



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO PODPORU ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ VE SLÉVÁRENSTVÍ

MARKETING STRATEGY TO SUPPORT NEW CUSTOMER ACQUISITION IN FOUNDRY  
INDUSTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. VOJTĚCH KOSOUR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku vstupu konkrétní firmy na nový trh v oblasti průmyslových trhů (B2B). Teoretická část rozebírá problematiku tvorby marketingového plánu, definuje souvislosti, postup tvorby a použitelné metody. V analytické části práce jsou obecná teoretická východiska aplikována na podmínky firmy MCAE Systems s.r.o., která chce své produkty nabízet na slévárenském trhu. Návrhová část předkládá možný postup proniknutí na slévárenský trh.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the issue of an introduction of a concrete company on the new market in the field of industrial markets (B2B). The theoretical part of the thesis analyses the issue of marketing plan creation and defines the relations, the process of creation and applicable methods. In the analytical part of the thesis the theoretical results are applied on the company MCAE Systems Ltd, which wants to offer their product on the casting market. The proposal part of the thesis proposes a possible process of penetration to the casting market.

## **Klíčová slova**

B2B, slévárenský trh, SWOT analýza, marketingový mix, marketingový plán, WBS, Ganttův diagram

## **Key words**

B2B, foundry market, SWOT analysis, marketing mix, marketing plan, WBS, Gantt chart

## **Bibliografická citace**

KOSOURL, V. *Návrh marketingové strategie pro podporu získání nových zákazníků ve slévárenství*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 100s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 20. května 2010

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Za odborné vedení děkuji svému vedoucímu práce panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D.. Za umožnění konzultací diplomové práce vedení společnosti MCAE Systems, s.r.o..

## Obsah

<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>8</b>
1.1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT PODNIKU .....	8
1.2. HIEARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ .....	10
1.2.1. Podnikatelská strategie .....	10
1.2.2. Podniková (korporační/firemní) strategie.....	11
1.2.3. Obchodní (business) strategie .....	11
1.2.4. Operativní (funkční strategie) .....	11
1.3. MARKETING.....	12
1.3.1. Definice marketingu .....	12
1.3.2. Princip, podstata marketingu.....	12
1.3.3. Specifikum B2B marketingu.....	13
1.4. MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	15
1.4.1. Analýza obecného okolí (externí analýza).....	16
1.4.2. Analýza oborového okolí.....	17
1.4.3. Analýza interní .....	18
1.4.4. SWOT analýza.....	19
1.5. STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ A STRATEGIÍ .....	21
1.5.1. Marketingové cíle .....	21
1.5.2. Marketingové strategie .....	23
1.6. REALIZAČNÍ A KONTROLNÍ ETAPA MARKETINGOVÉHO PROCESU .....	26
1.6.1. Etapa realizační.....	26
1.6.2. Kontrolní etapa .....	26
<b>2. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
2.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	28
2.1.1. Základní údaje o firmě MCAE Systems s.r.o .....	28
2.1.2. Profil firmy.....	29
2.1.3. Vize a poslání firmy.....	30
2.1.4. Produkty firmy.....	30
2.2. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ .....	38
2.2.1. Sociální podmínky.....	38
2.2.2. Technické podmínky.....	40
2.2.3. Ekonomické podmínky .....	43
2.2.4. Politické podmínky .....	50
2.3. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	54

2.3.1.	<i>Analýza potencialu trhu</i>	54
2.3.1.	<i>Makrosegmentace slévárenského trhu</i>	58
2.3.2.	<i>Analýza konkurence</i>	59
2.3.3.	<i>Analýza dodavatelů</i>	63
2.4.	ANALÝZA INTERNÍ	66
2.4.1.	<i>Personální oblast</i>	66
2.4.2.	<i>Technologická oblast</i>	66
2.4.3.	<i>Obchodní a marketingová oblast</i>	67
2.4.4.	<i>Ekonomická oblast</i>	67
2.5.	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	70
2.5.1.	<i>Produktová politika</i>	70
2.5.2.	<i>Cenová politika</i>	70
2.5.3.	<i>Distribuční politika</i>	71
2.5.4.	<i>Komunikační politika</i>	71
2.6.	SWOT ANALÝZA	73
2.6.1.	<i>Postup hodnocení</i>	73
2.6.2.	<i>Shrnutí výsledků SWOT analýzy</i>	79
<b>3.</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST</b>	<b>80</b>
3.1.	CÍL NÁVRHOVÉ ČÁSTI	80
3.2.	VIZE, MISE CÍLE SPOLEČNOSTI MCAE	81
3.3.	PLÁN VSTUPU SPOLEČNOSTI NA SLÉVÁRENSKÝ TRH	82
3.3.1.	<i>Marketingový výzkum, detailní segmentace zákazníků</i>	82
3.3.2.	<i>Oslovení vytypovaných potencialních zákazníků</i>	83
3.3.3.	<i>Příprava event akcí</i>	85
3.3.4.	<i>Úspěšný průběh event akcí</i>	87
3.3.5.	<i>Osobní jednání se zákazníky</i>	88
3.3.6.	<i>Realizace prvotně získaných zakázek</i>	88
3.3.7.	<i>Vyhodnocení slévárenského segmentu a stanovení plánů a strategií na další období</i>	89
3.4.	PLÁN VSTUPU – WBS	91
3.5.	PLÁN VSTUPU – GANTT	93
3.6.	SHRUTÍ	95
3.7.	ZÁVĚR	96
3.8.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
3.9.	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	99
3.10.	SEZNAM ZKRATEK	100

## **Úvod**

Společnost MCAE Systems s.r.o. je malá obchodně-engineeringová společnost s dvaceti zaměstnanci, která se zabývá prodejem a implementací různých moderních technologií. Nabízí nové produkty jako například 3D skenery, 3D tiskárny, speciální softwary, které jsou většinou vyvíjeny a vyráběny v USA a Německu. Jde o produkty, které postupně nalézají uplatnění v širokém okruhu oborů od sochařství, restaurátorství, přes lékařství, až po rozmanité obory průmyslu. Společnost MCAE se v ČR soustředí především na strojírenství, které zde má dlouholetou tradici a ráda by získala i zákazníky z oblasti výroby odlitků. Má poznatky, že v mateřských zemích jsou produkty ve slévárnách běžně využívány. Na českém trhu se jí však nedaří do tohoto segmentu zákazníků proniknout. Předkládaná práce by měla na základě provedených analýz předložit vhodný postup vstupu produktů firmy do českých sléváren.

## **Cíl práce, postup zpracování**

V práci bude postupováno při tvorbě vhodného plánu vstupu firmy MCAE na slévárenský trh ve třech hlavních částech. V první teoretické části budou shrnuty obecné poznatky o strategickém plánování, marketingu s akcentem na B2B trhy. Bude naznačen vhodný postup a vzájemné souvislosti důležité pro správné stanovení nejvhodnější strategie a sestavení efektivního plánu vstupu společnosti na nový trh.

V druhé části diplomové práce budou provedeny analýzy obecného, oborového a interního prostředí firmy MCAE. Závěry ze všech provedených analýz budou shrnuty ve SWOT analýze. Na jejím základě bude ve třetí části práce formulován plán vstupu firmy na slévárenský trh. Tento plán představuje hlavní cíl práce.



# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro splnění cíle práce tj. navrhnutí plánu vstupu firmy MCAE na slévárenský trh je třeba pochopit a vycházet z obecných principů strategického managementu a marketingu firmy.

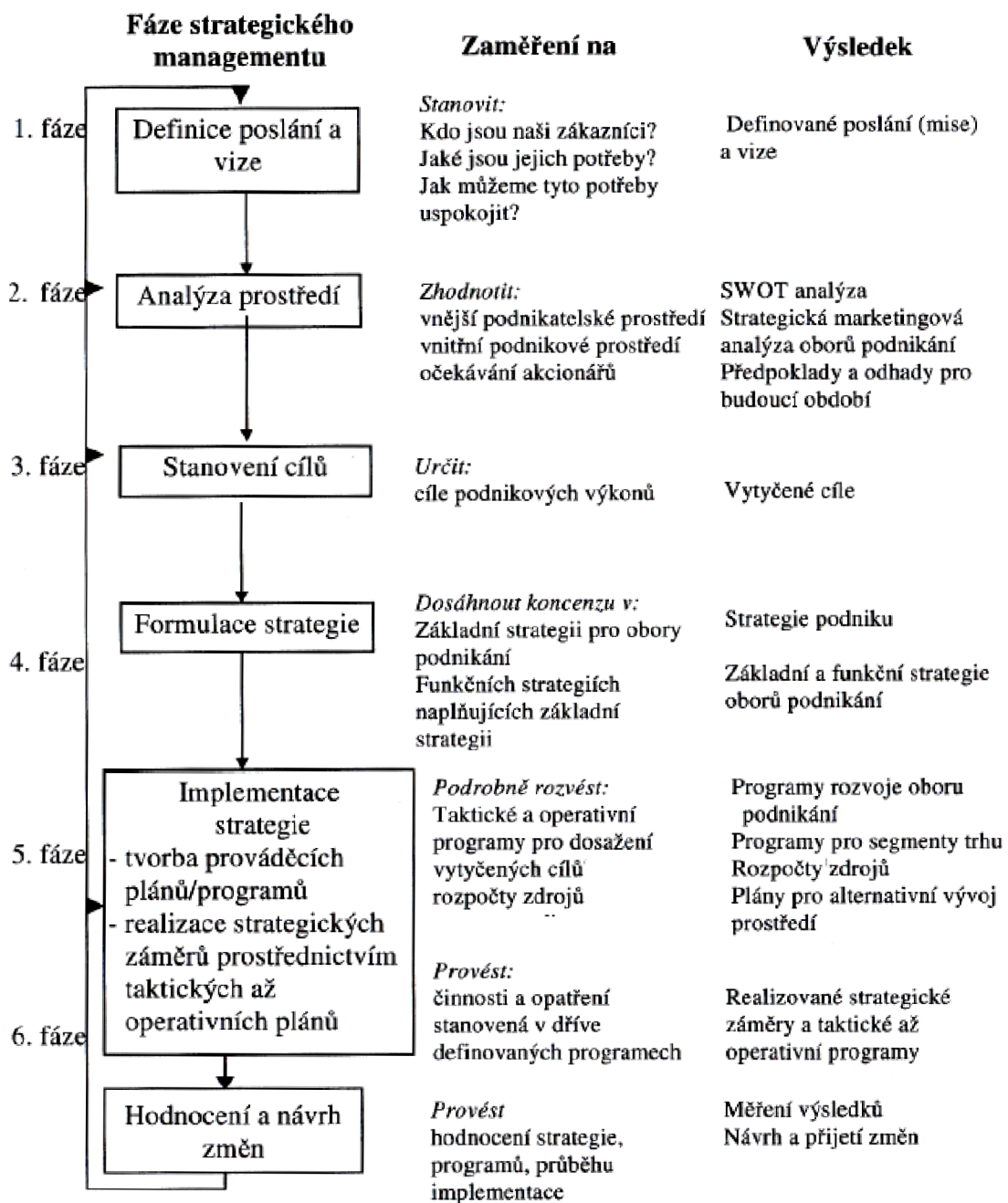
## 1.1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT PODNIKU

Strategický management lze definovat jako postupný a nepřetržitý proces skládající se z několika základních fází (viz **Obr.1**). Obecně lze definovat tři základní fáze strategického marketingového procesu:

- 1) Plánovací (marketingová situační analýza, stanovení cílu a strategií, sestavení marketingového plánu).
- 2) Realizační (vlastní realizace plánu).
- 3) Kontrolní (měření dosažených výsledků a porovnání s plánem, hodnocení, korigování a další využití odchylek).

Procesu formulace a implementace strategie by se měli účastnit jak vrcholoví manažeři podniku, tak jejich štábní pracovníci. Linioví manažeři by měli aktivně celý proces iniciovat a řídit, měli by spoluvytvářet a schvalovat poslání a vizi podniku. V rámci strategického managementu podniku by měly být strategické záměry formulovány a sdělovány shora dolů a naopak výchozí informace, nutné pro tvorbu strategického plánu, postupují zdola nahoru (6.).

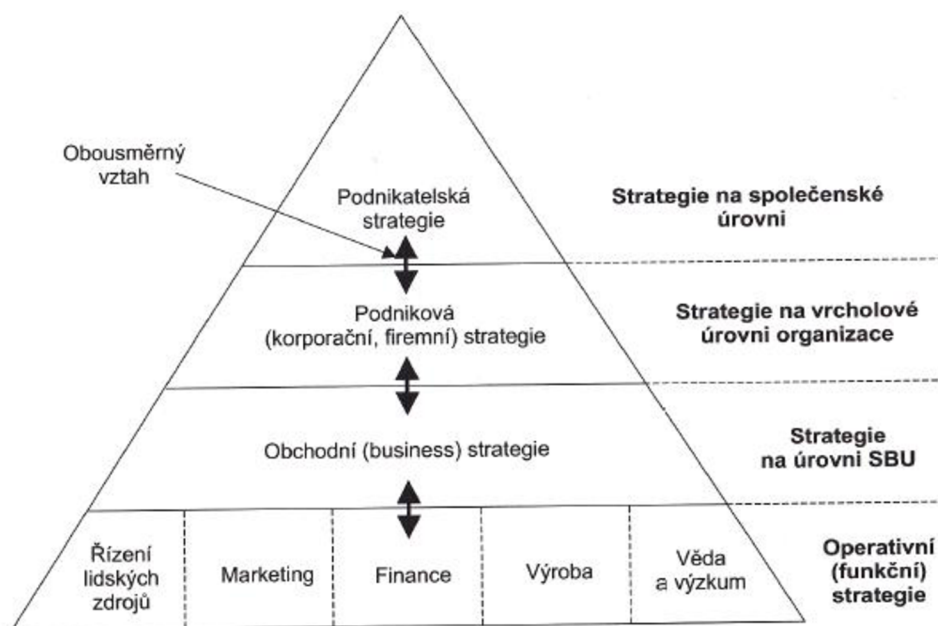
Stanovování cílů, strategií, programů a postupů by mělo být prováděno jednoduše a nemělo by být zatěžováno detailními čísly. Měla by být dosažena dostatečná flexibilita na měnící se okolní podmínky. Při jejich tvorbě by se měla využívat kreativita, nové přístupy (6.).



Obr. 1 Fáze procesu strategického managementu (6.)

## 1.2. HIEARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ

Pod pojmem strategie rozumíme návrh a provedení celkového konceptu, podle kterého podnik na trhu soutěží s jinými konkurenty a snaží se dosáhnout stanovené cílové pozice. Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, jsou rozlišovány čtyři druhy strategií (Obr. 2), (5.).



Obr. 2 Hierarchie firemních strategií (7.)

### 1.2.1. Podnikatelská strategie

V podnikatelské strategii (strategie na společenské úrovni) se vedení společnosti snaží nalézt odpovědi na otázky typu (7.):

- Jakou odpovědnost má mít organizace vůči veřejnosti (společnosti)?
- Jaká je role organizace v dané společnosti, ve které organizace působí.
- Jaké principy nebo hodnoty organizace reprezentuje a uznává?
- Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
- Jak je organizace chápána všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí?

### **1.2.2. Podniková (korporační/firemní) strategie**

Jsou strategická rozhodnutí na podnikové úrovni. Je třeba zohlednit:

- Dodržování podnikatelské strategie (orientace na strat. cíl).
- Respektovat volný prostor vyžadovaný strategickými obchodními jednotkami (divizemi, Strategic Business Unit - SBU), který jim umožní rychlé přizpůsobení změnám.

Každá strategie je nedokonalá, nikdy nemůžeme počítat se všemi možnými alternativami. K funkcím podnikatele patří také schopnost vyvíjet a stanovovat prognózy, které se co nejvíce přibližují skutečnému běhu událostí, a schopnosti poskytovat kreativitu, profesionalitu a umění této schopnosti využít (7.).

### **1.2.3. Obchodní (business) strategie**

Vyjadřuje základní cesty vedoucí ke strategickým cílům SBU. Cílem strategie pro podnikatelskou jednotku je zpravidla patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout. Zpravidla se skládá z několika základních složek, jako jsou úloha trhu, rozbor výchozí situace, cílová pozice, hlavní kroky, časový plán, atd.. Jednotlivé prvky na sebe působí a měli by být ve vzájemné rovnováze a posilovat jednu druhou (7.).

Strategické plány, předkládané jednotlivými SBU (zpravidla vedoucím pracovníkem, nebo odpovědným týmem), tvoří podklady pro přidělování zdrojů (finančních, lidských, výrobních, obchodních). Tímto se stává strategie integrovaným a praktickým jednacím rámcem (7.).

### **1.2.4. Operativní (funkční strategie)**

Každá obchodní strategie je dále rozpracována do podoby několika specifických funkcí uvnitř jednotky (např. strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, informační technologie, atd.). Funkční strategie má pomáhat plnit, upřesňovat a dále rozvíjet strategické cíle, které jsou na úrovni podnikové a SBU.

## **1.3. MARKETING**

### **1.3.1. Definice marketingu**

Odborná literatura nabízí řadu definic pojmu marketing. Pro ilustraci uvedme několik příkladů. Podle Kotlera: „Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací“ (8.). Stejný autor nabízí i další definici: „Marketing znamená řízení trhů tak, aby docházelo ke směně a vztahům, s cílem vytvořit hodnotu a uspokojit potřeby a přání“ (9.). Je to tedy proces, jímž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, vytvářením a směnou produktů a hodnot s ostatními.

Podle Glogara: „Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje, měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách a programech, které mají sloužit těmto trhům, a využívá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu“ (4.).

Podle Americké marketingové asociace (AMA): „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené“ (2.).

Podle Českého institutu pro marketing (CIMA): „Marketing je filozofie řízení, komplexní metoda řízení firmy, jejíž výslednicí je takové chování firmy, při kterém přizpůsobí veškeré svoje činnosti potřebám spotřebitele na trhu, uspokojí jeho potřeby lépe než konkurence, obstojí tak v náročné konkurenci a dosahuje svého hlavního cíle – dlouhodobé ekonomické prosperity“ (1.).

### **1.3.2. Princip, podstata marketingu**

- 1) Podle (3.) lze základní principy marketingu shrnout do následujících pěti bodů: 1. Zákazník je v centru pozornosti veškerého dění v podniku – z toho plyne požadavek systematického sledování (výzkumu) zákaznických potřeb a z něj vypracovaného způsobu, jak je dokážeme

uspokojit. Jedině samotný zákazník je schopen náležitě posoudit, nakolik podnik uspokojuje jeho potřeby a pomáhá řešit jeho problémy.

- 2) Zákazník nekupuje produkt, ale kupuje si to, čím pro něj může být užitečný – zákazníka v první řadě nezajímají technické parametry produktu, ale užitek (benefit), který mu je produkt schopen poskytnout.
- 3) Marketing je příliš významný, než aby se mu věnovalo pouze marketingové oddělení – marketing dělají všichni zaměstnanci podniku, dotýkají se ho všechny činnosti, jež jsou v kontaktu se zákazníkem a mají vliv na jeho spokojenost, proto poznatky o zákaznících (z marketingového informačního systému) by měli být přístupné všem relevantním zaměstnancům.
- 4) Trhy jsou heterogenní – proto je zde nutná segmentace.
- 5) Trhy a zákazníci se neustále mění – zejména díky nové nabídce, inovacím a možnostem uspokojovat nová přání a potřeby zákazníků (3.).

Marketing lze tedy ve stručnosti chápat jako souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu na trhu a dosáhnout na něm svých cílů. Jde o správně nastavenou komunikaci mezi zákazníkem a firmou. Než firma začne vyrábět, měla by si zjistit, co a jestli to budou zákazníci chtít. Vlastnosti trhu jsou rozmanité a neustále se vyvíjí. Firma by měla nabízet to, o čem je na základě marketingové znalosti potřeb trhu přesvědčena, že vzbudí pozornost a zájem zákazníků a že se bude dobře prodávat. Firma nekomunikuje s celým trhem, ale pouze s jeho segmentem. Firma usiluje o obsazení téhož tržního segmentu jako konkurence, snaží se na segment působit a ovlivňovat jej ve svůj prospěch.

### **1.3.3. Specifikum B2B marketingu**

V B2B marketingu, kde společnosti navzájem směňují produkty s určitou hodnotou, může marketing představovat směnu mezi podobnými jednotlivci a skupinami. Tím se odlišuje od spotřebních trhů, kde marketing směnu mezi podobnými jedinci a skupinami nepředstavuje. Na spotřebitelských trzích je pro jednu skupinu marketing manažerským procesem, který naplňuje její přání a potřeby, zatímco pro druhou jde pouze o plnění jejich životních potřeb (9.).

Při tvorbě marketingového plánu je si třeba uvědomovat, že:

- 1) Význam nákupu – nákupy jsou prostředkem pro vytvoření zisku, snížení nákladů, zajištění kontinuity výroby, atd.
- 2) Systémový přístup k nákupu – rozhodnutí o uskutečnění nákupu je logickým výsledkem analýzy potřeb, možností, důsledků a dostupných zdrojů.
- 3) Smluvní zajištění nákupu – často nejde jen o předmět prodeje, ale např. i o smluvní zajištění o dlouhodobé spolupráci, vzájemného provázání výrobních a obchodních plánů.
- 4) Zákazníci - menší počet zákazníků než u B2C a jejich velikost.
- 5) Odvozenost poptávky – poptávka po průmyslovím zboží je odvozena od spotřební poptávky.
- 6) Nepružnost poptávky na změnu ceny – platí u většiny průmyslových nákupů.
- 7) Profesionální nákup – zpravidla je nákup realizován zkušenými odborníky.
- 8) Hodnocení dodavatelů.

