2	2	3	14
	O3	4	4	4	4	4	21	4	3	2	4	2	15
	O4	1	1	1	1	2	6	1	1	1	3	1	7
	O5	2	1	2	4	2	11	3	4	5	3	1	16
	S,W /O	10	9	12	16	17	64	15	15	15	15	11	71
	T1	-3	-2	-1	-2	-1	-9	-3	-1	-4	-1	-3	-12
	T2	-3	-1	-2	-1	-1	-8	-4	-1	-1	-1	-2	-9
	T3	-1	-1	-3	-1	-1	-7	-1	-1	-1	-1	-1	-5
	T4	-1	-1	-1	-2	-1	-6	-1	-1	-2	-4	-1	-9
	T5	-3	-1	-1	-1	-1	-7	-5	-1	-1	-1	-1	-9
S,W/T		-11	-6	-8	-7	-5	-37	-14	-5	-9	-8	-8	-44

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice, kterou znázorňuje tabulka č. 12, lze shrnout nejdůležitější vazbu mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, která společnosti VISCUMA s.r.o. doporučuje zaměřit se na strategii WO (mini-maxi), jež se soustředí na překonání slabých stránek, aby bylo možno využít naskytnutých příležitostí.

Tabulka 13 SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	64	71
Hrozby	-37	-44

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Stručné shrnutí

Společnost VISCUMA s.r.o. je relativně novou společností na trhu, vznikla v roce 2007, a postupně se rozrůstala. Za téměř 7 let své působnosti byla vybudována stabilní malá společnost se stálými a věrnými zákazníky. Společnost za dobu své existence získala certifikát systému řízení kvality ČSN ISO 9001 a byla zařazena do seznamu dodavatelů významné společnosti HELLA AUTOTECHNIK NOVA v nedaleké Mohelnici, která se zabývá výrobou světlometů do automobilů. Později se společnosti podařilo získat další významné zákazníky v oblasti elektrotechnického průmyslu, a to společnosti OEZ a AVX. Společnost si také vybudovala logistické centrum a rozšířila své skladové prostory, aby mohla nadále rozšiřovat výrobu a fungovat efektivněji (VISCMA s.r.o., 2013).

Analýza diplomové práce odhalila silné i slabé stránky společnosti, dále příležitosti, kterých by mohla společnost využít a hrozby, jež mohou vést k oslabení společnosti. SWOT analýza ukázala, že nejvýznamnější silnou stránkou, na které společnost může stavět, jsou vztahy společnosti ke svým obchodním partnerům, jež jsou založeny na vzájemné důvěře a dlouhodobé spolupráci. Společnost dále disponuje vlastnictvím certifikátu ČSN ISO 9001, kvalifikovanými a zručnými zaměstnanci a může nabídnout dobrou kvalitu produktů. Nelze opomenout, že se jedná o malou společnost a to způsobuje, že zde probíhá dobrá komunikace. Byly však odhaleny také slabé stránky společnosti, mezi něž patří především závislost na nejdůležitějším odběrateli, nízká marketingová komunikace, nevýrazné webové stránky a nízká jazyková vybavenost. Dále bylo odhaleno, že panuje nízké povědomí o existenci společnosti a její dopravní dostupnost není příliš dobrá. Významnou slabou stránkou je chybějící měřicí 3D zařízení ve společnosti, které by značně zefektivnilo výrobu a znamenalo konkurenční výhodu ve společnosti VISCUMA s.r.o.

5 VLASTNÍ NÁVRHY

V této části se již bude diplomová práce soustředit na konkrétní návrhy doporučené společností ke zdokonalení komunikačního mixu, jejich finanční vyčíslení a přínos návrhů.

Na základě provedené SWOT analýzy, která doporučuje soustředit se na strategii WO (mini-maxi), se návrhy komunikačního mixu budou soustředit na překonání slabých stránek, aby bylo možno využít naskytnutých příležitostí.

5.1 Návrh komunikačního mixu

Tato kapitola se bude zabývat konkrétními návrhy, směřovanými k rozšíření povědomí o společnosti, ke zvýšení její nezávislosti a k možnosti spolupráce s dalšími obchodními partnery.

5.1.1 Výstavy a veletrhy

Prvním doporučením společnosti je její účast na odborných výstavách či veletrzích. Účastí na těchto veletrzích by se společnost mohla prezentovat, a případně získat nové obchodní kontakty. Jako nejvhodnější příležitost se jeví mezinárodní veletrh plastů, pryže a kompozitů PLASTEX, pořádaný v Brně na výstavišti. PLASTEX nabízí zaměření na následující činnosti:

- polymery – suroviny a aditiva;
- stroje a zařízení pro zpracování plastů a pryží;
- kompozity;
- polotovary a výrobky z plastů;
- polotovary a výrobky na bázi gumy;
- stroje a zařízení pro recyklaci a využití plastových a pryžových odpadů;
- výpočetní, zkušební a měřicí technika pro plasty a pryže;
- výzkum, služby, instituce v oblasti plastů a pryží (MM Průmyslové spektrum, 2014).

V případě, že by se společnost VISCUMA s.r.o. zúčastnila veletrhu PLASTEX, měla by příležitost jednak se setkat s mnoha dodavateli plastových granulátů, a také seznámit se podrobněji se svými konkurenty z České republiky.

Veletrh PLASTEX je navštěvován především lidmi a společnostmi, které mají zájem o navázání spolupráce se společnostmi, jež se zabývá zpracováním plastů. Jedná se tedy o výhodnou příležitost, jak společnost VISCUMA s.r.o. může navázat spolupráci s dalšími zákazníky. Pro VISCUMU s.r.o. je v tomto případě rozhodující, jakým způsobem bude svou společnost zastupovat. Pro účast na veletrhu je třeba zvolit takové osoby, které mají dobré vyjednávací schopnosti a dokážou zaujmout. Zároveň je vhodné, aby tito lidé byli zaměstnanci společnosti a dokázali zodpovědět veškeré otázky týkající se společnosti, které by mohl potenciální zákazník položit.

Tabulka č. 14 vyčísľuje předběžné náklady na účast veletrhu PLASTEX. Jejich součástí je pronájem plochy, zajištění technických služeb, pronájem drobného nábytku, připojení k internetu a nezbytné reklamní předměty společnosti VISCUMA s.r.o.

Tabulka 14 Náklady účasti na veletrhu PLASTEX s.r.o.

Náklad	Cena
Prodejní místo do 12 m ² s přívodem elektřiny	12 000 Kč
Technické služby	150 Kč
Pronájem nábytku	3 000 Kč
Internet	2 900 Kč
Reklamní předměty	5 000 Kč
Celkem	23 050 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle BVV Veletrhy Brno, 2014

Celkové předběžné náklady účasti na veletrhu PLASTEX se vyšplhaly na 23 050 Kč, není zde však započítáno finanční ohodnocení pověřené osoby, která by na veletrhu zastupovala společnost VISCUMA s.r.o.

