

# **Analýza produktového portfolia v Kovárně VIVA a.s.**

Kateřina Ročková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Ročková**  
Osobní číslo: **M120382**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza produktového portfolia v Kovárně VIVA a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se daného tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a postavení na trhu.
- Provedte analýzu produktového portfolia.
- Vytvořte možná doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th ed., global ed. Boston: Pearson, 2014, 716 s. ISBN 978-027-3786-993.

VYSEKALOVÁ, Jitka. A KOL. Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zbyněk Rozsypal**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. srpna 2015**

Ve Zlíně dne 16. června 2015

  
Mgr. Pavel Hýl  
Zást. děkanka



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
Zást. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 21.8.2015 .....

.....  
Zachová

## **ABSTRAKT**

Práce bude rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude věnována průzkumu trhu, marketingovému mixu a marketingovému pojetí výrobku. V praktické části bude charakterizován trh. Bude zjištěna situace firmy ve vztahu k vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Makroprostředí firmy bude hodnoceno pomocí PEST analýzy a následně bude prostředí firmy shrnuto ve SWOT analýze. Dále bude ve společnosti zpracována analýza produktového portfolia. Výrobky budou analyzovány podle určitých hledisek. U analýzy sortimentu bude uplatněna i aplikace na matici BCG.

Klíčová slova: model BCG, produkt, produktové portfolio, PEST analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

Thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is going to be devoted to market research, marketing mix and marketing concept of the product. In the practical part, the market is going to be characterized. The position of the company is going to be detected in relation to the external and internal environment. Macroenvironment company will be evaluated using the PEST analysis and business environment will be subsequently summarized in a SWOT analysis. It will be also elaborated an analysis of the company's product portfolio. The products will be analyzed according to the certain criteria. For the analysis range is going to be used also the application to the BCG matrix.

Keywords: BCG Analysis, Product, Product Portfolio, PEST Analysis, SWOT Analysis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zbyňkovi Rozsypalovi, za odborné rady, informace a materiály, které mi poskytl pro tvorbu bakalářské práce. Děkuji též firmě Kovárna VIVA a.s. za to, že mi umožnila vykonávat praxi v jejich společnosti.

Mé poděkování patří také paní Ing. Růženě Vorlové, která mi poskytla odborné konzultace.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali.

## **Motto**

„Produkt je základem směny, ale nejen samotný produkt prodává.“

(Vysekalová, 2006)

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>11</b>
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	11
<b>2 TRH</b> .....	<b>13</b>
2.1 CÍLOVÉ SKUPINY, SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING.....	13
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	14
2.3 MIKROPROSTŘEDÍ.....	15
2.4 MEZOPROSTŘEDÍ .....	15
2.5 MAKROPROSTŘEDÍ .....	17
2.6 SWOT ANALÝZA.....	18
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>20</b>
3.1 VÝROBEK .....	20
3.2 CENA .....	22
3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	24
3.4 DISTRIBUCE.....	25
<b>4 ANALÝZA PORTFOLIA</b> .....	<b>27</b>
4.1 MATICE BCG .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
5.1 HLAVNÍ FIREMNÍ CÍLE A STRATEGIE, POSLÁNÍ, VIZE.....	32
<b>6 TRH</b> .....	<b>33</b>
6.1 CÍLOVÉ SKUPINY, SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING.....	33
6.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	33
6.3 MEZOPROSTŘEDÍ .....	36
6.4 MAKROPROSTŘEDÍ .....	38
6.4.1 Politické vlivy.....	38
6.4.2 Ekonomické vlivy.....	38
6.4.3 Sociální.....	42
6.4.4 Technologické a technické vlivy .....	43
6.4.5 Ekologické.....	44
6.5 SWOT ANALÝZA.....	45
6.5.1 Silné stránky .....	45
6.5.2 Slabé stránky .....	45
6.5.3 Příležitosti.....	46
6.5.4 Hrozby .....	46
<b>7 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>48</b>
7.1 PRODUKT.....	48
7.2 CENA .....	49
7.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	50
7.4 DISTRIBUCE .....	50

7.5	LIDÉ .....	51
<b>8</b>	<b>ANALÝZY PORTFOLIA .....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZY PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ .....</b>	<b>53</b>
9.1	STRUKTURA VÝROBY DLE OBORŮ.....	53
9.2	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ DLE STÁTU, VE KTERÉM SÍDLÍ .....	54
9.3	ANALÝZA SORTIMENTU DLE HMOTNOSTI.....	54
9.4	ANALÝZA HMOTNOSTNÍCH KATEGORIÍ V JEDNOTLIVÝCH KONCERNECH.....	56
9.5	ANALÝZA SORTIMENTU DLE ODEBRANÝCH KUSŮ .....	57
9.6	PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ A KONCERNŮ. ....	61
9.7	VÝVOJ PRŮMĚRNÉ CENY ZA KILOGRAM V JEDNOTLIVÝCH HMOTNOSTNÍCH KATEGORIÍCH.....	62
<b>10</b>	<b>MATICE BCG.....</b>	<b>63</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou produktového portfolia v akciové společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. První část se zabývá teoretickými poznatky, které jsou poté aplikovány v praktické části. Praktická část je rozdělena do několika kapitol.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako je marketing, trh, marketingový mix a analýza portfolia. Každá z těchto částí objasňuje základní vymezení k dané tématice a nastíní následné zpracování v praktické části.

Praktická část je rozdělena do šesti kapitol. Každá z níže uvedených kapitol se zabývá svou určitou částí analýzy.

V první kapitole praktické části je uvedena charakteristika společnosti, která popisuje analyzovanou firmu jako celek. Je zde uveden její profil, cíle a vize do následujících let. Část práce je orientována na trh, kde je zaměřena na makro-, mezo- a mikro- ekonomické prostředí, segmentaci trhu a náhled na cílové prostředí, kam se firma ubírá a profiluje. Důležitým aspektem této části je SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky, potencionální hrozby a přínosy pro podnik.

Základem pro výslednou analýzu je marketingový mix, kde se zaměřujeme na konkrétní části, tedy produkt, cenu a v neposlední řadě marketingovou komunikaci.

V kapitole Analýza je provedena celková analýza podle jednotlivých složek a struktury. Nejprve je zpracována analýza dle základního podnětu, tedy výroby. Následně je provedena dle umístění, jež je zaměřeno na státy a to jak v evropském tak i v celosvětovém měřítku. Dílčí zkoumání je provedeno na základě kombinací sortimentu a váhové kategorie, vše je zaměřeno na vztah těchto segmentů vůči zákazníkovi.

Výsledkem analýzy je aplikace na BCG matice, na jejíž základě je snaha zhodnotit její výsledky a navrhnout doporučení k možnému zlepšení zjištěných faktů.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Podle různých marketingových odborníků se pojem marketing dá vysvětlit více definicemi, a to podle toho, jakou problematiku zrovna řeší. Marketing je definován podle Kotlera (2004, s. 31) jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“

„Marketing je komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektu. Společenský proces a způsob výměny hodnot na trhu se děje v závislosti na stavu společnosti.“ (Boučková, 2003, s. 8)

Podle Kotlera a Armstronga (2014, s. 24-27) marketing řídí prospěšné vztahy se zákazníky. Cílem marketingu je vytvářet hodnotu pro zákazníky a jejich vztah za účelem zachytit hodnotu od zákazníků k opakovanému návratu. Pro vytváření vztahu se zákazníkem je nutné porozumět trhu a potřebám a přáním zákazníka. Dalším krokem je navrhnout marketingovou strategii.

Na základě toho by měl být navrhnout integrovaný marketingový program, který přináší vyšší hodnotu. Následujícím krokem by se měl vybudovat vztah se zákazníkem, aby byl pro obě strany prospěšný. Výměnou za tyto služby bychom od zákazníka měli dosáhnout zisku a tvořit vlastní kapitál.<sup>1</sup>

### 1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je postup tvorby (produktů) využití rozvojových úmyslů, které jsou velmi důležité pro rozvoj společnosti. (Jakubíková, 2008, s. 18-20)

**Vize** je první bod strategického procesu a zachycuje souhrn specifických cílů a předností pro úspěšnou budoucnost, které souvisí s plány a cíli organizace. Vize by měla objasnit

---

<sup>1</sup> „Simply put marketing is managing profitable customer relationship. The aim of marketing is to create value for customers relationship in order to capture value from customers to return.“ „Create value for customers and build customer relationship: 1. Understand the marketplace and customer needs and wants, 2. Design a customer driven marketing strategy, 3. Construct an integrated marketing program that delivers superior value, 4. Build profitable relationship and create customer delight; Capture value from customers in return: 5. Capture value from customers to create profits and customer equity.“

záměr, motivovat a koordinovat úsilí spoustu osob. Měla by být reálná a odpovídat možnostem společnosti.

(Jakubíková, 2008, s. 18-20)

V **misí – poslání** firma sděluje a zdůvodňuje význam své existence. Poslání by se nemělo často měnit, ale mělo by mít trvalý charakter. Mise je stanovena pro zákazníky, zaměstnance i partnery firmy. (Zamazalová, 2009, s. 107)

Po obecném definování poslání si firma musí vytyčit **cíle**, které by se měly vyznačovat určitými znaky. Znaky lze vystihnout pravidlem SMART, kdy by mělo být přesně specifikováno množství, čas, kvalita a cíl by měl být též měřitelný, akceptovatelný, reálný a sledovatelný. (Zamazalová, 2009, s. 107-108)

Po dosažení cílů musí být vypracovány patřičné **strategie**, kterými se určí jak cílů dosáhnout. (Jakubíková 2008, s. 26) Strategické plánování se skládá z několika period, které zahrnují analýzu, plánování, realizaci a kontrolu. Je procesem, který umožňuje vedení způsobilé k vhodnému zkoordinování vnitřního a vnějšího prostředí podniku a taktéž vyhledávat a vhodně aplikovat způsoby uskutečnění plánů, jež se zaměřuje na získání a kompletaci stanovených cílů. (Foret a spol. 2001, s. 16)

## 2 TRH

Trh je soubor všech stávajících či potencionálních kupujících, kteří jsou ochotni kupovat vymezené produkty nebo služby. Je to místo, kde se různé firmy snaží zaujmout stejné zákazníky, kteří si právě od nich koupí produkt či službu a uspokojí tím své potřeby. Sřetává se tak poptávka s nabídkou. (Jakubíková, 2008, s. 46)

Existují dva typy trhů. Prvním typem je trh spotřebitelský, který představují jednotlivci i domácnosti, tzv. business to customer (B2C). Podle Kalky a Mäßen (2003, s. 20-21) je třeba brát u spotřebitelského trhu v úvahu následující faktory, kdy u spotřebitele vzniká potřeba a existuje mnoho nositelů těchto potřeb. Rozhodnutí o nákupu však závisí na jednotlivcích. Každý kupující má rozdílný věk, vzdělání, místo bydliště, příjem a upřednostňuje tak něco jiného. (Jakubíková, 2008. s. 49-51)

Druhým typem je trh průmyslový, tzv. business to business, (B2B) který tvoří společnosti. Firmy nakupují výrobky a služby pro další výrobu. Trh B2B se dá rozdělit na trh horizontální a vertikální. Rozdílem mezi nimi je takový, že při horizontálním trhu jde o poskytování služeb v různých odvětvích a u vertikálního trhu probíhá komunikace mezi dodavatelem a odběratelem z příslušného odvětví. (Jakubíková, 2008. s. 49-51)

U průmyslového trhu je poptávka odvozena od poptávky na spotřebitelském trhu. Jedná se o kolektivní rozhodnutí více specializovaných potřeb dle předem určených podmínek a nákupní proces má většinou delší průběh. Počet zákazníků je sice menší, ale s větší koncentrací. Dodavatel i odběratel mezi sebou uzavírají vztahy, jež jsou většinou specifikovány smluvním vztahem. (Kalka, Mäßen, 2003, s. 21)

### 2.1 Cílové skupiny, segmentace, targeting, positioning

Ne každý má stejné potřeby a přání jako ostatní lidé. Proto obchodníci při svém podnikání musí začít rozdělením trhu na segmenty. Základem je identifikace profilu každé skupiny kupujících, kteří preferují nebo vyžadují různé kombinace produktů a služeb tím, že jsou zkoumány demografické, psychografické a behaviorální rozdíly mezi zákazníky.<sup>2</sup> (Kotler, 2012, s. 10)

---

<sup>2</sup> Therefore, marketers start by dividing the market into segments. They identify and profile distinct groups of buyers who might prefer or require varying product and service mixes by examining demographic, psychographic, and behavioral differences among buyers.

Po identifikaci tržních segmentů, obchodník rozhodne, které z nich představují největší příležitosti, a na který cílový trh se zaměřit. Nabídka na trhu se vyvíjí pro každou firmu zvlášť a v mysli zákazníka je to vnímáno jako určitý přínos.<sup>3</sup> (Kotler, 2012, s. 10)

Nalezení cílových trhů podle Pelsmackera, (2003, s. 127-128) lze na základě tzv. procesu STP (segmenting - targeting - positioning), kdy by tyto kroky měly jít následovně po sobě. V první řadě jsou definována kritéria segmentace a poté samotný profil segmentu. Následně je odhadována lukrativnost cílené části trhu. Dalším krokem je výběr cílové skupiny a celý proces je zakončen definováním požadovaného umístění v mysli zákazníka.

## 2.2 Marketingové prostředí

Podmínkou každého existujícího podniku či organizace je určité prostředí. Pokud se firma izoluje od prostředí, které ji obklopuje, může to mít špatný dopad a znamenat až úplný zánik. Na každý subjekt působí určité kladné i záporné vlivy, které se nazývají faktory.

Každá firma by si měla faktory analyzovat a přizpůsobit své chování současnému chování a vývoji prostředí, který nastane. Některé faktory firma může do určité míry ovlivnit, ale na jiné faktory žádný vliv nemá. Podle toho, zda faktor lze ovlivnit nebo ne, rozeznáváme mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. (Boučková a kol., 2003, s. 81)



Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 39

Obr. 1: Podnikatelské prostředí

<sup>3</sup> After identifying market segments, the marketer decides which present the greatest opportunities — which are its *target markets*. For each, the firm develops a *market offering* that it *positions* in the minds of the target buyers as delivering some central benefit(s). Volvo develops its cars for buyers to whom safety is a major concern, positioning its vehicles as the safest a customer can buy.

### 2.3 Mikroprostředí

Faktory, které patří do této skupiny, organizace může jistým vhodným postupem využít, jelikož ovlivňují možnost organizaci uskutečnit svou hlavní funkci, a to uspokojení potřeb zákazníků. (Boučková, 2003, s. 82)

Hlavními **faktory mikroprostředí** jsou podle Boučkové (2003, s. 82-83):

- **Podnik, firma, organizace** jako hlavní článek mikroprostředí – péči o cílové trhy nelze přenechat pouze pracovníkům z marketingu, ale marketing podniku musí respektovat příležitosti výrobní, finanční a technické a i další vlivy, které na podnik v daném období působí. (Boučková, 2003, s. 82-83)
- Za jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí lze považovat **zákazníky**. Tím, že trhy nejsou stejnorodé, tak každý konečný zákazník na spotřebitelském trhu požaduje jiný přístup než zákazník na průmyslovém trhu. (Boučková, 2003, s. 82-83)
- **Dodavatelé** jsou ti, kteří ovlivňují schopnost podniku získat požadované zdroje v požadovaném čase, množství a kvalitě. (Boučková, 2003, s. 82-83)
- Ne všechny aktivity podniku, týkající se oblasti prodeje a marketingu, si podnik dokáže zajistit vlastními silami. Proto si mohou najít firmy, **distribuční články a prostředníky**, kteří mají určitou specializaci. Díky těmto článkům mohou podniky mohou urychlit pohyb zboží, zajistit spolehlivější přepravu zboží. Reklamní agentury mají za úkol umístit výrobek na cílový trh a posílit jeho prodej. (Boučková, 2003, s. 82-83)
- Pokud má být podnik na trhu prosperující, musí dobře znát **konkurenty**, aby požadavkům svých zákazníků dokázal vyhovět lépe než oni. Tento faktor lze ovlivnit jen v omezené míře, kdy závisí na síle konkurenta. Firma by měla využít vhodné marketingové strategie a zajistit si tak konkurenční výhodu. (Boučková, 2003, s. 82-83)

### 2.4 Mezoprostředí

V mezoprostředí si podnik může zvolit účastníky trhu a částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Vystupování podniku neovlivňuje pouze konkurence, ať konkurence nová nebo se substitučními výrovy, ale také chování odběratelů a dodavatelů. Firma by měla

vyhodnotit, jaký vliv tyto faktory mají a jak se vůči některým vlivům bránit. (Jakubíková, 2008, s. 84)

K analýze mezoprostředí je podle Fotra a kol, (2012, s. 41) využíván **Porterův model pěti sil** a jeho faktory jsou následující:

- **Hrozba nových konkurentů** - je dána zejména bariérami vstupu na trh a záleží, zda jsou velké či malé (Karlíček, 2013, s. 47)
- **Soupeření se stávající konkurencí** - některé trhy mezi sebou vnímají silný konkurenční boj. V případě, že je konkurence hodně silná, musí podniky důkladně rozmýšlet, jakou zvolí marketingovou strategii a jestli svými aktivitami na trhu konkurenci porazí. Některé trhy naopak mají konkurenci nízkou nebo žádnou. (Karlíček, 2013, s 47)
- **Hrozba substitučních výrobků** - segment je neatraktivní, pokud existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu. Pokud se zvýší technologický pokrok nebo konkurence v těchto "náhradních" odvětvích, ceny a zisky podniku budou pravděpodobně klesat.<sup>4</sup> (Kotler, 2012, s. 232)

Pokud firmy nabízí substituty, jimiž zákazník uspokojí své potřeby, vyrábí je s nižšími náklady a prodávají je za nižší ceny, než je stanovená cena produktu pak to pro firmu představuje větší hrozbou. (Hanzelová a kol., 2009, s. 111)

- **Vyjednávací síla dodavatelů** - každá firma má dodavatele a rozděluje je do několika skupin, například dodavatelé surovin materiálu, energie, dílů a součástí. Dalšími dodavateli jsou poskytovatelé služeb, finanční instituce, aj. Je důležité udělat průzkum stávajících i potencionálních dodavatelů. (Jakubíková, 2008, s. 85)
- **Vyjednávací síla odběratelů** - může ovlivňovat ziskovost odvětví i jednotlivých firem především tlakem na nižší ceny, lepší služby nebo vyšší kvalitu. Silní odběratelé tak mohou snižovat zisk v odvětví, které tak mohou stavět proti sobě. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 43)

---

<sup>4</sup> Threat of substitute products — A segment is unattractive when there are actual or potential substitutes for the product. Substitutes place a limit on prices and on profits. If technology advances or competition increases in these substitute industries, prices and profits are likely to fall.