## 1.4. MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

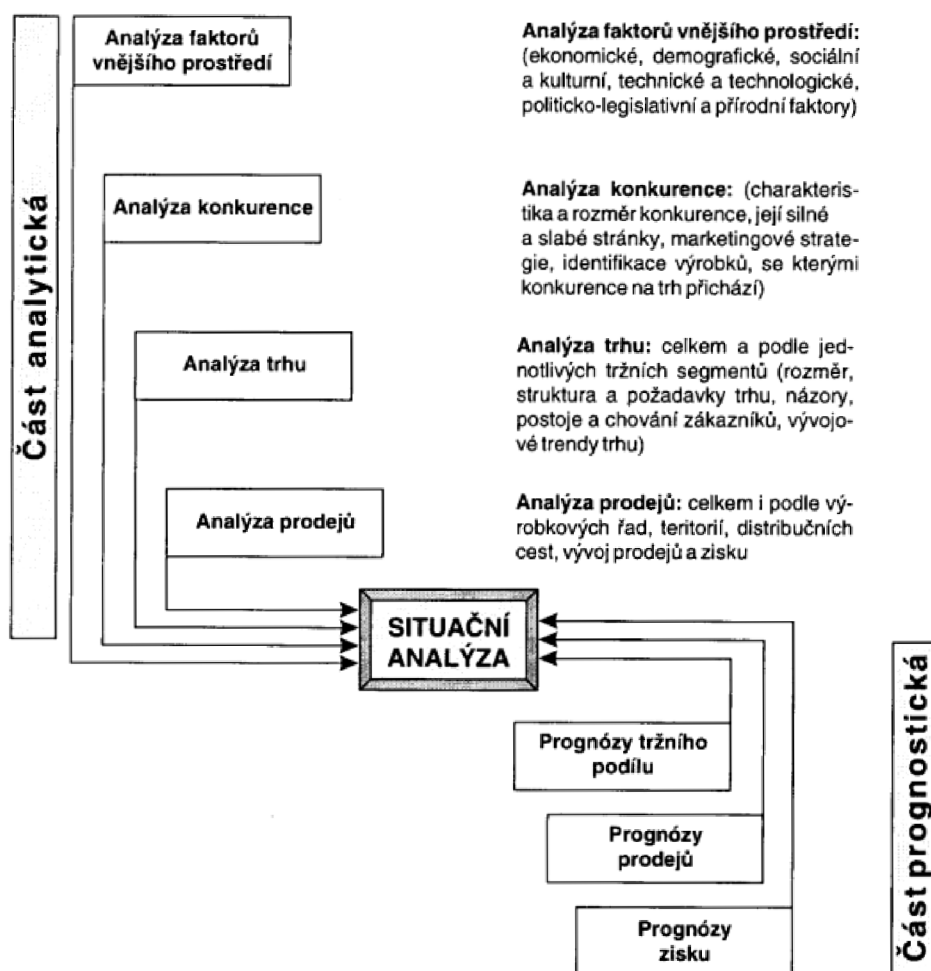
Marketingová situační analýza je systematické, kritické, nestranné zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech:

- Dosavadní vývoj podniku.
- Současný stav podniku.

Dílčími kroky v šetření dosavadního vývoje a současného stavu, je především analýza prodeje, analýza trhů, analýza konkurence a analýza faktorů vnějšího prostředí.

- Odhad budoucího možného vývoje.

Mělo by zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, prodeje a zisk (5.).



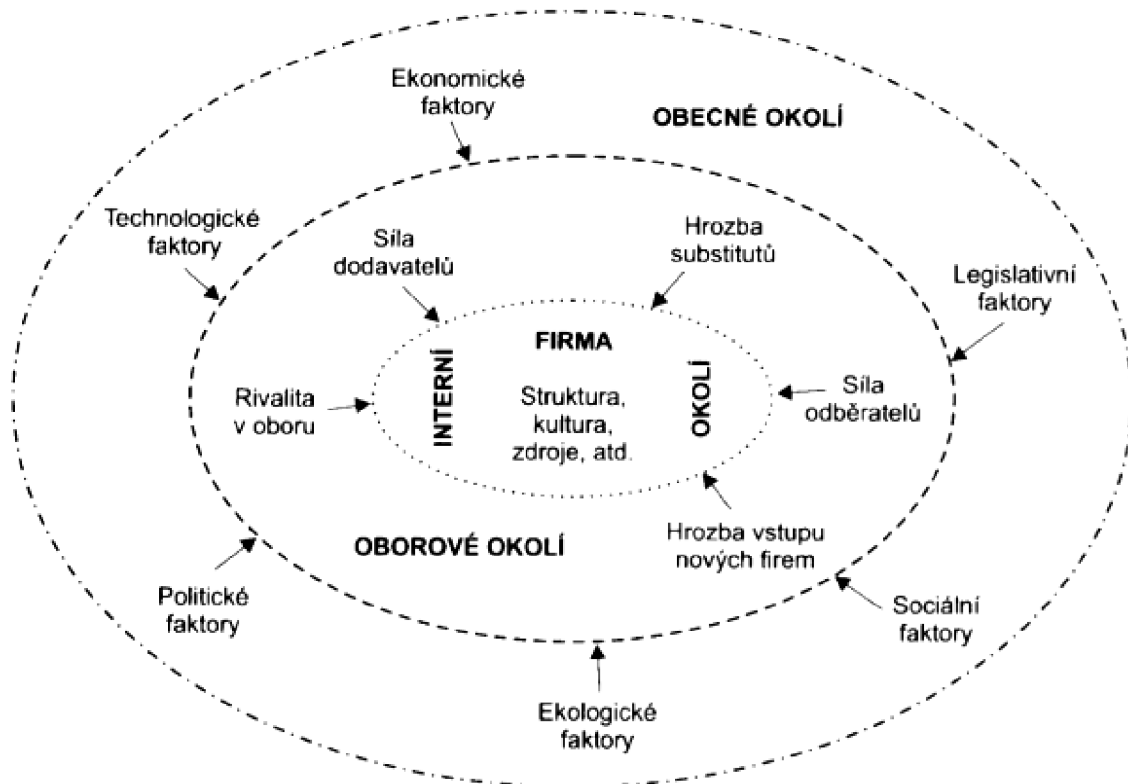
Obr. 3 Princip marketingové situační analýzy (5.)



Marketingová situační analýza se skládá ze dvou typů analýz – interní a externí (někdy též na faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné firmou). Z výsledků analýzy vyplívají podnikové schopnosti a jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu (viz **Obr. 3**).

#### 1.4.1. Analýza obecného okolí (externí analýza)

Externí analýza se zaměřuje na okolí podniku. Podle úhlů pohledu můžeme okolí podniku rozdělit na několik úrovní. Jeden z možných úhlů pohledu nabízí (7.) viz. obr. níže.



**Obr. 4** Pohled na firmu a její okolí (7.)

Do obecného okolí podniku (někdy též nazýváno makroprostředí, širší okolí) patří elementy, které výrazně ovlivňují postavení, chování a vývoj celého podniku, ale podnik samotný je nedokáže ovlivňovat. Působí nejen na podnik samotný, ale i na všechny ostatní aktéry na daném trhu (zákazníky, konkurenci, dodavatele, veřejnost, atd.). Makroprostředí tedy tvoří podmínky ekonomické, technologické, přírodní,

ekologické, politické, právní, socio-kulturní a demografické. Každá organizace vnímá své obecné okolí jinak, vždy je třeba uvažovat podmínky konkrétní organizace. Analýza obecného okolí umožňuje stanovit příležitosti a hrozby, které mohou ovlivňovat budoucí vývoj společnosti. Externí analýza by tedy měla marketérovi umožnit udělat si úsudek o tom jak vypadá vnější prostředí, jaká je jeho dynamika a jaké vývojové trendy může očekávat v příštích letech.

Pro provádění analýzy obecného okolí jsou stanoveny a běžně používány různé metodiky, mezi nejběžnější patří PEST a STEP analýzy. Objevují se i různé jejich variace: SLEPTE, PESTLE, STEEPLE a další. Tyto přístupy umožňují identifikovat klíčové vlivy a trendy. Význam jednotlivých písmen v názvu analýz:

S – Social - socialní vlivy

T – Technical - technické, technologické vlivy

E – Economic - ekonomické vlivy

E – Education - vzdělanost

P – Political - politické vlivy

L – Legislative - legislativní

E – Ecological - ekologické vlivy

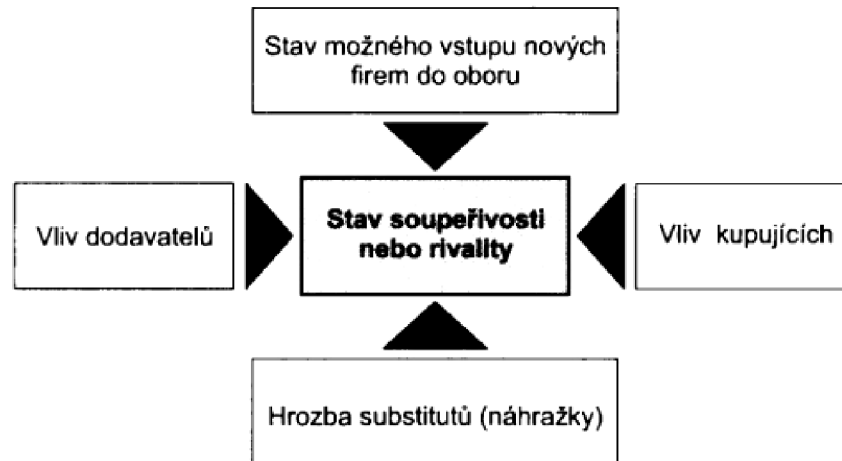
#### **1.4.2. Analýza oborového okolí**

Představuje zkoumání postavení podniku v jeho oborovém podnikatelském prostředí. Někdy se též nazývá analýza mikroprostředí, tedy nejbližšího okolí podniku. Mikroprostředí již podnik může do určité míry ovlivňovat. Analýza oborového okolí může obsahovat následující podskupiny analýz: struktury průmyslu, trhu, zákazníka, konkurence, distribuce, dodavatelů, veřejnosti.

Mezi nejčastěji používané metodiky hodnocení oborového okolí podniku, podskupiny analýz konkurence patří např. Porterův model pěti konkurenčních sil.

### Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislí na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví (viz **Obr. 5**), (7.).



**Obr. 5** Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil (7.)

### 1.4.3. Analýza interní

Interní analýza by měla umožnit objektivní zhodnocení postavení firmy, identifikovat v čem firma vyniká, a kde jsou naopak její slabá místa. Při stanovování silných a slabých stránek firmy je třeba mít neustále na zřeteli konkurenci, a srovnání provádět s ohledem na ni. Analýza vnitřního prostředí v sobě zahrnuje analýzy: technického rozvoje, marketingu, výroby a řízení, finanční a rozpočtovou, atd. (7.). Mezi nejznámější techniky analýz vnitřního prostředí firmy patří např.: model „7S“, Weisbordův model šesti kategorií a další.

#### Model „7S“ firmy Mckinsey

Zaměřuje se na analýzu schopností organizace spojené s organizačními změnami. Analyzuje sedm oblastí, které by měli být brány v úvahu, při snaze managementu o efektivní provedení změny:

Strategy – strategie

Structure – struktura

Systems – systémy

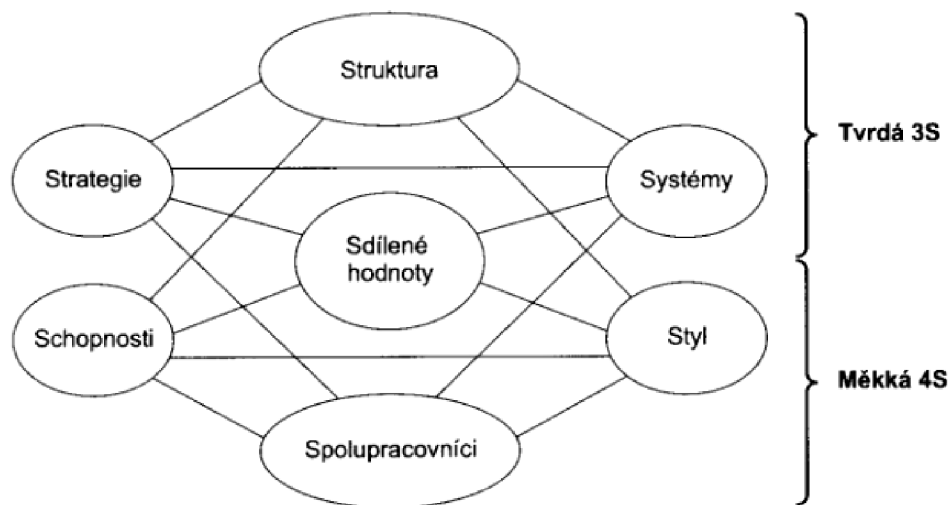
Style – styl vedení

Staff – spolupracovníci

Skills – schopnosti

Shared values – sdílené hodnoty

Tyto faktory jsou vzájemně provázané a je třeba, aby je takto chápal i management společnosti pro úspěšnou implementaci nové strategie (viz **Obr. 6**).



**Obr. 6** Model „7S“ firmy McKinskey (7.)

#### 1.4.4. SWOT analýza

Analýza SWOT představuje celkové shrnutí, vyústění všech předchozích analýz. Tato analýza členění jednotlivé faktory na čtyři skupiny:

S – Strengths, silné stránky. Vycházejí z interního prostředí podniku. Představují pozitivní faktory, které přispívají k podnikatelské činnosti a prosperitě podniku. Mohou to být schopnosti, dovednosti, zdroje, které představují výhodu vzhledem ke konkurenci.

W – Weaknesses, slabé stránky. Vycházejí také především z interní analýzy podniku. Představují omezení a nedostatky podniku, která omezují efektivní funkci podniku.

O – Opportunities, příležitosti. Vyplývají z vnějšího prostředí podniku, podnik je tedy většinou nemůže příliš ovlivňovat. Jsou to takové vnější podmínky, možnosti, s jejíž realizací stoupají šance podniku na lepší využití disponibilních příjmů a účinnější splnění vytyčených cílů.

T – Threats, hrozby. Jsou všemožné vnější překážky pro plánovanou činnost a cíle podniku. Představují ohrožení dobrého postavení podniku (5.).

Z provedené analýzy by měl marketér stanovit možnosti, které společnosti umožní řešit její problémy a dosáhnout lepších výsledků. Ze SWOT analýzy se obecně přímo nabízejí čtyři typy strategií (viz Obr. 7).

SWOT analýza		Interní vlivy	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí vlivy	Příležitosti	<p><b>SO – strategie</b> Využít silné stránky pro získání výhody</p>	<p><b>WO – strategie</b> Překonat slabiny využitím příležitostí</p>
	Hrozby	<p><b>ST – strategie</b> Využít silné stránky na čelení hrozbám</p>	<p><b>WT – strategie</b> Minimalizovat náklady a čelit hrozbám</p>

**Obr. 7** Volba vhodné strategie na základě SWOT analýzy (5.)

### Obecné problémy při tvorbě analýz

Při tvorbě analýz je si třeba neustále uvědomovat relevantnost informací a analyzovaných faktorů na podmínky konkrétní firmy. Účelem analýzy je pochopení zkoumané problematiky a její souvislosti s firmou. Při tvorbě i interpretaci analýzy je třeba také uvažovat:

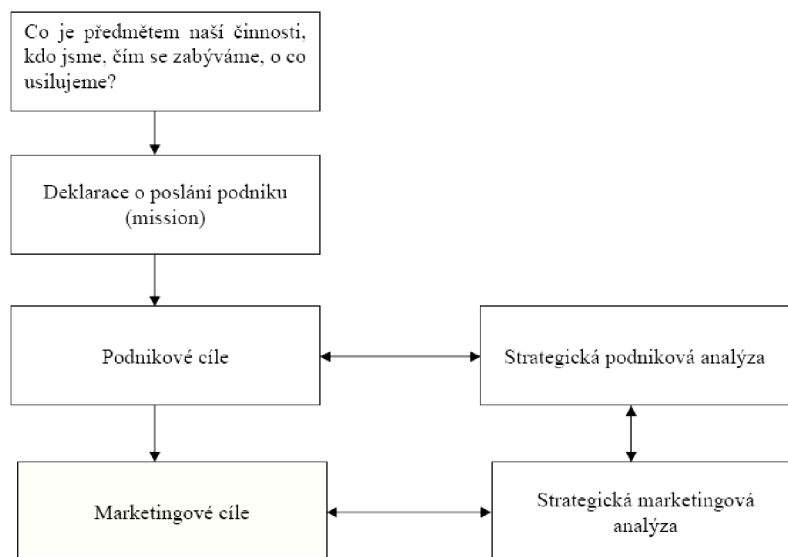
- relevantnost informací a analyzovaných faktorů
- specifické požadavky na analýzu pro odlišné typy strategií
- specifické požadavky vyplývající z oboru a velikosti firmy
- dostupnost informací
- schopnost rozpoznat co je klíčové

- spolehlivost informací
- časově omezená platnost údajů
- schopnosti managementu
- schematičnost některých přístupů
- potlačení intuitivních přístupů a kreativity
- z rozboru minulého a v nejlepším případě současnosti odhadujeme budoucnost
- značná subjektivita ve většině přístupů

## 1.5. STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ A STRATEGIÍ

### 1.5.1. Marketingové cíle

Po provedení situační analýzy pokračuje plánovací etapa procesu tvorby marketingového plánu, stanovením marketingových cílů. Tj. čeho si podnik přeje dosáhnout v rámci reálných možností. Modelový postup v podnikových souvislostech je znázorněn na **Obr. 8**.



**Obr. 8** Souvislosti při definování marketingových cílů (5.)

Marketingové cíle úzce souvisejí se základními cíli podniku, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Obvykle bývají vyjádřeny v peněžních jednotkách (obrat, prodej, marže, růst podílu na trhu, atd.), (5.).

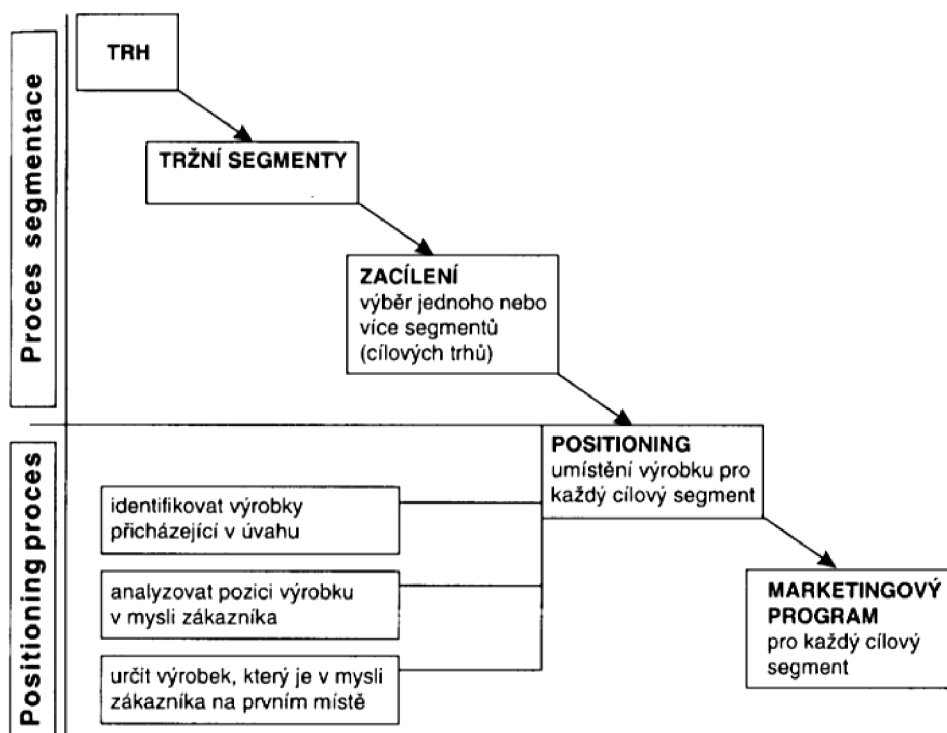
Marketingové cíle by měly být:

- 1) Stanovené na základě potřeb zákazníka. Vycházející z provedených analýz.
- 2) Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních i vnějších podmínek.
- 3) Přesně, jasně a konkrétně vymezené (vzhledem ke konkrétním výrobkům, tržním segmentům, ...).
- 4) Relevantní – vhodné, v souladu s celkovými cíli podniku.
- 5) Srozumitelné pro všechny zainteresované strany.
- 6) Měřitelné. Lze stanovit, kdy je cíl splněn.
- 7) Dosažitelné a motivující. Transformace cíle do jednotlivých činností je pro podnik proveditelná.
- 8) Akceptovatelné, sladěné (v souladu navzájem i s celkovými cíly a prioritami podniku).
- 9) Hierarchicky uspořádané (logická návaznost jednotlivých úrovní cílu i jejich významů).

### **Marketingový plán**

Marketingový plán je dokument, který mimo jiné obsahuje marketingové cíle firmy, říká, kam se chce podnik dostat v určitém časovém horizontu. Aby mohl být marketingový plán účelně sestaven, je nezbytné znát a zaměřit se na konkrétní skupiny zákazníků (cílové segmenty trhu), které předurčují a definují marketingové cíle, a pro ně vytvořit nabídku výrobků i marketingové programy. Je třeba rozhodnout, jaký základní přístup zvolit, jestli marketing nediferenciováný (podnik uspokojuje celý trh) nebo marketing cílený (podnik se zaměřuje na konkrétní zákaznické skupiny).