Veletrh PLASTEX však není jediným veletrhem, jehož by se společnost VISCUMA s.r.o. mohla zúčastnit. Pokud se neomezíme pouze na Českou republiku, je možné působit také v zahraničí. Za zmínku stojí možnost účastnit se veletrhu s názvem International Trade Fair No. 1 for Plastics and Rubber Worldwide, který se pořádá v německém Düsseldorfu v říjnu roku 2016 (International Trade Fair No. 1 for Plastics

and Rubber Worldwide, 2014). Pokud by společnost měla zájem účastnit se tohoto veletrhu, má 2 roky čas na vlastní rozvoj a přípravu na zmíněný veletrh.

Dalším vhodným veletrhem pro společnost VISCUMA s.r.o. je veletrh CHEMPLAST pořádaný ve slovenské Nitře či veletrh PLASTPOL v polském městě Kielce. Po světě je pak organizována celá řada veletrhů, zabývajících se plasty, avšak jsou již velmi vzdáleny České republice (Plastics, Rubber Trade Shows, 2014).

Není však nutné na veletrzích působit, ale lze se jich také zúčastnit jako host za účelem oslovení potenciálních dodavatelů. Může se jednat o veletrhy automobilového průmyslu, elektrotechnického průmyslu, strojírenského průmyslu apod.

5.1.2 Sponzoring

Dalším návrhem směřovaným ke zvýšení povědomí o společnosti je sponzoring. Jednou ze slabých stránek ve SWOT analýze bylo nízké povědomí o společnosti VISCUMA s.r.o. K eliminaci této slabé stránky mohou přispět sponzorské aktivity společnosti.

Společnost již v současné době sponzoruje vybrané kulturní a sportovní aktivity ve svém blízkém okolí, které zahrnuje Olomoucký kraj. Mimoto bych jí však doporučila soustředit se také na následující aktivity, které by více přispěly k jejímu zviditelnění:

- **Jesenická stovka** – 100 kilometrový horský maraton vedoucí přes celý hřeben Jeseníků;
- **Beerfest Olomouc** – pivní festival, který nabízí více než 100 druhů piva, doprovázený zajímavým programem, pestrou nabídkou doprovodných akcí a hudebním vystoupením;
- **Zámecký letní karneval Velké Losiny** – letní karneval v historických kostýmech s doprovodným programem;
- **Ecce Homo Historic Šternberk** – mezinárodní soutěž v jízdě historických vozidel (Ecce Homo Šternberk, 2014).

Výše finančních prostředků, kterou by byla společnost ochotna investovat do sponzorských aktivit, je spíše na jejím uvážení. Mým doporučením je investovat 50 000 – 100 000 Kč za rok.

5.1.3 Investice do měřicího 3D zařízení

Společnost v současné době nevlastní zařízení potřebné k 3D měření a tuto službu si zabezpečuje externě. Investice do vlastního 3D zařízení by zajistila společnosti významnou konkurenční výhodu oproti jiným podnikům. Společnosti, jež ve své výrobě využívají plastové komponenty, dávají přednost takovému dodavateli, který vlastní 3D zařízení potřebné pro měření, jelikož je pro ně spolupráce s takovou společností výhodnější a proces dodání produktu se významně zkracuje.

Společnost však ve svém sídle ve Václavově nemá dostatečné prostory pro umístění tohoto zařízení, jelikož kapacita je již plně vytižená. Zařízení je možné umístit do společnosti VISCUMA PLASTIC a.s. ve Strážné, která se společností VISCUMA s.r.o. úzce spolupracuje. 3D zařízení by pak bylo využíváno oběma společnostmi.

Producentů, kteří vyrábějí 3D zařízení, se nachází celá řada, jedná se o zahraniční podniky. Mezi nejznámější společnosti se řadí WENZEL, STEINBICHLER, METROTEST, METROLOGIC GROUP, HEXAGON METROLOGY, RENISHAW, ZEISS, MAHR, TRIMOS, NANOFOCUS, FARO, ALICONA a mnoho dalších (Direct Industry, 2014).

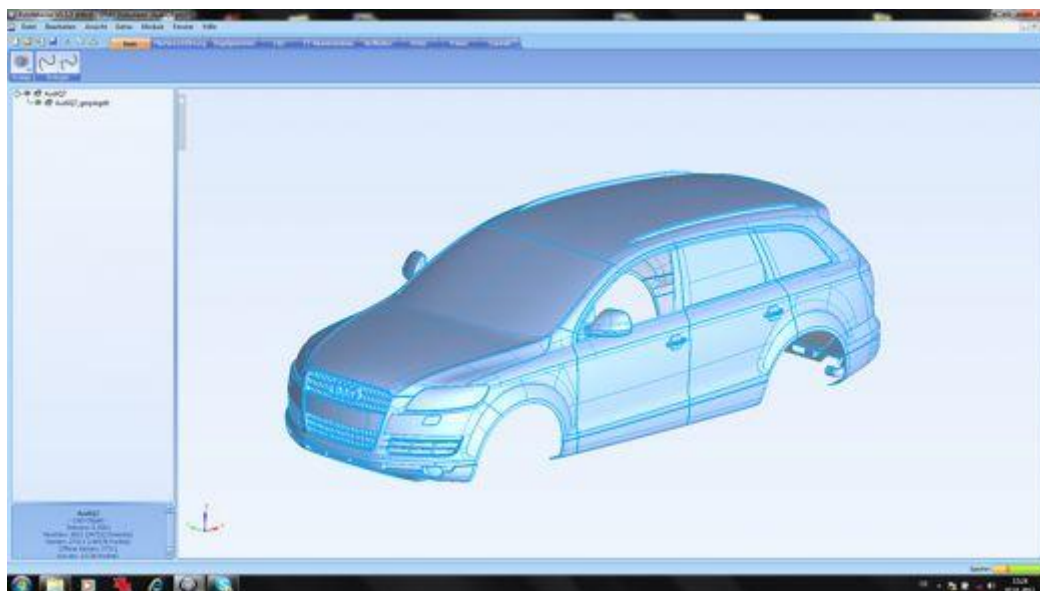
Pro výběr vhodného zařízení bych společnosti VISCUMA s.r.o. doporučila spolupracovat s technologem, jenž přesně stanoví, který přístroj splňuje požadavky pro 3D měření plastových výlisků a vstřikovacích forem. Co se týče výběru výrobce 3D zařízení, dle průzkumu větších konkurenčních podniků Linaset, Formplast Purkert a lisovny plastů VELKÉ MEZIŘÍČÍ, provádějících vstřikování plastů a 3D měření, bych společnosti VISCUMA s.r.o. doporučila stroj zakoupit od společnosti WENZEL. Jedná se o podnik se sídlem v Německu, který nabízí řadu měřicích zařízení a různé varianty softwarů, potřebných k přesnému 3D měření (WENZEL, 2013; Linaset, 2014; Formplast Purkert, 2014; LPVM, 2013).