## 2.5 Makroprostředí

Na makroprostředí působí sociální faktory, které ovlivňují všechny organizace působící v daném období a ekonomickém systému. Tyto faktory mohou firmě přinášet zajímavé příležitosti pro podnikání. Aby byl podnik úspěšný, musí respektovat a dodržovat dané faktory, které omezují počet situací s rizikem. (Boučková, 2003, s. 84)

Vhodným nástrojem marketingového makroprostředí je tzv. **PEST analýza**. Název vznikl z počátečních písmen vlivů, které na všechny podniky působí. Jedná se o vlivy (Karlíček a kol., 2013, s. 35):

- **Politicko-právní** (legislativní) faktory vymezují určité předpisy pro chod firmy. Mezi politické faktory lze zařadit typ vlády a její stabilitu, řízení ekonomiky, trendy i celé prostředí politiky. "Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří součást právního řádu." Zákon obsahuje vyhlášky, nařízení, předpisy, atp. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10) "V politicko-právním prostředí musejí podnikatelé respektovat platné zákony a předpisy a postoje zájmových skupin, které se dotýkají podnikatelských aktivit." (Kotler, 1998, s. 157)
- **Ekonomické** faktory jsou hlavně ty, co ovlivňují výdaje kupujících a kupní sílu, která je pro firmu hodně důležitá. Kupní síla závisí na určitých činitelích například na vývoji HDP, úrokových sazeb, míry inflace, měnového kurzu, dále na příjmech obyvatelstva, hladiny cen, hospodárnost a výše úvěrů. Firmy by měly sledovat vývoj trendů, příjmy obyvatelstva a celkové jejich změny (Boučková a kol., 2003, s. 85-86)
- **Sociálně- kulturní** prostředí monitoruje, jak vnímají lidé sami sebe a jaké mají stanovisko k jiným (k podniku, ke společnosti, k přírodě). (Kotler, 1998, s. 157). Podle Boučkové a kol. (2003, s. 84) hodnoty, ideje i postoje určitých lidí lze rozdělit na primární a sekundární, kdy primární názory se dědí po rodičích a sekundární si jednotlivec přebírá od ostatních členů společnosti.

Demografické prostředí se zabývá základními ukazateli popisující obyvatelstvo jako celek. Pozornost je věnována počtu obyvatelstva, věkové struktuře, pohlaví, úrovni vzdělanosti, zaměstnání, hustotě osídlení a dalším. Využití těchto dat je důležité jak pro statistiky, tak k vypracování následným odhadům vývoje do dalších let. (Boučková a kol., 2003, s. 84)

- **Technologické** i technické faktory se poslední dobou staly jednou z dominantních složek. Firma musí kolikrát vynakládat velkou část finančních prostředků na výzkum a vývoj. Malým nebo finančně slabším podnikům tento faktor vytváří bariéry na trh. Tempo technologických a technických pokroků se stále zvyšuje a je tím zvyšována užitná hodnota pro zákazníka. (Boučková, 2003, s. 84-85)
- podle Boučkové a kol.(2003, s. 84-86) lze přiřadit ještě **přírodní a ekologické** vlivy, který podniku mohou způsobit omezení. Jedná se například o nedostatek přírodních zdrojů, znečišťování planety a ovzduší aj. S těmito faktory se pak analýza dá pojmenovat PESTEL.

## 2.6 SWOT analýza

"Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingovou činnost a postavení podniku ve vnějším prostředí a důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence." (Boučková, 2003, s. 17)

Analýza by měla pomoci posoudit vnitřní prostředí podniku vzhledem k celému prostředí, v němž funguje. Měla by být prováděna pravidelně alespoň jednou ročně a systematicky v požadované struktuře. (Boučková, 2003, s. 17)

"Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kvadrantů, kterými jsou:

- strenghts - silné stránky,
- weaknesses - slabé stránky,
- opportunities - příležitosti
- threats - hrozby." (Urbánek, 2010, s. 220)

Tuhle analýzu lze provádět i samostatně, ale většinou ji firmy zpracovávají na závěr, protože je přehledná pro sumarizaci silných a slabých stránek podniku v souvislostech s významnými příležitostmi a hrozbami, které na firmu působí. (Boučková, 2003, s. 17)

Dle Zamazalové (2009, s. 104) je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí, tedy příležitostmi a hrozbami. Tyto faktory většinou firma není schopna ovlivnit, ale tím, že je firma včas identifikuje a vyhodnotí, může zaujmout vhodné stanovisko k využití příležitostí nebo odvrácení hrozeb.

Po analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza vnitřního prostředí, a to silných a slabých stránek podniku. Je hodnoceno postavení, které zvýhodňuje podnik v tržním prostředí a naopak překážky, které ovlivňují rozvoji organizace. (Zamazalová, 2009, s. 105)

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

Zdroj: Jakubíková, 2008, s.103

Obr. 2: SWOT analýza

### 3 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je základním pojetím marketingového procesu. Marketingový mix je podle odborníků definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů a uspokojila přání zákazníka. (Jakubíková, 2008, s. 146)

Zahrnuje vhodná marketingová rozhodnutí, úkoly či opatření a je označován tzv. 4P. Tento model 4P zahrnuje produkt (**p**roduct), cenu (**p**rice), propagaci (**p**romotion) a dostupnost (**p**lace). V některých případech je přidáváno páté P - lidé (**p**eople). Základním východiskem musí být strategické marketingové rozhodnutí, a všechny musí korespondovat s cílovým segmentem a positioningem. (Karlíček a kol, 2013, s. 152).

V oblasti služeb někteří autoři jmenují i další prvky a je tak rozšířen o další 3P, kde jsou zaměstnanci (personnel), procesy (process) a fyzické důkazy (psychical evidence). Lze použít i rozšíření na 8P, kde se k základnímu modelu připojí lidé (people), balení (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (partnership). (Jakubíková, 2008, s. 146-147)

#### 3.1 Výrobek

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Za produkt je považováno jakékoliv zboží, služby či informace v různých kombinacích, které jsou předmětem směny za peníze. (Karlíček a kol, 2013, s. 154). Účelem zakoupení produktu je podle Jakubíkové (2008, s. 154-155) pro zákazníka splnění jeho potřeb a přání, které má každý člověk individuální. K úspěchu firmy je důležité si zakládat na **kvalitě produktu**, kdy je důležité vyvíjet ty nejlepší produkty a inovovat produkty stávající. Firma by měla zákazníky informovat a tím si zajistit marketingový informační systém.

Podle toho jaká přání nebo potřeby zákazníků produkty uspokojují, jsou v rámci **klasifikace produktů** rozčleněny podle produktové hierarchie, která třídí výrobky podle uspokojování potřeb zákazníka (značky, typu produktů, třídy produktů, produktové řady,...). Podle doby používání lze výrobky rozdělit na zboží krátkodobé spotřeby, dlouhodobé spotřeby a nebo služby. Třetí možností je produkty dělit podle jejich novosti, například nové produkty, produkty modifikované, nebo zda se jedná o novou generaci produktů. (Jakubíková, 2008, s. 156)

Podle způsobu užití jsou produkty děleny na spotřební zboží, které se spotřebovává jednorázově nebo se využívá opakovaně, a na produkty průmyslové, které se používají

k zabezpečení procesu výroby, jsou určeny ke konečné spotřebě nebo jsou dále zpracovávány. (Foret a kol., 2001, s. 77)

Zboží pro zpracovatelské účely, průmyslové výrobky, jsou produkty, které jsou určeny k dalšímu zpracování nebo pro využití při podnikání. Dle účelu, jaký plní, je to buď zboží spotřební (př. sekačka na trávu koupená pro vlastní užití na zahradě) nebo zboží využité pro zpracovatelské účely (př. sekačka na trávu koupená městem pro ošetřování městské zeleně). (Foret a kol., 2001, s. 78)

Produkty pro zpracovatelské účely průmyslových výrobků se dělí na materiál a polotovary (př. přírodní zdroje, nerostné suroviny, aj.), investice (př. statky investiční povahy, oprávnění k výrobě) a pomocné materiály a služby sloužící k zabezpečení běžného provozu (kancelářské potřeby, opravářské či úklidové služby, aj.). (Foret a kol., 2001, s. 78)

Z pohledu marketingové strategie lze výrobek specifikovat podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 384-387) do tří následujících vrstev:

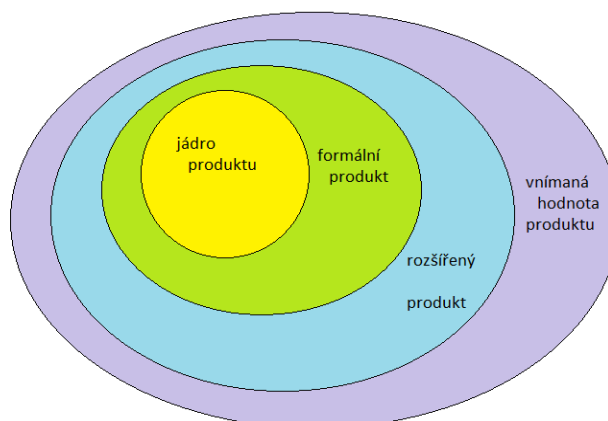
- Jádrem je základní vrstvou produktu, tzn. proč si zákazník výrobek kupuje, jaký je jeho základní užitek či služba
- Reálný produkt je složen z jádra a další vrstvy, do které patří kvalita, balení, značka, design, styl
- Rozšířený produkt obsahuje navíc k reálnému produktu další služby, například instrukce, záruky, servis, aj.

Pro lepší orientaci zákazníka pro výběr určitého produktu lze rozlišovat několik vrstev či úrovní produktu, kdy se jedná o tzv. **marketingovou strukturu produktu**. (Vysekalová, 2006, s. 108)

K nejdůležitějším úrovním výrobku patří:

1. Základní úroveň produktu, tzv. jádro, kdy se jedná o uspokojení potřeb zákazníka. Odpovídá na otázky typu, co zákazník kupuje, jakou službu mu produkt poskytne, ap.
2. Druhá úroveň produktu je formální výrobek a určuje způsob uspokojení potřeb. Promítá tedy konkrétní vlastnosti výrobku. Například se jedná o kvalitu, design, značku, obal, aj.

3. Třetí úroveň produktu tzv. rozšířený výrobek nabízí něco navíc, například dokompletování nákupu různými doplňky, zlepšení výbavy, výhodnější platební podmínky, delší záruční lhůty, aj.
4. Čtvrtá úroveň produktu lze subjektivně a psychologicky vnímat úplný produkt. Jako například dobré jméno, symbol, značka, příznivá image. (Vysekalová, 2006, s. 108-109)



Zdroj: Vysekalová, 2006, s. 109

*Obr. 3: Marketingová struktura produktu – od jádra až po vrchní slupku*

### 3.2 Cena

Jediným prvkem marketingového mixu, který pro podnik představuje zdroj příjmů, je cena a ostatní tvoří jen náklady. Cenová politika musí být v každém podniku správně nastavena a je velmi důležité správné stanovení ceny. U stanovení ceny se zohledňují výrobní a provozní náklady, ale je nutné reagovat i na změny trhu. (Foret a kol., 2001, s. 89)

Faktory, které ovlivňují výši ceny, a to přímo či nepřímo, lze rozdělit na vnitřní a vnější.

K **vnitřním faktorům** patří:

- firemní cíle (př. maximalizace zisku, maximalizace obrátu, udržení stávajícího podílu na trhu),
- cenová politika (podniky orientované centralizovaně či decentralizovaně),
- marketingový mix (provázanost ceny s ostatními prvky marketingového mixu),
- odlišování výrobku od konkurence (př. servis, platební podmínky, záruční lhůta),
- náklady. (Foret a kol., 2001, s. 91)

K vnějším faktorům patří:

- poptávka (na výši ceny má zvláštní vlivy, mezi které lze zařadit např. tlak konkurence, substituční výrobky, životnost produktu, příjmy zákazníků, naléhavost potřeb kupujících a jejich preference),
- konkurence (vliv konkurence stávající i potencionální),
- distribuční síť (působení zprostředkovatelských organizací),
- ekonomické podmínky ( fáze ekonomického cyklu, ve kterém se dané odvětví nachází),
- opatření centrálních orgánů (vládní opatření a zákony). (Foret a kol., 2001, s. 92-93)

V následujícím odstavci jsou objasněny **způsoby stanovení cen**. Finální cena vzniká z ceny základní s připočtením různých přírážek, srážek, rabatů a je vytvořena tzv. konečná prodejní cena. (Foret a kol., 2001, s 93)

Nejčastěji používané metody jsou:

- Metoda založená na nákladech - tzv. nákladově orientovaná cena pokryje náklady na výrobu, prodej, distribuci, vývoj, odměny i riziko. Náklady stanovují dolní hranici ceny a ta horní je omezena poptávkou. Podnik by se měl snažit o maximální snížení nákladů, ale zároveň by zákazníkovi měl splnit všechny požadavky. (Jakubíková, 2008, s. 225-226)
- Poptávkově orientovaná cena - je založena na odhadu objemu prodeje a podléhá různé úrovni cen. Východiskem této metody je určení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, při stejných nákladech na jednotku. Cena je tak založena na hodnotě uznané spotřebitelem. (Foret a kol., 2001, s 93)
- cena orientovaná na konkurenci se využívá v situaci, kdy má firma obdobné produkty jako konkurující firma. Stanovení ceny touto metodou se využívá především v případě vstupu na nový trh, kdy je konkurence silná a nabízí podobné parametry produktů. (Foret a kol., 2001, s 93)
- stanovení cen na základě vnímané hodnoty zákazníkem - vnímaná hodnota, která se skládá z několika prvků (výkon, kvalita, záruka, úroveň distribuce nebo pověst a důvěryhodnost dodavatele) je zjišťována od zákazníků osobně nebo prostřednictvím dotazníku. (Jakubíkové, 2008, s. 227) Firma se musí snažit vyhovět

svým zákazníkům, ať už se jedná o zákazníky, kteří se rozhodují na základě ceny, kvůli hodnotě nebo na základě věrnosti. (Kotler, Keller, 2006, s. 484)

### 3.3 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou podnik využívá k informování, ovlivňování či přesvědčování zákazníků, prostředníků i různých skupin veřejnosti. (Boučková, 2003, s. 222)

Komunikační politika znázorňuje postoj podniku ve vztahu ke sdělovacím aktivitám. V průmyslovém odvětví je pro podniky významná účast na veletrzích a výstavách, technická a obchodní dokumentace. (Jakubíková, 2008, s. 240)

Nadřazeným pojmem jednotlivých částí **komunikačního mixu** je pojem propagace. Vysekalová a Mikeš (2010, s. 17-18) uvádí následující nástroje marketingové komunikace:

- Reklama – placená produkce a distribuce zpráv za účelem oslovení cílové skupiny. Př. inzerce v tisku, reklama v televizi, rozhlas, na internetu, outdoor a indoor reklama, aj.
- Podpora prodeje – časově omezená marketingová technika se smyslem motivovat běžného spotřebitele k nákupu, aby firma zvýšila prodej. Př. soutěže, vzorky, kupony, hry, akce v místě prodeje, atd.
- Vztahy s veřejností – pomocí určitých technik firma informuje o podniku a jeho úsecích, produktech a službách, aby získala přízeň a podporu veřejnosti.
- Přímý marketing – využívá cíleného oslovení a komunikace s přesně definovanými skupinami zákazníků. př. direct mail, katalogový prodej, zásilkový prodej. aj.
- Sponzoring – finanční podpora určité události, publikace, pořadu, nebo její zakoupení za účelem umožnění prezentace své firmy (názvu, loga, reklamního sdělení). Sponzorem je ten, kdo nabídne finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostane protislužbu, která přispívá organizaci k dosažení cílů. Nejčastěji se vyskytuje při sportovních akcích nebo v kulturní a sociální oblasti.
- Sociální sítě – využití tohoto mimořádného pokroku technologií předešlých let představuje nové možnosti při oslovení cílových skupin, budování image, značky a jsou i pramenem informací.