Předpokladem pro realizaci cíleného marketingu je provedení segmentace trhu, charakterizace jednotlivých segmentů, výběr pro firmu zajímavého segmentu, umístění výrobku v mysli zákazníka tzv. positioning (viz **Obr 9.**), (5.).



**Obr. 9** Schéma procesů segmentace a positioningu (5.)

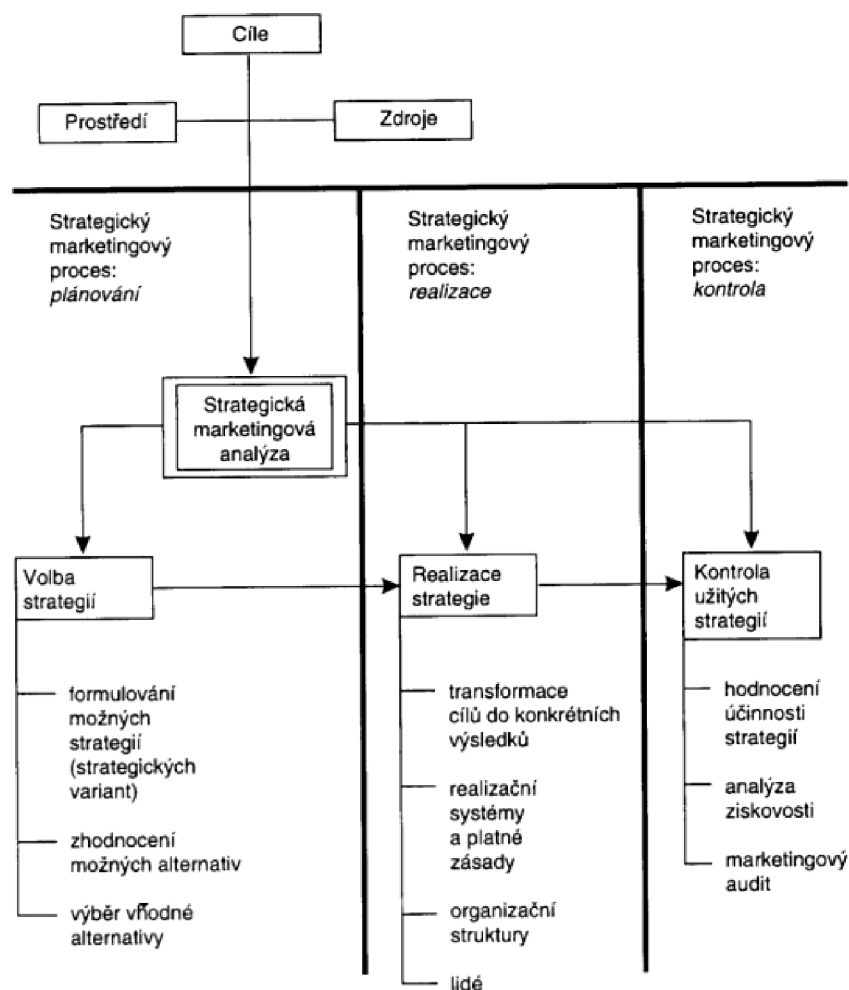
Procesem segmentace by firma měla stanovit takový/takové skupiny na trhu, které mají stejné nebo velmi podobné požadavky na výrobky a obdobně reagují i na marketingové impulzy. Dále firma vybere jeden nebo více pro ni zajímavých segmentů trhu a pro ně vytvoří vhodný marketingový program. Dobře definovaný cílový trh přináší efektivní zacílení marketingových strategií ve směru marketingových cílů firmy.

### 1.5.2. Marketingové strategie

Zjednodušeně lze konstatovat, že cíle vyjadřují, kam se chceme dostat a strategie pak jak se tam chceme dostat. Marketingová strategie představuje základní schéma postupu směrem k žádanému budoucímu stavu – cíli (6.).

Strategie podniku neformuluje ani neuskutečňuje jedna osoba. V době marketingově fungujících podnicích to jsou týmy, ve kterých jsou zastoupeny členové z jednotlivých strategických jednotek firmy. Při formulování strategií se vychází směrem od shora (od poslání firmy), přes výsledky situační analýzy k primárním a odvozeným cílům (viz **Obr. 10**), (5.).





**Obr. 10** Schéma marketingového procesu v souvislosti s tvorbou strategií (9.)

Pro každý podnik má jiné příležitosti, čelí jiným hrozbám, má jiné silné a slabé stránky. Proto také strategie mají různá specifika a jiné možnosti volby. Strategie lze tedy dělit z mnoha různých pohledů, do řady skupin a podskupin. Mezi časté třídění marketingových strategií je podle jednotlivých elementů marketingového mixu.

### **Marketingové strategie formulované na základě marketingového mixu**

Pomocí marketingového mixu vytváří podnik takové strategie, které mu umožní, v souladu s plněním podnikových cílů, co nejlepší uspokojování potřeb zákazníka na cílovém trhu. Všechny nástroje mixu mohou různou měrou a s různou vhodností přispívat k úspěchu podniku. Manažeři musí vybrat tu nejvhodnější alternativu marketingové strategie (viz **Obr. 11**), (5.).

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu	
VÝROBEK	funkční rysy rozměr, objem barva kvalita značka	design obal servis pověst výrobku a výrobce
CENA	tvorba ceny platební podmínky úvěrové podmínky	slevy srážky platební lhůty
DISTRIBUCE	distribuční cesty distribuční mezičlánky	služby poskytované zákazníkům
PROMOTION	propagace podpora prodeje merchandising	publicita public relations osobní prodej

**Obr. 11** Možnosti tvorby strategie z pohledu marketingového mixu (5.)

Na základě výše uvedeného lze tedy rozdělit strategie z pohledu marketingového mixu na strategie z pohledu:

- Výrobku (individuální výrobek, výroková řada, výrokový mix)
- Ceny (diferenční, konkurenční strategie, strategie psychologické ceny,...)
- Distribuce (intenzivní, selektivní, exkluzivní distribuční strategie)
- Komunikace (Push, Pull strategie, osobní prodej, ...)

Bližší informace k problematice lze nalézt např. v literatuře (5., 7., 8.).

### **Další možné třídění marketingových strategií**

- 1) Na základě trendů trhu, můžeme rozlišovat strategie: růstové, udržovací, ústupové.
- 2) Na základě přístupu k segmentům trhu: ofenzivní (útočné), defenzivní (obrané).
- 3) Na základě chování vzhledem ke konkurenci: kooperační, konfrontační.
- 4) Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie: hromadného trhu, velkých segmentů, multisegmentů, přílehlých segmentů, malých segmentů, tržních mezer, přizpůsobení se.
- 5) Na základě fázi života trh: vhodné pro vstupy na nové trhy, vhodné pro rostoucí trhy, vhodné pro zralé trhy.

## 1.6. REALIZAČNÍ A KONTROLNÍ ETAPA MARKETINGOVÉHO PROCESU

### 1.6.1. Etapa realizační

Realizační etapa marketingového plánu představuje přenesení marketingových strategií a taktik na konkrétní činnosti a osoby v podniku. Bez zabezpečení procesu implementace se vytyčené strategické záměry stávají jen přáním. Implementace strategií v sobě zahrnuje vypracování taktiky realizace strategií v kratších časových úsecích (např. dlouhodobé strategické záměry se přeformulují na ročních cílů), převedení klíčových strategických směrů z úrovně řízení podniku do konkrétních strategií jednotlivých SPJ, až na konkrétní úkoly jednotlivých členů skupin (6.).

Dlouhodobé podnikové cíle, které jsou základem pro formulování podnikových strategických směrů, je třeba přizpůsobit provozním aktivitám, v rámci kterých se strategie fakticky realizují. Strategie jsou realizovány prostřednictvím taktik (konkrétní kroky, činnosti), které jsou sepsány v tzv. prováděcích programech. Slouží jako nástroj k realizaci strategií. Programy řeší tyto otázky: Co má být uděláno?, Kdo to má udělat?, Do kdy to má být uděláno?, Jaké jsou na to potřebné zdroje? (6.).

1.	Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů	
	Faktická realizace a její řízení Vzájemná kooperace Koordinační činnosti Motivace Stanovení odpovědnosti Komunikace	Činnosti
	Časové harmonogramy Ustanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	Dokumenty

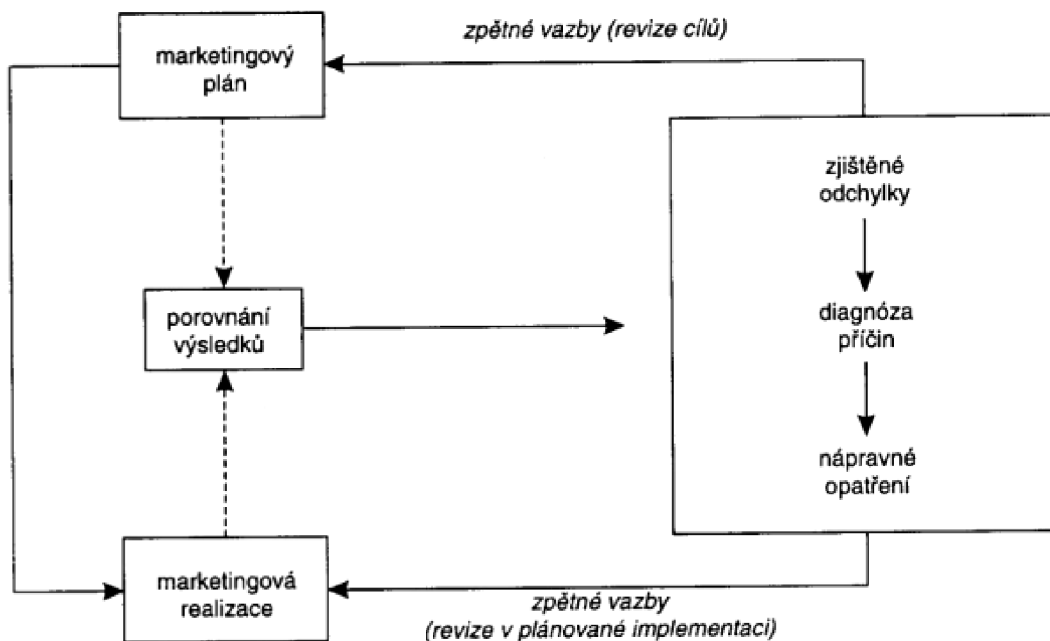
Obr. 12 Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů (5.).

### 1.6.2. Kontrolní etapa

Základem strategické marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání

realizačních výsledků charakterizující marketingovou výkonnost se standarty plánu, na sledování směru pohybu k realizaci marketingových cílů, na zjišťování zásadních doprovodných problémů a na provádění nezbytných změn a úprav (viz **Obr. 13**), (5.).

- Ze strategického marketingového kontrolního procesu vyplýne:
- Ujistění, že realizace příslušného plánu byla realizována
- Potvrzení, že zvolené výchozí premisy jsou platné/neplatné.
- Porovnání aktuálních výsledků se standarty plánu.
- Identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky.
- Diagnostikování příčin odchylek (nesprávný plán, nesprávné strategie, špatná implementace, neočekávané změny vnitřního/vnějšího prostředí).
- Přijetí příslušných nápravných opatření k redukcí diferencí mezi plánem a skutečností.
- Zpětná vazba vedoucí v plánovací a realizační etapě k příslušným modifikacím
- Ověření vybraných a současně využívaných strategií a potvrzení jejich další platnosti, popř. nutnosti jejich změny. (5.).



**Obr. 13** Kontrola jako permanentní proces (5.).

## 2. ANALYTICKÁ ČÁST

### 2.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

#### 2.1.1. Základní údaje o firmě MCAE Systems s.r.o

Informace byly získány z Obchodního rejstříku (15.).

Název subjektu: MCAE Systems, s.r.o.

Sídlo: Kuřim, Knínická 1771, PSČ 66434

IČO: 6075531

Spisová značka: C 19651 vedená u rejstříkového soudu v Brně

Datum zápisu: 19.června 1995

#### *Předmět podnikání:*

Obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

#### *Společníci:*

1) Ing. Miroslav Drápela

Obchodní podíl: 34%

2) Ing. Aleš Juránek

Obchodní podíl: 33%

3) Ing. Daniel Adam

Obchodní podíl: 33%

#### *Základní kapitál:*

100 000 Kč

### **2.1.2. Profil firmy**

Firma MCAE Systems byla založena třemi společníky v roce 1995. Firma se již od počátku zabývá především nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a poradenstvím ve strojírenské oblasti. Postupně se rozvíjí a specializuje na čtyři hlavní oblasti:

- 1) Design a vizualizace
- 2) Rychlá výroba prototypů
- 3) 3D digitalizace a měření
- 4) Technologie pro NC obrábění

Zjednodušeně, souhrnně se firma orientuje na 3D digitální technologie.

K hlavním předmětům činnosti firmy ve výše uvedených oblastech patří:

- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.
- Specializovaný maloobchod s výpočetní technikou a kancelářskými stroji.
- Činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky.
- Testování měření a analýzy.
- Výzkum a vývoj v oblasti technických věd.

V roce 2007 bylo v areálu firmy otevřeno školicí středisko – tzv. „Centrum 3D digitálních technologií“. Školicí středisko bylo spolufinancováno evropským fondem pro regionální rozvoj a ministerstvem průmyslu a obchodu. V tomto středisku firma organizuje řadu odborných seminářů, podrobná školení na jejich technologiích a softwarech. Školicí středisko také pronajímá dalším subjektům. Firma spolupracuje na projektu „Nekonvenční technologie“ v rámci programu INOVACE – Výzva II. Datum předpokládaného ukončení projektu 31.12. 2011.

V současné době má firma 21 pracovníků, včetně třech řídících (majitelé firmy - společníci).

### **2.1.3. Vize a poslání firmy**

Vize a poslání firmy není písemně formulováno. Firma postupně přechází z pouhého prodejce zařízení na společnost, která dokáže poskytnout kompletní engineeringové řešení podle specifických požadavků zákazníků, zajistit nejen prodej, ale i poradenskou, konzultační a servisní činnost.

### **2.1.4. Produkty firmy**

Produkty firma dělí do čtyř základních oblastí.

#### **2.1.4.1. Design a vizualizace**

##### **a) Digitizér MicroScribe**

Digitizér MicroScribe umožňuje vytvářet detailní počítačové modely, a to jednoduchým mechanickým sledováním tvarových linií fyzického modelu (viz **Obr. 14**). 3D digitalizační proces je snadný, přesný a rychlý. MicroScribe je ideálním nástrojem pro animátory, designery, vývojáře video her, architekty a každého, kdo pracuje ve 3D. Práce se zařízením MicroScribe je jednoduchá a nejrychlejší cesta k tomu, jak vytvořit složité 3D počítačové modely.

Cílem tvůrce zařízení MicroScribe americké firmy Immerson bylo poskytnout širokému spektru uživatelů (počínaje grafiky, animátory a konče designery a konstruktéry) velmi cenově efektivní a universální 3D digitalizační zařízení.

Mechanická ruka MicroScribe pracuje s fyzickými objekty jakéhokoliv tvaru, rozměru a materiálu. Jednou z výhod zařízení je buď jeho využití společně s nabízenými digitalizačními softwary anebo jeho využití s řadou existujících softwarových driverů k existujícím softwarovým aplikacím. Ve většině případů je možno vytvářet 3D počítačové modely užitím sejmutých bodů, polygonů a křivek nebo dalších standardních geometrických entit. Tato digitalizovaná data mohou být uložena ve formě známých datových formátů. MicroScribe se připojuje k počítači pomocí sériového portu nebo USB portu (14.).

Firma dodává na trh toto zařízení, včetně instalací, konfigurací a školení.



**Obr. 14** Digitizér MicroScribe (14.)

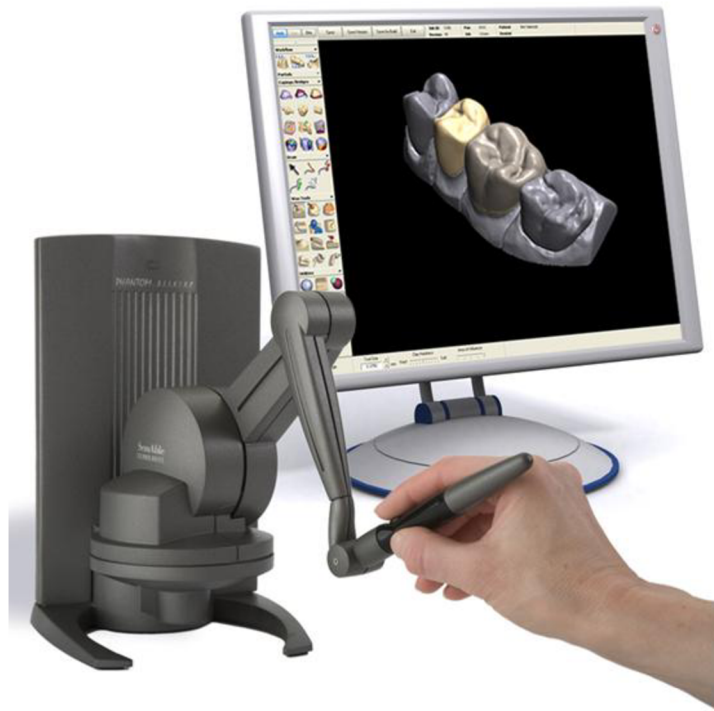
### **b) Dotekový systém SensAble**

FreeForm je dotekový systém pro Computer Aided Sculpting (CAS - počítačové sochařství) pro modeláře, kteří navrhují průmyslový design v mnoha oborech (viz **Obr. 15**).

FreeForm Modeling a Modeling Plus a zařízení PHANTOM Omni a PHANTOM Desktop vyvíjí firma SensAble, která má přes 2500 řešení ve světě. Používá se pro digitální řešení, pro komerční softwarový vývoj, akademický a komerční výzkum, a návrh výrobku. Dále existuje jednodušší software ClayTools pracující jen se zařízením PHANTOM Omni (14.).

Firma dodává na trh tento software a zařízení, včetně instalací, konfigurací a školení.





**Obr. 15** Zařízení PHANTOM od společnosti SensAble (11.)

#### **c) Software CoCreate**

CoCreate Modeling je 3D CAD software založený na dynamickém modelování. Umožňuje snadno měnit návrhy a není potřeba vědět, jak byly vytvořeny. Jeho stromová struktura je velmi progresivní v orientaci a v práci se složitými sestavami. Jednotlivé podsestavy a party je možné ukládat jako samostatné soubory a vytvářet tak vlastní databázi prvků (14.).

CoCreate Modeling je CAD pro konstruktéry, kteří potřebují pracovat rychle, používat nejnovější 3D modelovací nástroje a výrobní metody. Od společnosti CoCreate dále firma MCAE nabízí softwarové produkty:

- CoCreate Drafting
- CoCreate 2D Access
- CoCreate 3D Access
- Modeling Modules
- SolidPower

#### **d) Software DeskArtes**

Softwarový produkt DeskArtes byl vytvořen jako nástroj pro podporu tvorby průmyslového designu (CAID), stylingu a vizualizace. Hlavní předností tohoto systému je jednoduchost ovládání, která ale nijak neomezuje funkčnost a modelovací schopnosti (14.).

#### **2.1.4.2. Rychlá výroba prototypů**

##### **a) 3D tiskárny od společnosti Stratasys**

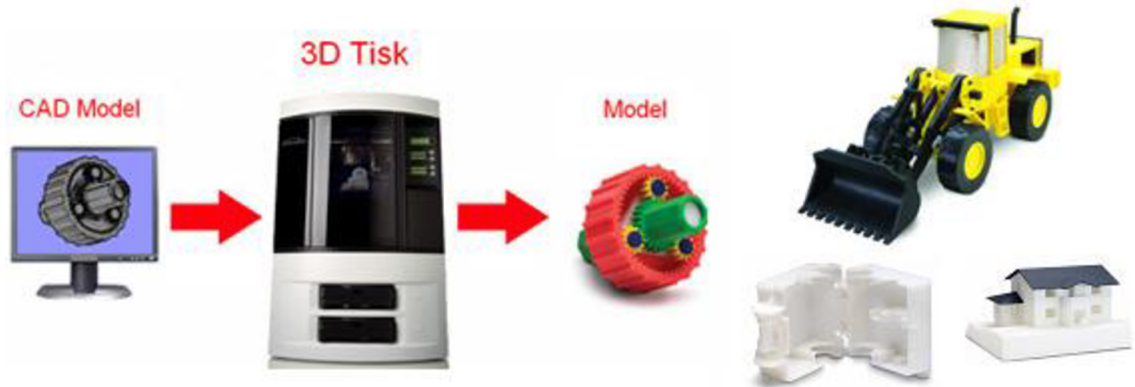
Práce s 3D tiskárnou Dimension je velmi snadná, srovnatelná s obsluhou běžné tiskárny pro tisk dokumentů. Modely pro výrobu se posílají na výrobu přímo z pracovní stanice, kde jsou 3D CAD modely vytvářeny nebo uloženy. Software Catalyst, který je součástí dodávky a je nainstalován na všech pracovních stanicích, kde se s CAD modely pracuje. Catalyst dovoluje přehledně řídit a sledovat postup výrobu 3D modelu a o procesu výroby informuje uživatele posláním emailové nebo SMS zprávy (14.).