Na následujících obrázcích č. 8 a 9 je vyobrazeno střední měřicí 3D zařízení LH a software DesCAD3D společnosti WENZEL.



Obrázek 8 střední měřicí zařízení LH společnosti WENZEL

Zdroj: WENZEL, 2013



Obrázek 9 Software DesCAD3D společnosti WENZEL

Zdroj: WENZEL, 2013

Předběžně je velice problematické vyčíslit investici do 3D zařízení, jelikož existuje v mnoha provedeních a umožňuje měřit různé varianty, navíc výrobci těchto zařízení na svých webových stránkách neuvádějí ceníky měřicích zařízení. Pro účely diplomové práce bude přibližná cena stanovena dle porovnání s jiným podnikatelským subjektem.

Hodnota měřicího 3D zařízení včetně software byla předběžně stanovena ve výši 3 500 000 Kč na základě porovnání s jinou společností, tato částka pokrývá také dopravu a instalaci zařízení, proškolení obsluhy, případně další doprovodné služby (profil zadavatele, 2014).

Možnosti financování měřicího 3D zařízení budou vyjádřeny v následujícím textu.

1. *Financování vlastními zdroji*

Společnost se spoléhá především na vlastní zdroje financování a z toho důvodu každoročně navyšuje fondy ze zisku pro financování investičních aktivit či neočekávaných výdajů. Jednou z možností financování je tedy financovat měřicí zařízení výhradně vlastními zdroji společnosti (Žanda, 2014).

Výhody financování vlastními zdroji spočívají u společnosti VISCUMA s.r.o. v následujících skutečnostech:

- **Důvěryhodnost a spolehlivost** – obchodní partneři sledují, zda je společnost zadlužená či nikoliv. Skutečnost nízké zadluženosti vzbuzuje větší důvěryhodnost;
- **Pouze jeden společník** – společnost nemusí vyplácet podíly na zisku dalším společníkům, tudíž má nižší náklady na samofinancování (firemní finance.cz, 2013).

Pokud se společnost rozhodne investici financovat vnitřními zdroji, bude schopna měřicí 3D zařízení pořídit nejdříve v roce 2016, aby nevyčerpala veškeré své zdroje samofinancování. Průběh financování a odhadovaná optimistická, realistická a pesimistická varianta jsou uvedeny v následující tabulce č. 15.

Tabulka 15 Investice financována vlastními zdroji

	Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Optimistická varianta	Investice	-3 500 000	-	-	-	-
	Navýšení tržeb	1 300 000	1 000 000	700 000	700 000	500 000
	VH	-2 200 000	-1 200 000	-500 000	200 000	700 000
Realistická varianta	Navýšení tržeb	1 000 000	800 000	800 000	600 000	500 000
	VH	-2 500 000	-1 700 000	-900 000	-300 000	200 000
Pesimistická varianta	Navýšení tržeb	800 000	700 000	650 000	500 000	400 000
	VH	-2 700 000	-2 000 000	-1 350 000	-850 000	-450 000

Zdroj: vlastní zpracování

2. *Financování úvěrem*

Druhou možností je úvěrové financování za účelem pořízení měřicího 3D zařízení. Jedná se o možnost, kterou by společnost nepreferovala, jelikož upřednostňuje financování vlastními zdroji. Získání úvěru by však pro společnost nemělo být problematické, jelikož v současné době nečerpá žádný úvěr a většina aktivit je samofinancována. Financování cizími zdroji by společnosti mohlo umožnit některé výhody:

- **Úrokový daňový štít** – úroky, o které je navyšována jistina, jsou daňově uznatelným nákladem. Společnost si tímto způsobem může snížit svou daňovou povinnost;
- **Dynamičtější rozvoj** – cizí zdroje financování mohou společnosti zajistit více finančních prostředků, které přispívají k rychlejšímu rozvoji společnosti;
- **Nižší úrok díky nízkému riziku** – společnost v současné době nečerpá žádný úvěr a má stabilní postavení, což jí zajistí nižší úrokovou míru než zadluženým podnikům (finance.cz, 2008).

Pokud by společnost financovala investici úvěrem, byla by schopna jej pořídit již v roce 2014. Byla stanovena úroková sazba ve výši 10% a splatnost úvěru 5 let.

Tabulka 16 Investice financována úvěrem

	Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Úvěrové splátky a úroky	-345 625	-988 750	-918 750	-848 750	-778 750	-538 125
Optimistická varianta	Navýšení tržeb	1 300 000	1 000 000	700 000	700 000	500 000	300 000
	VH	954 375	965 625	746 875	598 125	319 375	81 250
Realistická varianta	Navýšení tržeb	1 000 000	800 000	800 000	600 000	500 000	350 000
	VH	654 375	465 625	346 875	98 125	-180 625	-368 750
Pesimistická varianta	Navýšení tržeb	800 000	700 000	650 000	500 000	400 000	400 000
	VH	454 375	165 625	-103 125	-451 875	-830 625	-968 750

Zdroj: vlastní zpracování

3. Financování leasingem

Poslední možností financování je financování pomocí leasingu. Společnost VISCUMA s.r.o. si již díky leasingu pořídila strojní vybavení a upřednostňuje jej před úvěrovým financováním. Výhody leasingu spočívají v následujících skutečnostech:

- **Daňová úspora díky možnosti zahrnutí splátek do nákladů** – leasingové splátky jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ, avšak do účetnictví již nelze zahrnout odpisy zařízení;
- **Snadnější dostupnost leasingu a rychlejší vyřízení oproti úvěru** – banky své klienty při žádosti o úvěr vyšetřují mnohem důkladněji než leasingové společnosti;
- **Leasing nezvyšuje míru zadlužení podniku** – majetek financovaný leasingem se do podnikového majetku dostává postupně. V rozvaze se účtuje do nákladů na straně aktiv a do položky dodavatelé na straně pasiv, posléze je splátka leasingu uhrazena. V rozvaze však není zadlužení společnosti patrné a společnost má vyšší důvěryhodnost (Řeháčková, 2009).

Je však nezbytné podotknout, že při využití možnosti leasingového financování se vstupní cena navyšuje o marži leasingové společnosti a společnost VISCUMA s.r.o. zaplatí vyšší cenu, než kdyby zařízení pořídila z vlastních zdrojů.

Poslední variantou financování zařízení je leasingové financování. Společnost by za těchto podmínek mohla zařízení pořídit již v roce 2014 s tím, že leasingová smlouva bude uzavřena na 5 let a leasingová sazba činí 15%.