- Mimo to lze podle Jakubíkové (2008, s. 260) doplnit osobní prodej, který představuje přímý kontakt prodávajícího a zákazníka a jeho cílem je úspěšně výrobek prodat.

Reklama v oblasti B2B nese určité rozdíly oproti reklamě zaměřené na jednotlivého spotřebitele. Mezi hlavní rozdíly patří, kdo je držitelem peněžních prostředků, jaký je počet kupujících, kdo rozhoduje o nákupu a jak dlouho mu nákup trvá. (Vysekalová, Mikeš 2010, s. 19) Viz následující tabulka.

Rozdíly	
business-to-business	spotřebitel
používá peníze firem malý počet kupujících o koupi rozhoduje skupina delší čas na nákup	používá vlastní peníze velký počet kupujících o koupi rozhoduje jednotlivec (rodina) často kratší čas na nákup
Podobnost	
Všechno rozhodnutí týkající se nákupu dělají lidé.	

Zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2010, s. 19

*Tab. 1: Rozdíl mezi reklamou B2B a reklamou v rámci spotřebitelského marketingu*

### 3.4 Distribuce

Distribuce je další součástí marketingového mixu a ukazuje umístění produktů na trh. Zahrnuje soubor aktivit, pomocí kterých se výrobek dostává z místa vzniku do místa určení. Distribuci lze definovat jako "souhrn hmotných i nehmotných toků, které k distribuci patří a společně s ní vytváří distribuční systém." (Foret a kol., 2001, s. 101)

Typy distribučních cest:

- Přímé – mezi výrobcem a spotřebitelem dochází k přímému kontaktu
- Nepřímé – mezi výrobcem a konečným spotřebitelem se objevuje distribuční mezičlánek (Boučková a kol., 2003, s. 202)

Tři základní typy distribučních mezičlánků v rámci přemísťování z místa výroby ke konečnému spotřebiteli:

- Prostředníci – podniky, které přemísťované zboží kupují a za určitý čas ho prodají

- Zprostředkovatelé – podniky podílející se na procesu směny zboží, které je přemísťováno, ale nekupují ho. Vyhledávají spotřebitele, kteří si výrobek koupí přímo od výrobce.
- Podpůrné distribuční mezičlánky – usnadňují směnu zboží, ale samy se nejsou zprostředkovatelem ani vlastníkem zboží. Př. Banky, propagační agentury, aj. (Foret a kol. 2001, s.105)

## 4 ANALÝZA PORTFOLIA

Veškeré produkty, které na trhu firma nabízí, se označují jako výrobní mix, nebo-li sortiment. Ten je tvořen výrobními řadami, jež mohou být různě definovány, nejčastěji určitou technologií, specifickou potřebou, typem produktu či segmentem aj. Výrobní řadu tvoří jednotlivé linie (varianty), které jsou tvořeny modely a ty mohou být následně konkretizovány v položce (materiál, velikost, barva). (Boučková a kol., 2003, s. 166)

V rámci výrobního sortimentu se kromě řady dále rozlišuje:

- "Šířka – počet produktových řad
- Délka – celkový počet položek v produktovém mixu
- Hloubka – počet variant produktů v každé produktové řadě
- Konzistence – těsnost vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými řadami" (Jakubíková, 2008, s. 177)

Dle Boučkové a kol. (2003, s. 166) lze měnit pomocí šířky, délky, hloubky a konzistence sortiment firmy, a to následnými změnami: rozšířením dochází k nárůstu počtu výrobních řad, prohloubením, které nastává zvýšením počtu modelů. Dalšími změnami jsou prodloužení – zvýšení celkového počtu položek a diverzifikace, při které je snižována konzistence výrobních řad.

Každý podnikatel by měl věnovat pozornost hodnocení jednotlivých výrobků na trhu a jak plní určité funkce. K posouzení sortimentu je nezbytné určit soubor kritérií, na základě kterých bude zřetelně poznat, jestli je produkt dobrý nebo špatný. Mezi hlavní kritéria patří zisk, obrat (výše prodeje), podíl produktu na trhu a jeho vývoj, stáří produktu a jeho životní cyklus, náročnost na zdroje či územní hledisko a mnohé další. (Boučková a kol., 2003, s. 167)

Analýza portfolia je využívána ke zhodnocení atraktivity jednotlivých produktů. Vlastní analýza podniku by měla reagovat na příslušnou strategickou jednotku a jestli má význam jednotku dále budovat, udržovat, vyvíjet nebo potlačovat a rušit. Nejčastěji se používají bostonský model produktové analýzy (BCG model) a model firmy General Electric (model GE). (Foret a kol. 2001, s. 40)

## 4.1 Matice BCG

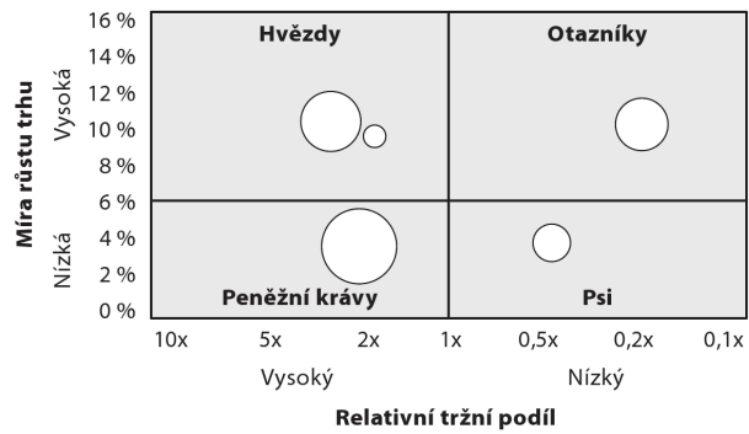
Model byl vytvořen firmou Boston Consulting Group, podle níž nese název. Podnik ji vytvořil s myšlenkou analyzování jejich obchodních jednotek či výrobních řad. (Blažková, 2007, s. 143-144)

Do matice BCG jsou posupně zaznamenávány produkty, tzv. SBU - Strategické obchodní jednotky. Na vodorovné ose je znázorněn relativní tržní podíl vzhledem k nejsilnějšímu konkurentovi na trhu. Na svislé ose je znázorněno tempo růstu trhu v procentech a je identické s přírůstkem tržeb u jednotlivých výrobků. Velikost bubliny vyjadřuje velikost objemu prodeje. (Jakubíková, 2008, s.105-109)

Z hlediska umístění sledovaných produktů lze rozlišit čtyři základní skupiny, jednotlivé kvadranty – otazníky, hvězdy, dojně krávy a hladové psy.

- Otazníky – jsou výrobky, které mají nízký relativní podíl a jejich trh roste rychle. Rychle rostoucí trh vyžaduje docela vysoké finanční potřeby, ale má šanci zvýšit svůj podíl vhodnými nástroji marketingového mixu či strategickými operacemi.
- Hvězdy – výrobky, které mají vysoké tempo růstu i velký podíl na trhu. Do hvězd je nutné v určité fázi životního cyklu investovat. Tím se dá udržet dobré postavení na trhu a možnost vstoupit na trh nový. Peníze jsou do této jednotky investovány, aby měla v budoucnu možnost stát se dojnou krávou.
- Dojně krávy – produkty, které si udržují dobrou pozici na trhu a produkuje větší množství peněžních prostředků. Z peněz, co zůstanou, jsou uplatněny na ostatní skupiny portfolia
- Hladoví psi – výrobky na trzích s nízkým tempem růstu i s nízkým relativním podílem. Pokud jednotky vykazují zisk, tak jen na udržení svého podílu na trhu, tudíž pro firmu nejsou perspektivní (Jakubíková, 2008, s. 107-108)

## Matice BCG



Zdroj: Blažková, 2003, s. 143

Obr. 4: Matice BCG

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Původní průmyslová kovárna vznikla již roku 1932 u firmy Baťa. Osamostatněna byla v roce 1992 pod názvem Kovárna "VIVA" Zlín, spol. s r.o. Firma v té době začínala s počtem 36 zaměstnanců. Během následujících let firma získala kontrakty a začala spolupracovat se zákazníky ze zahraničí. V roce 2010 se firma stala akciovou společností s nynějším názvem Kovárna VIVA a.s. Během svého působení se v kovárně zvýšil stav zaměstnanců na 340 ke konci roku 2014.

Na konci roku 2013 Kovárna VIVA a.s. odkoupila prostějovskou kovárnu Alper a.s. a stala se se svým stoprocentním podílem novým majitelem. Oblastí podnikání je produkce zápusťkových výrobků z oceli a je zaměřena na automobilový, zbrojní, zemědělský a zdravotnický průmysl. Cílem bylo rozšířit kapacitu výroby a celkové výrobné portfolio. Posíleno o přibližně 90 zaměstnanců.

V roce 2014 se kovárna stala stoprocentním vlastníkem společnosti VIVA ZP, jejíž oblastí podnikání je obrábění výkovek, která byla dříve z poloviny vlastněna firmou ZULIP s.r.o.

### Produkty

Přední česká průmyslová kovárna, Kovárna VIVA a.s., se zaměřuje na výrobu zápusťkových výkovek z legovaných, mikrolegovaných, uhlíkových a konstrukčních ocelí. Výkovky jsou využívány především v automobilovém průmyslu, hydraulických přístrojích, vysokozdvihných vozících i zemědělství.

### Výroba

Proces výroby má několik částí.

- Dělení materiálu
- Kování
- Kalibrace
- Tepelné zpracování
- Obrábění výkovek
- Povrchové úpravy výkovek (př. barvení, zinkování, galvanizace, ochrana fosfátováním, atd.)
- Finální inspekce
- Expedice, transport (Interní zdroj, 2015)

## 5.1 Hlavní firemní cíle a strategie, poslání, vize

Dlouhodobou strategií firmy je investice části zisku zpět do firmy. V čem spočívají hlavní hodnoty společnosti lze zpozorovat z poslání firmy, které zní „Pracovat tak, abychom si zasloužili dobrou budoucnost“. Vizí firmy je stát se respektovaným partnerem pro výjimečná řešení a produkovat technicky dokonalé a výjimečné výrobky. (Viva.cz, 2013)

Dobré jméno společnosti je budováno na společných hodnotách, za které je každý zaměstnanec zodpovědný. Firma své hodnoty definuje jako 4Z: **Z**ákazník, pro kterého chce být firma vyhledávaným partnerem, **Z**aměstnanec, který měl rozumět své práci, být spokojený a motivovaný pracovat. Další hodnotou je **Z**odpovědnost, která je přijímána jako závazek k určité rozvážnosti a **Z**lepšování, které je nepostradatelnou součástí práce každého zaměstnance. (Viva.cz, 2013)



## 6 TRH

Kovárenský průmysl ČR patří mezi tradiční obor. První kovárny byly zakládány již poloviny 19. století a jejich vznik byl již tehdy úzce spojen s rozvojem průmyslu. V dnešní době jsou využívána všechna strojírenská odvětví a mezi nejvýznamnějších lze jmenovat automobilový průmysl, dále pak stavební, zemědělský, výrobní a v neposlední řadě plavební.

Vyprodukované díly mají určité mechanické vlastnosti a kovárny se neustále snaží o zlepšování kvality, modernizace a nové technologie, jež vedou k odlišení od konkurence. V ČR se dobré postavení kovárenství vytváří díky zvýšenému vývozu. (SKČR.cz, 2015)

Kovárenství patří mezi obory s relativně stabilním odbytem a pochopitelně je spojen s vysokými investicemi do vybavení společnosti, zařízení, strojů, a též se musí počítat s vysokými náklady na spotřebu energie.

### 6.1 Cílové skupiny, segmentace, targeting, positioning

Cílem společnosti je spolupracovat výhradně se špičkovými firmami ve svých oborech. Na společnost jsou sice kladeny vysoké nároky, ale tím je posouvána rychle dopředu a zajišťuje konkurenční výhodu. Potenciál obratu s firmou, se kterou kovárna navazuje spolupráci, se pohybuje v řádu jednotek milionů eur.

Výrobky nepoptávají jen zákazníci, ale samotná společnost si vybírá dodavatele. Většinou se jedná o obrábění jednotlivých výkovek, které není schopna firma sama vyrobit například z důvodu omezených kapacit, jiného materiálu aj.

### 6.2 Mikroprostředí

Hlavní faktory, které firma může využít jsou:

**Podnik a jeho firemní prostředí** se skládá z:

- Vedení – v tomto postavení jsou ředitelé jednotlivých oddělení, kteří koordinují veškeré činnosti společnosti.
- Obchodní oddělení – má na starost přijímání a vyřizování objednávek, sestavování plánu pro zákazníky. Zajišťují přepravní podmínky, objednávají přepravu. Jsou odpovědní za splnění objednávek a dohlíží, aby bylo vše včas zapláceno.

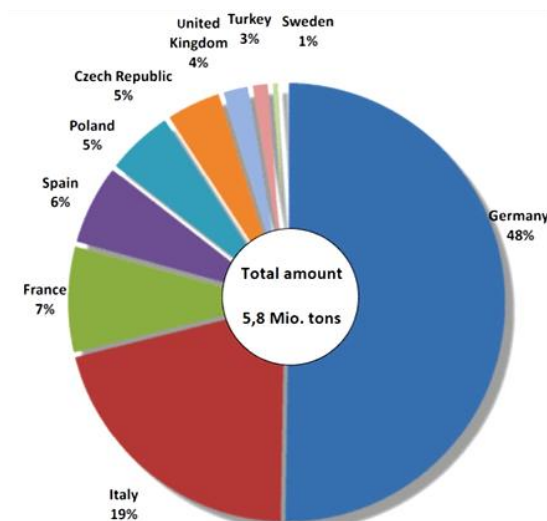
- Oddělení nákupu – zabývá se objednávkami hutního materiálu, oceli, která má několik set různých jakostí. Významný podíl na nákupu tvoří i nákup nástrojového materiálu, náradí, čistících a hygienických potřeb, kancelářského vybavení a vybavení dílen.
- Výrobní útvar – řídí a rozděluje práci pro jednotlivé skupiny pracovníků. Dle zadání jsou realizovány zakázky. Lidé ve výrobě jsou zodpovědní za chod podniku při výrobě správných výrobků, ve správném čase a správném množství.
- Technický útvar – oddělení technické výroby připravuje specifické technické kalkulace nových projektů, jimi jsou navrhovány nové tvary výkovků, činnost tohoto oddělení zahrnuje i chystání návodek pro celou kovárnu, navrhování optimální technologie pro kování a je zodpovědné za objevení nových výrobních postupů. Dále je jejich úkolem podpořit výzkum a vývoj ve výrobě.
- Útvar jakosti a kvality – rozhoduje o všech moderních metodách pro kontrolu jakosti celého procesu výroby, od nákupu materiálu, přes průběžnou kontrolu výroby až po finální inspekci před expedicí.
- Ekonomický útvar – zajišťuje veškeré financování nákupů a prodejů, mezd, účetnictví, platby daní a jiných poplatků i různá pojištění.
- Personální oddělení – má na starost péči o všechny zaměstnance firmy, nábor nových zaměstnanců. Starají se o inzerování volných pracovních pozic, pohovory s uchazeči, přijímání zaměstnanců. Další oblastí v personálním útvaru je vzdělávání zaměstnanců, a to v podobě různých školení a oblast bezpečnosti práce.
- **Zákazníci** – Díky zákazníkům se firma může rozvíjet. Spolupráce s cílem oboustranné spokojenosti je další z hodnot organizace. Jsou vyhledáváni zákazníci, kteří jsou špičkami ve svých oborech, s cílem stát se pro ně vyhledávaným partnerem

**Distribuční články** – Ve společnosti se ve značné míře využívají přímé cesty rovnou k průmyslovému spotřebiteli, či uživateli. Pokud je ovšem konečný zákazník člověk kupující až konečný produkt (př. auto), tak se poté průmyslový spotřebitel chová jako prostředník.

**Konkurence** – v České republice se výroba volných výkovků z oceli vyskytuje u kováren viz příloha P I, ve které je přiložen seznam podniků zaměřených na stejný obor.