3D tiskárny Dimension dokáží rychle vyrábět přesné, pevné a rozměrově stabilní modely na základě 3D CAD modelů. Celý proces práce 3D tiskárny je zcela automatický bez nutnosti obsluhy. Počítačový CAD model se jednoduše pošle na 3D tisk přímo z pracovní stanice designéra, konstruktéra, projektanta nebo architekta. Zařízení je určeno pro práci v běžných kancelářských podmínkách a nevyžaduje žádné další vybavení kanceláře. Firma MCAE nabízí všechny řady tzv. 3D tiskáren od firmy Stratasys (14.).

Modely jsou vyráběny z pevného, odolného a netoxického ABS plastu. Proces modelování je jednokrokový – stavba modelu začne okamžitě po odeslání požadavku na tisk a ihned po dokončení stavby je model připraven k dalšímu použití. Vynikající vlastnosti modelovacího materiálu dovolují využití modelů přímo jako funkční prototypy. Dimension 3D tiskárny využívají pro stavbu modelu technologii FDM (Fused Deposition Modeling) – postupné nanášení taveniny po velmi tenkých vrstvách a na stavbu modelu spotřebuje jenom tolik modelovacího materiálu, které je nezbytné pro jeho stavbu (11.).

3D tiskárny Dimension šetří čas, nutný pro výrobu fyzického prototypového modelu a výrazně snižuje náklady na jeho výrobu. Je takto velmi snadné vytvářet další modifikace prototypového modelu a předejít tak změnám později v procesu vývoje

nového výrobku, které mohou být již velmi nákladné. Oblast použití 3D tiskáren Dimension je velmi široká, od výroby přesného prototypového modelu až po moderní komunikační nástroj v procesu vývoje, výroby, marketingu nebo v medicíně, umění a architektuře.



**Obr. 16** Princip tvorby fyzického modelu pomocí technologie 3D tiskáren (14.)

#### **b) MK Vakuové licí komory**

MK vakuové licí systémy jsou zařízení, které umožňují efektivní, rychlou a velmi přesnou výrobu komplexních plastových prototypových dílů. Technologie vakuového lití do silikonových forem uspoří při výrobě prototypových dílů až 90% ceny a času ve srovnání s klasickou výrobou pevných kovových forem. Bohatá nabídka licích polyuretanových licích pryskyřic dovoluje rychle vyrobiť prototypové modely přesně podle požadovaných fyzikálních vlastností, různých povrchových textur a barev. Vyrobené díly mohou být použity pro ověření prototypových návrhu, mechanické testování, kontrolu funkčnosti a designu (14.).

Firma MCAE nabízí i zakázkovou výrobu prototypových modelů na základě 3D dat dodaných zákazníkem.



**Obr. 17** MK vakuová licí komora tip mini (14.)

### **c) Software Magics RP**

Magics je výkonné a efektivní řešení pro STL manipulaci. Magic je ideální a kompletní softwarové řešení pro všechny, kdo pracují s STL soubory. Nabízí zdokonalené a vysoce automatizované nástroje pro STL manipulaci. STL soubor můžete během několika minut opravit za pomoci jedinečných nástrojů, které vzájemně operují přímo na defektních trojúhelnících (14.).

### **2.1.4.3. 3D digitalizace a měření**

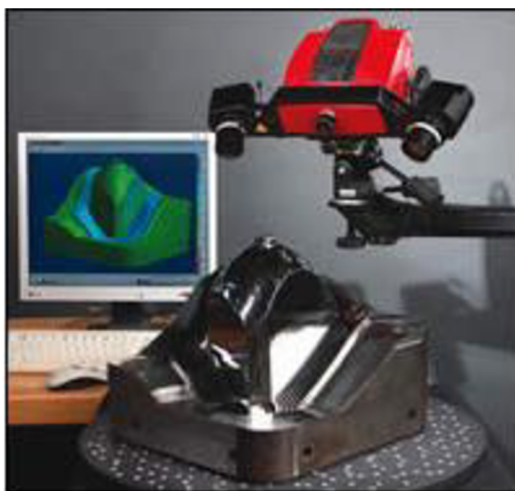
#### **a) Digitalizace**

Firma nabízí kompletní sortiment a všechny produktové řady výrobků společnosti GOM.

System ATOS (nejnižší v produktové řadě) je mobilní bezdotykový optický 3D skener firmy GOM určený pro nejrůznější aplikace. Jeho vysoká výkonnost, velké rozlišení a široká flexibilita měřicích objemů umožňuje přesnou a efektivní kontrolu kvality výroby (Quality Control) a ukládání optimalizovaných dat z design aplikací. Nejširší využití systému ATOS je v oblastech CAD, CAM a FEM kde je vyžadováno měření reálných objektů a jejich následné srovnání s teoretickým modelem. Všechny

systemy ATOS mohou být doplněny o počítačem řízený rotační stůl což je vhodné pro opakovaná měření stejných dílů. V případě požadavku plné automatizace měření je k dispozici počítačem řízený průmyslový robot (14.).

Oblasti využití digitalizovaných dat: kontrola kvality (Quality Control), reverzní inženýrství (Reverse Engineering), rychlá výroba prototypů (Rapid Prototyping), virtuální realita (Virtual Reality), přímé obrábění (Direct Milling), simulace vstřikování plastů (Simulation of Injection Molding), simulace tažení plechu (Simulation of Sheet Metal Forming), kontrola kolizí dílu (Digital Mock Up) (14.).



**Obr. 18** Digitalizační systém ATOS od společnosti GOM (14.)

### **b) Měření deformací**

Firma nabízí i kompletní produktovou řadu výrobků pro měření deformací od společnosti GOM (systemy ARAMIS, ARGUS, PONTOS).

ARAMIS je bezkontaktní měřicí systém firmy GOM pro měření reálných 3D deformací. Výsledkem je barevná mapa rozložení deformací na objektu zatěžovaném buď staticky, nebo dynamicky. Maximální rychlost snímkování může být až 8000 snímků za sekundu u systému HS. Při měření rotačních objektů se dá propojit více systémů ARAMIS do jednoho měřicího systému (14.).

ARGUS je bezkontaktní optický systém pro měření 3D deformací plechu při lisovacím procesu. Původně byl vyvinut pro automobilku Renault, nyní je používán ve všech lisovnách této automobilky stejně tak jako u většiny jejich dodavatelů a výzkumných institucí po celém světě (14.).

PONTOS je mobilní optický systém pro dynamické měření pohybu diskretních bodů, vibrací a deformací. Systém je často používán při testovacích měřeních v automobilovém a leteckém průmyslu. V těchto snímcích jsou zachyceny a graficky zobrazeny 3D souřadnice referenčních značek a jejich posunutí v různých deformačních stavech během zatížení objektu (14.).

#### **2.1.4.4. Technologie pro NC obrábění**

##### **a) Software Vericut**

Systém Vericut simuluje NC obrábění k odhalení chyb a nedostatků před zkouškou, simuluje NC obrábění k určení chyb drah nástrojů a nadbytečných pohybů. Během NC programování lze omezit chyby, které vedou k poškození dílu, upínacího přípravku, zlomení nástroje nebo havárii stroje, a to bez provádění testů na obráběcím stroji. Systém je modulový, umožňuje zakoupit jen ty moduly, které jsou nutné pro splnění požadavků zákazníka (Verification, Machine Simulation, Optipath, AutoDiff, Mold and Die, Model Export, Interfaces) (14.). Firma v současné době tento produkt nenabízí.

##### **b) Software Tebis**

Přes 1500 společností po celém světě používá CAD/CAM systém Tebis. Uživatelé z různých průmyslových odvětvích, od nezávislých konstruktérů po globálně působící výrobce automobilů, využívají silných schopností jejich Tebis pracovišť (14.).

Rozsah softwarových aplikací a souvisejících požadavků jsou různorodé. Tebis spojuje tyto přísné a často zvláštní požadavky za předpokladu, že široké spektrum kompatibilních softwarových modulů můžeme kombinovat do jakékoliv konfigurace. Dodáváme CAD/CAM řešení pro každou fázi procesu výroby (11.).

Tebis nabízí četné volby CAD/CAM a CAM pracovní stanice. Může být doplněno až šest CAM modulů buď k základnímu modulu (Tebis Base) nebo k již používaným CAD modulům, takto konfigurovatelné pracovní stanice s rozdílným výkonnostním rozsahem. Můžeme dát dohromady CAD/CAM a CAM stanic právě s rozsahem funkcí které zákazník potřebuje, v závislosti na produktech, které vyrábí a dostupné technologii a strojích (14.).

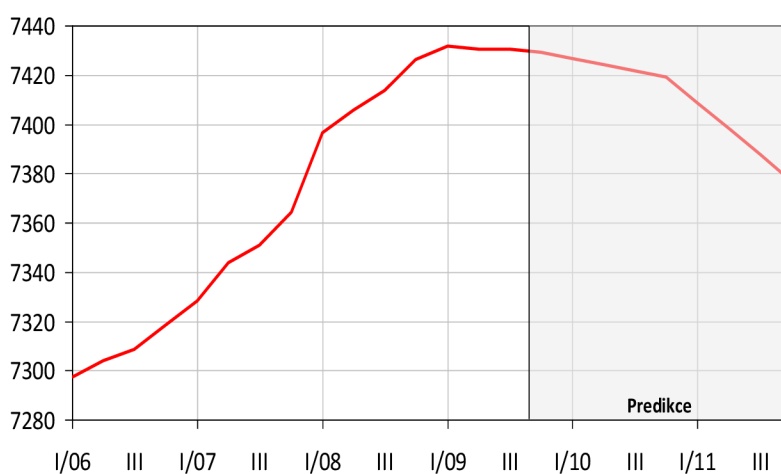
## 2.2. ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ

Pro analýzu obecného okolí podniku je použito metodiku STEP.

### 2.2.1. Sociální podmínky

#### 2.2.1.1. Demografie

Lze konstatovat, že česká populace má z ekonomického pohledu stále velmi příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel v produktivním věku (15 až 64 let), který však zřejmě dosáhl svého maxima na přelomu let 2008 a 2009 (14.).



**Graf 1** Počet obyvatel ČR ve věku 15-64 let, čtvrdletní průměry v tisících (13.)

V budoucnosti počet i podíl seniorů v populaci dále poroste v důsledku demografické struktury a dalšího prodlužování střední délky života. Strukturální podíl obyvatel starších 65 let na celkové populaci, který na počátku roku 2009 dosahoval necelých 15 %, by se měl do počátku roku 2020 zvýšit na téměř 20 % (13.).

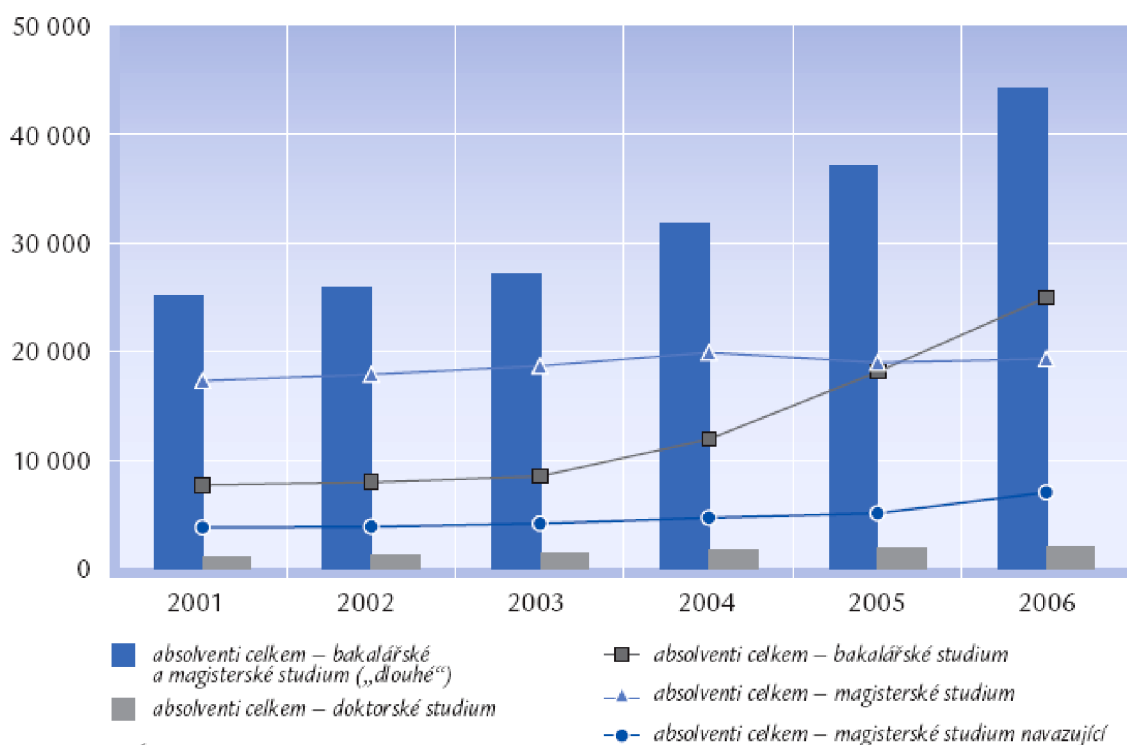
#### SHRNUTÍ VLIVŮ DEMOGRAFIE NA PODNIK:

- + Z krátkodobého pohledu (roky) zůstává vysoký podíl obyvatel v produktivním věku
- Z dlouhodobého hlediska (desítky roků) je negativní trend stárnutí populace ČR

### 2.2.1.2. Vzdelanost

V posledních šesti letech vzrostly celkové počty absolventů bakalářských a magisterských studijních programů o 19 tisíc (tedy o 76 %). V případě doktorských programů se jednalo o nárůst 0,9 tis. absolventů (tedy o 85 %). Pokud se zaměříme na ty, kteří nikdy předtím program terciárního vzdělávání neabsolvovali (tedy na tzv. první absolventy), pak jejich počty narostly v případě bakalářských a magisterských studijních programů o 18,3 tis. (o 74 %) a v případě doktorských studijních programů o 0,9 tis. (o 84 %)

(10.).



**Graf 2** Počty absolventů vysokoškolského studia (10.)

SHRNUTÍ VLIVU VZDĚLANOST NA PODNIK:

- + růst počtu absolventů terciárního vzdělávání (firma zaměstnaná převážně mladé vysokoškolsky vzdělané lidi)
- + otevřenost VŠ ke spolupráci (formou exkurzí, přednášek, seminářů – příprava a výběr potenciálních zaměstnanců již během jejich studia na VŠ)
- + blízkost firmy ke studentům (v Brně studuje cca 120 000 studentů VŠ)



- nedostatečná jazyková vybavenost (slabá komunikační úroveň, jen výjimečně dva světové jazyky)

## **2.2.2. Technické podmínky**

Výzkum a vývoj ve vyspělých státech je čím dál více náročný na zdroje a multidisciplinaritu řešení. To s sebou nese tendence k integraci výzkumných kapacit do výzkumných center a realizaci výzkumných projektů řešených v nadnárodních výzkumných týmech.

Níže uvedené vlivy byly zařazeny do kapitoly Technické podmínky, především z toho pohledu, že mají dopad na rozvoj podniků v oblasti nových technologií. Jedním z dodavatelů moderních technologií je právě i firma MCAE. Níže uvedené faktory lze vnímat z více pohledů jako faktory legislativní, politické, ekonomické i technologické.

Výrazný vliv na rozvoj ČR má vliv její členství v Evropské unii. Evropská unie prostřednictvím politiky soudržnosti usiluje o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů. Cílem je, aby se zmírnily rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU a zároveň se zvyšovala schopnost Evropské unie jako celku čelit výzvám 21. století. Ve středu zájmu spolu s důrazem na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost stojí vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti (10.).

Do podporovaných oblastí spadá i podpora podnikání, vědy a výzkumu. Konkrétně jde o finanční podporu od EU při zakládání podniků, nákupu výrobních technologií, podpora patentové aktivity podniků, vědeckovýzkumných institucí a vysokých škol, výstavba a další rozvoj existujících průmyslových parků, podpora rozvoje poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, podpora marketingových služeb apod. (10.).

### **2.2.2.1. Strukturální fondy EU – Programy 2007-2013**

V období 07-13 je v České republice využíváno 26 operačních programů, které jsou rozděleny mezi tři cíle hospodářské a sociální politiky EU:

#### ***Cíl konvergence***

1a) Sedm regionálních operačních programů (ROP) pro regiony soudržnosti (NUTS II) s celkovou přidělenou částkou 4,66 miliard eur: ROP NUTS II Severozápad, ROP NUTS II Moravskoslezsko, ROP NUTS II Jihovýchod, ROP NUTS II Severovýchod, ROP NUTS II Střední Morava, ROP NUTS II Jihozápad, ROP NUTS II Střední Čechy (15.).

1b) Osm tematických operačních programů s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard eur: OP Doprava, OP Životní prostředí, OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Integrovaný operační program, OP Technická pomoc (15.).

### ***Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost***

Tento cíl podporuje regiony, které nečerpají z Konvergence. V České republice pod něj spadá Hl. m. Praha se dvěma operačními programy. Na cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadá v České republice 0,42 miliardy eur: OP Praha Konkurenceschopnost, OP Praha Adaptabilita (15.).

### ***Cíl evropská územní spolupráce***

Usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů. Na cíl Evropská územní spolupráce připadá v České republice 0,39 miliard eur: OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko, OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko, OP Meziregionální spolupráce, OP Nadnárodní spolupráce, Síťový operační program ESPON 2013, Síťový operační program INTERACT II (15.).

### **Operační program Výzkum a vývoj pro inovace**

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace je zaměřený na posilování výzkumného, vývojového a proinovačního potenciálu ČR, a to především prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem. Podporuje vybavení výzkumných pracovišť moderní technikou, budování nových výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity terciárního vzdělávání.

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) spadá mezi tematické operační programy v cíli Konvergence a z pohledu finančních prostředků je čtvrtým největším českým operačním programem: z fondů EU je pro něj vyčleněno 2070,68 mil. €. OP Výzkum a vývoj pro inovace obsahuje 5 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. (15.).

#### ***a) Evropská centra excellence***

Např. rekonstrukce a rozšíření kapacit VaV, popř. ekonomicky odůvodněná výstavba nových kapacit; včetně nezbytné projektové dokumentace, pořízení přístrojového, laboratorního a informačního vybavení a infrastruktury pro výzkum, technologický rozvoj, projekty špičkového VaV s relevancí pro trh a socioekonomický rozvoj ČR ve formě start-up grantu, které umožní plynulý náběh a fungování nové infrastruktury a pod.

#### ***b) Regionální VaV centra***

Např. vznik a rozvoj kvalitně vybavených pracovišť VaV zaměřených na aplikovaný výzkum, posílení jejich spolupráce s aplikační sférou (podniky, nemocnice atp.) dle potřeb regionu.

#### ***c) Komercializace a popularizace VaV***

Např. podpora komercializace výsledků VaV ve výzkumných institucích, zejména financováním etapy od poznatků VaV do fáze následného komerčního využití (proof of concept stage) a podporou systému komercializace a ochrany duševního vlastnictví, včetně vzniku a rozvoje center pro transfer technologií při výzkumných organizacích apod.

#### ***d) Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem a s přímým dopadem na nárůst lidských zdrojů pro výzkumné a vývojové aktivity.***

Jedná se např. o investice do infrastruktury pro výzkum spojenou s VaV na vysokých školách, zejména infrastruktury spojené s vědeckou výchovou studentů, učeben výukových laboratoří, rekonstrukce a úpravy stávajících kapacit (budov a

zařízení), modernizace a rozšíření informační infrastruktury vysokých škol pro výzkum, vývoj a vzdělávání apod.

### ***e) Technická pomoc***

Na prioritní osu 5 je z fondů EU vyčleněno 72 mil. €, tj. 3,5% OP VaVpI. Např. monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu, podpora správy nástrojů Komunikačního plánu OP VaVpI, rozvoj absorpční kapacity, průřezové odborné informační a konzultační služby, odborné specifické tréninky apod.

#### **SHRNUTÍ TECHNICKÝCH VLIVŮ NA PODNIK:**

- + možnost přímé podpory podniku z fondů EU (na vzdělávání, na spolupráci podniků, VŠ v oblasti výzkumu a vývoje, atd.)
- + nepřímá podpora podniku z fondů EU (nová vědecko-výzkumná centra v Brně, dotace firmám na rozvoj jejich technologií i lidských zdrojů, atd.)

## **2.2.3. Ekonomické podmínky**

### **2.2.3.1. Vnější prostředí**

*Světová ekonomika* se zotavuje z recese. Od jara 2009 dochází ke zlepšování na akciových trzích a zhruba v téže době se začala oživovat i průmyslová výroba a export. K silnému růstu se vrátila Čína a další asijské ekonomiky (13.)

*Ekonomika USA* zpomalila v roce 2008 na 0,4 % a ve druhé polovině roku už klesala. Pokles pokračoval v prvních dvou čtvrtletích 2009 (o -1,6 % a -0,2 % mezičtvrtletně), ve 3. čtvrtletí byl vystřídán růstem o 0,6 % (*proti 0,1 %*). Inflace v listopadu zrychlila na 0,4 % díky vyšším cenám energií. Míra nezaměstnanosti vzrostla v říjnu 2009 na 10,2 %, v listopadu poklesla na 10,0 % a stejnou hodnotu měla i v prosinci. Překonání recese napomohl nárůst spotřeby vlivem vládních stimulů včetně snížení daní. Na akciové trhy se vrátil optimismus, Dow-Jonesův index vzrostl o cca 55 % proti minimu z počátku března 2009. Znamky zlepšení jsou patrné na trhu nemovitostí, jsou však zatím slabé. Americké domácnosti začínají více šetřit, což může pro budoucnost znamenat velkou změnu. Nedokončená sanace bank a finančního sektoru představuje riziko pro další vývoj (13.).