Tabulka 17 Investice financována leasingem

	Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Leas. splátky	-1 176 875	-603 750	-603 750	-603 750	-603 750	-301 875
Optimistická varianta	Navýšení tržeb	1 300 000	1 000 000	700 000	700 000	500 000	300 000
	VH	-176 875	219 375	315 625	411 875	308 125	306 250
Realistická varianta	Navýšení tržeb	1 000 000	800 000	800 000	600 000	500 000	350 000
	VH	-176 875	19 375	215 625	211 875	108 125	156 250
Pesimistická varianta	Navýšení tržeb	800 000	700 000	650 000	500 000	400 000	400 000
	VH	-376 875	-280 625	-234 375	-338 125	-541 875	-443 750

Zdroj: vlastní zpracování

Dle porovnávání variant bych společnosti doporučila financování investice do měřicího zařízení pomocí leasingu. První výhoda spočívá v tom, že bude schopna si toto zařízení pořídit již v roce 2014 a získá tím tedy konkurenční výhodu velmi brzy. Leasingové financování není zobrazeno v rozvaze jako dluhové financování, což zaručí společnosti důvěryhodnost a spolehlivost, navíc vyřízení leasingu není tak zdlouhavé jako vyřízení úvěru. I přes vysokou leasingovou sazbu společnost dosáhne vyššího zisku než při úvěrovém financování.

5.1.4 Vytvoření poutavějších internetových stránek

Jednou ze slabých stránek SWOT analýzy je fakt, že společnost nemá příliš poutavé webové stránky. Jejich podoba byla zobrazena v marketingovém mixu v marketingové komunikaci. Na stránkách je v současné době využita především bílá barva zkombinovaná s šedou barvou a zeleným logem společnosti. Nynější zpracování stránek je z praktického hlediska vyhovující, avšak pokud chce společnost více komunikovat s veřejností, je důležité, aby tomuto cíli přizpůsobila i své webové stránky.

Doporučila bych společnosti, aby se pokusila o zajímavější zpracování stránek, větší kombinaci barev a pořízení poutavějších fotografií. Ke zdokonalení webových

stránek by bylo vhodné využít služeb schopného designera či profesionálních služeb společnosti zabývající se tvorbou webových stránek.

Doporučila bych společnosti VISCUMA s.r.o. obrátit se na společnost AZ Computers, která vytvářela webové stránky, s úkolem zdokonalit webové stránky. Je to především z důvodu, že společnost VISCUMA s.r.o. již má zkušenosti s touto společností, jelikož s ní spolupracuje již několik let.

Následující tabulka č. 15 stanovuje náklady vynaložené na vylepšení a údržbu webových stránek společnosti VISCUMA s.r.o.

Tabulka 18 Roční náklady na vylepšení a údržbu webových stránek

Náklady na marketingovou komunikaci	Cena
Vylepšení a údržba webových stránek	8 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle AZ Computers, 2014

5.1.5 Jazykové kurzy

Jednou ze slabých stránek ve SWOT analýze je fakt, že ve společnosti panuje nízká jazyková vybavenost zaměstnanců. Mým doporučením je zajistit zaměstnancům, kteří komunikují se zahraničím, jazykový kurz angličtiny. Vzhledem k umístění společnosti bych navrhla, aby kurz probíhal přímo v sídle společnosti VISCUMA s.r.o. Jedním z důvodů je nutnost dojíždění do města, což by bylo pro zaměstnance problematické, a také je nutné podotknout, že pro efektivnější studium je vhodné, aby se členové studijní skupiny mezi sebou znali a neměli ostych mluvit v cizím jazyce. Také pro konverzaci je vhodné, aby se jednotliví členové nestyděli mluvit mezi sebou a hovořili spíše v menších kruzích.

Doporučila bych společnosti, aby vyhledala soukromého lektora angličtiny, který by navštěvoval společnost jednou či dvakrát týdně dle potřeb a časových možností společnosti. Společnost se může zaměřit na databázi lektorů, kde jsou zapsáni lektoři cizích jazyků v celé České republice a jsou ochotni dojíždět do různých míst. Z této databáze společnost může vyhledávat na webových stránkách: <http://www.naucim.cz/vyuka-anglictina/-/-/-vyhledavani> (Naučím.cz, 2014). Pro začátek by bylo vhodné najmout rodilého českého lektora, který bude cizí jazyk vysvětlovat v češtině, avšak v horizontu dvou let oslovit rodilého anglického mluvčího,

který bude se zaměstnanci praktikovat především konverzací a pomůže jim lépe porozumět jazyku.

V souvislosti s výukou jazyků zaměstnanců bych společnosti doporučila přizpůsobit jí také motivační systém. V mnoha podnicích jsou zaměstnanci k výuce angličtiny spíše nuceni, a pokud jim z toho neplynou nějaké výhody, nejsou ochotni se v jazyce vzdělávat. Doporučila bych přísliby kariérního růstu či zvýšení mzdového ohodnocení v případě zlepšení schopnosti komunikovat v cizím jazyce.

Pro financování jazykových kurzů bych společnosti doporučila zažádat o dotace z Evropské Unie, což řeší následující položka komunikačního mixu.

5.1.6 Čerpání dotací z Evropské Unie

Mým dalším doporučením je zaměřit se na možnost čerpání dotací z Evropské Unie. Zde navazuji na předchozí kapitolu, která se soustřeďuje na vzdělávání zaměstnanců. Existuje možnost, že by společnost nemusela hradit jazykové vzdělání z vlastních zdrojů, ale z evropských zdrojů. Evropské Unie nabízí několik způsobů financování na vzdělávání zaměstnanců:

- Obecné vzdělávání,
- Specifické vzdělávání,
- Vzdělávání v zahraničí,
- Náhrady mezd za čas strávený na školení,
- Náhrady mezd interního lektora,
- Cestovné a stravné,
- Drobný hmotný majetek potřebný ke vzdělávání,
- Náklady na manažera projektu,
- Náklady na asistenta projektu (Dotacez.eu, 2014).

V předchozí kapitole bylo stanoveno doporučení najmout interního lektora, který by vyučoval zaměstnance v sídle společnosti. Tento způsob by byl realizovatelný i v případě čerpání dotací z Evropské Unie. Dotacemi může být ve společnosti VISCUMA s.r.o. pokryto financování kurzů, drobný majetek potřebný k výuce (CD přehrávač, notebook, výuková DVD pro zaměstnance) i náklady na manažera projektu, který zabezpečuje hladký průběh čerpání evropských dotací.

Je zde však další způsob, jímž by mohli být vzdělávání zaměstnanci či vybraný zaměstnanec společnosti VISCUMA s.r.o., a to vzdělávání v zahraničí. Tento způsob vzdělání by byl vhodný pro mladšího zaměstnance, který ještě není příliš vázaný na rodinu a má zájem se dále vzdělávat. Výhodou zahraničního vzdělávání zaměstnanců je přínos zkušeností ze zahraničních podniků, zefektivnění procesů ve společnosti a nové metody uplatňované v zahraničí. Vzdělávání zaměstnanců v zahraničí může společnosti VISCUMA s.r.o. přinést inspiraci pro zlepšení různých procesů.