### Konkurence ve světě:

Graf č. 1 popisuje procentní zastoupení České republiky v produkci výkovků v rámci Evropy, kdy z 5% patří k významným procentům s průměrnou produkcí dosahující hodnot okolo 255 milionu tun. Největším je samozřejmě Německo s téměř 50 procentním podílem trhu, v množství to lze vyjádřit tunami v počtu cca 2 250 000 000.

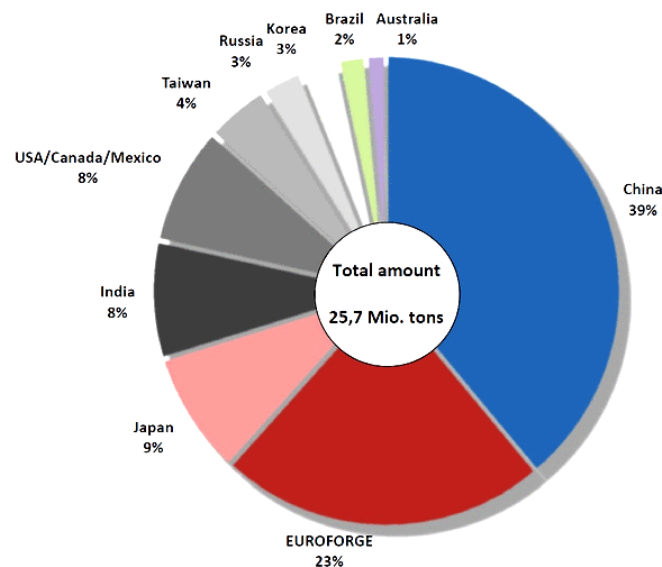


Zdroj: Euroforge, 2015

*Graf 1: Evropská produkce výkovků  
v roce 2013*

V níže uvedeném grafu č. 2 je provedeno srovnání celosvětové produkce a její prognózy na rok 2015. Tento jev pro nás značí vysoký podíl a vliv Číny na světové trhy. Jelikož se jedná o nejvíce rostoucí ekonomiku světa, není se co divit, že i její vliv na produkci výkovků je enormní. S podílem 40 procent celosvětové produkce.

Euroforge, tedy skupina distributorů výkovků v rámci Evropy, je s podílem 25 % významným dodavatelem na celosvětovém trhu. Pokud tento fakt vztáhneme k České republice, lze říci, že v komplexním měřítku je to okolo jeden a čtvrt procenta celosvětové produkce.



Zdroj Euroforge, 2013

Graf 2: Celosvětová produkce výkovků v roce 2013

### 6.3 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí zkoumá především obor, ve kterém společnost podniká. Podle Porterovy pětifaktorové analýzy umožňuje prostředí poznat z hlediska:

**Stávající konkurence** – konkurence v odvětví se dá říct, že je ustálena. Většinou se jedná o konkurování si technickými schopnostmi, výběrem používaného materiálu, rozsahem produkce apod. Konkurencí můžeme jmenovat například slévárny, které mají oproti vykováným dílům jednodušší způsob procesu výroby.

V České republice lze jmenovat následující kovárny, které si konkurují ve výrobě zápusťkových výkovků:

- CZECH PRECISION FORGE a.s.
- HF-CZECHFORGE spol. s r. o.
- INPO spol. s r. o.
- MORAVSKÉ KOVÁRNY a.s.
- MSV Metal Studénka a.s.
- OSTROJ a. s.

- Peform CHRUDIM, spol. s r. o.
- TAFORGE a.s.
- TRIANGOLO spol. s r. o.
- ZVU Kovárna a.s.

Evropská konkurence

- Německo: Maschinenfabrik ALFING Kessler GmbH, SCHMIEDAG GMBH, aj.
- Itálie: FOC Ciscato Spa, Riganti, Metallurgica Siderforg aj.

**Potencionální konkurence** – vstup do odvětví požaduje vysoké náklady na založení podniku, což je bráno za podstatnou bariéru. Více než založení nových kováren v ČR je pravděpodobnější vznik kováren v asijských zemích. I z grafu č. 2 (str. 36) vyplývá, že celosvětovou produkci ovládají Čína, Japonsko, Indie, které můžou získat trh především nižší cenou.

**Smluvní síla dodavatelů** – pro společnost jsou dodavatelé především dodavatelé energie a materiálu potřebného k výrobě. Hlavním vstupem do výroby firmy je ocel. Největší dodavatelem je firma Moravia Steel – ocelárna a válcovna Třinecké Železárny a Sochorová válcovna Kladno, druhým v pořadí je ocelárna ASCOMETAL ve FosSurMer na jihu Francie a dvě ocelárny v Německu LSW a SAARSTAHL. Tyto společnosti může ovlivnit taktéž cena energií a na základě těchto i jiných faktorů, můžou změnit konečnou cenu svých komodit.

**Smluvní síla kupujících** – firma získává své odběratele poptávkovým řízením – kupující má představu o svém produktu a pošle svou poptávku potenciálním výrobcům, dále vyhodnotí všechny nabídky podniků a až poté se rozhodne, komu zašle závaznou objednávku. Kovárna VIVA, a.s je na seznamu schválených dodavatelů – tento seznam je pro odběratele závažným zdrojem informací a předpokládají, že tyto firmy vyrobí produkty podle jejich požadavků. Právě i díky tomuto seznamu firma dostává zajímavé zakázky.

**Hrozba substitučních výrobků** – mezi hlavní náhražky, kterými by mohla konkurující firma nahradit výkovky vyrobené zápustkovým kováním, jsou odlitky ve výrobním odvětví slévárenství, dále jsou to produkty z hliníku, které mohou konkurovat svou hmotností, výrobky nebo konstrukce vytvořené svařením – svařence a 3D tisk.

## 6.4 Makroprostředí

Prostředí podniku, které podnik nemůže ovlivnit nebo může ovlivnit jen velmi málo. V situační analýze PESTEL, pomocí které bude zhodnoceno vnější prostředí firmy, bude zachycen vliv jak na chod firmy, tak i obor, ve kterém firma podniká.

### 6.4.1 Politické vlivy

Akciová společnost Kovárna VIVA, stejně tak jako ostatní firmy podnikající na území České republiky, podléhá zákonům, vyhláškám a nařízením vlády, kterými se musí řídit.

Zejména se jedná o následující zákony jako je obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.), zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (Zákon č. 235/2004 Sb.), zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), zákon o zdravotním pojištění (Zákon č. 48/1997 Sb.) a ostatní normy a zákony.

Současná politická situace a rozložení politických sil dávají pocit spíše nestabilní situace České republiky. Již v minulosti bylo vyzorováno, že vlády a političtí představitelé či uskupení neměli v českém státě dlouhého trvání, málokterá vláda přežila či zvládla své celé volební období. Ideální volbou pro řešení situace firem by byl vznik jakékoli silně vlády, tedy reprezentace se silným vlivem a procentuálním podílem v poslanecké sněmovně. Věděly by se koncepce a plány na čtyři roky do předu a mohla by se jim přizpůsobit a stanovit příslušná strategie.

Na každou firmu působí dopad daňové politiky. V ČR jsou aktuálně tři typy sazeb DPH. Od roku 2013 je to základní sazba, která je rovna 21 %, a snížená sazba, která činí 15 % a od roku 2015 je třetím typem další snížená sazba rovna 10 %, která je uplatňována například u léků, knih, kojeneckých výživ, sběr přepravu a likvidaci komunálního odpadu. (Jakpodnikat.cz, 2015)

### 6.4.2 Ekonomické vlivy

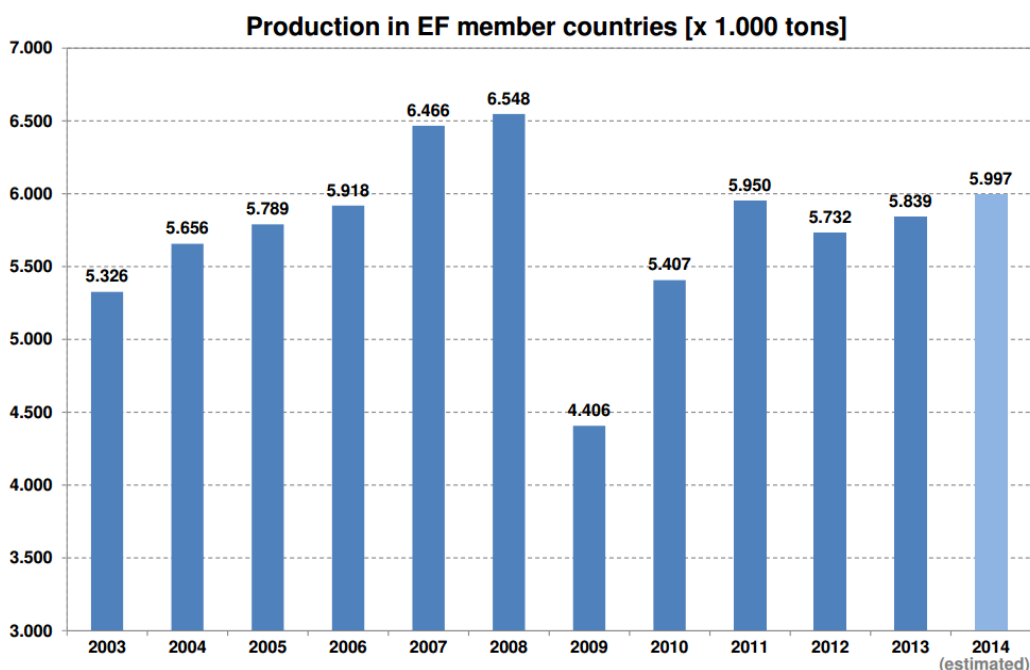
Průmysl táhne ekonomiku nahoru, a to například zpracovatelským průmyslem, výrobou kovů a konstrukcí, výrobou pryže a plastů, odvětví dopravních prostředků, strojů i zařízení a i výrobou osobních automobilů. Produkce aut se zvyšuje, jsou vyráběny nové modely a celková poptávka tudíž stále roste. Na straně poptávky je růst tažen především zahraničním obchodem. (Kermiet, 2015)

Do ekonomických vlivů lze zařadit makroekonomické ukazatele, kterými je ovlivňován chod firmy a patří sem například hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, inflace, vývoj průměrné mzdy.

Níže uvedená data v grafu č. 3, ukazují dlouhodobě průměrnou bilanci produkce v rámci Euroforge v hodnotě okolo 5 500 miliónů tun. Výjimkou jsou roky 2007, 2008 a 2009. V letech 2007 a 2008 byl nárůst produkce v Evropě způsoben vyšším exportem zejména Německa a nižší cenou ropy. Těmito aspekty se všem organizacím snížili náklady a mohli šáhnout k nižším cenám. Pro zákazníky to byla příznivá zpráva, kdy vzhledem k cenám na trhu a ziskům společností, mohli investovat do inovací organizací a tím zvyšovat vývozní atributy kovárenských společností.

Celosvětový propad burzovních trhů a kolísání cen u hlavních komodit způsobil v roce 2009 počátek celosvětové ekonomické krize. Ta měla vliv na všechny podniky, poněvadž nízký export znamená nízký zisk.

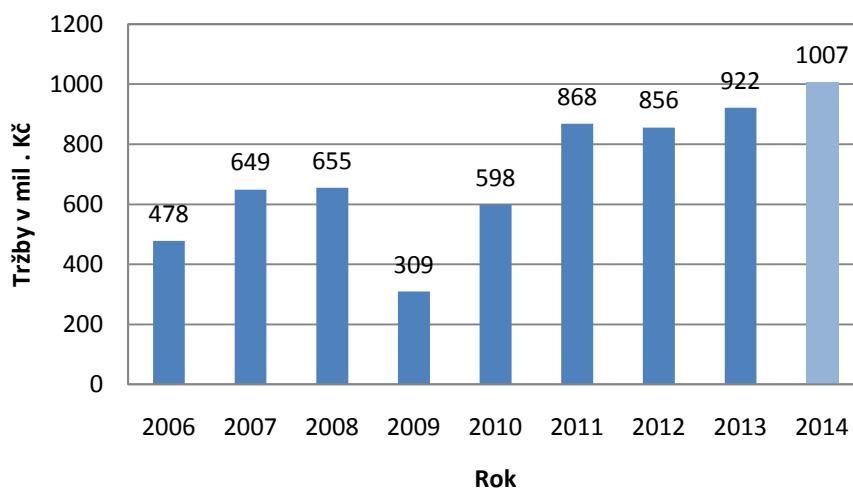
Od roku 2010, kdy začala recese trhů, je v grafu č. 3 patrné, že se produkce vrátila k průměrným hodnotám. Lze tedy říci, že se všem podnikům v této oblasti začalo dařit naplňovat exportní kvóty.



Zdroj: Euroforge, 2015

Graf 3: Výroba v členských zemích Euroforge 2003-2014

V roce 2009 byla i firma zasažena celosvětovou **finanční krizí** a pokles objemu prodeje klesl více jak o 50 %. V následujícím roce se kovárna vrátila téměř k hodnotám tržeb roku 2008. V roce 2011 tržby vzrostly zhruba o 45 % oproti roku 2010. Situace se stabilizovala a až na výjimku v roce 2012 tržby rostou. V roce 2014 tržby dosáhly více než miliardy korun.



Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Graf 4: Hospodaření firmy 2006-2014

**HDP** v roce 2014 vzrostl o 2,0 %, v posledním čtvrtletí o 1,3 %. Vývoj HDP byl poznamenán i vlivem zvýšení spotřebních daní u tabákových výrobků.

Ve státech Evropské unie klesl **průmyslový podíl** na celkové přidané hodnotě z 20,3 na 19,1 %. Důvodem je útlum výroby v severní a západní Evropě. V České republice naopak podíl vzrostl, a to z 29,3 na 31,8 procenta. (Tramba, Ekonom, 2015, s. 19)

**Míra inflace** je další ukazatelem ekonomiky a vyjadřuje nárůst všeobecné hladiny zboží a služeb v ekonomice za určitý čas. Inflace za poslední dva roky klesla a dokonce byla nejnižší za posledních deset let. (Mfcr.cz, 2015)

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ, 2015

Tab. 2: Míra inflace v letech 2004–2014

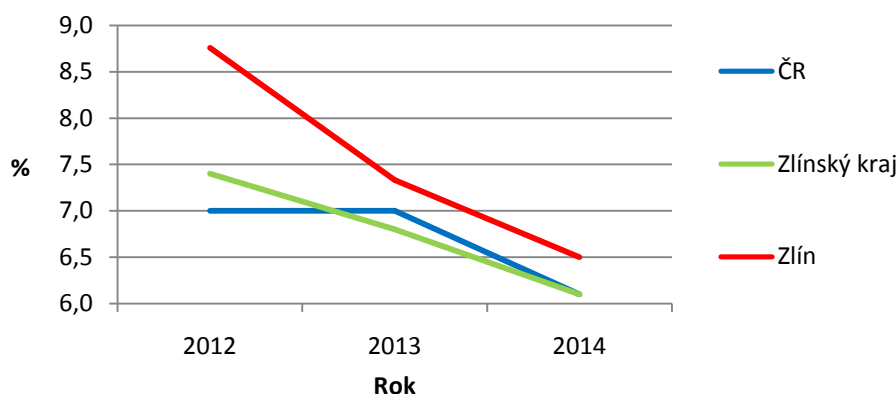


**Kurz koruny vůči euru** – ČNB v roce 2013 na podporu ekonomiky uměle oslabila korunu z 25,79/euro na 26,98 Kč/euro. Tato intervence společnost ovlivnila a zaznamenala kurzové ztráty ze zajištění. Vliv udržení hodnoty Eura kolem hodnoty 27 korun má dva podstatné vlivy na podniky v České republice.

Prvním aspektem byl cíl posílení vývozu produktů českých podniků. Dosažením vyšší ceny za Euro mají podniky při vhodně nasmlouvané hodnotě větší obraty a zisky. Tedy posilují export.

Druhým vlivem je, že zvýšení výroby a produkce má velký vliv na nezaměstnanost. Vznikají nová pracovní místa, na úřadu práce ubývá žadatelů o zaměstnání, podnik roste a v nemalé míře zvyšuje svou konkurenční schopnost.

**Míra nezaměstnanosti** v České republice za rok 2012 byla 7,0 %. Ve Zlínském kraji byla nezaměstnanost vyšší a to 7,4 %. Konkrétně ve Zlíně, kde akciová společnost Kovárna Viva sídlí, to bylo 8,76 %. V roce 2013 míra nezaměstnanosti v ČR zůstala na 7,0 %, ale ve Zlínském kraji poklesla, a to na 6,8 %. Ve Zlíně to byla hodnota 7,33 %. Za rok 2014 došlo ke snížení nezaměstnanosti na 6,1 %, a byla rovna i pro Zlínský kraj 6,1 %. Ve Zlíně míra nezaměstnanosti poklesla na 6,50 %.