*HDP v eurozóně (EA12)* vzrostl v roce 2008 o 0,6 %. Pokles začal ve 2. čtvrtletí 2008, obrat k růstu nastal ve 3. čtvrtletí 2009 (0,4 % proti 0,2 %). V silné recesi bylo Německo (první odhad naznačuje pokles o 5,0 % v roce 2009), ve 2. čtvrtletí 2009 však poněkud překvapivě přešlo k růstu o 0,3 % mezičtvrtletně. Ve 3. čtvrtletí růst dosáhl 0,7 % (proti 0,5 %)(13.).

Poklesem byly postiženy mimo jiné ekonomiky silně závislé na exportu průmyslových výrobků. Meziroční propad průmyslové výroby vyvrcholil v dubnu až květnu 2009, pak byl zaznamenán růst objednávek. Průmyslová výroba od té doby meziměsíčně roste (s výjimkou října), v listopadu se její meziroční pokles snížil na -7,1 % (SRN -8,8 %). Míra nezaměstnanosti v EA12 v listopadu 2009 vzrostla, shodně s USA, na 10,0 % (v SRN však jen 8,1 % v listopadu a prosinci). Inflace v EA12 v prosinci vzrostla na 0,9 %. Šok z recese podrobuje zkoušce soudržnost měnové unie, některé země jsou ve zvlášť silném poklesu (Španělsko, Irsko, Řecko). ECB už delší dobu drží úroky na historickém minimu 1,00 %. V rámci "výstupní strategie" připravuje postupné stažení výhodných krizových úvěrů (13.).

V *Německu* po letech poklesu či stagnace začala růst spotřeba domácností. Oživení podpořené státními zásahy nabralo sílu začátkem léta. Relativně nízká nezaměstnanost i inflace podpořily spotřebu. Ve 3. čtvrtletí však spotřeba opět poklesla a vláda pro podporu růstu připravila balík daňových úlev. Přes silný nárůst exportu není jasné, nezačne-li v novém roce nezaměstnanost, která se doposud držela nízko, růst.

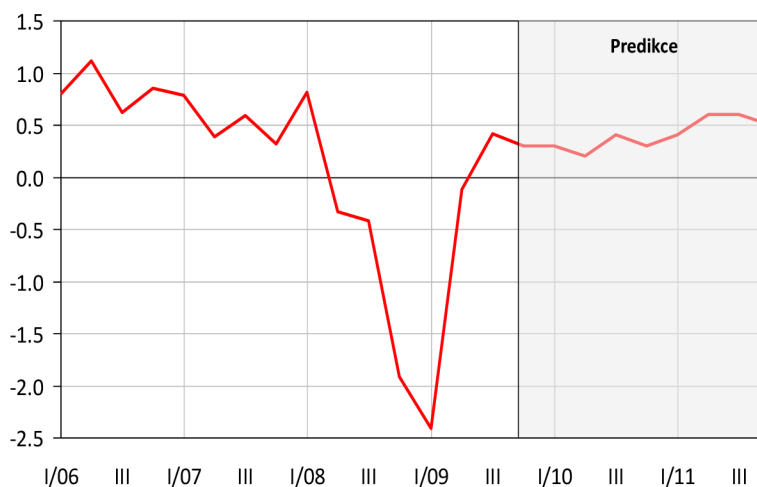
U *středoevropských ekonomik* vedl vysoký podíl průmyslové výroby a závislost na exportu do EU také k poklesu ekonomického výkonu (13.).

#### **Predikce makroekonomického vývoje vnějšího prostředí podle Ministerstva financí ČR (k 11. lednu 2010):**

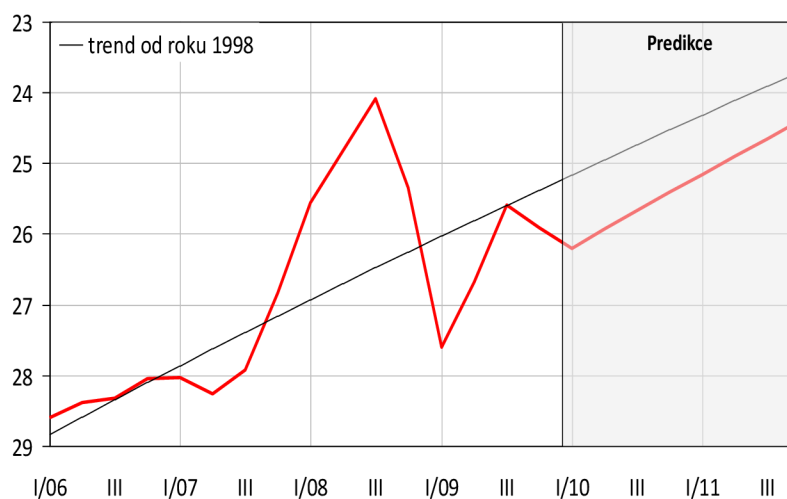
U ekonomiky *USA* očekáváme za rok 2009 změnu reálného HDP ve výši -2,6 % (proti -2,8 %) a v roce 2010 pak mírný růst o 2,0 % (proti 1,5 %). Pro rok 2011 odhadujeme růst na 2,5 %. Riziko představuje nedostatečná konsolidace finančního sektoru a vysoká nezaměstnanost (13.).

V ekonomice *EA12* za rok 2009 odhadujeme změnu HDP na -3,9 % (proti -4,0 %) a pro rok 2010 pak růst o 1,1 % (proti 0,9 %). V roce 2011 by měl růst

dosáhnout 1,9 %. Riziko představuje možnost opětovného propadu po skončení prorůstových stimulů a také vysoká a patrně dále rostoucí nezaměstnanost (13.).



**Graf 3** Růst HDP v EA12 (13.)



**Graf 4** Směnný kurz CZK/EUR čtvrdletní průměry (13.)

#### SHRNUTÍ VNĚJŠÍCH EKONOMICKÝCH VLIVŮ NA PODNIK:

- + současný vývoj ekonomické krize, se zatím neprojevuje negativně v hospodaření firmy (růst obrátu v roce 2009, oproti předchozím rokům). Hospodářská krize nutí firmy více investovat do svého rozvoje.
- + přetrvávající trend posilování koruny vůči euru i dolaru.
- + firmy jsou více nuceny zvyšovat přidanou hodnotu a kvalitu svých výrobků (investice do výzkumu, vývoje, ..., uplatnění nových technologií).

- Dlouhodobé prohloubení ekonomické krize (další prohlubování se dle současných předpovědí, ale nepředpokládá).

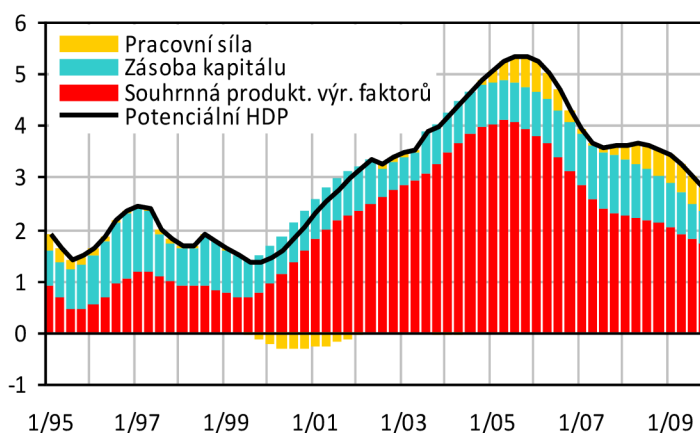
### 2.2.3.2. Vnitřní prostředí ČR

#### Pozice v rámci ekonomického cyklu

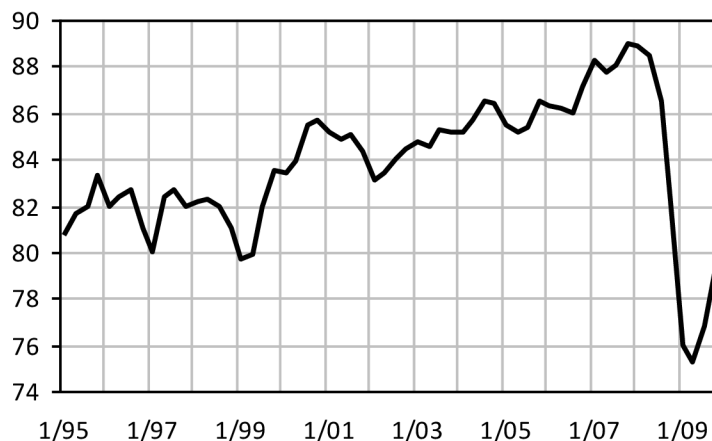
I přes propad investiční aktivity jsou zatím dopady na růst zásoby kapitálu méně významné. Nabídka práce, měřená poměrem pracovní síly k počtu obyvatel ve věku 15–64 let, naopak v roce 2009 akcelerovala svůj růst (13.).

Zpomalení růstu trendové SPVF se přímo odráží v meziročním růstu potenciálního produktu, jenž se koncem roku 2009 pravděpodobně snížil pod úroveň 3 %. Další vývoj potenciálního produktu bude závislý na rychlosti oživení ekonomiky (14.).

Ekonomická recese, která postihla českou ekonomiku na přelomu let 2008 a 2009, se projevila nízkým využitím výrobních kapacit v průmyslu, výrazným nárůstem míry nezaměstnanosti, snížením počtu volných pracovních míst a v neposlední řadě i podstatným zhoršením deficitu vládního sektoru (13.).



**Graf 5** Tempo růstu potenciálního produktu v % (13.)

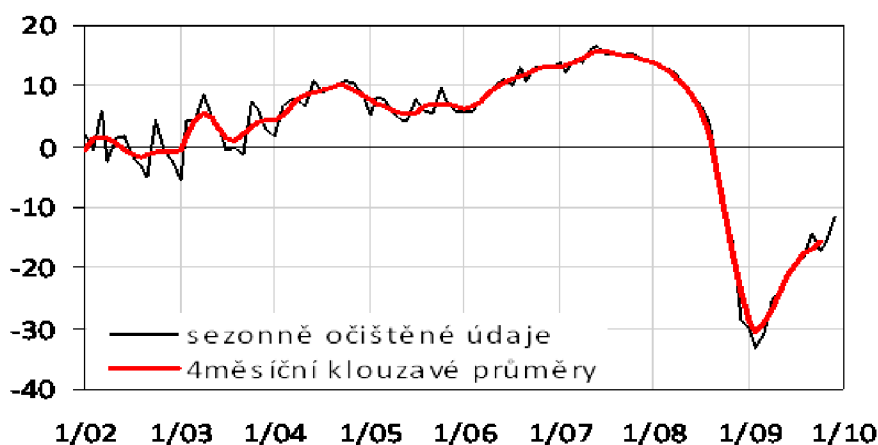


**Graf 6** Využití výrobních kapacit v průmyslu v % (13.)

### Konjunkturální indikátory

Konjunkturální ukazatele vyjadřují názory respondentů na současnou situaci a vývoj v blízké budoucnosti a slouží k identifikaci možných bodů obratu ekonomického cyklu v předstihu. Hlavní výhoda spočívá v rychlé dostupnosti výsledků, do kterých se promítá široký okruh vlivů formujících očekávání ekonomických subjektů (13.).

Společným rysem těchto průzkumů je, že odpovědi respondentů nedávají přímou kvantifikaci, ale používají obecnější kvalitativní výrazy (např. lepší, stejný, horší nebo vzroste, nezmění se, klesne apod.). Vyjádřením tendencí je konjunkturální saldo, což je rozdíl mezi odpověďmi zlepšení a zhoršení vyjádřený v procentech pozorování (viz Metodika ČSÚ) (13.).



**Graf 7** Indikátor důvěry v průmyslu (13.)



V závěru roku 2009 se důvěra v domácí ekonomiku dále zvyšovala. V průmyslových podnicích došlo ve 4. čtvrtletí 2009 k příznivému hodnocení jak současné ekonomické situace, tak celkové a zahraniční poptávky. Také hodnocení výhledu na 1. čtvrtletí 2010 je mírně optimistické. Respondenti předpokládají postupný růst výrobní činnosti spolu s ožíváním zaměstnanosti. Z toho vyplývá i očekávané zlepšení ekonomické situace podniků. Důležitým faktorem bude vývoj poptávky v zahraničí (13.).

### **Inflace**

Rok 2009 byl s výjimkou posledních dvou měsíců ve znamení setrvalé zpomalujícího se růstu cen. V říjnu dokonce meziroční index spotřebitelských cen dosáhl záporné hodnoty -0,2 %, což bylo poprvé od srpna 2003. Vlivem zdražení pohonných hmot a cen potravin na konci roku ale prosincová meziroční hodnota činila 1,0 % (proti 0,2 %) při příspěvku administrativních opatření ve výši 1,0 p.b. (proti 1,1 p.b.). Vývoj čisté inflace úzce korespondoval s nízkou výkonností ekonomiky a pouze v březnu vykázal kladnou hodnotu. Průměrná míra inflace za rok 2009 dosáhla 1,0 % (proti 0,9 %), což je druhá nejnižší hodnota od roku 1989 (13.).

### **Trh práce a zaměstnanost**

Indikátory trhu práce promptně reagovaly na hospodářský propad přelomu let 2008 a 2009. Díky vysoké míře volných míst a proklamaci zaměstnavatelů preferovat zaměstnanost na úkor kratší pracovní doby, potažmo i mezd, nebyl celkový dopad do zaměstnanosti ve srovnání s okolními zeměmi tak radikální. Budoucí vývoj bude záviset na souhře postupného odeznění dramatického vývoje na poptávkové straně a znovunastolení hospodářského růstu generujícího pracovní místa, stejně jako řešení stávajících či nově vzniklých strukturálních problémů na straně nabídky (profesní a regionální mobilita, motivace nízko příjmových skupin k aktivnímu vyhledávání práce, rigidita pracovních kontraktů na dobu neurčitou apod.) (13.).

Zaměstnanost podle výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) ve 3. čtvrtletí 2009 meziročně klesla o 1,9 % (proti 1,8 %). Rozhodující pro tento vývoj byl pokles počtu zaměstnanců o 2,7 % (proti -2,5 %) (14.).

**Predikce makroekonomického vývoje v ČR podle Ministerstva financí ČR  
(k 11. lednu 2010):**

Česká republika byla ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou ekonomickou krizí a vstoupila do recese. Propad pokračoval také v 1. čtvrtletí 2009, sezónně očištěný reálný HDP se za tato dvě čtvrtletí snížil o 5,0 % (*proti 6,0 % podle říjnových dat ČSÚ*). K obratu došlo ve 2. čtvrtletí 2009, kdy sezónně očištěný HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,2 % (*proti 0,1 %*). Ve 3. čtvrtletí 2009 se růst zrychlil na 0,8 % (*proti 0,4 %*). Vzhledem k revizi předcházejících čtvrtletí to znamená meziroční propad HDP ve stálých cenách v 3. čtvrtletí 2009 o 4,7 % (*proti poklesu o 6,3 %*). Postupně se projevuje obnovování růstu ekonomik našich hlavních obchodních partnerů. Vývoj před koncem roku 2009 nebyl ovlivněn restriktivními fiskálními opatřeními. Ta se začnou projevovat až v roce 2010, v případě některých obchodních partnerů i později (13.).

Ve 4. čtvrtletí roku 2009 ekonomika pravděpodobně dále oživovala. Předpověď mezičtvrtletního růstu pro ni zvyšujeme na 0,8 % (*proti 0,5 %*), což ale znamená meziroční pokles o 2,3 % (*proti poklesu o 3,5 %*). I zde je změna názoru na meziroční tempo růstu významně ovlivněna revizí mezičtvrtletních růstů v předchozím období. Roční reálný HDP za celý rok 2009 by měl zaznamenat pokles o 4,0 % (*proti 5,0 %*) (14.).

Na počátku roku 2010 by se měl projevit vliv stabilizačních opatření jednorázovým mezi čtvrtletním poklesem o 0,2 %. Zlepšené vnější podmínky by měly postupně kompenzovat restriktivní dopady stabilizačních opatření. Hlavním růstovým faktorem by se měl stát příspěvek zahraničního obchodu místo dosavadní spotřeby domácností a výdajů vládních institucí. Predikce růstu HDP pro rok 2010 činí 1,3 % (*proti 0,3 %*). V roce 2011 by mělo dojít k mírnému zrychlení na 2,6 % (13.).

Ministerstvo financí ČR očekává, že průměrná míra inflace v roce 2010 dosáhne 2,0 % (*proti 1,4 %*) při zvýšení cen v průběhu roku o 2,4 % (*proti 1,9 %*). Čistá inflace by se měla navrátit do mírně kladných hodnot (13.).

V roce 2011 počítá s postupným zpomalováním tempa růstu spotřebitelských cen především v důsledku odeznívajících dopadů administrativních opatření z roku

2010. Průměrná míra inflace by se tak měla pohybovat okolo 1,8 % při zvýšení cen v průběhu roku o 1,9 % (13.).

Vyhlídky pro trh práce a zaměstnanost pro nejbližší období nejsou příliš optimistické. Ekonomické problémy mohou způsobit další ukončování činnosti nerentabilních provozů a úpravy legislativy (zvláště ukončení slev na pojistném u nízkopříjmových zaměstnanců) povedou pravděpodobně k dalšímu omezování počtu kmenových zaměstnanců. U propouštěných zaměstnanců však předpokládáme pokračující snahu o vytvoření vlastní podnikatelské aktivity (nové pracovní aktivity, popř. i vyhovění snaze podniků o daňovou optimalizaci zaměstnáváním "živnostníků") (13.).

Za celý rok 2009 očekáváme, že zaměstnanost poklesla o 1,4 % (proti 1,3 %). V roce 2010 i při mírném ekonomickém oživení očekáváme sice ještě pokles o 1,8 % (proti 1,9 %), nicméně již s postupným obratem vedoucím ke stagnaci v roce 2011 (13.).

Vzhledem k oživování obchodu očekává MF v roce 2010 růst exportních trhů o 2,2 % (proti poklesu o 0,5 %), v roce 2011 pak zrychlení jejich růstu na 5,2 %. Rostoucí by měla být i exportní výkonnost (13.).

#### SHRNUTÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VLIVŮ NA PODNIK:

- + zatím spíše pozitivní dopad krize na firmu (plyne ze zaměření MCAE na výzkum, vývoj a nové technologie).

### **2.2.4. Politické podmínky**

#### **2.2.4.1. Podnikatelské prostředí**

Dne 28. prosince 2009 nabyl účinnosti Zákon o volném pohybu služeb. Právní předpis transponuje do českého právního řádu Směrnici o službách na vnitřním trhu, která výrazně liberalizuje poskytování služeb v EU. V souvislosti s přijetím Zákonu o volném pohybu služeb byla dne 1. ledna 2010 otevřena jednotná kontaktní místa (JKM), jejichž cílem je usnadnit vstup do podnikání především malým a středním podnikatelům v sektoru služeb, a to jak českým, tak zahraničním. JKM jim poskytují informace týkající se vstupu do podnikání a současně zprostředkovávají kontakt

s příslušným úřadem. JKM jsou dostupná i elektronicky a jsou součástí celoevropské sítě (13.).

Dne 1. listopadu 2009 skončilo přechodné období a byl zahájen ostrý provoz Informačního systému datových schránek. Datové schránky jsou určeny k doručování elektronických dokumentů orgánů veřejné moci a k provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci. Jejich cílem je zjednodušit, zrychlit a zefektivnit komunikaci mezi orgány veřejné moci a právníckými osobami. Tento systém musí povinně využívat právnícké osoby a orgány veřejné moci. K 1. lednu 2010 byla zavedena zpoplatněná služba, která umožňuje vzájemnou komunikaci pouze mezi fyzickými osobami, podnikajícími fyzickými osobami a právníckými osobami. Do 1. července 2010 však bude služba omezena výhradně na faktury či obdobné žádosti o zaplacení (13.).

Mezi opatření snižující administrativní zátěž podnikatelů patří novela zákona o správě daní a poplatků, která vstoupila v účinnost dne 1. ledna 2010. Novela osvobozuje malé a střední podnikatele od povinnosti vedení knihy jízd pro evidenci výdajů spojených s cestami služebním automobilem (13.).

#### **2.2.4.2. Finanční trh**

Evropská směrnice o platebních službách na vnitřním trhu, která harmonizuje podmínky poskytování platebních služeb v rámci EU, byla do českého právního řádu transponována zákonem o platebním styku. Hlavním přínosem zákona je zkrácení doby bankovních převodů. Zákon nabyl účinnosti dne 1. listopadu 2009 (13.).

#### **2.2.4.3. Daně**

V ČR pokračuje přesun daňového břemene od přímých daní k nepřímým. Novelou zákona o daních z příjmů, přijatou v souvislosti se zákonem o stabilizaci veřejných rozpočtů, byla k 1. lednu 2010 snížena sazba daně právníckých osob z 20 % na 19 % (13.).

Dne 1. ledna 2010 vstoupila v účinnost novela zákona o dani z přidané hodnoty, jejímž cílem je nastavení pravidel, která zamezují daňovým únikům a krácení daně. Žádosti o vrácení DPH je nyní možné podat pouze elektronicky. K témuž dni vstoupila v účinnost novela zákona o dani z přidané hodnoty, která byla přijata v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu ČR na rok 2010. Novelou byla zvýšena základní sazba DPH z 19 % na 20 % a snížena sazba DPH z 9 % na 10 % (13.).