Stinnou stránkou čerpání evropských dotací je fakt, že by společnost musela ustanovit jejich vyřizováním pověřenou osobu. To lze provést buď zaměstnáním vhodné osoby zvenčí, nebo pověřením vybraného zaměstnance společnosti, který by si musel nastudovat mnoho informací ohledně čerpání evropských dotací, a došlo by k vyššímu pracovnímu vytížení tohoto zaměstnance.

5.2 Přínos návrhů řešení

Jak již bylo v práci zmíněno, návrhy na zdokonalení komunikačního mixu byly vytvořeny, aby eliminovaly slabé stránky a mohly využít naskytnutých příležitostí. První návrh společnosti doporučuje, aby se účastnila odborných veletrhů, kde bude prezentovat svou společnost za účelem získání nových obchodních partnerů či zviditelnění společnosti. Při získání nových obchodních partnerů pak dojde ke snížení závislosti na významném odběrateli. Náklady na účast na veletrhu PLASTEX se vyšplhaly na 23 050 Kč.

Druhý návrh se soustřeďuje na sponzoring za účelem zviditelnění společnosti a tvoření dobrého jména společnosti, kde je společnosti doporučeno investovat 50 000 – 100 000 Kč ročně na sponzorské aktivity. Následuje návrh investice do měřicího 3D zařízení za účelem získání větší samostatnosti a významné konkurenční výhody oproti rivalům společnosti. Investice do měřicího zařízení byla stanovena ve výši 3 500 000 Kč. Dalším doporučením společnosti je přetvoření webových stránek společnosti do zajímavější a poutavější podoby pro lepší oslovení veřejnosti. Přetvoření a údržba webových stránek se vyšplhala na částku 8 000 Kč za rok.

Předposledním návrh společnosti se soustřeďuje na využití jazykových kurzů pro zlepšení jazykové vybavenosti ve společnosti, aby mohla snadněji komunikovat se

zahraničními obchodními partnery a lépe pracovat s informačními zdroji, které jsou ve velké míře v cizích jazycích. K financování jazykových kurzů je pak společnosti doporučeno využít evropských dotací pro podniky.

Následující tabulka č. 19 shrnuje veškeré náklady, které je plánováno investovat za účelem zdokonalení komunikačního mixu.

Tabulka 19 Náklady komunikačního mixu

Položka komunikačního mixu	Náklad
Veletrh PLASTEX	23 050
Sponzoring	50 000 – 100 000
Měřicí 3D zařízení	3 500 000
Přetvoření webových stránek	8 000

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá vytvořením komunikačního mixu pro společnost VISCUMA s.r.o., která byla založena v roce 2007 a od té doby prochází nepřetržitým rozvojem. I přesto, že vnější podmínky v současné době podnikům jejich činnost příliš neusnadňují, společnost VISCUMA s.r.o. dokáže činit taková rozhodnutí, která napomáhají k jejímu rozvoji.

Za 8 let své existence se jednatelem a zaměstnancům společnosti podařilo vytvořit stabilní malou společnost, která vytvořila podmínky pro získání certifikátu ČSN ISO 9001:2008 a stala se dodavatelem významných podniků, jako je Hella, OEZ či AVX. V průběhu času se společnost nadále rozrůstala, bylo vytvořeno logistické centrum a dokoupeny další stroje k dovytížení výrobní kapacity.

K tomu, aby mohl být vytvořen komunikační mix ve vybrané společnosti, je nutné nejprve danou problematiku vymezit teoreticky, čímž se zabývá první část diplomové práce. Tato kapitola informuje o marketingu a marketingovém prostředí, které se rozděluje na vnější a vnitřní prostředí. Nadále podává informace o marketingovém výzkumu a SWOT analýze, která je výstupem analýz externího a interního prostředí podniku.

Na teoretickou část navazuje kapitola, která se zabývá popisem analyzované společnosti. Jak již bylo zmíněno, jedná se o společnost s názvem VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově v Olomouckém kraji. Charakteristika společnosti podává obraz o základních údajích o společnosti, její historii a spolupráci se sesterskou společností VISCUMA PLASTIC a.s. se sídlem v nedaleké Strážné, a konečně o zákaznících společnosti VISCUMA s.r.o.

Po důkladné charakteristice společnosti se již diplomová práce dostává do analytické fáze, která charakterizuje vnější prostředí společnosti prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, a vnitřní prostředí pomocí analýzy „7-S“ a analýzy marketingového mixu. Následuje dotazníkové šetření, které má odhalit další informace potřebné k vytvoření komunikačního mixu. Veškeré uvedené analýzy potom dávají základ pro vytvoření SWOT analýzy, která definuje silné stránky a slabé stránky společnosti, a dále příležitosti a hrozby plynoucí z okolí společnosti.

Na základě hodnocení vzájemných vztahů ve SWOT analýze byla zjištěna strategie WO (mini-maxi), která společnosti doporučuje pokusit se o minimalizaci slabých stránek, aby mohlo být využito příležitostí plynoucích z okolí.

Na základě výše zmíněné strategie je navržen komunikační plán společnosti, který se soustředí na propagaci společnosti na veletrzích, vytváření dobrého jména prostřednictvím sponzoringu a doporučuje společnosti investici do měřicího 3D zařízení, jež jí zajistí významnou konkurenční výhodu oproti svým rivalům a umožní efektivnější a samostatnější výrobu. Dalším doporučení společnosti spočívá ve využití jazykových kurzů, které budou financovány prostředky z evropských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adresář škol a školských zařízení: Střední školy všech zřizovatelů. SKULA, Pavel. *Olomoucký kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-01-27].

Aktuálně.cz. *EU zmrazila Česku dotace, stojí projekty za 100 miliard*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/eu-zmrazila-cesku-dotace-stoji-projekty-za-100-miliard/r~d7440dec7c3811e389b00025900fea04/>

Aktuálně.cz. *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>

Amadeus. *Amadeus* [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: https://amadeus.bvdinfo.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201441/Search.WorldRegions.serv?_CID=35&context=3IXB9UPHEI3E2BI&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7b7a6c3034-b256-45e3-9f0b-e53aecdf2148%7d0

Amadeus. *Amadeus* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: https://amadeus.bvdinfo.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201441/Search.WorldRegions.serv?_CID=376&context=UWKZ9UPHE8NRVBR&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7b04a17c35-2d18-4d88-bbac-eb3ae1b5db34%7d24

ANO. *Resortní program* [online]. 2013 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.anobudelip.cz/cs/o-nas/program/resortni-program/>

Bohm. *BÖHM PLAST–TECHNIK a.s.* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.bohmct.cz/index.php/cs/o-nas>

Bohm. *Certifikát jakosti*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.bohmct.cz/index.php/cs/certifikace-jakosti>

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck 2003. ISBN 8071795771.