Zdroj: ČSÚ, 2015

*Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti v posledních třech letech*

V následující tabulce je zaznamenán průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách. Celková **zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu** ve srovnání posledních čtvrtletí v letech 2013 a 2014 vykazuje růst o 2,45 %. V jednotlivých oborech NACE 24 je zvýšení 3,19 a u skupiny a NACE 25 pak 3,82 %.

Rok	Zpracovatelský průmysl celkem	Výroba základních kovů, hutní zpracování; slévárenství (NACE 24)	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (NACE 25)
2012	1 067 843	43 748	137 449
	1 074 118	43 534	139 757
	1 076 347	43 528	141 033
	1 074 468	43 244	141 098
2013	1 048 689	43 190	138 093
	1 053 059	43 017	138 760
	1 059 144	42 905	140 305
	1 063 821	43 037	140 882
2014	1 059 508	43 600	140 242
	1 072 879	43 928	142 935
	1 082 191	44 332	144 965
	1 089 916	44 412	146 273

Zdroj: ČSÚ, 2015

Tab. 3: Zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu v rámci celé ČR

### 6.4.3 Sociální

Na konci roku 2014 na území Zlínského kraje žilo 585 261 obyvatel. Vývoj **věkového složení** obyvatel se vyvíjí snížením počtu obyvatel v produktivním věku o 1,05% a zvýšením podílu obyvatel v poproduktivním věku, kdy podíl obyvatel s věkem 65 a více let se zvýšil oproti roku 2013 o 2,61 %. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2014 se tímto vlivem zvýšil na 42,2 let.

	2011	2012	2013	2014
Celkem	589 030	587 693	586 299	585 261
Základní věkové skupiny:				
0–14	83 903	84 163	84 554	84 963
15–64	406 257	401 633	397 208	393 025
65 a více	98 870	101 897	104 537	107 273
Průměrný věk	41,4	41,7	42,0	42,2

Zdroj: ČSÚ, 2015

Tab. 4: Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji za rok 2011 – 2014

**Kvalifikace zaměstnanců** umožňuje určité profesní uplatnění. Možností získání pracovníků na strojařské profese je pro zaměstnavatele rekvalifikace absolventů

netechnických oborů. Svou kvalifikaci dodělávají v průběhu zaměstnání, a to formou kurzů a školicích seminářů. Na základě složených zkoušek je pak zaměstnanec schopen vykonávat požadovanou činnost.

Dále je možno jmenovat faktory, které taktéž ovlivňují strukturu zaměstnanců:

- oblast, v níž se člověk nachází a žije (míněno, zda ve Zlíně či jeho okolí)
- časové dispozice k dojíždění do zaměstnání a ochota tento fakt akceptovat
- dále pak přirozená inteligence a schopnost vnímat empatické jevy okolí
- a v neposlední řadě je pohlaví

Oblast	Počet obyvatel		
	celkem	muži	ženy
Česká republika	10 538 275	5 176 927	5 361 348
Zlínský kraj	585 261	286 361	298 900

Zdroj: ČSÚ, 2015

*Tab. 5: Počet obyvatel podle pohlaví ve Zlínském kraji k 31. 12. 2014*

#### 6.4.4 Technologické a technické vlivy

Mezi technické vlivy lze zahrnout celkový stav strojů jejich opotřebení a zastaralost a taktéž technické normy, kterými je kontrolována celková výroba i prodej zákazníkovi. Patří mezi ně normy ČSN a ISO. Ve strojírenství jsou významné certifikáty ISO 14001 a 9001.

Certifikát 14001, který popisuje klíčové prvky účinného systému environmentálního managementu, který může být aplikován jak pro služby, tak pro výrobní sektor. Norma popisuje požadavky na systém řízení firem, který umožňuje snižovat dopady na životní prostředí spojené s provozem organizací. (Rapant, 2015)

Certifikát ISO 9001 stanovuje "principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, interní audity za účelem získání zpětné vazby." (ISO.cz, ©2015)

Kovárna VIVA,a.s. je nositelem obou certifikátů a navíc i certifikátu 16949, který je zaměřen na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl.

Společnost neustále investuje do technického výzkumu a vývoje. Jsou rozšiřovány nové technologie a využívány nové materiály výkonných.

Modernizací výrobního prostředí se podnik snaží udržet krok s aktuálními trendy v oblasti kovovýroby a jejího zpracování. Daný proces slouží k urychlení tvorby produktů a zkvalitnění výsledků pracovních procesů.

#### **6.4.5 Ekologické**

Společnost je zapojena do projektu zelená firma, který se týká ochrany životního prostředí. Jde především o zabezpečení recyklace elektroodpadu. Ve firmě jsou umístěny sběrné boxy, kde mohou zaměstnanci (využit likvidace) vyhazovat staré elektrospotřebiče z domácností, baterie, ale i nebezpečné látky např. rtuť a olovo. (Viva.cz, 2014)

## 6.5 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní portfolio zákazníků	Kurz euro vůči koruně
Rozvoj a navázání spolupráce s novými partnery	Snižování cen výkovků
Investice do technického rozvoje	Nedostatek výrobních kapacit
Pokles cen hutního materiálu (stabilizace)	
Příležitosti	Hrozby
Realizace investic	Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců
Využití recyklací	Silná konkurence
Realizace projektů výzkumu a vývoje	Zvýšená cena energie

Zdroj: Interní údaje

*Tabulka 1: SWOT analýza*

### 6.5.1 Silné stránky

Stabilní portfolio zákazníků – významnou část zákazníků tvoří firmy s vedoucím postavením na trhu v EU s dobrými obchodními výsledky. Pro rozvoj firmy je důležité jak navázání spolupráce s novými partnery, tak i nové projekty existujících partnerů.

Vlivem investic do technického rozvoje se firmě daří zvládat vyrábět náročnější výrobní sortiment. Spolupráce s českými i zahraničními subjekty dopomáhá se splněním cílů ve stanovených firemních strategiích. Oblast projektů výzkumu a vývoje je zaměřena hlavně na vývoj nových nástrojových materiálů a tepelného zpracování.

Vliv ekonomické krize a její následné recese měl velký vliv na ceny v rámci hutního průmyslu. Tento aspekt měl komplexní vliv na snížení produkce v celosvětovém měřítku.

Všechny podniky zabývající se hutním materiálem musely sáhnout k razantnímu snížení rabatu a cen, tento fakt měl dosáhnout podpory exportu. Tento krok měl velmi pozitivní efekt a lze říci, že tato vhodně zvolená strategie velmi přispěla k urychlení procesu stabilizace. Ta byla dosažena ve velmi krátké době, jednalo se o horizont jednoho roku.

### 6.5.2 Slabé stránky

Vliv kurzu koruny vůči euro – jelikož firma se svou produkcí zaměřuje zejména na zahraniční trh, tak by se příliš slabá koruna vůči euro zcela jistě negativně podepsala

na cenách výkrovků. Vliv na ceny by to mohlo mít tím, že většina zakázek se usmlouvává dopředu, tak by enormní oslabení české měny snížilo cenu vývozu.

Snížování cen výkrovků – vlivem konkurence či expanze asijských trhů by mohla oslabit i prodejní cena, tedy snížila by se konkurenceschopnost.

Nedostatek výrobních kapacit – příliš mnoho zakázek, jež se nemají kde zpracovat, je velmi slabým faktorem každé výroby. Něco se slíbí a není to kde udělat. S tímto faktem se potýká nemálo firem.

### **6.5.3 Příležitosti**

Realizace investic k odstranění nepříznivých vlivů na životní prostředí a podporováním projektů výzkumu a vývoje firmu značně posílí a vyvaruje se tak ekologickým legislativám., které by v budoucnu mohly hutnický průmysl postihnout. Uskutečnění investic podnikům pomáhá vytvářet pracovních příležitostí a zvyšovat odbornost technického a řemeslného vzdělávání, v neposlední řadě racionálně řešit sociálně zaměstnanecké otázky.

Hlavní oblasti koordinace a spolupráce partnerů, kteří jsou východiskem pro udržení zaměstnanosti, produktivity, motivace a zhodnocení disponibilních lidských zdrojů.

Kdyby podniky mohly využít recyklace jako zdroje vstupů pro ocelářskou výrobu, došlo by tak ke snížování závislosti na dovozu surovin v obchodní i investiční sféře.

Příležitostí pro firmu jsou dále účinná realizace projektů. Z operačních programů se jedná o projekty zaměřené na technické vzdělávání, rekvalifikace nebo zmírňování sociálních dopadů restrukturalizace.

Cílem je pro ocelářský obor dosáhnout rovnocenných podmínek k získání konkurenceschopnosti a využití ohlasů z vlastních programů úspor, růstu produktivity a obhájení pozice na trhu hutních materiálů.

### **6.5.4 Hrozby**

Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců - ve firmě je velké procento zaměstnanců, kteří nejsou vyučeni v oboru. Je to způsobeno nedostatkem učebních oborů ve Zlínském kraji nebo malým zájmem o studium na středních odborných školách. Nejčastěji je poptávána k náboru nových zaměstnanců ve firmě pozice dělník na kovárně, obsluha CNC, pracovník elektroúdržby a ostatní.

Do kladných příležitostí pro firmu lze ale zařadit, že se společnost se zapojuje do spolupráce středních škol technického zaměření, jejíž cílem je zlepšování podmínek pro výuku technických oborů a je zvyšována informovanost žáků ke vzdělávání v těchto oborech. Zapojením do praktické výuky studentů se snaží snížit potenciální počet rekvalifikací v rámci strojařské výroby.

Mezi silnou konkurenci lze počítat všechny podniky, které se zabývají výrobou či distribucí hutního materiálu. Mezi hlavní konkurenty je možné počítat Třinecké ocelárny, Vítkovické železárně a všechny podniky, které se velkou měrou zabývají výrobou či distribucí hutního materiálu.

Cena energie a její nárůst, který by byl vyšší, než společnost očekává, by pro firmu mohl mít negativní efekt v podobě vyšších nákladů a nižšího výsledku hospodaření.

## 7 MARKETINGOVÝ MIX

### 7.1 Produkt

Výrobní portfolio společnosti Kovárna VIVA a.s. je tvořeno sortimentem zápusťkových výrobků. Tyto skupiny jsou průběžně inovovány podle aktuálního vývoje na trhu a potřeb společnosti.

Sortiment výrobků společnosti lze rozdělit do následujících kategorií dle oborů, ve kterém mají své využití:

- Automobilový průmysl
- Manipulační technika
- Hydraulika
- Agrotechnika
- Důlní průmysl
- Zdravotnictví aj.

Úrovně produktu z hlediska výrobce:

- Jádru – zákazník si produkt kupuje, aby uspokojil potřebu na B2B trhu celému podniku. Například zákazník potřebuje specifický komponent do určitého typu auta.
- Reálný produkt – společnost nabízí výrobek, který má specifické uplatnění, provedení, je patřičně zabalen. Obal v kovárně plní funkci ochranou, antikorozní a brání mechanickému poškození. Některé výrobky nesou písmeno „V“, ale v tomto pohledu to není myšleno jako propagace, ale jedná se o identifikaci výrobků u odběratelů, kteří si nechávají vyrábět produkty u více podniků.
- Rozšířený produkt – zákazník očekává, že při koupi výrobku společnosti poskytne určité služby a záruky, do kterých lze zařadit i reklamace.

Z hlediska pohledu hierarchie hodnoty pro zákazníka budou níže popsány úrovně produktu:

1. Základní produkt – jedná o uspokojení potřeb zákazníka. Každý zákazník má odlišná přání. A firma má za úkol splňovat technické i provozní požadavky zákazníka.



2. Formální výrobek určuje způsob uspokojení potřeb. Promítá tedy konkrétní vlastnosti výrobku. Například se jedná o kvalitu, jakost, technické parametry, povrchovou úpravu výkovku, způsob obrobení aj.
3. Rozšířený výrobek nabízí něco navíc, například dokompletování, zlepšení výbavy, výhodnější platební podmínky, specifické požadavky na distribuci, přizpůsobení termínu dodání, delší záruční lhůty, aj.
4. Produkt je vnímán subjektivně a psychologicky jako úplný produkt a asociuje se s ním například dobré jméno společnosti, symbol či logo, příznivou image. Logo neboli značka – je propagovaná v rámci distribuce pouze na vybraných výkovicích, není použito u všech produkovaných elementů. Zejména je důležité, že se aplikuje na pásky k výrobkům, průvodní dokumentaci a firemní korespondenci, a to i do té, jež zahrnuje elektronickou komunikaci firmy VIVA.



Zdroj: Interní zdroj, 2015

*Obr. 5: Vývoj loga společnosti*

*Kovárna VIVA a.s.*

## 7.2 Cena

Před zahájením výroby musí každý podnik zkalkulovat své náklady, do kterých se zahrnují přímý materiál, osobní přímé náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění), výrobní režie atd. Cena je stanovena i na základě kalkulace předpokládaných procesů. K nákladům je připočítávána marže. Společnost ke stanovení cen používá i několik dalších pohledů.

### 7.3 Marketingová komunikace

Společnost je prezentována na webových stránkách, které jsou přeloženy celkem do šesti jazyků. Vhodně zvolená a přehledná struktura má za úkol představit jak základní údaje o firmě, tak i informace o výrobním procesu, o samotných výrobcích, portfolio, procesy řešení některých aspektů a v neposlední řadě nabídky volných míst. Nalezneme zde i nová sdělení v podobě aktualit či novinek. Účelně zvolené kontaktní informace dávají potencionálním klientů či zaměstnancům získání velmi rychlé odpovědi na jejich případné dotazy či možnosti spolupráce.

V rámci propagace je společnost představována vytvořenými prezentacemi, které jsou promítány zákazníkům, školám, na veletrzích a jinde. Je kladen důraz na osobní jednání.

Společnost se účastní veletrhů, jak už bylo zmíněno výše a v rámci regionu podporuje menší lokální akce. Poslední dva roky se účastní a propaguje se na Dnech řemesel, jenž má dvoudenní průběh a program. První den jsou realizovány exkurze převážně pro žáky 8. a 9. základních škol. Cílem je představení firmy a provozu, a předvést studentům strojírenský obor. Další den probíhá Den otevřených dveří pro všechny zaměstnance a širokou veřejnost.

Sociální sítě – Facebook je místem, jehož efektivnost při sdílení informací je enormní. Dopadem reklamy a účinnosti příspěvků při počtu uživatelů v České republice, splňuje ideální koncepci marketingu. Na profilu společnosti Kovárny VIVA jsou sdíleny aktuální informace, novinky, aktuálně nabízené volné pozice, jsou zde prezentovány fotografie z pořádaných akcí konaných pro zaměstnance i veřejnost.

### 7.4 Distribuce

Vzhledem ke svému dobrému umístění se firma orientuje v největším měřítku na evropské zákazníky, kteří mají cílený výrobní závod v bývalém Československu. Většina výrobků je k zákazníkům přepravována kamiony a do mimoevropských destinací na lodích.

V poslední době firma reaguje na nárůst trendu local to local, kdy významné firmy čím dál více preferují místní dodavatele než rizika případných komplikací způsobených vzdáleností mezi subjekty, na které mohou mít vliv dopravní komplikace či vlivy třetích stran.

## 7.5 Lidé

Zaměstnanci tvoří jednu ze základních hodnot společnosti. Je zde kladen velký důraz na podporu osobního růstu a vzdělávání. V rámci sociálního programu ve společnosti je nabízeno široké spektrum zaměstnaneckých výhod (př. mimořádné prémie, příplatky, příspěvky na rekreaci či využití masáží přímo ve firmě a jiné benefity).

V roce 2014 získala zlínská kovárna významné ocenění Zaměstnavatel roku 2014. Firma se umístila hned na druhém místě ve Zlínském kraji, a to se loňský rok přihlásila prvně. Ve stejném roce firma získala další ocenění v rámci projektu "Investors of People" Tento certifikát je udělován v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Společnost tak za dvouletý proces rozvoje zaměstnanců a podnikatelských aktivit dosáhla druhé nejvyšší úrovně, Stříbrného odznaku. V ČR vlastní Zlatý odznak jen tři nevýrobní podniky. (Martykánová, Novinky.cz, 2014)

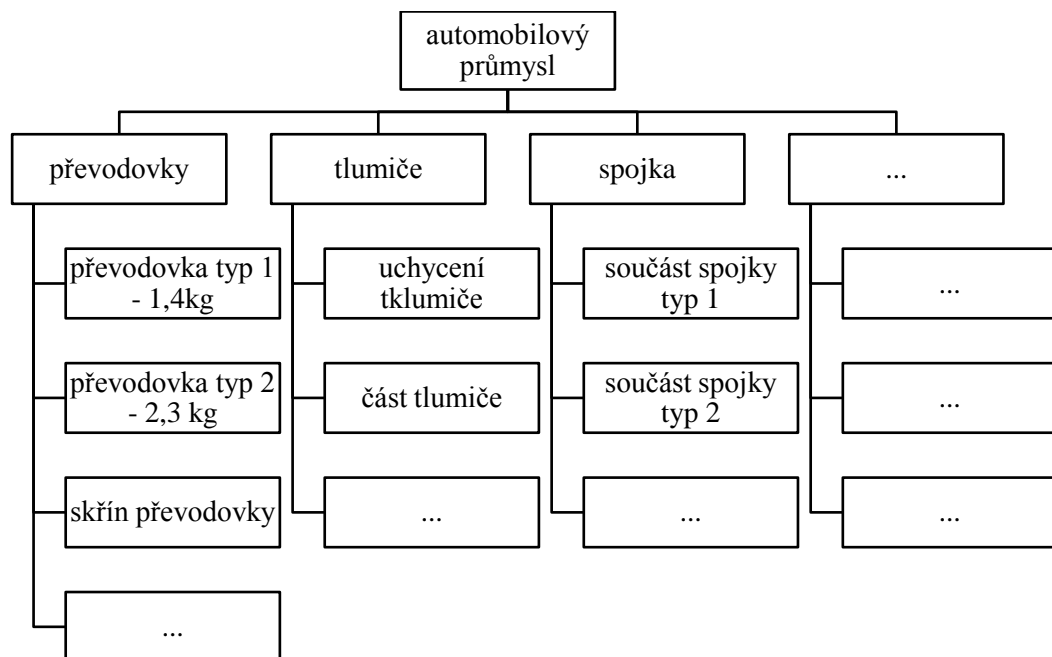
## 8 ANALÝZY PORTFOLIA

Veškeré produkty společnosti lze rozdělit do následujících kategorií dle oborů, ve kterém mají své využití:

- Automobilový průmysl
- Manipulační technika
- Hydraulika
- Agrotechnika
- Důlní průmysl
- Zdravotnictví aj.