Novela zákona o spotřebních daních, která byla přijata v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu ČR na rok 2010, zvyšuje sazbu spotřební daně z benzínu a motorové nafty, lihu, piva a tabákových výrobků. Účinnost novely byla stanovena k 1. lednu 2010, u tabákových výrobků k 1. únoru 2010 (13.).

#### **2.2.4.4. Udržitelný rozvoj, energetika a klimatická změna**

Vláda ČR schválila dne 11. ledna 2010 Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky. Dokument stanovuje vizi udržitelného rozvoje v ČR a definuje jeho základní principy, které je nezbytné respektovat při tvorbě všech navazujících strategií a koncepčních dokumentů vlády ČR. Vláda také schválila novelu zákona o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů, která převádí do českého práva směrnici EU o začlenění činností z oblasti letectví do systému obchodování s emisními povolenkami. Hlavním cílem novely je stabilizace emisí z letecké dopravy na úrovni průměru let 2004 až 2006. Od roku 2012 budou do evropského systému obchodování s emisními povolenkami zapojeni všichni letečtí provozovatelé, jejichž letadla přistávají nebo odlétají z letišť na území EU (13.).

#### **2.2.4.5. Trh práce**

Posílení ekonomické aktivity měla v roce 2009 za cíl novela zákona o zaměstnanosti a zákona o pomoci v hmotné nouzi, která prohloubila provázání nároků na hmotné zabezpečení uchazečů o zaměstnání se systémem pomoci v hmotné nouzi a zavedla striktnější pravidla aktivní politiky zaměstnanosti. Podpůrčí dobu v nezaměstnanosti zkrátila o 1 měsíc a současně zvýšila podporu v nezaměstnanosti - po dobu prvních dvou měsíců je poskytována ve výši 65 %, po dobu dalších dvou měsíců ve výši 50 % a po zbytek podpůrčí doby ve výši 45 % průměrného čistého měsíčního výdělku dosaženého v posledním zaměstnání (13.).

#### **SHRNUTÍ POLITICKÝCH VLIVŮ NA PODNIK:**

- + Přijetí zákona o volném pohybu služeb v EU
- + Informačního systému datových schránek
- + Novela zákona o správě daní a poplatků
- + Úprava zákona o platebním styku
- + Snížení daně právnických osob z 20% na 19%

- Zvýšení základní sazby DPH z 19 % na 20 % a snížené sazby DPH z 9 % na 10 %
- Růst státního dluhu ČR
- Přetrvávající přílišná právní složitost

## 2.3. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ

### 2.3.1. Analýza potencionálu trhu

#### 2.3.1.1. Produkt

Kategorizace firemních produktů (category management).

Firma se zaměřuje na nekonvenční digitální 3D technologie a jako obchodní zástupce několika firem, nabízí řadu hmotných i nehmotných produktů (software a školení). Pro vhodnější marketingové zpracování jsem provedl jejich kategorizaci podle potřeb průmyslových zákazníků, které firmou nabízené produkty uspokojují.

#### **A) TVORBA POČÍTAČOVÉHO 3D MODELU**

##### *A1) 3D návrh designu tělesa pomocí PC software*

Konkrétní produkty: FreeForm Modeling, CoCreate Modeling, DeskArtes, dotekový systém SensAble.

*A2) Převedení existujícího fyzického tělesa do digitální 3D podoby (tzv. digitalizace, optické skenování).*

Konkrétní produkty: digitizér MicroScribe od společnosti Immersion, optické skenery GOM.

#### **B) VÝROBA FYZICKÉHO MODELU (RYCHLÁ VÝROBA PROTOTYPŮ)**

*B1) Tisk fyzického tělesa na 3D tiskárně (tj. tvorba fyzického modelu nanášením vrstev materiálu).*

Konkrétní produkty: kompletní sortiment 3D tiskáren a systémů od společnosti Stratasys

*B2) Odlévání fyzických těles do silikonových forem (tj. lití voskových a plastových materiálů do silikonových forem ve vakuových komorách).*

Konkrétní produkty: vakuové lící systémy od společnosti MK Technology

*B3) Technologie pro NC obrábění (tj. simulace procesu obrábění, softwarová podpora CAD/CAM pro obráběcí procesy).*

Konkrétní produkty: systém Vericut (v současné době není nabízen) od společnosti CGTEch, systém Tebis od společnosti Tebis Technische.

### **C) KONTROLA FYZICKÉHO MODELU**

#### *C1) 3D komplexní kontrola tvaru výrobku (digitalizace)*

Konkrétní produkty: systém ATOS od společnosti GOM

#### *C2) bezkontaktní, on-line 3D měření a vyhodnocování průběhu deformací (digitalizace)*

Konkrétní produkty: systémy od společnosti GOM: ARAMIS, ARGUS, PONTOS

#### **2.3.1.2. Charakteristika průmyslového odvětví – potencionální zákazníci**

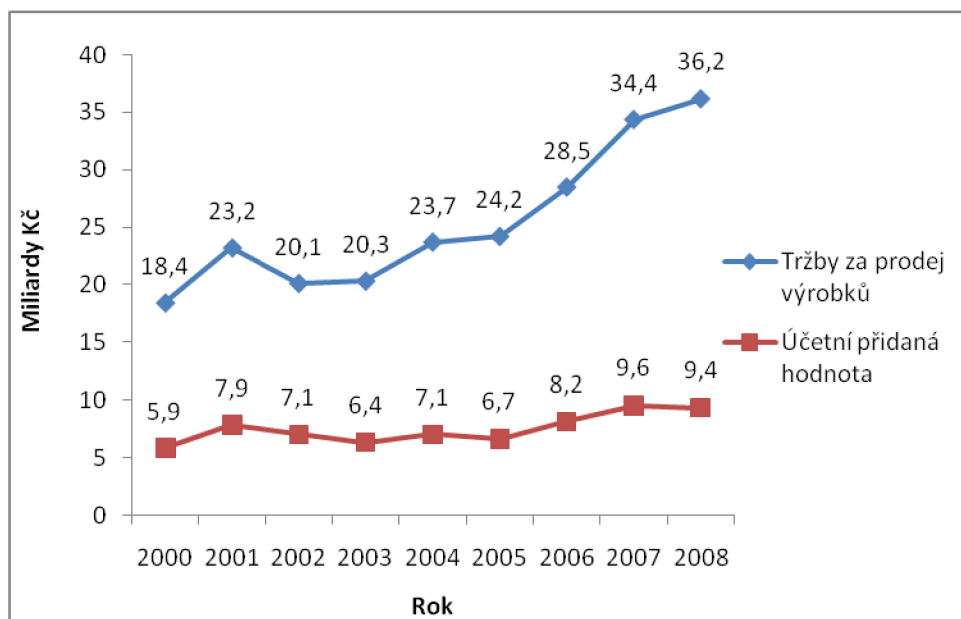
V souladu se zadáním a cíli práce se budu zaměřovat na zákazníky z oblasti slévárenského průmyslu.

Slévárství lze považovat za základní průmyslové odvětví, jehož produkty stojí na počátku procesu zvyšování hodnoty mnoha odvětví vyrábějící investiční i spotřební zboží. Jen malá část jejich výrobků má finální charakter. Slévárenský obor zahrnuje výrobu odlitků z šedé litiny (LLG), ocelolitiny, tvárné litiny (LKG), temperované litiny a slitin z neželezných kovů. Jedná se o hromadnou výrobu materiálově a energeticky náročnou s nepříznivým vlivem na životní prostředí. Je diverzifikovaná do velkého počtu subjektů a náročná na investiční prostředky. Podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností spadá pod OKEČ 27 tj. Výroba základních kovů a hutních výrobků, konkrétně pod 27.5 – Odlévání kovů – slévárství. Jde o zpracovatelský průmysl, zásadní vliv na hospodářský výsledek mají tedy změny cen základních surovin (energie, rudy, kovové a nekovové suroviny, šrot, koks). Průměrný počet pracovníků v OKEČ 27 činil v roce 2008 56000 osob s dlouhodobým klesajícím trendem (16.).

V ČR současné době, podle odborného odhadu existuje kolem stopadesáti fungujících sléváren v níž bylo v roce 2008 zaměstnáno cca 19700 osob. Do tohoto počtu nejsou zahrnuty velmi malé (garažové) slévárny a obchodní společnosti zabývající se pouze obchodem se slévárskými produkty. Cca 65% sléváren jsou podniky do 250 zaměstnanců, jen 3,5% mají více jak 1000 zaměstnanců. Tržby za



prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2000 až 2008 činily v miliardách Kč: 18,4; 23,2; 20,1; 20,3; 23,7; 24,2; 28,5; 34,4; 36,2. Účetní přidaná hodnota v téže letech, pak: 5,9; 7,9; 7,1; 6,4; 7,1; 6,7; 8,2; 9,6; 9,4. (Účetní přidaná hodnota = (Výkony - Výkonová spotřeba) + Obchodní marže = (Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby + Aktivace + Tržby za prodej zboží) - (Spotřeba materiálu a energie + Služby + Náklady vynaložené na prodané zboží)) (16.). Viz **Graf 8**.



**Graf 8** Vývoj účetní přidané hodnoty a tržeb v OKEČ 27.5 v ČR (16.).

### ***Klíčové faktory budoucího vývoje slévárenství v ČR v rámci Evropy***

- 1) Produktivita práce je stále pod úrovní vyspělých západních ekonomik. Ještě zhruba o roku 2000 měl OKEČ 27 zhruba 20% produktivitu práce ve srovnání s průměrem EU. V rámci rostoucí globalizace tedy sílí tlak na zvyšování produktivity práce a to cestou nových investic, s minimálními nároky na obsluhu. Růst produktivity se přitom bude vyvíjet v souladu s tendencí k vyrovnávání průměrných výdělků a ve vazbě na cenovou úroveň vnitřního trhu. Od roku 2000 dochází k výraznému růstu produktivity v českých slévárnách a to především přechodem na moderní technologie v oblasti stěžejních výrobních procesů sléváren. Tento proces byl přerušen příchodem světové hospodářské krize do ČR cca v roce 2009. Řada sléváren však

stihla provést modernizaci v zásadních výrobních procesech a v současné době, vzhledem k pozitivnímu ekonomickému vývoji, se otevírají možnosti k inovacím technologií v podpůrných výrobních činnostech.

- 2) Vývoj na základních odběratelských trzích pro slévárenské výrobky – strojírenství (v ČR zvláště významný automobilový průmysl) a stavebnictví.
- 3) V oblasti výrobního sortimentu bude nadále pokračovat posun k výrobkům s vyšší užitnou hodnotou jako nezbytnost k udržení životaschopnosti slévárenství v EU.
- 4) Vývoj evropské legislativy v oblasti ekologie, především řešení obchodování se skleníkovými plyny (EU ETS). Návazně také vývoj ekologické politiky v ČR (ekologická daňová reforma, integrovaný registr znečištění, nakládání s nebezpečnými odpady, atd.).
- 5) Vývoj na trhu základních vstupů (koks, železné rudy, šrot).
- 6) Fáze globálního ekonomického cyklu.

Se slévárnami velmi úzce souvisí i modelárny, ve kterých se připravují modelová zařízení pro slévárny. Modelárny většinou vznikly osamostatněním části slévárenského provozu. Samostatných modeláren je v ČR v současné době kolem čtyřiceti. V této práci modelárny jako samostatné subjekty a potencionální zákazníci nebudou řešeny. Uvažovány budou pouze modelárny, které jsou součástí konkrétních sléváren.

### **2.3.1.3. Dosavadní vývoj zakázek pro slévárenský průmysl**

Pro společnost MCAE, představuje slévárenský trh nový segment zákazníků, ve kterém by rádi rozvíjeli svoje obchodní aktivity. Do současné doby se uskutečnili spíše ojedinělé, menší zakázky. V oblasti služeb šlo o výrobu několika slévárenských modelových zařízení, výrobu modelů a výrobu vstřikovacích forem obráběním. V oblasti prodeje zařízení, které představuje hlavní předmět podnikání společnosti, byla prodána jedna FDM 3D tiskárna do slévárny a jeden 3D skener do nástrojárny.

Doposud jsou tedy zakázky do slévárenství spíše ojedinělé, menší a spíše v oblasti služeb než samotného prodeje technologií.

## SHRNUTÍ ANALÝZY POTENCIÁLU TRHU:

- + Velký slévárenský trh s dlouhodobým růstem objemu tržeb, jež se pohybují v řádech miliard Kč
- Trh je tvořen mnoha spíše malými zákazníky
- Různá finanční situace zákazníků
- Rozdílné úrovně technologické vyspělosti zákazníků
- Rozdílné výrobní technologie zákazníků a jejich vyspělost
- + Stále nízká produktivita práce ve slévárenství vzhledem k západním slévárnám
- + Vysoká konkurence ve slévárenství - nutnost investovat do modernizace, nových technologií
- Silná konzervativnost slévárenských pracovníků

### **2.3.1. Makrosegmentace slévárenského trhu**

Slévárenská výroba je značně rozmanitá a to nejen z pohledu mnoha druhů výrobních technologií, ale i z pohledu velikosti podniku a přidružených provozů souvisejících s výrobou odlitků. Z rozmanitosti sléváren pramení i různé požadavky na produkty potencionálně dodávané společností MCAE. Je třeba provést segmentaci slévárenského trhu z pohledu možného uplatnění produktů nabízených firmou a pro jednotlivé segmenty poté volit optimální marketingový mix. Je třeba analyzovat a definovat faktory, které budou formovat nákupní chování slévárenských zákazníků. Definovat zákazníky se stejnými nebo alespoň podobnými potřebami.

První vhodné segmentační kritérium je roční obrát slévárny. Jelikož firma MCAE nabízí moderní technologická řešení (řádově statisíce) je třeba, aby případný zákazník disponoval dostatečnými finančními prostředky a byl schopen zakoupenou technologii pokrýt z výnosů svého podnikání. Automaticky nám vypadnou velmi malé (garážové) slévárny s nízkým ročním obrátem. Tento segment je také obtížně identifikovatelný a rozhodně nepředstavuje klíčové zákazníky MCAE. Jako zástupné kritérium by mohl posloužit i počet zaměstnanců slévárny. Toto kritérium již však nemá

takovou vypovídající schopnost. Dobře řízené slévárny s moderními technologiemi mají často větší obrat při menším počtu pracovníků než skomírající zastaralé provozovny. Toto kritérium umožní stanovit celkový potenciál trhu i vytipovat klíčové zákazníky. Podle hrubého předběžného odhadu lze konstatovat, že cca tři čtvrtiny sléváren z celkového počtu 130 má roční obrat vyšší než 50 milionů Kč, což již představuje potencionálně významné zákazníky.

Druhým významným segmentačním kritériem je páteřní výrobní technologie zhotovování odlitků. Tyto výrobní technologie ovlivňují segment odběratelů sléváren. Určité technologie jsou vhodné pro hromadnou výrobu stovek tisíců odlitků (např. vysokotlaké lití) jiné pro sériovou výrobu v řádech stovek, tisíců (vytavitelný model, lití do pískových forem, kokilové lití, atd.) a některé postupy jsou vhodné pro výrobu kusovou (např. samotvrdnoucí formovací směsi, kesonové odlévání, atd.). Jednotlivé technologie mají různou vhodnost pro následné použití odlitku (přesnost, kvalita,...). Pomocí tohoto kritéria bude možné predikovat o jaké výrobky z nabídky MCAE by mohla mít slévárna zájem. Na základě tohoto kritéria by bylo možné stanovit velikosti jednotlivých segmentů podle výrobní technologie a v této souvislosti také o jaké produkty firmy MCAE by tyto segmenty mohly mít zájem. Segmentace sléváren podle výrobní technologie lze provést na čtyři hlavní skupiny:

- Lití do pískových směsí (cca 70% sléváren v ČR)
- Vysokotlaké lití (cca 15%)
- Lití na vytavitelný model (cca 10%)
- Lití na vpařitelný model (cca 5%)

Výše uvedená data jsou pouze hrubým odborným odhadem. Velmi přesná data pro uvedená kritéria lze získat sekundárním marketingovým výzkumem z internetových informačních zdrojů.

### **2.3.2. Analýza konkurence**

Firma poskytuje ucelený komplex produktů jdoucí od návrhu budoucího výrobku, přes fyzické zhotovení prototypového kusu technologií Rapid Prototypingu, optimalizaci výrobního procesu u zákazníka až po kontrolu výsledného produktu.

Nabízí nejen hardware a software pro podporu různých výrobních činností, ale i zázemí vyškolených profesionálů pro dané produkty. Zaměstnanci jsou na daném produktu školeni u výrobců produktů. Veškeré své produkty může zákazníkům poskytnout také ve formě služby. Zákazník tak získává možnost vyzkoušet si nabízené produkty v přímé souvislosti se svojí výrobou, bez nutnosti koupě souvisejícího hardware a software. Vyškolený personál představuje výraznou výhodu oproti dalším firmám nabízejících na českém trhu obdobné produkty. Obdobně koncipovaná firma s podobnými produkty na českém trhu není. Lze najít pouze sekundární konkurenci a to v podobě firem, které nabízejí k prodeji obdobné produkty, bez jakéhokoliv dalšího zákaznického servisu, nebo firmy, které s obdobnými produkty zajišťují i různé stupně služeb zákazníkovi. Na českém trhu, na který se společnost MCAE koncentruje, nebyla nalezena srovnatelná společnost poskytující takto komplexní nabídku a zákaznické zázemí.

### **Konkurence podle produktů nabízených firmou MCAE**

#### ***A) TVORBA POČÍTAČOVÉHO MODELU***

##### *A1) 3D návrh designu tělesa pomocí PC software*

V oblasti tvorby počítačových modelů, existuje velká nabídka CAD software s rozdílným stupněm univerzálnosti, vhodnosti programu pro konkrétní účely. V tomto segmentu je konkurence velmi vysoká. Dodavatelů různých CAD software je v ČR cca 25, společností zabývajících počítačovým navrhováním průmyslových výrobků odhadem kolem osmdesáti.

Pro podporu práce návrhářů, designérů a konstruktérů nabízí firma dotekové zařízení (spolu se speciálním designérským softwarem), které umožňuje uživateli možnost zprostředkování hmatového vjemu k virtuálnímu modelu. V tomto segmentu je na trhu v ČR cca 5 prodejců nabízejících obdobné produkty (např. kybernetické rukavice).

*A2) Převedení existujícího fyzického tělesa do digitální 3D podoby (tzv. digitalizace, optické skenování).*

V tvorbě počítačového modelu mechanickým sledováním povrchu tělesa nebyla nalezena na českém trhu firma s obdobným zaměřením či nabízející podobný produkt.

V oblasti optického skenování je konkurence také malá. Jedná se např. o společnost SolidVision, která nabízí jak optické skenery firem HandyScan3D, RevXperts a NextEngine tak možnost koupě digitalizace a měření jako službu. Dále firma BIBUS, nabízí skenery konkurenční firmy Z-Corporation formou jejich prodeje. Některé služby v oblasti 3D skenování nabízejí vysoké školy technického zaměření (VUT Brno, ČVUT v Praze, VŠB v Ostravě).

## ***B) VÝROBA FYZICKÉHO MODELU (RYCHLÁ VÝROBA PROTOTYPŮ)***

### ***BI) Rychlá výroba prototypů (tzv. Rapid Prototyping)***

V této oblasti je konkurence výraznější, jedná se však o více různých technologií Rapid Prototypingu, které se vzájemně odlišují řadou parametrů.

Často jde o firmy, které vlastní nějaké zařízení Rapid Prototypingu pro svoje výrobní potřeby a volnou kapacitu nabízí dalším subjektům. Mezi významnější firmy patří:

- 3D Tech s.r.o. specializuje na výrobu prototypových plastových i kovových dílů. Nabízí zhotovování prototypů jako službu.
- Bibus s.r.o. nabízí velmi široké spektrum produktů jako jejich distributor pro český trh. Nabízí konkurenční tiskárny od společnosti Z-Corporation.
- 3 Tooling s.r.o. se specializuje na výrobu modelů, forem a prototypových dílů. Nabízí služby, ne výrobní zařízení.
- 3D tiskárna s.r.o nabízí služby v oblasti zhotovování prototypových dílů. Nejedná se o prodej zařízení.
- Protoplast a.s. se zabývá zakázkovou výrobou plastových prototypů.
- SYSCAE s.r.o. je konstrukční a vývojová kancelář pro strojírenství. Nabízí výrobu plastových i kovových prototypů.
- HOFMANN Czech, s.r.o. jde o českou pobočku německé společnosti, zabývající se vývojem nových produktů.
- Materialise s.r.o pobočka firmy nabízí zhotovování prototypových dílů a výrobky společnosti Materialise.

- Protocom s.r.o nabízí širší spektrum produktů a služeb v oblastech prototypové výroby.
- HM model s.r.o. se zaměřuje na služby v oblasti 3D tisku, výroby prototypů a forem.
- Hacker Model Production s.r.o. se primárně zaměřuje na oblast RC modelů, nabízí i výrobu prototypů a řadu dalších služeb v oblasti nových výrobních technologií.

*B3) Technologie pro NC obrábění (tj. simulace procesu obrábění, softwarová podpora CAD/CAM pro obráběcí procesy).*

Na českém trhu existuje cca 15 různě výkonných softwarových řešení pro CNC obrábění, s různými moduly a vhodností pro různé druhy CNC obrábění. Jedná se o zastoupení světových firem. Konkurence v tomto segmentu je relativně vyšší.