Budoucnost profesí. *Výroba pryžových a plastových výrobků: Budoucnost odvětví* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>

Business Center. *Business Center: Zákony*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

BVV Veletrhy Brno. *Objednávkový blok ESO pro veletrh PLASTEX* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www30.bvv.cz/i2000/bb-purs.nsf/WWW-HP1T?ReadForm&DIALOG=Y&LANG=CZ&EVENT=030|2014&XPATH=C>

CZECHINVEST. *Automotive industry: basic facts*. HICKMAN, Clive. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/automotive-listopad-2012-nahled-2806-cz.pdf>

Česká národní banka. *Následky intervence ČNB ve firmách*. HERGERTOVÁ, Michala [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2014/cl_14_140312_hampl_ekonomika_ct24.html

Česká národní banka. *Zpráva o inflaci - IV/2013 - tabulky a grafy z textu* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2013/2013_IV/zoi_2013_IV_grafy.html

Český statistický úřad. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013a [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0401.pdf

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy v Olomouckém kraji ve 3. čtvrtletí 2013* [online]. 2013b [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_olomouckem_kraji_ve_3_ctvrtleti_2013

Český statistický úřad. *Vzdělání obyvatelstva České republiky ve věku 15 a více let podle výsledků "Výběrového šetření pracovních sil"*. [online]. 2013c [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0103.pdf

Český statistický úřad. *Průmysl - Metodika: Index průmyslové produkce*. ERNEST, Jan. [online]. 2013d [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_metodika

ČSOB. *Výhledy kurzů: Výhled ČSOB pro devizové kurzy (roční a čtvrtletní průměry)* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/Analzy/Stranky/Vyhledy-kurzu.aspx>

ČSSD. *Prosadíme dobře fungující stát: Ekonomika* [online]. 2013 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: http://www.cssd.cz/data/files/volebni_program.pdf

Direct Industry. *3D measuring machina* [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.directindustry.com/industrial-manufacturer/3d-measuring-machine-81145.html>

Dotacez.eu. *Vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.dotacez.eu/dotace-na-vzdelavani-zamestnancu>

DSPACE UTB. *Analýza marketingových aktivit společnosti COLORLAK, a.s. se zaměřením na průmyslový trh*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/961/vlk_2006_bp.pdf?sequence=1

Ecce Homo Šternberk. *Ecce Homo Šternberk* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.eccehomo.cz/akce/>

ENTRY. *SLUŽBY: Podnikový informační a ekonomický systém* [online]. 2013 [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: http://hjsoft.cz/?page_id=15

Finance.cz. *Vlastní nebo cizí zdroje?* [online]. 2008 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/165575-vlastni-nebo-cizi-zdroje/>

Firemní finance.cz. *Proč vlastní zdroje* [online]. 2013 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/vlastni-kapital/vyhody-nevyhody/>

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, M., P. PROCHÁZKA a M. URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. Druhé vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0790-6.

Formplast Purkert s.r.o. *Home*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.formplast.cz/index.php/cz/>

Formplast Purkert s.r.o. *O nás* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.formplast.cz/index.php/cz/o-nas>

Formplast Purkert s.r.o. *Reference*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.formplast.cz/index.php/cz/reference>

HADRABA, J. *MARKETING Produktový mix - tvorba inovací produktů*. Pelhřimov: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. ISBN 80-86473-89-9.

HAUGE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera - 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2011. ISBN 978-80-265-0032-2.

HELLA. *O společnosti* [online]. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.hella.com/hella-sk/657.html>

HÝBLOVÁ, Renáta. Rozhovor. VÚT Podnikatelská fakulta. Kolejní 2906/4, 612 00 Brno. 14.4.2014

International Trade Fair No. 1 for Plastics and Rubber Worldwide. *International Trade Fair No. 1 for Plastics and Rubber Worldwide*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.k-online.de/>

JUSTICE. Bohm plast-technik a.s. *Účetní závěrka* [online]. 2012a [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a559133&dokumentId=B+2768%2fSL43%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=htm0tm>

JUSTICE. Formplast Purkert s.r.o. *Účetní závěrka* [online]. 2012b [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a134976&dokumentId=C+150025%2fSL15%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=0g556y>

JUSTICE. Presplast s.r.o. *Účetní závěrka* [online]. 2012c [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a600007201&dokumentId=C+22805%2fSL18%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=5tvejx>

JUSTICE. VISCUMA s.r.o. *Účetní závěrka* [online]. 2012d [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a600024454&dokumentId=B+3025%2fSL4%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=cnzkit>

JUSTICE. VISCUMA s.r.o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2007 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a800012657&typ=full&klic=fkaxqi>

KAPLAN, Robert. How the Balanced Scorecard compliments the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*. 2005, č. 3. DOI: 1087-8572. Dostupné z: <http://www.learningace.com/doc/6045145/04306960509a484667a812dc2c0bcea0/how-the-balanced-scorecard-compliments-the-mckinsey-7-s-model>

KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P. *Marketing Management*. desáté rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 8024700166

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. čtrnácté vydání. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kurzycz. *Kurzycz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Linaset. *Konstrukce a výroba forem* [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.linaset.cz/konstrukce-a-vyroba-vstrikovacich-forem>

LPVM. *Měřicí laboratoř* [online]. 2013 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://www.lisovnavm.cz/cs/technologie/merici-laborator>

MALLYA, T., Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

McKinsey 7S framework. *Compete to win* [online]. 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.competetowin.co.uk/know-how/strategic-planning/mckinsey-7s-framework/#!prettyPhoto>

Měšec.cz. *Ministerstvo financí plánuje zcela překopat DPH*. SILLMEN, David [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/ministerstvo-financi-planuje-zcela-prekopat-dph/>

MM Průmyslové spektrum MM. *Průmyslové spektrum: PLASTEX - Mezinárodní veletrh plastů, pryže a kompozitů* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/udalost/plastex-mezinarodni-veletrh-plastu-pryze-a-kompozitu.html>

Naučím.cz. *Naučím.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.naucim.cz/vyuka-anglictina/-/-/-vyhledavani>

Olomoucký kraj. *Zastupitelstvo* [online]. 2014 [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/zastupitelstvo-cl-24.html> PRESPLAST. *Informace* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.presplast.cz/Common/Default.aspx>

Plastics, Rubber Trade Shows. *Plastics, Rubber Trade Shows*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://www.eventseye.com/fairs/st1_trade-shows_plastics-rubber.html

PRESPLAST. *Informace* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.presplast.cz/Common/Default.aspx>

Profil zadavatele. *3D měřicí zařízení* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: https://www.profilzadavatele.cz/profil-zadavatele/nanoprogres-z-s-p-o_220/3d-merici-zarizeni_1231/

RenoStav. *RenoStav* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.renostav.cz/?page=plasty&lang=cz>

ŘEHÁČKOVÁ, Lucie. *Leasingové financování - účetní a daňové aspekty*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra financí.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNIHILL, A. *Research methods for business students*. 5th ed. England: Pitman Publishin, 2009. ISBN 978-0-273-71686-0.