V rámci výrobního sortimentu rozlišujeme řadu, v tomto případě se dá využít v oboru, pro který se výrobek vyrábí. Možnou strukturu naznačíme na jednom z průmyslů, a to na automobilovém průmyslu.

Řadou, jak již bylo zmíněno, je automobilový průmysl. Šířku, čili počet výrobních řad, které firma nabízí, je možno definovat typem výrobku v rámci daného průmyslu (převodovky, tlumiče, spojky...). Hloubka, tedy počet variant produktů v každé produktové řadě, lze na příkladu převodovky aplikovat jako převodovka s váhou 1,4 kg, další typ převodovky s hmotností 2,3 kg, skříň převodovky atp.



Zdroj: Interní zdroj, 2015

Obr. 6: Rozdělení výrobního sortimentu (automobilový průmysl)

## 9 ANALÝZY PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

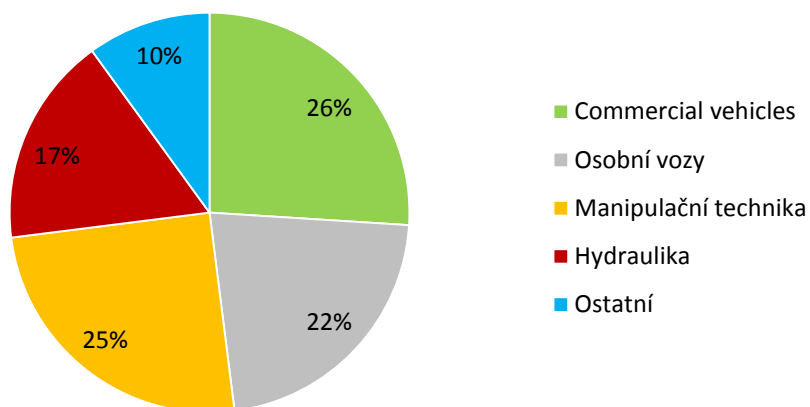
K jednotlivým analýzám byly využívány hodnoty z období roku 2013 a 2014. Z důvodu interních dat jsou čísla zaokrouhlována nebo jsou uvedeny v procentuelním zastoupení. V následujících analýzách bude zkoumána struktura výroby dle oborů, rozdělení zákazníků dle státu, ve kterém sídlí jejich společnost a nejvíce byla věnována pozornost hmotnostnímu hledisku.

### 9.1 Struktura výroby dle oborů

Z grafu č. 6 plyne, že nejvyšší podíl výroby zastupují vozy Commercial vehicles, což jsou motorová vozidla určená k přepravě zboží (malé dodávky, dálkové tahače až 40 tun) nebo osob, kdy se jedná o tzv. minibusy pro maximálně 9 osob včetně řidiče. Tato oblast je vzhledem k celosvětovému růstu automobilového průmyslu je pochopitelná.

V druhém pořadí jsou díly patřící do manipulační techniky (př. Vysokozdvížeň a paletní vozíky). Jelikož jsou velmi používané ve všech odvětvích průmyslu. Lze říci, že platí přímá úměra, roste průmysl, zvyšuje se spotřeba a potřeba manipulační techniky.

Díly do osobních automobilů (př. převodovky, tlumiče, součásti spojky, brzdové kotouče, chladiče, atd.) jsou v pořadí třetím nejvíce zastoupeným oborem. Dále následuje výroba produktů, využívajících se v hydraulice (př. rotory, písty brzd). Všechny jiné obory, do kterých kovárna dodává své výrobky, jsou shrnuty v kategorii Ostatní.



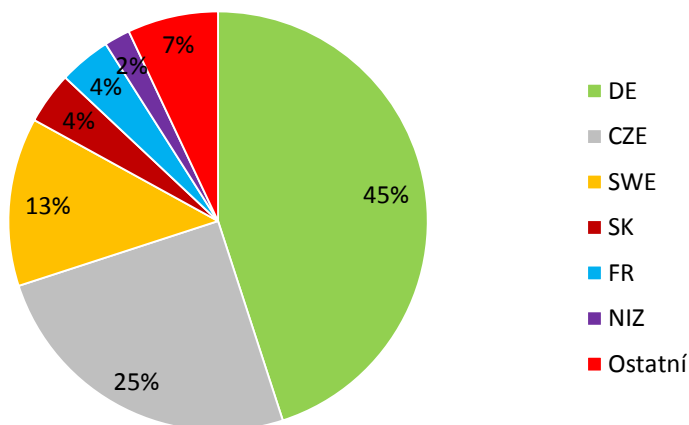
Zdroj: Interní údaje

Graf 6: Struktura výroby dle oborů

## 9.2 Analýza zákazníků dle státu, ve kterém sídlí

Státy, ve kterých se nachází zákazníci, lze rozdělit na odběratele tuzemské, odběratele mající pole působnosti ve státech Evropské unie a ve státech mimo Evropskou unii. Jednu čtvrtinu z celkových tržeb jednotlivého rozdělení mají podniky na území ČR. Zbytek tvoří převážně státy Evropské unie a jen malé procento z celkových tržeb státy mimo ni.

Z grafu níže lze zjistit zastoupení konkrétních států na obratu firmy. Jak již bylo zmíněno, tak podniky ČR tvoří 25 %. Nejvyšší obrat má však Německo, který tvoří necelých 500 milionů. A tvoří i více než polovinu obratu ze států EU. Třetí nejvyšší podíl na tržbách kovárny má Švédsko a tvoří poloviční produkci co Česká republika. Mezi další zákazníky lze uvést Slovensko a Francii, každý se 4% podílem na tržbách v rámci územního hlediska.



Zdroj: Interní údaje

Graf 7: Podíl států na tržbách podniku

## 9.3 Analýza sortimentu dle hmotnosti

Celkové tržby za sledované období jsou 990 milionů Kč při celkové hmotnosti přes 16,5 tisíc tun. Dělení dat bylo zvoleno v různých, ne po sobě jdoucích údajích od 0 do 35 kg.

Hmotnostní kategorie [kg]	Množství [mil. ks]	Celková hmotnost [tis. tun]	Tržby [mil. Kč]
0–1,00	2,3000	1,10	110,00
1,01–2,00	1,7890	2,70	170,00
2,01–3,00	0,7690	2,00	110,00
3,01–5,00	1,1080	3,80	240,00
5,01–7,50	0,3920	2,50	130,00
7,51–10,00	0,1970	1,70	100,00
10,01–15,00	0,1630	2,00	90,00
15,01–19,99	0,0190	0,30	20,00
20,00–24,99	0,0140	0,30	10,00
25,00–29,99	0,0010	0,00	0,00
30,00–35,00	0,0000	0,00	0,00
Celkem	6,7520	16,50	990,00

Zdroj: Interní zdroj, 2015

*Tab. 6: Rozdělení produktů do hmotnostních kategorií*

Nyní bude provedena analýza tabulky č. 6: Rozdělení produktů dle hmotnostních kategorií. V tabulce je seskupeno komplexní shrnutí váhových kategorií kovárny v počtu 386. Rozsahy se pohybují v rozmezích od 0,13 do 35 kilogramů.

Rozmezí 0 – 1,00 kg což je 34 % z celku v částkách to představuje 110 milionů Kč za 1,1 tisíc tun. Počtem prodajných kusů se jedná o nejvíce žádanou a nejprodávanější váhu, i když lze říci, že v rámci sledovaného období rozhodně ne tu nejziskovější a pro klienta je cena za 1 kilogram nevyšší. Je rovna více než čtyřnásobku nejnižší kilogramové ceny za kus.

Nejvíce ziskovou kategorií je 3,01 – 5 kg. Při prodejnosti 17 % nám dává částku 240 milionů korun za 1,108 milionů kusů. V průměrné ceně za 1 kg je zároveň pátý nejdražší pro zákazníka.

Nejméně prodejnou a zároveň i nejméně ziskovým sortimentem jsou váhy v rozmezí 30 až 35 kg. Z důvodu zaokrouhlování se v tabulce ani vyskytuje. Při prodejnosti méně než 1000 kusů generuje zisk více než milion Kč a je v 2% zastoupení, průměrná cena za kg vychází na druhou nejvyšší cenu za kilogram.

Zbývajících 47 % je rozděleno do 8 váhových kategorií, kde byly rozsahy voleny u nižších hmotností po 1 až 3 kilogramu a u vyšších po 5 kilogramech. Průměrná četnost prodaných

produktů se pohybuje do 1,789 mil. kusů. Zisky jsou v rozmezích od 1,4 mil. Kč do 170 mil. Kč. Z těchto rozdělení nám vychází jako nejlevnější kategorie 20 – 24,99 kg s vůbec nejnižší kilogramovou cenou, a nejdražší 25,00 – 29,99, kde je cena za kilogram třetí nejvyšší částkou. Tento segment je i druhým nejméně prodávaným z celé škály.

#### 9.4 Analýza hmotnostních kategorií v jednotlivých koncernech

Ve společnosti jsou zákazníci řazeni do určitých skupin, tzv. koncerňů. Do těchto koncerňů jsou zařazeni zákazníci podle určitých kritérií. Je zde celkem šest kategorií. U menších zákazníků nebo zákazníků nových je jejich zařazení v kategorii Ostatní, která není zahrnuta v následující analýze.

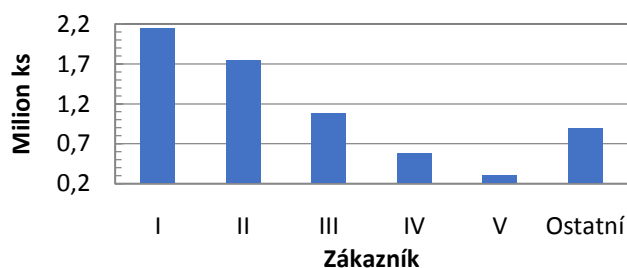
Největší podíl na tržbách má KONCERN II, který tvoří necelých 28 % z celkových tržeb. Má zde druhé nejvyšší množství kusů, celkem 1,7 milionů kusů s celkovou váhou nad 4,3 tun.

KONCERN I má nejvíce prodaných kusů, kde cca 2,1 milionů kusů tvoří 23 % z celkového počtu. Tržby, které jsou vyčísleny na 220 milionů Kč, i celková hmotnost přesahující 3,6 tun jsou druhé v pořadí, hned po koncerňu KONCERN II.

Další KONCERN III se pohybuje ve všech třech ohledech na třetím místě odshora. Jeho celkové tržby s číselným vyjádřením 150 milionů Kč tvoří podíle 16 % z celkového počtu.

Nejnižší tržby ze sledovaných zákazníků má KONCERN IV s počtem 0,58 mil. kusů dosáhl částky 110 milionů korun, což je 11 %. Jednotková cena za kus je druhá nejvyšší.

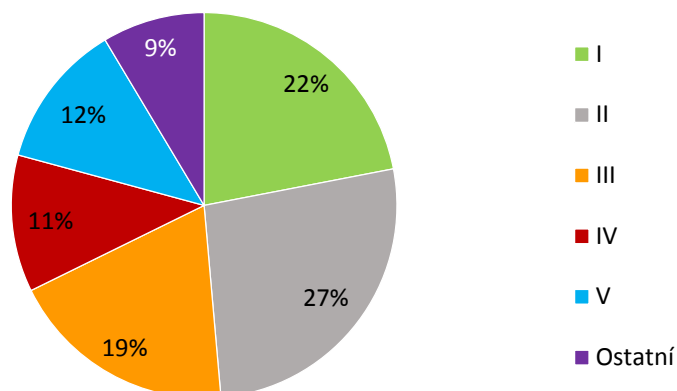
Nejméně odebraných kusů měli zákazníci KONCERNU V a to cca 0,3 milionů kusů. I při tomto počtu odebraných kusů měl tento koncerň. Větší vliv na tržby kovárny než KONCERN IV, a to zhruba o 30 milionů a cca trojnásobnou jednotkovou cenou za kus.



Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 8: Počet kusů v jednotlivých koncernech





Zdroj: Interní zdroj, 2015

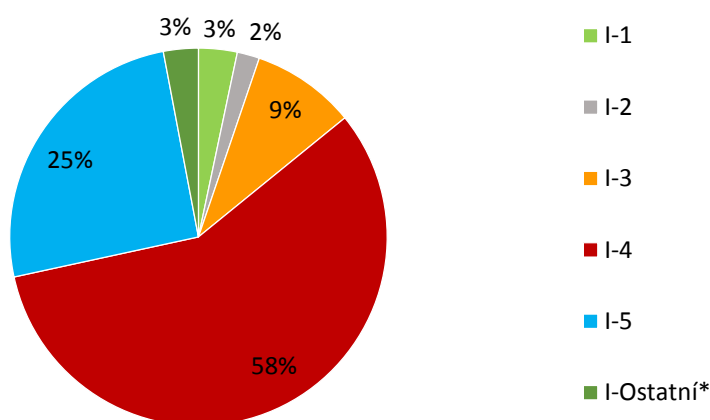
Graf 9: Podíl celkové hmotnosti koncernu na celku

## 9.5 Analýza sortimentu dle odebraných kusů

U následujících analýz jednotlivých koncernů bylo zohledněno jako hlavní kritérium počet odebraných kusů.

### KONCERN I

U koncernu KONCERN I je 13 zákazníků, z toho osm zákazníků má podíl odebraných kusů menší jak 1,5 % z celku, což je méně než 0,02 milionů kusů za rok, a byli zahrnuti do skupiny I-Ostatní. Ze zbývajících společností v daném koncernu nejvíce odebral podnik I-4, 1,2 milion kusů, a tvoří tak 58 % z celkového počtu. Druhým v pořadí je podnik I-5, s 25 % a s počtem přes 0,5 milionů kusů. Další tři podniky tvoří cca 14 % z celku a vzhledem k nízkému počtu odebraných kusů není nutné je zahrnovat do detailních analýz.

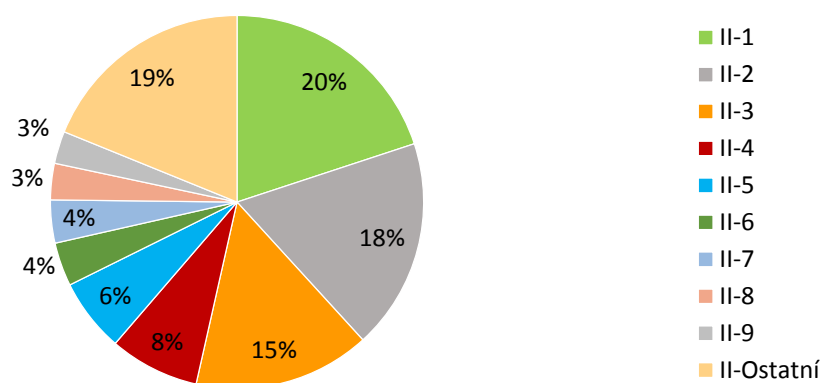


Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 10: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN I

## KONCERN II

Do koncernu KONCERN II je zařazeno celkem 31 zákazníků a zde jsou do kategorie II-Ostatní zařazeny firmy s podílem odebraných kusů menším jak 2 % z celku. První tři společnosti odebírají více než polovinu kusů z celého koncernu a jejich nákup se pohybuje od 15 do 19 % z celkového počtu. Čtvrtý a pátý podnik v pořadí se podílí svým odběrem cca 0,11-0,14 milion kusů s patnácti procenty dohromady z celkového odběru. Ostatní podniky nakupují méně než 0,1 milionů kusů a jejich podíl na celkovém počtu odebraných kusů je menší jak 4 %.