### **C) KONTROLA FYZICKÉHO MODELU**

#### *C1) 3D komplexní kontrola tvaru výrobku (optická digitalizace)*

Komplexní kontrola skutečného tvaru vyrobeného dílu se provádí pomocí tzv. 3D skenerů, konkurence v tomto směru je na českém trhu velmi malá a dopovídá konkurenci uvedené v odstavci A)/a2 této kapitoly uvedeného výše.

#### *C2) bezkontaktní, on-line 3D měření a vyhodnocování průběhu deformací*

Na trhu v ČR nebyla nalezena firma nabízející obdobný produkt či službu.

Konkurenci lze tedy spatřovat v řadě menších firem, které nabízejí obdobné produkty, avšak většinou se jedná spíše o firmy nabízející jen jednotlivé produkty a služby oproti širokému produktovému portfoliu MCAE. Nebyla nalezena žádná firma, která nabízí obdobné produkty jako MCAE a která by se záměrně koncentrovala na zákazníky ze slévárenského průmyslu. Konkurenci na trhu, v němž působí společnost MCAE, lze pohledu teorie tržních forem označit jako heterogenní oligopol. To znamená, že v daném tržním segmentu existuje jen několik dodavatelů obdobných produktů, kteří si vzájemně konkurují především v oblastech kvality a technických

parametrech vzájemně podobných produktů, komunikací, inovacemi produktů a služeb a vlivem svých produktů na životní prostředí.

Hlavní konkurenční výhodou lze spatřovat především ve schopnosti firmy propojovat nové moderní technologie vzájemně mezi sebou a s technologiemi zákazníků. Firma disponuje profesionálními pracovníky, kteří nabízené technologie používají a tedy i detailně znají a mohou nabídnout veškerý zákaznický servis. Obdobné nebo i shodné produkty může začít nabízet k prodeji na trhu kdokoli, ale B2B zákazníci vyžadují od prodejců i pomoc s implementací nových produktů do své výroby, možnost odborných konzultací a rychlou servisní službu. Firma tedy uplatňuje positioning založený na přidané hodnotě pro zákazníka. MCAE dlouhodobě buduje tuto konkurenční strategii diferenciací (z pohledu Porterovy strategie konkurence) a vedoucí firmy na trhu v ČR (z pohledu Kotlerovy teorie pozice konkurence), která je pro konkurenty v kratším časovém období velmi obtížně napodobitelná.

#### SHRNUTÍ ANALÝZY KONKURENCE:

- + Na trhu ČR není firma s podobně širokým produktovým portfoliem moderních technologií.
- + Známost firmy MCAE na trhu s obdobnými produkty v ČR.
- Existence firem, které nabízejí podobné produkty.
- Nebezpečí růstu, slučování konkurentů.

### **2.3.3. Analýza dodavatelů**

Firma MCAE je zprostředkovatelská firma, která nabízí produkty zahraničních firem na českém trhu. V České a Slovenské republice zastupuje řadu zahraničních firem. Firma je na svých dodavateli silně závislá, neboť právě široká nabídka produktů firmy MCAE a jejich vzájemná souvztažnost a propojitelnost pod jednou firmou představuje pro zákazníky vysokou přidanou hodnotu. Široké produktové portfolio moderních technologií umožňuje firmě MCAE nabídnout B2B zákazníkovi komplexní řešení jeho potřeby. Často jde o nové a světově unikátní technologie, které mají jen velmi málo podobných substitutů. Proto jsou vztahy s dodavateli pro firmu velmi důležité.



## **Hlavními dodavateli firmy jsou:**

### ***1) SensAble technologies (dodavatel dotykových systémů SenAble, FreeForm Modelling)***

<http://www.sensable.com/>

Je vedoucí americká společnost v oboru dotekových systémů (10000 zákazníků) pro podporu práce širokému spektru uživatelů především v oblastech designu, zdravotnictví a výrobě.

### ***2) Immersion Corporation (digitizery Microscribe)***

<http://ir.immersion.com/>

Jde o velkou americkou společnost obchodovanou na burze cenných papírů. Svými produkty pokrývá široké spektrum trhu od strojírenského průmyslu, zdravotnictví až po herní průmysl.

### ***3) Parametric Technology Corporation (CoCreate)***

<http://phx.corporate-ir.net>

Velká americká společnost (5000 zaměstnanců, 50000 zákazníků) zabývající se vývojem softwarových produktů pro podporu výrobních firem.

### ***4) DeskArtes (DeskArtes)***

<http://www.deskartes.com/>

Je menší finská společnost (1000 zákazníků) specializující se na průmyslový design a rapid prototyping.

### ***5) GOM mbH (optické skenery GOM)***

[www.gom.com](http://www.gom.com)

Německá firma zabývající se optickými měřicími systémy.

### ***6) Stratasys (3D tiskárny)***

[www.stratasys.com](http://www.stratasys.com)

Jde o velkou americkou společnost obchodovanou na burze cenných papírů. Zabývá se stroji pro Rapid Prototyping, kde představuje vedoucí společnost ve svém oboru.

**7) MK Technology (Vakuové lící systémy)**

[www.mk-technology.com](http://www.mk-technology.com)

Malá německá společnost vyrábějící přístroje pro vakuové lití především plastických hmot a voskových směsí.

**8) Materialise group (software Magics)**

[www.materialise.com](http://www.materialise.com)

Jde o velkou společnost (pře 800 zaměstnanců) specializující se na průmyslové a medicínské prototypy. Produktové portfolio je velmi široké.

**9) Tebis AG Company (software Tebis)**

[www.tebis.com](http://www.tebis.com)

Je německá firma střední velikosti specializující se na vývoj softwaru CAD/CAM Tebis. Software Tebis je využíván především zákazníky v leteckém a automobilovém průmyslu (celkem více než 7000 zákazníků).

**10) CGTech (software Vericut)**

[www.cgtech.com](http://www.cgtech.com)

Je středně velká německá firma zabývající se softwarovými simulacemi, verifikací, optimalizací a analýzou NC a CNC obráběcích technologií.

**SHRNUTÍ ANALÝZY DODAVATELŮ:**

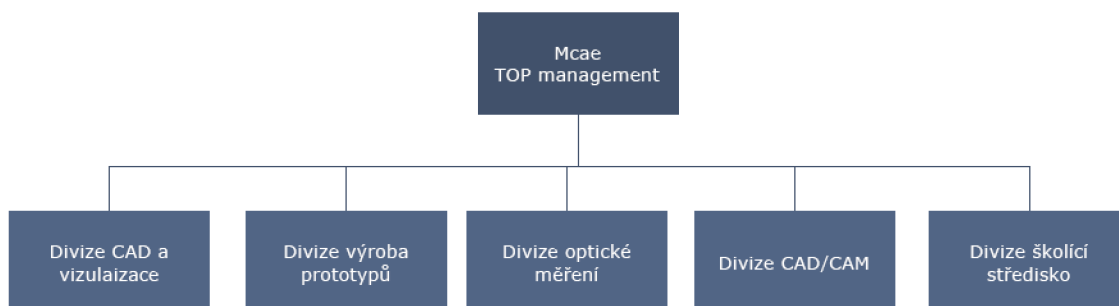
- Velmi vysoká závislost na dodavatelích
- Obtížné hledání substitučních produktů
- + Dodavatelé většinou velké stabilní společnosti

## 2.4. ANALÝZA INTERNÍ

Pro analýzu interního prostředí v podniku jsem zvolil přístup členění podle funkčních oblastí. Cílem analýzy je identifikovat v čem firma vyniká a kde má naopak nedostatky a to se současným uvažováním plánovaného vstupu firmy se svými produkty na nový trh.

### 2.4.1. Personální oblast

Společnost je vlastněna třemi spoluvlastníky (dále použito označení Top-management), kteří zároveň tvoří hlavní vedení společnosti. Do jejich kompetence kromě strategického řízení a vedení firmy spadá také získávání nových zakázek (marketing, obchod). V současné době společnost zaměstnává 21 zaměstnanců včetně třech řídících. 90% zaměstnanců jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věku do 40 let. Firma je členěna do pěti divizí podle skupin produktů. Divize jsou řízeny přímo spoluvlastiteli firmy (viz **Graf 9**).



**Graf 9** Schéma organizace MCAE

### 2.4.2. Technologická oblast

Firma nabízí produkty významných inovátorských západních společností. Je většinou o novinky, které si teprve hledají své uplatnění na trhu. Jejich uplatnění se nabízí v řadě odvětví a oborech. Firma sama tedy neprovádí výzkum a vývoj výrobků samotných, ale hledá jejich praktické uplatnění ve spojení s technologiemi konkrétních zákazníků a ve spojení s vysokými školami. Nabízí konzultace, pořádá praktické semináře a umožňuje potenciálním zájemcům o novou technologii její vyzkoušení formou prodeje služby. Firma umožňuje technologický rozvoj výroby svých

zákazníků, spoluprací na řešení jejich problémů. V oblasti především aplikovaného výzkumu a vývoje spolupracuje také s vysokými školami.

### **2.4.3. Obchodní a marketingová oblast**

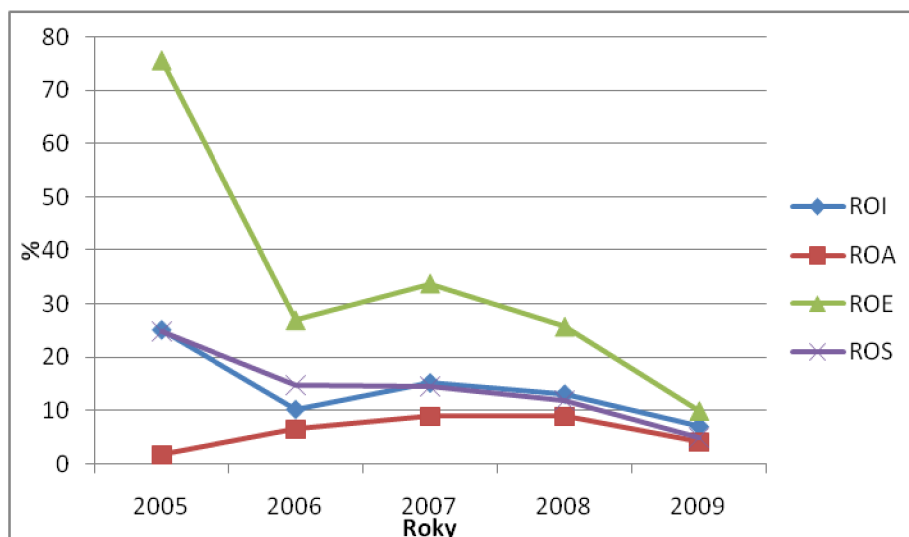
O prodej a získávání nových zákazníků se starají tři spoludávatelé firmy a tři další obchodníci. Firma nabízí nové západní technologie, které často potencionálním zákazníků na českém trhu nejsou známy. Je tedy třeba potencionální zákazníky vhodným způsobem oslovit. To se nejčastěji děje formou prezentace produktů na specializovaných konferencích, seminářích či jiných vhodných akcích (viz. dále kapitola analýza marketingového mixu). Společnost uplatňuje strategii diferencovaného marketingu, v současné době se snaží provádět vhodnou segmentaci trhu, tak aby mohla vhodně koordinovat svůj marketingový mix podle potřeb jednotlivých segmentů. Tato práce se zaměřuje na slévárenské odvětví průmyslového trhu.

Společnost se zaměřuje na maximální přímou osobní komunikaci se zákazníky. Hledá s nimi řešení, snaží se získat dobré reference na trhu ČR. Z krátkodobého hlediska, lze řadu prvotních zakázek v různých oborech označit za finančně neefektivní. Firma se však orientuje na dlouhodobý přínos, který lze spatřovat nejen ve vytváření firemní imagine, ale také v hledání nových uplatnění nabízených produktů a tak vytváření nových trhů na kterých bude společnost MCAE se svými produkty jako první.

Marketingový plán, strategie ani cíle nemá firma formalizovány v písemné podobě.

### **2.4.4. Ekonomická oblast**

Obrat společnosti neustále roste s výjimkou roku 2006 a stále udržuje kladný výsledek hospodaření. Pro hodnocení finanční situace podniku lze použít řadu přístupů a analýz. Omezím se jen na indikátory rentability, jejíž vývoj je zobrazen v následujícím grafu.



**Graf 10** Poměrové ukazatele rentability

Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROI vyjadřuje s jakou účinností je zhodnocován celkový kapitál vložený do podniku, bez ohledu a zdroj financování. Jeho výrazné snížení od roku 2006 je spojeno s výrazným nárůstem kapitálu společnosti (v roce 2006 dva bankovní úvěry) a poklesem zisku společnosti. Zisk společnosti byl za sledované období (2005-2009) nejvyšší v roce 2005. Rentabilita vloženého kapitálu od roku 2005 klesá.

Ukazatel rentability celkových aktiv ROA vykazoval až do roku 2008 růst. ROA se stanoví jako podíl čistého zisku firmy a jejích celkových aktiv.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE vykazuje klesající charakter. Je to dáno jednak klesajícím výsledkem hospodaření před zdaněním a postupným zvyšováním vlastního kapitálu firmy.

Ukazatel rentability tržeb ROS vyjadřuje, kolik zisku se vyprodukuje z jednotky tržeb, jde o tzv. ziskovou marži podniku.

Ukazatelé rentability signalizují, že společnost je trvale zisková, ale vyjadřují klesající trend. Trend poklesu poměrových ukazatelů souvisí také se vzrůstající orientací firmy na hledání nových trhů, na kterých by se produkty společnosti mohly uplatňovat (roste podíl spolupráce s firmami z širokého spektra oborů, přičemž prvotní je většinou náročná na zdroje a její přínosy se projeví až s delším časovým odstupem). Pokles také souvisí s růstem firmy v oblasti produktového portfolia a v neposlední řadě také s rostoucí konkurencí na českém trhu. Pro detailnější rozbor

ekonomického zdraví společnosti by bylo vhodné provést celkovou finanční analýzu podniku.

#### SHRNUTÍ ANALÝZY INTERNÍHO PROSTŘEDÍ:

- + Spolupráce s vysokými školami.
- + Vysoké technické znalosti prodejců produktů.
- + Výchova vlastních zaměstnanců již od studií na vysoké škole.
- + Orientace vedení společnosti na dlouhodobou konkurenceschopnost firmy.
- + Vysoká orientace na zákazníka.
- Vize, plány, hodnocení většinou nejsou formalizovány ve fyzických dokumentech.

## **2.5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU**

### **2.5.1. Produktová politika**

Konkrétní produkty společnosti jsou popsány výše v kapitole Produkty firmy. Sortimentní produktů je tady záměrně značně široký. Sortimentní politika podporuje vizi firmy být komplexním pomocníkem při zajišťování technického rozvoje zákazníků. Sortiment produktů lze rozdělit do tří hlavních výrobních skupin (category management), které uspokojují obdobné potřeby zákazníků (výrobní řady): tvorba počítačového modelu, rychlá výroba fyzického modelu a kontrola vyrobeného modelu. V současné době společnost rozvíjí spolupráci i v oblasti automatizace výrobních činností a v oblasti automatizované kontroly výrobků. Široké sortimentní portfolio firmy MCAE představuje jednu z jejích hlavních konkurenčních výhod. Jaké varianty a modifikace produktů v rámci jednotlivých výrobních skupin společnost nabízí a v budoucnu bude nabízet je ponechána v kompetenci výrobců jednotlivých produktů, firma MCAE vždy nabízí kompletní sortiment výrobce v dané oblasti. Tentýž princip je uplatňován i jednotlivých atributů produktů. MCAE nemodifikuje jednotlivé atributy nabízených produktů, ale nechává je v režii výrobců (značka, záruka, parametry, kvalita, obal, atd.). Délka sortimentu (počet nabízených variant) je tedy také spíše větší.

### **2.5.2. Cenová politika**

Stanovování cenové politiky na českém trhu opět vychází především z jednání s výrobcí jednotlivých produktů. B2B poptávka je většinou nepružná vzhledem ke změně ceny. Poptávka je odvozená od poptávky na spotřebním trhu. Cenová politika se tedy na úrovni firmy tvoří v oblasti obchodní marže, která zásadním způsobem neovlivňuje kupní rozhodování zákazníků. Velikost obchodní marže u jednotlivých produktů se také dovíjí od jejich jedinečnosti na českém trhu.

Při rozhodování zákazníků o koupi, je důležitý potenciální přínos nové technologie pro současnou výrobu, popř. výhodnost outsorsingu, který firma MCAE také nabízí, ale z pohledu zisků jej chápe spíše možnost jak zákazníkovi usnadnit nákupní rozhodování.

### **2.5.3. Distribuční politika**

Společnost MCAE stojí na konci distribučního řetězce většinou velkými západními či americkými firmami (viz kapitola analýza dodavatelů) jako obchodní prostředník. MCAE, tedy zboží nakupuje (stává se jeho vlastníkem) a poté prodává zákazníkům na českém trhu. Vzhledem ke specifickým nabízeným produktům, další prostředníci mezi MCAE a koncovými uživateli v ČR nejsou uplatňováni.

U většiny nabízených produktů nejde o exkluzivní distribuci, ale o distribuci selektivní. Většinu produktů může tedy za splnění určitých podmínek stanovených jeho výrobcem nabízet zboží na trhu jakákoliv firma. Firma MCAE však byla u většiny produktů první distribuční společností na českém trhu.

### **2.5.4. Komunikační politika**

Firma se snaží o dosahování maximálních vazeb se zákazníkem. Uplatňuje, na rozdíl od pouhých distributorů obdobných produktů, koncepci přidané hodnoty pro zákazníka především v oblasti zákaznického servisu, širokého produktového portfolia a snahy o společné nalézání komplexního řešení zákazníkovi problematiky.

Používané prvky komunikačního mixu vycházejí z povahy nabízených produktů. Jde většinou o novinky, zákazníci často nemají jasnou představu, co by jim mohla nová technologie přinést. V první fázi komunikace je tedy třeba informovat potenciálního zákazníka o novém produktu, zajistit aby si zákazník uvědomil dosah nové technologie do jeho produktů. K tomu společnost využívá řadu komunikačních nástrojů (přehled za poslední dva roky):

#### **a) Odborné veletrhy a výstavy**

- For Industry – mezinárodní veletrh strojírenské technologie (CZ, Praha)
- Strojírenský veletrh (CZ, Brno)
- World Technical Forum 2009 – světové slévárenské dny (CZ, Brno)
- MSV Nitra 2009 (SK, Nitra)

#### **b) Event marketing**



- Dny otevřených společností DMG CZECH – obráběcí technika (CZ, Brno)
- DMU Roadshow – technologický seminář pro 5-osé obrábění (CZ, Kuřim)
- 3D digitální technologie v průmyslovém designu (CZ, Kuřim)
- Optimalizace výroby plechových dílů a raznic (CZ, Kuřim)
- Seminář Inovace 2009 (CZ, Kuřim)
- Den otevřených dveří MCAE (CZ, Kuřim)
- Výroba forem (CZ, Kuřim)
- Bezkontaktní měření deformací (CZ, Kuřim)
- Pravidelné jednodenní školení v oblastech výroby 3D prototypů, 3D digitalizace a optické měření, interaktivní modelování, CNC metody obrábění.

#### **c) Spolupráce s vysokými školami**

- Workshop studentů průmyslového designu (CZ, NLD)
- Přednášky ve specializovaných předmětech na VŠ
- Diplomové a bakalářské práce

#### **d) Reklama**

- V odborných časopisech – formou inzerátů i odborných článků
- Vlastní webové stránky

Firma má vlastní školicí středisko, kde se odehrává většina event akcí.

V dalším kroku se již zákazník obrací na firmu s žádostí či dotazem na řešení jeho konkrétního problému. Požadavek zákazníka jde přes spolumajitele firmy (osobní prodej), s technickou podporou školeného personálu. Se zákazníkem jsou probrány specifika technologie a je mu nabídnuto vyzkoušet si technologii formou služby nebo přímou koupi technologie.

Pokud si zákazník technologii zakoupí, je mu umožněno zaškolení, bezplatné konzultace a servisní služba s cílem udržení si spokojeného zákazníka.

Jak plyne z analýzy marketinkového mixu, komunikace představuje pro firmu MCAE naprosto zásadní nástroj marketingového mixu.

Průmyslový zákazník se rozhoduje po pečlivé analýze přínosů produktu pro svoji výrobu. Jde o menší počet zákazníků, s kterými je třeba pracovat spíše individuálně, většinou na základě subjektivního úsudku obchodníka. Snahou firmy MCAE je aktivně napomáhat kupujícímu zákazníkovi nejen v době pořizování nové technologie, ale i v průběhu celého jejího užívání.

## 2.6. SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT slouží pro přehledné shrnutí všech výše provedených analýz a rozborů. Její vhodné zpracování umožňuje vidět firmu v nových souvislostech, odhalit nejvhodnější možnosti pro dosažení úspěchů firmy na trhu.

### 2.6.1. Postup hodnocení

Informace získané z předchozích analýz byly roztríděny do čtyř tabulek na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (viz **Tab. 1**, **Tab. 2**, **Tab. 3**, **Tab. 4**). Byla sestavena rozhodovací jednotka, skládající se ze všech spoluvlastníků společnosti MCAE, která provedla ohodnocení významnosti jednotlivých kritérií na svoji společnost pomocí bodovací stupnice 1 až 5, kdy hodnota 1 znamená nejnižší dopad kritéria na společnost a 5 značí nejvyšší vliv kritéria. Tímto by mělo být dosaženo vyšší vypovídající schopnosti uvedených parametrů.