Sdružení automobilového průmyslu. *Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel: Vývoj výroby vozidel v ČR od roku 1985*. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>

ŠANDERA, Roman. VISCUMA s.r.o. *Řízená dokumentace ISO 9001_2008: Pracovní instrukce pro pracovníky výroby*. Václavov, 2012.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Třetí aktualizované a doplněné vydání. Příbram: PBtisk Příbram, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Střety marketingu*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

VISCUMA s.r.o. *VISCUMA s.r.o.: přesné vstřikování plastů*. Václavov:
VISCUMA s.r.o., 2013

VISCUMA s.r.o. *VISCUMA s.r.o. - přesné vstřikování plastů* [online]. 2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.viscuma.cz/>

VONDRUŠOVÁ, Miroslava. *Podnikatelský plán na rozšíření podniku*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

WENZEL. *WENZEL: Products* [online]. 2013 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: http://www.wenzel-group.com/praezision/en/products/cmm/lh-65-87-108-3d-coordinate-measuring-machine.php?we_ID=757

WIKIPEDIA. *PEST or STEP or STEEP analysis* [online]. 2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.innovationmanagement.org/Wiki/index.php?title=PEST_or_STEP_or_STEEP_analysis

Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání ze dne 16. srpna 1991

ZAMAZALOVÁ, M. a M. URBÁNEK. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ŽANDA, Lukáš. *Konzultace*. Viscuma. Václavov 91, Zábřeh. 2013

ŽANDA, Lukáš. *Konzultace*. Viscuma. Václavov 91, Zábřeh. 24.4.2014

5PLUS2. *Lidé si brzy oddechnou, patnáct tisíc aut zamíří brzy na obchvat* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: http://olomoucky-kraj.5plus2.cz/obchvat-zvolen-vlachov-0uh-/sumperk.aspx?c=A140401_152038_ppd-sumperk_p2bil

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zákazníci společnosti VISCUMA s.r.o.	35
Tabulka 2 Ekonomické ukazatele	40
Tabulka 3 Predikce vývoje směnného kurzu Kč vůči EUR	40
Tabulka 4 Průměrná hrubá měsíční mzda podle místa pracoviště.....	42
Tabulka 5 Konkurenti společnosti VISCUMA s.r.o.....	48
Tabulka 6 Hodnocení konkurentů	49
Tabulka 7 SWOT analýza společnosti VISCUMA s.r.o.....	80
Tabulka 8 Hodnotící fáze silných stránek	82
Tabulka 9 Hodnotící fáze slabých stránek	83
Tabulka 10 Hodnotící fáze příležitostí	83
Tabulka 11 Hodnotící fáze hrozeb	83
Tabulka 12 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů ve SWOT analýze	84
Tabulka 13 SWOT matice.....	84
Tabulka 14 Náklady účasti na veletrhu PLASTEX s.r.o.	87
Tabulka 15 Investice financována vlastními zdroji	92
Tabulka 16 Investice financována úvěrem	93
Tabulka 17 Investice financována leasingem	94
Tabulka 18 Roční náklady na vylepšení a údržbu webových stránek	95
Tabulka 19 Náklady komunikačního mixu	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj inflace v letech 2006 – 2013.....	41
Graf 2 Úroveň vzdělanosti obyvatelstva	43
Graf 3 Celkový počet vyrobených motorových vozidel v letech 2005 – 2013.....	45
Graf 4 Výroba plastových a pryžových výrobků	46
Graf 5 Procento zodpovězených dotazníků	65
Graf 6 Otázka 1 - Jaký parametr/parametry je/jsou pro vás nejdůležitější při výběru dodavatele?	66
Graf 7 Otázka 2 – Jaký způsob komunikace nejčastěji využíváte při navazování vztahů s novými obchodními partnery	67
Graf 8 Otázka 3 - Požadujete, aby váš dodavatel vlastnil certifikát ISO 9001 či další certifikáty?	68
Graf 9 Otázka 4 – Jakým způsobem hledáte nové dodavatele?	69
Graf 10 Otázka 5 – Znáte společnost VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově? ...	70
Graf 11 Otázka 7 – Potřebujete pro svou výrobu plastové komponenty, vyráběné vstřikováním či lisováním plastů?	71
Graf 12 Otázka 8 - Jste spokojeni s dodávkami a službami vašich současných dodavatelů a plánujete získat nové dodavatele?	72
Graf 13 Otázka 9 - Považujete za důležité, aby váš dodavatel měl sídlo co nejblíže vaší společnosti (cca 50 km)?	73
Graf 14 Otázka 10 – Jakým způsobem smlouváte cenu se svými dodavateli?	74
Graf 15 Otázka 11 – Jakou přepravu upřednostňujete u svých dodavatelů?	75
Graf 16 Otázka 12 – Jakou pracovní pozici vykonáváte ve společnosti?	76
Graf 17 Otázka 13 – V jakém průmyslu působí vaše společnost?	77
Graf 18 Otázka 14 – Rozložení činností jednotlivých společností v automobilovém průmyslu	78

Graf 19 Otázka 14 – Rozložení činností jednotlivých společností v elektrotechnickém průmyslu	79
---	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	16
Obrázek 2 McKinsey „7-S“.....	21
Obrázek 3 Filosofie vrstev produktu	24
Obrázek 4 SWOT analýza	33
Obrázek 5 Výrobky společnosti VISCUMA s.r.o.	58
Obrázek 6 Produkty montované ve společnosti VISCUMA s.r.o.....	58
Obrázek 7 Webové stránky společnosti VISCUMA s.r.o.....	60
Obrázek 8 Střední měřicí zařízení LH společnosti WENZEL	90
Obrázek 9 Software DesCAD3D společnosti WENZEL	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník

PŘÍLOHA Č. 2: Certifikát ISO 9001:2008

PŘÍLOHA Č. 3 Financování měřicího 3D zařízení pomocí úvěru

PŘÍLOHA Č. 4 Financování měřicího 3D zařízení pomocí leasingu

PŘÍLOHA Č. 5: Organizační struktura společnosti VISCUMA s.r.o.

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník

Vážené dámy a pánové,

v rámci své diplomové práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který jsem sestavila ve spolupráci se společností VISCUMA s.r.o. Jedná se o rozrůstající se společnost, která provádí lisování a vstřikování plastů a také montáže. Dotazník se zabývá zjišťováním informací ohledně marketingového plánu.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere mnoho času. Chtěla bych Vás požádat o upřímné odpovědi k dosažení dobré vypovídací schopnosti.