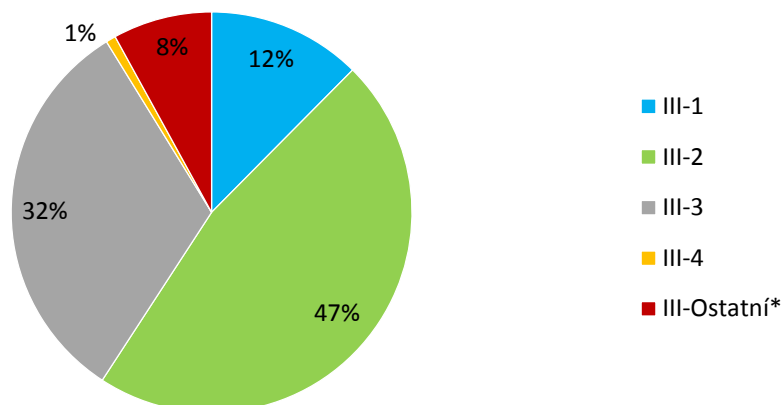


Zdroj: Interní zdroj, 2015

*Graf 11: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN II*

## KONCERN III

Za to u zákazníků koncernu KONCERN III mají téměř 80% zastoupení dva zákazníci, a to a firma III-2 a III-3. Další dva odběratelé má podíly 13 % z celku. Z celkem 12 firem je zařazeno do kategorie III-Ostatní devět dalších odběratelů, kteří mají podíl na celkovém počtu odebraných kusů menší jak 3 %, tj. méně než 0,03 mil. kusů za rok.

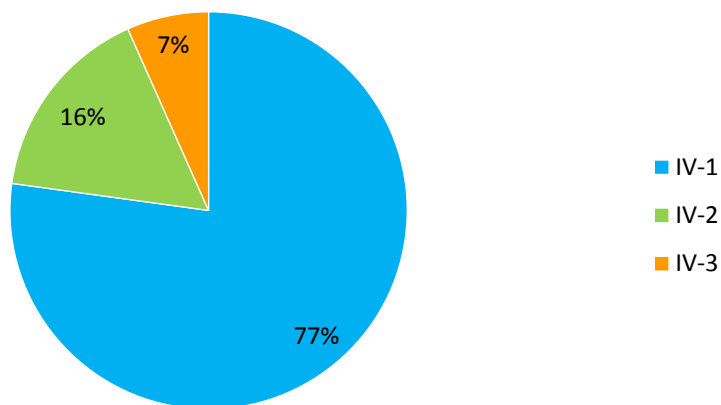


Zdroj: Interní zdroj, 2015

*Graf 12: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN III*

### KONCERN IV

Koncern KONCERN IV zahrnuje pouze tři odběratele a z grafu lze vyčíst, že více než 3/4 z celkového počtu odebraných kusů v tomto koncernu tvoří jedna společnost. Další dva podniky celkem se 0,1 mil. kusy tvoří zbylých 22,8 % z celku, kde prostřední odběratel má více než dvojnásobek odebraných kusů než nejmenší odběratel.



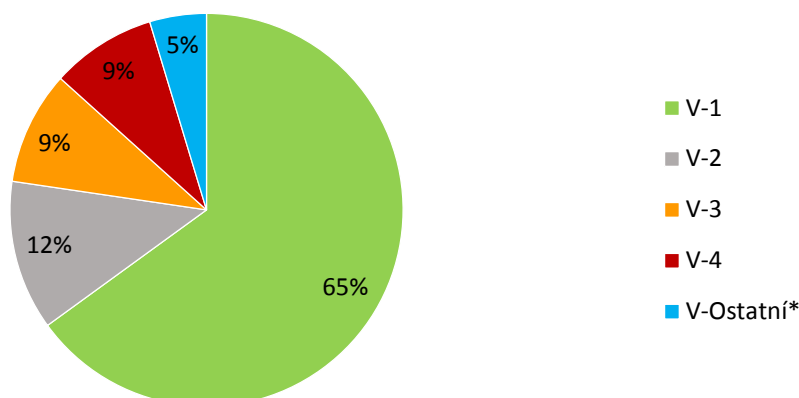
Zdroj: Interní zdroj, 2015

*Graf 13: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN IV*

### KONCERN V

V koncernu V tvoří se svými 0,2 mil. odebranými kusy 64,87 % z celkového odebraného množství v rámci koncernu. Zbývající firmy se na celkovém počtu odebraných kusů podílí méně než třinácti procenty. Ve skupině V-Ostatní jsou zařazeni odběratelé, které mají

počet odebraných kusů méně než 0,01 milionů a na celkovém počtu to dělá podíl menší než 3 %.

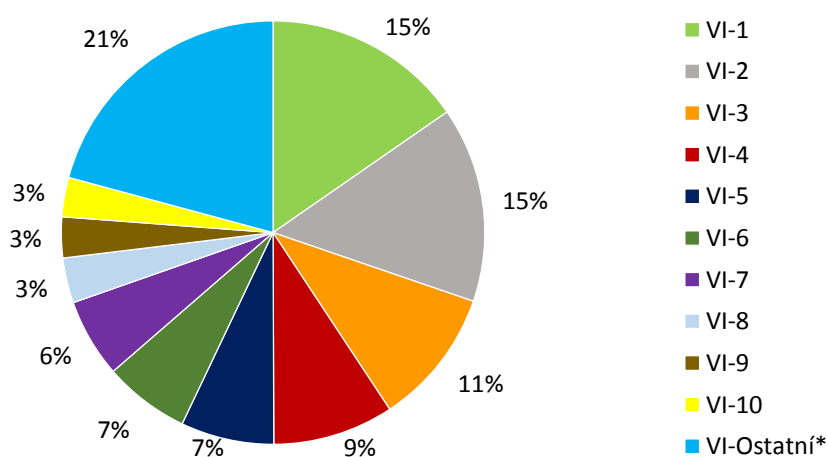


Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 14: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů KONCERN V

### Ostatní - KONCERN VI

U KONCERNU VI, do kterého spadá 44 zákazníků, byli ti s podílem odebraného množství kusů menším jak 3 %, shromážděni do skupiny VI-Ostatní\*. Celá tabulka se tak potom dá rozdělit na tři části, kde je v první části podíl na celkovém počtu odebraných kusů mezi 10-16 % a celkový počet kusů těchto tří kupujících je roven 0,4 mil. kusům. V druhé části je podíl odběratelů v rozhraní 5,00-9,99 % z celku. Poslední část se tudíž může pohybovat v rozmezí 3-4 %, což je v číselném vyjádření okolo 0,03 milionů.



Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 15: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu Ostatní

## 9.6 Přehled jednotlivých kategorií a koncernů.

Následující shrnutí představuje přehled jednotlivých kategorií a koncernů. Pro přehlednost jsou grafy uvedeny v příloze PII.

**Z hlediska hmotnostních kategorií** se v každé objevují 4-6 koncernů až na kategorii 20,01-25,00 kilogramů, kde se objevují dva a následně u vyšších váhových kategorií je koncern pouze jeden.

V kategorii 0-1,00 kg je podíl čtyř koncernů téměř vyrovnaný a pohybuje se mezi 20-31 %. V druhé kategorii 1,01-2,00 jsou též čtyři koncerty ale s rozdílem, že více než 1/2 výrobků odebírá jeden koncern. Totéž platí i u hmotnostní kategorie 10,01-15,00 kilogramů. U kategorií 7,51-10,00 a 15,01-20,00 převažuje také jedna kategorie s tím rozdílem, že jeden koncern tvoří 46-47% z celkového podílu. U zbylých hmotnostních kategorií od 2,01 do 7,50 je podíl koncernů docela podobný.

**Z hlediska koncernů**, které se kde objevují v daných hmotnostních kategoriích.

KONCERN I se objevuje v kategoriích od 0-7,50 kg a jeho zastoupení se pohybuje v rozmezí 26-53%. Nejvyšší podíl má v kategorii 1,01-2,00 kg. Výjimkou je nízký počet odebraných kusů v kategorii 5,01-7,50, tj. cca 4 tis. kusů a tvoří zde necelé jedno procento z celkového podílu koncernů.

KONCERN II se vyskytuje v kategoriích do 20 kilogramů. Jeho přítomnost je 21-33 % s výjimkou kategorie 3,01-5,00 kg, kde má pouze 9 % z celku na rozdíl od kategorie 10,01-15,00 kg, kde tvoří jeho odběr kusů 1/2 této kategorie.

KONCERN V se objevuje v kategoriích 0,00-25-00 kilogramů. Do dvou kil je ale celkový počet pouze necelé 3 tisíce, tudíž se v grafech tato malá částka nezobrazuje. Podíl koncernu v jednotlivých hmotnostních kategoriích od dvou kil se postupně zvyšuje od 6 % do 46 % a v kategorii 20,01-25,00 kg má téměř stoprocentní většinu se svými 0,14 mil. kusy nad KONCERNEM III s počtem 0,07 mil. kusů za rok.

KONCERN IV se vyskytuje ve čtyřech hmotnostních kategoriích, a to 2,01-10,00 kilogramů. V prvních dvou kategoriích se jeho podíl pohybuje mezi 28-30 %. U třetí kategorie je jeho zastoupení 9 %. U poslední ze zmíněných kategorií se svými cca 2 tis. kusy tvoří podíl pouze jednoprocenní.

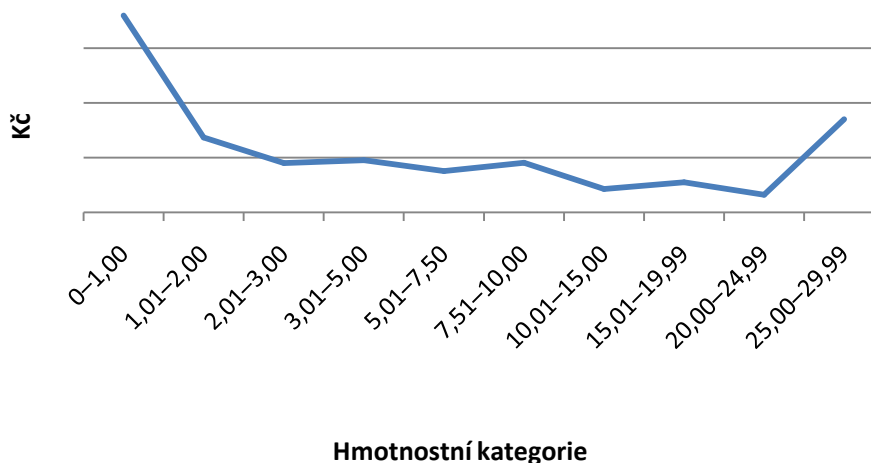
KONCERN III se objevuje v kategoriích do 20,01-25,00. Nejvíce odebraných kusů, tj. 0,5 milionů, má v kategorii do jednoho kila, avšak tím netvoří nevyšší podíl jednotlivých

koncernů. Nejvyšší podíl má v kategorii 7,51-10,00 kg se svými 47 %, což je vyčísleno na 0,09 mil. kusů. Nejmenší podíl ze celkového zastoupení koncernů má v kategoriích 2,01-3,00 kg, 15,01-20,00 a 20,01-25,00, kde má méně než jedno procento z celku. U zbylých kategorií se podíl koncernu pohybuje mezi 6-37 % z celku.

Skupina Ostatní se vyskytuje až na kategorii 20,01-25,00 ve všech dalších, a to v podílovém vztahu 2-32 % k ostatním. Jako jediná skupina se objevuje v kategoriích 25 kilogramů a výše. Zde se svým 100% zastoupením se jedná o jednoho a toho samého odběratele v obou hmotnostních kategoriích.

### 9.7 Vývoj průměrné ceny za kilogram v jednotlivých hmotnostních kategoriích

Cena jednoho kilogramu se pohybuje v rozmezí řádu desítek až stovek korun za kilogram. Nejvyšší cena je pochopitelně u nejlehčích kusů, kde je to způsobeno například náročností výroby kusu, vyššími náklady a dalšími faktory. Poté cena s rostoucí vahou jednoho kusu postupně klesá. Nárůst lze opět zaznamenat při vyšší hmotnosti nad 25 kg.

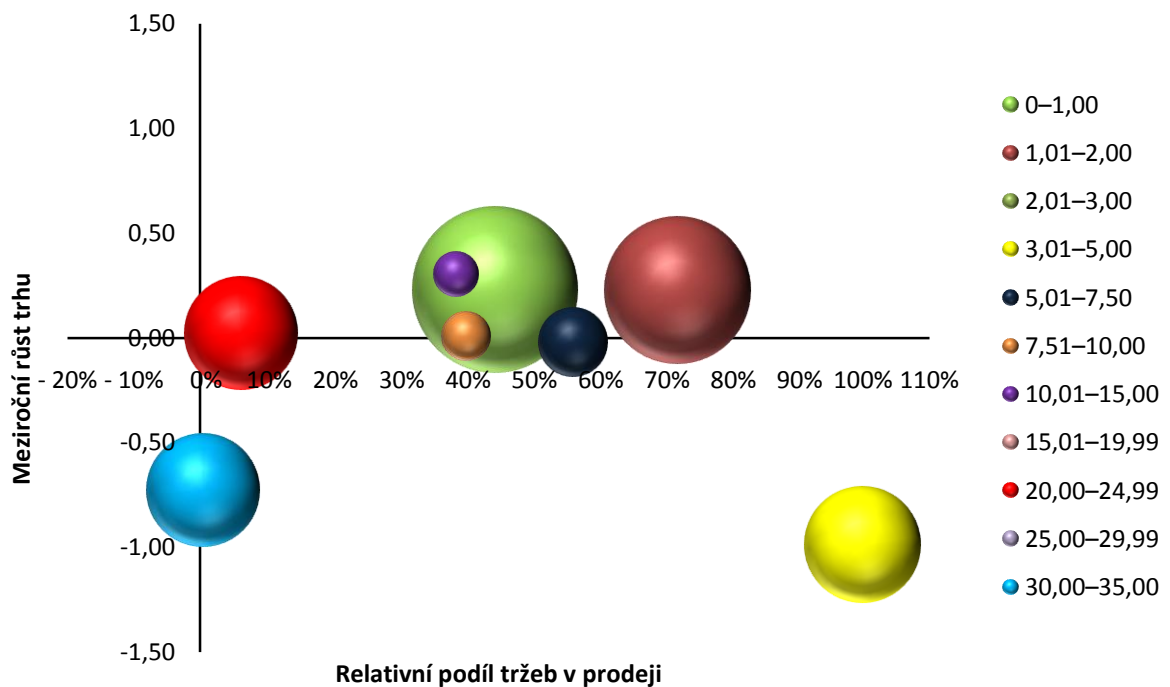


Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 16: Průměrná cena jednoho kilogramu v jednotlivých hmotnostních kategoriích

## 10 MATICE BCG

V rámci analýzy hmotnostních kategorií bude využita aplikace na matici BCG. Na horizontální ose bude znázorněn relativní tržní podíl vztahující se k nejprodávanějšímu objemu kusů kovářny. Na vertikální ose bude meziroční nárůst počtu kusů v dané hmotnostní kategorii. Velikost bubliny bude definována objemem prodeje.



Zdroj: Interní zdroj, 2015

Graf 17: Aplikace BCG matice na hmotnostních kategorie ve firmě

Z grafu nám plyne, že ve vzájemném poměru procenta versus podíl tržeb se nám nejlépe jeví kategorie 0–1,00 kg. Ta ač nemá největší růst, tak jí patří největší podíl na tržbách společnosti. Mezi roční růst v odbytu o asi 45% a nárůst tržeb o cca 0,5 procenta říkají, že tato kategorie je velmi slibnou a rozhodně důležitou pro dosahování cílů společnosti.

Druhou velmi významnou součástí je produkce ve váhové bilanci 1,01–2,00 kg. Zvýšením míry podílu o 70% a růstem tržeb o 45 %, lze říci, že byl nalezen nový segment zákazníků či stávající zákazníci změnili či částečně inovovali nebo modernizovali své strojní nebo produktové portfolio.

Další vzrůst je zaznamenán u kategorie 10,01–15,00 kg, sice při podílu vlivu na meziročním nárůstu lze říci, že je v poměru k tržbám zanedbatelný, jedná se o zvýšení

o 0,30 procenta. Jeho vliv na obrat firem nebyl zas až tak velký. Dobrou prognózou ovšem je, že se zákazníci zaměřují i na větší váhové kategorie.

Největším přínosem pro export je váhová kategorie 3,01–5,00 kilogramů, jež při 100 procentním nárůstu zvýšila podíl na tržbách o celé jedno procento. Další momentálně dobře prosperující kategorií je 30,00 až 35,00, kdy při nulovém nárůstu navýšila svůj podíl v rozmezí 0,5–1 %.

Zbývající kategorie mají zhruba stagnující tendenci. V další kapitole bude proveden návrh zlepšení a doporučení k zlepšení produkce v závislosti na ziskovosti.



## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci prognózy trhu a statistických údajů zveřejněných v průběhu psaní této práce lze říci, že růst automobilového průmyslu o 4% v rámci České republiky je dobrým potenciálem pro zaměření se na tento druh odvětví. Jelikož odhady předpokládají další růst v rámci odbytu, je možné získat větší odbytiště na tomto segmentu trhu.

Koncern Volkswagen, jenž zaujímá přední místo v rámci holdingů v Evropě a je majoritním vlastníkem automobilky Škoda, by mohl být velmi dobrým potenciálním zákazníkem.

Jelikož se jedná o Německou firmu, získání dodávek pro tento subjekt mohlo mít vliv zejména na zvýšení obrátů Kovárny VIVA, zvýšení podílu trhu České republiky v produkci výkovků a na oslabení produkce Německa.

Pokud se zaměříme na výsledky předchozí výsledky z BCG analýzy lze říci, že největším problémem jsou všeobecně vyšší váhové kategorie.

Pro kategorii 30–35 kilogramů by mohlo být řešení zkusit při stejné cenové relaci udržet tento produkt a zaměřit se na nalezení nového segmentu trhu, kde by se dala uplatnit tato váhová kategorie. Možností by mohlo být uplatnění se např. ve firmě, jež vyrábí velké ocelové pláty.

Váhové segmenty 7,01–10,00, 15,01–19,99 a 20,00–24,99 mají stagnující tendenci, pro tyto kategorie je řešením podívat se na cenovou politiku, jelikož i při nějakém procentním růstu trhu není možné dosáhnout většího podílu na zisku. Tato cenová politika by mohla být směřována následujícími směry:

- Možností snížit ceny na úroveň minimální marže a tím podpořit export produktů.
- Zaměřit se na zákazníky, jejichž portfolio produktů a strojní vybavení umožňuje využití těchto výkovků. Způsob zaměření by mohl být např. nějakými množstevními slevami. Uvedme na příkladu, při odběru 10 tun získá snížení ceny o 5 %. Další slevové výhody by mohly být stanovovány přímou úměrou, množství versus procentní sleva.

Zlepšení marketingových strategií pro tuto škálu produktu by mohlo také přispět k podpoře prodeje. Zaměřit by se dalo například na prezentace u firem, podporu reklamy na více veletrzích a snahou navázat kontakty na mezinárodním poli. Možností by mohlo být pokusit si získat podporu na východních trzích. Jmenujme například Rusko.

U kategorie 3,01 až 5,00 kg, jež má při stoprocentním růstu produkce velký růst tržeb, musí být, dle mého názoru, velmi dobře stanovená tržní politika. Jedním z řešení k vedoucí k vylepšení by mohlo být zkusit postupně zdražit výrobek, jelikož jak je i výše uvedeno, tak tento segment má i relativně nízkou cenu vůči ostatním kategoriím.

Variantou ovšem může být, že podnik se snaží mít tuto kategorii jako hlavní, tedy že i při velkých nárůstech podílu na tržbách, se jí snaží udržet v rámci určité meze procentního růstu jako stabilní, tedy, že předpokládá její extrémní podíl na hospodářském výsledku vzhledem k exportu. Tato strategie by ovšem mohla mít velký vliv na budoucí ještě výraznější procentní růst u této kategorie, což by v konečném výsledku přineslo celkem velký přísun zákazníků.

Osobně bych navrhovala zkusit marketingovou analýzu této kategorie zaměřenou na odbyt a zákaznickou poptávku. Mohlo by to být řešením, že při získání pozitivních či negativních výsledků z této analýzy by se dala přizpůsobit prodejní a exportní politika firmy.

Z matice BCG nám také vychází, že nevyšší kategorie 30,00–35,00 kilogramů není u odběratelů enormně oblíbená a její produkce je směřovaná na úzký segment zákazníků. Pokud by tyto výsledky byly dlouhodobé a počet odebraných tun by se nezvýšil, by mohlo být řešením snížení ceny na minimální procento rabatu, ziskovost by byla zaručena a nedosáhlo by se toho, že by musela být daná produkce dotována.

## ZÁVĚR

Problémy podniku, ať už finanční, výrobní nebo exportní, a potencionální vyhrocení konkurenční situace by se dalo přirovnat k fenoménu dnešní doby. Z výsledků z posledního roku není dobré vytvářet dlouhodobé závěry o schopnosti podniku obstát v konkurenci či na exportním trhu. Tyto údaje jsou příliš strohé na to, aby mohly být vytvářeny a predikovány dlouhodobé prognózy.

Podle posledního účetního období a dle exportních aspektů v závislosti na obratu je možné říci, že se nachází podnik ve velmi dobré tendenci a nemusí provádět žádné razantní změny. Doporučením by mohlo být snažit se udržet stávající situaci a případně se zaměřit na propagaci.

V teoretické části práce byla věnována pozornost definování základních pojmů a postupů důležitých pro realizaci jednotlivých analýz, jejich objasnění a způsobu ohodnocení. Cílem práce bylo zjistit vzájemnou souvislost mezi jednotlivými váhovými kategoriemi produkovaných výkovků a jejich vliv na obraty firmy.

Dle výše uvedených faktů můžeme říci, že velmi žádanými jsou váhové segmenty s nižší hmotností které jdou na odbyt více než ty s vyšší hmotností. Také lze spojit hmotnost se segmentem odběratelů. Čím menší hmotnost, tím více zákazník a naopak. Pravda je ovšem taková, že i jeden velký zákazník ve větší váhové kategorií, zajistí dostatečný odběr výkovků k uspokojení potřeby podniku i odběratele.

Zpracování této práce pro mě bylo velice velkým přínosem, co se teoretických i praktických poznatků. Pevně doufám, že budou výsledky analýz a z nich vyvozených závěrů přínosné i pro analyzovaný podnik a využije i možných doporučení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### KNIŽNÍ ZDROJE

1. BOUČKOVÁ, Jana a kol. 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. FORET, Miroslav a kol.. 2001. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, x, 162 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-558-x.
4. FOTR, Jiří a kol.. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KALKA, Regine a Andrea MÄBEN. 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.
8. KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
9. KOTLER, Philip. 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
10. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 8024705133.
11. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of marketing*. Boston: Pearson, 15th. ed., global ed., 716 s. ISBN 978-027-3786-933.
12. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2006. *Marketing management*. 12th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, , xxxix, 729 p. ISBN 01-314-5757-8.
13. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2012. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, xxii, 657 p. ISBN 0132102927.
14. TRAMBA, David. 2015. *Ekonom. Velký byznys v Česku: Vítězové a poražení*. 18-19 s. (27-28).

15. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
16. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 247 s. ISBN 80-7168-979-3.
17. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009, *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE:

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2015. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2015-08-6]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014. *Katalog produktů* [online]. [cit. 2015-08-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014. *Nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/g-nezamestnanost2130>
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014. *Statistická ročenka Zlínského kraje - 2014: Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2015-08-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo8468>
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. 2014. *Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: [https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&zo=N&pvo=ZAM06&verze=-1&nahled=N&sp=N&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=30853&c=v3\\_\\_RP2014&str=v95&rouska=true&clsp=null](https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&zo=N&pvo=ZAM06&verze=-1&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853&c=v3__RP2014&str=v95&rouska=true&clsp=null)
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. 2014. *Věková struktura obyvatel v krajích*. [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=DEM0040PU\\_KR&vo=null&kapitola\\_id=19&voa=tabulka](https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=DEM0040PU_KR&vo=null&kapitola_id=19&voa=tabulka)
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: VEŘEJNÁ DATABÁZE. 2015. *Zaměstnanost v průmyslu* [online]. [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: [https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&nahled=N&sp=N&skupId=146&verze=-1&z=T&f=TABULKA&katalog=30835&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_n ull\\_&zo=N&pvo=PRU05&pvo=PRU05&str=v144&c=v3\\_\\_RP2014](https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&nahled=N&sp=N&skupId=146&verze=-1&z=T&f=TABULKA&katalog=30835&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&zo=N&pvo=PRU05&pvo=PRU05&str=v144&c=v3__RP2014)

8. KERMIET, Vladimír. 2015. Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2015-08-6]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>
9. ISO.CZ. 2004. *ISO/TS 16949* [online]. [cit. 2014-08-02]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=52](http://www.iso.cz/?page_id=52)
10. ISO.CZ. 2004. *ISO 14001:2004* [online]. [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=40](http://www.iso.cz/?page_id=40)
11. ISO.CZ. 2004. *ISO 9001* [online]. [cit. 2015-08-01]. Dostupné z:
12. [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)
13. SVAZ KOVÁREN ČR. ©2015. *O svazu* [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.skcr.org/#company76>
14. JAKPODNIKAT.CZ, [© 2015]. *Sazby DPH - rok 2015*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
15. MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2015. *Makroekonomická predikce - červenec 2015* [cit. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-cervenec-2015-22137>
16. EUROFORGE: PRODUCTION OF FORGING. 2013. *Production Figures* [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.euroforge.org/statistics/production-figures.html>
17. EUROFORGE: PRODUCTION OF FORGING. 2013. *Economic trend*. [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.euroforge.org/statistics/economic-trends.html>
18. MARTYKÁNOVÁ, Kateřina. 2014. NOVINKY.CZ. *Kovárna Viva dosáhla významného ocenění za svou práci se zaměstnanci* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/vase-zpravy/zlinsky-kraj/zlin/2251-28582-kovarna-viva-dosahla-vyznamneho-oceneni-za-svou-praci-se-zamestnanci-.html>
19. MARTYKÁNOVÁ, Kateřina. 2014. NOVINKY.CZ. *Zlínská Kovárna Viva získala významné ocenění* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/vase-zpravy/zlinsky-kraj/zlin/2251-25259-zlinska-kovarna-viva-ziskala-vyznamne-oceneni-.html>
20. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. 2015. *KOVÁRNA VIVA A.S. Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Sbirka listin*. [online]. [cit. 2015-08-02].

- Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a185862&klic=6tsb3g>
21. VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. ©2015. *Sbírka listin Kovárna VIVA a.s.* [online]. [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69090>
  22. VIVA KOVÁRNA. *Profil firmy* [online]. [cit. 2014-08-02]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/profil-firmy-2.html>
  23. VIVA KOVÁRNA. *Profil firmy / Historie* [online]. [cit. 2014-08-02]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/historie-26.html>
  24. VIVA KOVÁRNA. *Profil firmy / Poslání a Vize* [online]. [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/poslani-a-vize-25.html>
  25. VIVA KOVÁRNA. *Výrobní program* [online]. [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/vyrobní-program-5.html>
  26. VIVA KOVÁRNA. *Výrobní program / Produkty* [online]. [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: <http://www.viva.cz/web/structure/produkty-22.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
PEST	Political, Economic, Social, Technological



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Podnikatelské prostředí .....	14
Obr. 2: SWOT analýza.....	19
Obr. 3: Marketingová struktura produktu – od jádra až po vrchní slupku.....	22
Obr. 4: Matice BCG.....	29
Obr. 5: Vývoj loga společnosti Kovárna VIVA a.s. ....	49
Obr. 6: Rozdělení výrobního sortimentu (automobilový průmysl) .....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Rozdíl mezi reklamou B2B a reklamou v rámci spotřebitelského marketingu .....	25
Tab. 2: Míra inflace v letech 2004–2014 .....	40
Tab. 3: Zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu v rámci celé ČR .....	42
Tab. 4: Věková struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji za rok 2011 – 2014 .....	42
Tab. 5: Počet obyvatel podle pohlaví ve Zlínském kraji k 31. 12. 2014 .....	43
Tab. 6: Rozdělení produktů do hmotnostních kategorií .....	55

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Evropská produkce výkovků v roce 2013 .....	35
Graf 2: Celosvětová produkce výkovků v roce 2013 .....	36
Graf 3: Výroba v členských zemích Euroforge 2003-2014.....	39
Graf 4: Hospodaření firmy 2006-2014 .....	40
Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti v posledních třech letech.....	41
Graf 6: Struktura výroby dle oborů.....	53
Graf 7: Podíl států na tržbách podniku .....	54
Graf 8: Počet kusů v jednotlivých koncernech .....	56
Graf 9: Podíl celkové hmotnosti koncernu na celku.....	57
Graf 10: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN I .....	57
Graf 11: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN II.....	58
Graf 12: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN III.....	59
Graf 13: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu KONCERN IV .....	59
Graf 14: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů KONCERN V .....	60
Graf 15: Procentuální podíl vybraných zákazníků na počtu kusů koncernu Ostatní.....	60
Graf 16: Průměrná cena jednoho kilogramu v jednotlivých hmotnostních kategoriích .....	62
Graf 17: Aplikace BCG matice na hmotnostních kategorie ve firmě.....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Členové svazu kováren České republiky
- P II Přehled jednotlivých kategorií a koncernů – grafy

## PŘÍLOHA P I: ČLENOVÉ SVAZU KOVÁREN ČESKÉ REPUBLIKY



### Legenda



Řádní členové



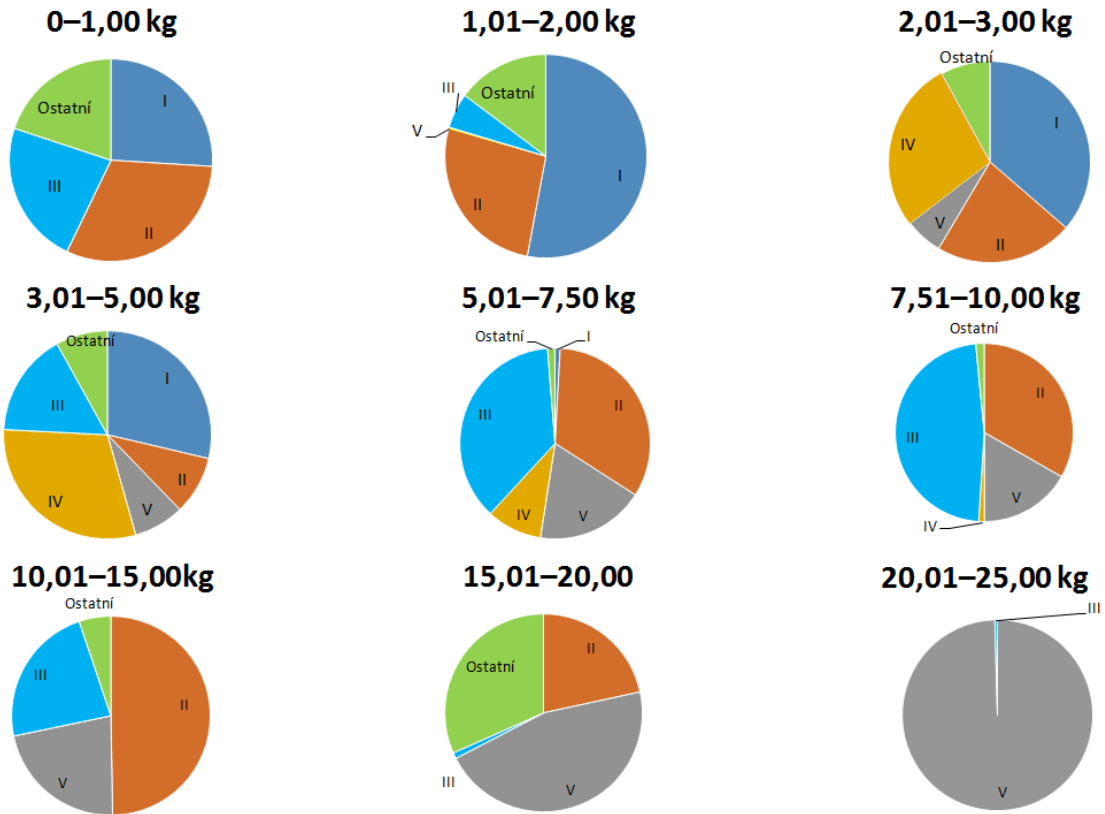
Přidružení členové

### Řádní členové SKČR:

	Válcování kruhů z oceli	Výroba výkovků z neželezných kovů	Výroba tvářecích strojů a automatizovaných linek	Výroba volných výkovků z oceli	Výroba zápusťkových výkovků z oceli
CZECH PRECISION FORGE a.s.		X		X	X
HF-CZECHFORGE spol. s r. o.				X	
INPO spol. s r. o.				X	
J. JINDRA spol. s r. o.		X			
<b>KOVÁRNA VIVA a.s.</b>				<b>X</b>	
KOVOLIT a.s.		X			
MORAVSKÉ KOVÁRNY a.s.				X	
MSV Metal Studénka a.s.				X	
OSTROJ a. s.				X	
peform CHRUDIM, spol. s r. o.				X	
PILSEN STEEL spol. s r. o.					X
STROJMETAL ALUMINIUM FORGING spol. s r. o.		X			
TAFORGE a.s.				X	
TRIANGOLO spol. s r. o.	X			X	X
ŽĐAS a. s.			X		X
ZVU Kovárna a.s.	X			X	X

Zdroj: SKCR.cz, 2015

## PŘÍLOHA P II: PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ A KONCERNŮ – GRAFY



Zdroj: Interní zdroje