Děkuji

Bc. Romana Smékalová, VÚT Brno

1. Jaký parametr/parametry je/jsou pro vás nejdůležitější při výběru dodavatele?

- ☐ cenová politika
- ☐ vzdálenost dodavatele
- ☐ kvalita dodávky
- ☐ včasnost a přesnost dodávky
- ☐ způsob jednání dodavatele
- ☐ Jiné:

2. Jaký způsob komunikace nejčastěji využíváte při navazování vztahů s novými obchodními partnery?

- ☐ internet
- ☐ osobní kontakt
- ☐ telefon
- ☐ e-mail
- ☐ Jiné:

3. Požadujete, aby váš dodavatel vlastnil certifikát 9001 či další certifikáty?

- ☐ nepožadujeme vlastnictví žádného certifikátu
- ☐ požadujeme pouze vlastnictví certifikátu 9001
- ☐ požadujeme vlastnictví více certifikátů

4. Jakým způsobem hledáte nové dodavatele?

- ☐ doporučení od jiné společnosti

- ☐ průzkum trhu
- ☐ pověřené osoby osobně poptávají nové dodavatele
- ☐ Jiné:

5. Znáte společnost VISCUMA s.r.o. se sídlem ve Václavově?

- ☐ Ano, znám ji dobře.
- ☐ Ano, znám ji však pouze z doslechu.
- ☐ Ne, neznám tuto společnost.

6. Odkud znáte společnost VISCUMA s.r.o.?

Na tuto otázku odpovídejte pouze v případě, že jste na 5. otázku odpověděli kladně.

- ☐ veletrh
- ☐ noviny
- ☐ osobní kontakt
- ☐ znalost přes třetí osobu
- ☐ Jiné:

7. Potřebujete pro svou výrobu plastové komponenty, vyráběné vstřikováním či lisováním plastů?

- ☐ neustále
- ☐ často
- ☐ výjimečně
- ☐ plastové komponenty ve výrobě nevyužíváme

8. Jste spokojeni s dodávkami a službami vašich současných dodavatelů a plánujete získat nové dodavatele?

- ☐ Jsme spokojeni s našimi dodavateli a nechystáme se vyhledat nové dodavatele.
- ☐ Jsme spokojeni s našimi dodavateli, avšak i přesto se chystáme vyhledat nové dodavatele.
- ☐ Nejsme příliš spokojeni se svými dodavateli a chceme vyhledat nové dodavatele.
- ☐ Nejsme spokojeni se svými dodavateli, avšak nechceme vyhledat nové dodavatele.
- ☐ Nejsme spokojeni se svými dodavateli, avšak nemáme možnost vyhledat nové dodavatele.

9. Považujete za důležité, aby váš dodavatel měl sídlo co nejblíže vaší společnosti (cca 50 km)?

- ☐ Ano, požadujeme dodavatele v co nejkratší vzdálenosti.
- ☐ Preferujeme dodavatele v co nejkratší vzdálenosti, avšak není to nutnou podmínkou.
- ☐ Vzdálenost dodavatele pro nás není důležitá.

10. Jakým způsobem smlouváte cenu se svými dodavateli?

- ☐ dodavatelé mají stanovenou cenu a my se jí přizpůsobujeme
- ☐ flexibilní cena
- ☐ cena je stanovena dle podmínek ve smlouvě
- ☐ cena je stanovena dle konkurence
- ☐ Jiné:

11. Jakou přepravu upřednostňujete u svých dodavatelů?

- ☐ Zajišťujeme si přepravu sami.
- ☐ Přepravu si zajišťuje dodavatel svými dopravními prostředky.
- ☐ Přepravu zajišťuje 3. osoba, kterou najímá dodavatel.
- ☐ Přepravu zajišťuje 3. osoba, kterou najímáme my.

12. Jakou pracovní pozici vykonáváte ve společnosti?

13. V jakém průmyslu působí vaše společnost?

- ☐ automobilový průmysl
- ☐ elektrotechnický průmysl
- ☐ zdravotnický průmysl
- ☐ Jiné:

14. Co produkuje vaše společnost?

[illegible]

PŘÍLOHA Č. 3 Financování měřicího 3D zařízení pomocí úvěru

Datum pořízení: 1.7.2014
Splátka úvěru: čtvrtletně
Délka trvání: 5 let
Úroková sazba: fixní 10%
Čtvrtletní splátka: 175 000

Datum	Položka	Hodnota
1.7.2014	Poskytnutí úvěru	3 500 000
	Úroky	87 500
1.10.2014	1. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	3 325 000
	Úroky	83 125
1.1.2015	2. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	3 150 000
	Úroky	78 750
1.4.2015	3. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 975 000
	Úroky	74 375
1.7.2015	4. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 800 000
	Úroky	70 000
1.10.2015	5. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 625 000
	Úroky	65 625
1.1.2016	6. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 450 000
	Úroky	61 250
1.4.2016	7. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 275 000
	Úroky	56 875
1.7.2016	8. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	2 100 000
	Úroky	52 500
1.11.2016	9. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	1 925 000
	Úroky	48 125
1.1.2017	10. splátka úvěru	175 000

	Zůstatková hodnota	1 750 000
	Úroky	43 750
1.4.2017	11. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	1 575 000
	Úroky	39 375
1.7.2017	12. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	1 400 000
	Úroky	35 000
1.11.2017	13. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	1 225 000
	Úroky	30 625
1.1.2018	14. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	1 050 000
	Úroky	26 250
1.4.2018	15. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	875 000
	Úroky	21 875
1.7.2018	16. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	700 000
	Úroky	17 500
1.11.2018	17. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	525 000
	Úroky	13 125
1.1.2019	18. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	350 000
	Úroky	8 750
1.4.2019	19. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	175 000
	Úroky	4 375
1.7.2019	20. splátka úvěru	175 000
	Zůstatková hodnota	0

PŘÍLOHA Č. 4 Financování měřicího 3D zařízení pomocí leasingu

Datum pořízení:	1.7.2014
Splátka leasingu:	čtvrtletně
Akontace:	25%
Délka trvání:	5 let
Leasingový koeficient:	15%
Měsíční splátka leasingu vč. úroku	50 312,50

Datum	Položka	Hodnota
1.7.2014	Pořízení přístroje na leasing	3 500 000
2014	Akontace	875 000
2014	Zůstatková cena	2 625 000
2014	Leasingové splátky	301 875
2014	Zůstatková cena	2 716 875
2015	Leasingové splátky	603 750
2015	Zůstatková cena	2 113 125
2016	Leasingové splátky	603 750
2016	Zůstatková cena	1 509 375
2017	Leasingové splátky	603 750
2017	Zůstatková cena	905 625
2018	Leasingové splátky	603 750
2018	Zůstatková cena	301 875
2019	Leasingové splátky	301 875
2019	Zůstatková cena	0

PŘÍLOHA Č. 5: Organizační struktura společnosti VISCUMA s.r.o.