Po obodování kritérií, bylo provedeno stanovení váhy kritéria v každé ze čtyř skupin kritérií (S-silná stránka, W-slabá stránka, O-příležitost, T-hrozba). Na základě váhy, pak byli vybrána tvrzení s nejvyššími významnostmi a ty byly vepsány do konfrontační matice (**Tab. 5**).

Konfrontační matice slouží pro vyhodnocení významnosti jednotlivých tvrzení ve vzájemném dopadu na sebe (**Tab. 5**). Matice umožňuje číselnou kvantifikaci

subjektivních kritérií z pohledu vzájemného působení a tedy vyhodnocení tzv. klíčových faktorů úspěchu či neúspěchu firmy. Při hodnocení se vychází z předpokladu, že silná stránka firmy je silná pouze tehdy pokud zesiluje příležitost (hodnocení ++, +) nebo zeslabuje hrozbu (++, +). Pokud nemá silná stránka žádný vliv na příležitost nebo hrozbu pak je její hodnocení 0. Pokud dokonce působí opačně, tak v daném případě nejde o silnou stránku, ale o stránku slabou. Hodnocení je pak opačné, tj. -, --. V tomto případě je vhodné provést přeformulování kritéria. Obdobně postupujeme při hodnocení vzájemného vlivu slabých stránek firmy na příležitosti a hrozby z okolí podniku. Slabá stránka je tedy slabá pokud zeslabuje příležitost (hodnocení -, --) nebo zesiluje hrozby (-, --). Nejzávažnější kritéria jsou pak ta, která získají v celkovém součtu nejvíce + nebo -. Ty představují tzv. kritické faktory úspěchu (nejvíce +) nebo neúspěchu (nejvíce -) firmy.

Silné stránky	A	B	C	Suma	Váha kritéria
S1. Široké výrobní portfolio	4	5	5	14	12,7%
S2. Vysoká odbornost zaměstnanců – praktická znalost technologií	5	5	4	14	12,7%
S3. Možnost vyzkoušet si aplikaci technologie nejdříve formou služby	5	4	5	14	12,7%
S4. Profesionální poradenství a konzultace	4	5	5	14	12,7%
S5. Efektivní zákaznický servis	5	4	4	13	11,8%
S6. Dodavatelé jsou úspěšné západní společnosti	5	5	5	15	13,6%
S7. Majitelé tvoří top management firmy	5	5	3	13	11,8%
S8. Aktivní marketing oslovování zákazníků	5	5	3	13	11,8%
Suma				Σ 110	Σ 100%

**Tab. 1** Silné stránky společnosti

Slabé stránky	A	B	C	Suma	Váha kriteria
W1. Vysoká závislost na dodavatelích	3	3	3	9	21,40%
W2. V případě ztráty dodavatele, obtížné hledání obdobného substitutu	2	3	3	8	19%
W3. Nedokonalá znalost slévárenského trhu	4	4	4	16	38%
W4. Neprovedená segmentace slévárenského trhu	3	3	3	9	21,40%
Suma				Σ 42	Σ 100%

**Tab. 2** Slabé stránky společnosti

Příležitosti	A	B	C	Suma	Váha kriteria
O1. Vysoký podíl obyvatelstva v produktivním věku	3	3	3	9	6,0%
O2. Výrazný růst vysokoškolsky vzdělaných lidí	5	4	4	13	8,7%
O3. Spolupráce s vysokými školami	5	5	5	15	10,0%
O4. Blízkost „studentského“ města Brna	5	5	5	15	10,0%
O5. Nová výzkumná centra v Brně	5	5	5	15	10,0%
O6. Podpora z evropských fondů pro MCAE	4	4	5	13	8,7%
O7. Podpora z evropských fondů	5	5	5	15	10,0%
O8. Hospodářská krize nutí firmy v ČR investovat do rozvoje svých technologií	4	3	4	11	7,3%
O9. Dlouhodobé posilování koruny vůči euru	3	3	3	9	6,0%
O10. Velký slévárenský trh s dlouhodobým růstem objemu tržeb, jež se pohybují v řádech miliard Kč	3	3	3	9	6,0%
O11. Stále nízká produktivita práce ve slévárenství vzhledem k západním slévárnám	3	4	4	11	7,3%
O12. Vysoká konkurence ve slévárenství - nutnost investovat do modernizace, nových technologií	5	5	5	15	10,0%
<b>Suma</b>				<b>Σ 150</b>	<b>Σ 100%</b>

**Tab. 3** Příležitosti pro společnost

Hrozby	A	B	C	Suma	Váha kriteria
T1. Volby 2010 – vítězství levicových stran	3	3	4	10	6,8%
T2. Nedostatečná jazyková vybavenost VŠ absolventů	4	4	4	16	10,9%
T3. Dlouhodobý pokles hospodářské výkonnosti ČR (pokračování ekonomické recese)	4	4	4	16	10,9%
T4. Dopady hospodářské krize na dodavatele společnosti MCAE (USA)	3	3	2	8	5,4%
T5. Růst státního dluhu	5	5	5	15	10,2%
T6. Změna sazby DPH z 19 na 20% a z 9 na 19%	1	1	1	3	2,0%
T7. Slévárenský trh je tvořen mnoha spíše malými zákazníky	3	3	3	9	6,1%
T8. Různé finanční situace zákazníků	4	4	4	16	10,9%
T9. Rozdílné výrobní technologie zákazníků a jejich vyspělost	4	3	4	11	7,5%
T10. Silná konzervativnost slévárenských pracovníků	5	5	5	15	10,2%
T11. Výrazný negativní dopad slévárenských provozů na životní prostředí – možná legislativní omezení	3	3	3	9	6,1%
T12. Roztříštěnost konkurentů – nebezpečí v podobě jejich spojování, růstu	3	4	2	9	6,1%
T13. Dynamický vývoj v oblasti obdobných technologií nabízených firmou MCAE	3	3	4	10	6,8%
<b>Suma</b>				<b>Σ 147</b>	<b>Σ 100%</b>

**Tab. 4** Hrozby pro společnost

Tab. 5 Konfrontační matice

	Příležitosti					Hrozby					Výhodnocení
Silné stránky	O3	O4	O5	O7	O12	T2	T3	T8	T5	T10	
S6	0	0	++	+	++	-	0	0	0	0	4
S1	++	0	++	++	++	0	0	++	0	+	11
S2	++	+	++	+	+	0	0	0	0	+	8
S3	+	+	+	+	++	0	0	++	0	+	9
S4	++	+	+	0	+	0	0	+	0	+	7
Slabé stránky											
W3	0	0	0	0	--	0	0	--	0	-	-5
W1	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	-2
W4	0	0	0	0	0	0	0	--	0	--	-4
Vyhodnocení	7	3	8	5	8	0	0	-1	0	1	

### **2.6.2. Shrnutí výsledků SWOT analýzy**

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy pomocí konfrontační matice je možné spatřovat klíčové faktory úspěchu firmy na slévárenském trhu především v široké nabídce produktů, možnosti poskytnout zákazníkům vyzkoušení nové technologie formou služby a ve vysoké technické odbornosti zaměstnanců, kteří dokáží zákazníkům poskytnou odborné konzultace, poradenství a servis.

Hrozby, klíčové faktory neúspěchů lze na základě výsledků SWOT analýzy spatřovat především v nedostatečné znalosti slévárenského trhu, potřeb a možností slévárenských zákazníků. Toto je centrální problém, který je třeba, za využití silných stránek firmy vodně zvolenou strategií eliminovat. Na základě těchto výsledků bude zpracována praktická část práce.

Z pohledu Ansoffa (strategií růstu tržeb) jde o strategii Vývoj trhu, rozšiřování trhu – tj. s existujícím produktem hledáme jeho uplatnění na nových trzích.



## **3. NÁVRHOVÁ ČÁST**

### **3.1. CÍL NÁVRHOVÉ ČÁSTI**

Cílem návrhové části diplomové práce je navrhnout vhodný postup vstupu firmy MCAE na slévárenský trh v České republice. Popsat jednotlivé klíčové etapy při pronikání firmy na slévárenský trh, stanovit časový rámec a provést finanční zhodnocení.

### **3.2. VIZE, MISE CÍLE SPOLEČNOSTI MCAE**

Vizi společnosti MCAE v oblasti slévárenského průmyslu, lze formulovat: „ Být vyhledávaným partnerem českých sléváren při jejich technologickém rozvoji.“

Mise společnosti MCAE v oblasti slévárenského průmyslu: „ Naše společnost nabízí slévárenským zákazníkům komplexní služby a široké portfolio moderních technologií, které umožňují efektivní počítačový návrh dílce, rychlé fyzického zhotovení prototypového dílce a jeho produktivní kontrolu to vše v přímé souvztažnosti na výrobní technologii slévárny.

Dlouhodobý hlavní ekonomický cíl podniku v oblasti slévárenských zákazníků je vytvářet dlouhodobě udržitelný zisk.

Vize, mise a hlavní cíl společnosti MCAE v oblasti slévárenského trhu byly zformulovány na základě výsledků předchozích analýz a v souladu s celkovými strategickými plány podniku.

### **3.3. PLÁN VSTUPU SPOLEČNOSTI NA SLÉVÁRENSKÝ TRH**

Při sestavování plánu vstupu společnosti MCAE se vychází z provedených analýz, jsou zohledňovány silné a slabé stránky společnosti. Z analýz vyplívá, že slévárenský trh představuje zajímavý segment průmyslového trhu pro produkty společnosti. Roční obrat ve slévárenství vykazuje dlouhodobý růst, pohybuje se kolem 30 miliard korun a na tomto trhu působí cca 130 sléváren (detailně viz. kapitola Charakteristika průmyslového odvětví).

Společnost MCAE chce vhodným marketingovým postupem vstoupit do povědomí slévárenských zákazníků, získat dostatečný objem referenčních zakázek, tak aby doba návratnosti investovaných prostředků byla do dvou let od zahájení vstupu. V následujících letech pak chce dosahovat rostoucích obrátů a zisků z tohoto segmentu. V následujících kapitolách je rozpracována struktura plánu vstupu společnosti na trh. První klíčovou aktivitou je provedení detailního marketingového výzkumu slévárenského segmentu. Jeho hrubý obsah je navržen níže.

#### **3.3.1. Marketingový výzkum, detailní segmentace zákazníků**

Z předběžně provedených analýz vyplívá, že na českém trhu je cca 130 potencionálních zákazníků ze slévárenství. Slévárenští výrobci jsou velmi rozmanití a je třeba předem stanovit, o jaké technologie by mohly mít zájem a zdali si je mohou dovolit zakoupit, popř. jestli lze předpokládat zakázky pouze formou služeb. Z tohoto důvodu byla zvolena segmentační kritéria sléváren podle jejich hlavní výrobní technologie a podle výše jejich ročního obrátu. Podle výrobní technologie je vhodné provést rozdělení sléváren do pěti následujících skupin:

- Lítí do pískových forem
- Lítí vysokotlaké
- Lítí na vytavitelný model
- Lítí na vypořítelný model
- Lítí ostatní metody

Dále je vhodné provést další rozdělení jednotlivých sléváren z výše uvedených oblastí do skupin podle velikosti jejich obratu, což nám umožní odhadnout jaké produkty z nabídky společnosti MCAE, by si konkrétní slévárna mohla dovolit zakoupit, popř. by je mohla poptávat pouze formou služby. Klíčové zákazníky samozřejmě budou představovat slévárny s vyšším obratem u kterých připadá v úvahu nákup celé technologie. Z pohledu obratu by bylo vhodné rozdělit slévárny tří skupin:

- S obratem do 30 miliónů Kč
- S obratem do 100 miliónů Kč
- S obratem nad 100 miliónů Kč

Na základě těchto kritérií provedeme vytipování potenciálně nejvhodnějších zákazníků. Podle předběžného hrubého odhadu by se do kategorie s obratem nad 30 mil. Kč, který již představuje potenciálně zajímavé zákazníky, mohlo dostat cca  $\frac{3}{4}$  celkového počtu sléváren v ČR.

**Cíl:** Vytipování perspektivních zákazníků podle segmentačních kritérií.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Zadáno k řešení externí organizaci:** Svaz sléváren ČR (doporučeno).

**Časový rámec:** 6 týdnů.

**Náklady:** 36 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Dokument, v němž je provedena detailní segmentace sléváren v ČR podle zadaných segmentačních kritérií.

**Předpoklady a rizika:** Získání všech nezbytných údajů. Kvalitně provedená analýza trhu, vhodně zvolená kritéria segmentace.

### **3.3.2. Oslovení vytypovaných potenciálních zákazníků**

Přepokládáme, že na základě provedeného výzkumu trhu bylo podle optimistického odhadu vytypováno cca 90 potenciálně zajímavých sléváren. Podle předběžné analýzy lze odhadovat, že s obratem nad 30 milionů Kč je cca 60 ze sléváren, kde se odlévá do pískových směsí, cca 15 slévárenských zákazníků ze segmentu vysokotlakého lití, 10 ze segmentu lití na vytavitelný model a 5 zajímavých zákazníků

z ostatních sléváren. Předpokládá se, že obdobné technologie, které nabízí společnost MCAE, dosud tyto vytipované slévárny nevlastní. Vytipované zákazníky je třeba vhodným způsobem oslovit.

Komunikační mix firmy je detailně rozepsán v kapitole Komunikační politika. Znalosti o moderních technologiích, které jsou nabízeny také v produktovém portfoliu společnosti MCAE, jsou ve slévárnách spíše na obecné úrovni. Tzn., že většina THP pracovníků, středního a vyššího managementu ví, že tyto technologie existují, avšak jejich praktický dopad na svoji výrobu jim není zcela zřetelný v celé šíři. Nabízené technologie jsou využitelné v široké řadě oborů od sochařství, antropologie, lékařství, až po široké spektrum průmyslových oborů. Je tedy třeba prezentovat produkt s ohledem na podmínky konkrétního zákazníka. Nemá smysl popisovat slévárenskému zákazníkovi jak se pomocí 3D skeneru a FDM tiskárny provádí renovace soch atd.

Z těchto důvodů, lze doporučit jako nejvhodnější způsob oslovení uspořádání speciálních informačních event akcí společností MCAE, na kterých bude zákazníkům předkládáno praktické užití nabízených technologií ve slévárenství. K pořádání odborných seminářů před nedávnem zprovoznila společnost s podporou z EU speciální školicí středisko, které disponuje veškerým potřebným vybavením. Jeho kapacita je cca 30 osob.

Zákazníky doporučuji oslovit písemně zvacím dopisem s nutností potvrzení účasti v případě zájmu. Pokud nebude dostatečná odezva, navrhuji provést inzerci ve specializovaných časopisech jako je Slévárenství či Slévárenská ročenka. Akce bude prezentována jako odborný seminář, setkání či školení v oboru moderních technologií a jejich praktického využití ve slévárenství. Jde především o prezentaci produktů firmy MCAE, které lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- Tvorba počítačového modelu
- Výroba fyzického modelu pomocí metod Rapid Prototypingu
- Kontrola fyzického modelu

Produkty firmy MCAE jsou detailně rozpracovány v kapitolách Produkty firmy a Produktová politika.

**Cíl:** Oslovení vytipovaných potencialních zákazníků vhodným způsobem a získání příslibu jejich účasti na semináři.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Praktický řeší:** Administrativní pracovník.

**Časový rámec:** 3 týdny.

**Náklady:** 16 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Doručené pozvánky na event akci jednotlivým vytipovaným zákazníkům. Potvrzení účasti na semináři (viz. kapitola Příprava event akcí).

**Předpoklady a rizika:** Předpokládá se že, slévárna doposud nevlastní technologie nabízené společností MCAE a představuje tedy potencialního zákazníka. Předpokládá se zájem ze strany sléváren o odborné školení svých pracovníků v oblasti moderních technologií, které je zdarma. Vysoká významnost správně zvoleného způsobu oslovení! Pokud nebude reakce na tento způsob oslovení dostatečný je připravena reklamní kampaň v odborných časopisech Slévárenství a Slévárenská ročenka. Maximální limit je dvě osoby na slévárnu, účast dalších osob je možná, ale již bude zpoplatněna (podle naplněnosti jednotlivých eventů).

### 3.3.3. Příprava event akcí

Při přípravě event akcí se vychází z následujících předpokladů. Kapacita školicího střediska je přibližně 30 osob. Předpokládá se, že na nabídku zdarma se účastnit školení o využití moderních technologií ve slévárenství má zájem většina oslovených sléváren (tj cca  $\frac{3}{4}$  z vytipovaných potencialně zajímavých zákazníků, viz **Tab. 6**).

Segment zákazníků	Počet oslovených sléváren	Počet přihlášených slév.	Přihlášeno z oslovených	Přihlášeno osob
Lití do pisku	60	45	75%	71
Tlakové lití	15	11	73%	20
Vytavitelný model	10	8	80%	16
Ostatní	5	3	60%	6

**Tab. 6** Předpoklad pro plánování eventů

Budou tedy uspořádány celkem čtyři semináře s třemi odlišnými obsahovými náplněmi podle segmentu přítomných zákazníků. Dva semináře pro zájemce z oblasti pískových forem, jeden seminář pro zájemce z oblasti tlakového lití a jeden seminář pro zájemce z oblasti lití na vytavitelný model a ostatní slévárenské metody výroby.

Obsah jednotlivých seminářů, bude odpovídat přítomnému segmentu zákazníků. V maximální možné míře jde o uvádění co nejdetailnějších informací o praktickém použití nabízených technologií v západních slévárnách. A to nejen z pohledu technických detailů ale i se zřetelem na ekonomické přínosy zavedení nových technologií do slévárenské výroby. Obsah semináře představuje klíčový okamžik pro pozvednutí zájmu zákazníků o koupi nové technologie. Slévárenští zákazníci jsou spíše konzervativní, ale velmi bedlivě sledují kroky konkurence. Pokud na semináři uvidí zájem konkurenčních sléváren, výrazně naroste i jejich osobní zájem. Příprava obsahu jednotlivých seminářů bude v režii top-managementu s odbornou podporu jednotlivých divizí podniku.

Semináře doporučuji jako půldenní, spíše v odpoledních hodinách z důvodu pracovní vytíženosti zaměstnanců sléváren. Slévači jsou lidé společenští, proto doporučuji v závěru semináře uspořádat návštěvu blízkého pohostinského zařízení či jiné vhodné kulturně-občerstvovací akce za účasti top-managementu společnosti MCAE.

**Cíl:** Příprava čtyř přesvědčivých seminářů.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Praktický řeší:** Top-management ve spolupráci s admin. pracovníky.

**Časový rámec:** 8 týdnů.

**Náklady:** 50 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Připravené podklady pro přednášky na tři druhy seminářů. Zajištěné školicí středisko (technika, přednášející, obsluha, občerstvení).

**Předpoklady a rizika:** Podpora celého top-vedení. Dostatečný finanční rozpočet pro plánované event akce. Získání dostatku kvalitních a detailních informací pro naplnění obsahu seminářů.

### 3.3.4. Úspěšný průběh event akcí

Předpokladem úspěšnosti akcí je samozřejmě zisk společnosti. Ten lze však očekávat až v delším časovém horizontu (nejpozději do dvou let). Přepokládejme tedy, že úspěšnost pořádaných akcí se bude hodnotit odezvou ze strany slévárenských zákazníků a to konkrétně počtem domluvených osobních jednání. Stanovené krátkodobé kritérium úspěšnosti je alespoň patnáct sjednaných osobních setkání ze čtyř proběhnutých seminářů do dvou měsíců od proběhnutí posledního eventů.

Významným znakem úspěšnosti proběhnutých seminářů je také proniknutí do povědomí cca 75% sléváren z celého potenciálně zajímavého slévárenského trhu v ČR. Na základě tohoto povědomí lze z dlouhodobého hlediska očekávat získávání dalších zakázek.

**Cíl:** Úspěšně proběhnuté semináře, tzn. povědomí většiny subjektů působících ve slévárenství v ČR o praktickém uplatnění produktů společnosti MCAE v jejich slévárnách.

**Zodpovědná osoba:** top-management.

**Praktický řeší:** top-management ve spolupráci s administrativou.

**Časový rámec:** 6 týdnů.

**Náklady:** 300 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Účastníky obsah semináře dostatečně zaujal, alespoň 15 zástupců z různých sléváren si v následujících dvou měsících domluvili osobní jednání s vedením MCAE. Na základě počtu zúčastněných subjektů lze konstatovat, že společnosti MCAE se podařilo se svými produkty dostat do povědomí většiny potenciálně zajímavých subjektů na českém slévárenském trhu.

**Předpoklady a rizika:** Seminářů se zúčastnili přihlášení zájemci. Obsah semináře byl pro účastníky zajímavý a podnítil zájem o bližší spolupráci.



### 3.3.5. Osobní jednání se zákazníky

Předpokládá se, že na základě proběhnutých seminářů projevilo v následujících třech měsících zájem o přímé setkání se zástupci společnosti MCAE cca 15 sléváren. Tito zákazníci mají silný zájem o některé z nabízených produktů a vedou se s nimi konzultační setkání. Ze strany MCAE je na tyto zákazníky pohlíženo jako na zakázky otevírající vstup do slévárenského trhu prostřednictvím získání dobrých referencí na trhu ČR. Zákazníci detailně popisují svoje potřeby a požadavky, což společnosti umožňuje detailní poznání potřeb slévárenských zákazníků a následné upřesňování strategických plánů firmy.

**Cíl:** Detailní poznání potřeb českých sléváren. Podepsání alespoň pěti kontraktů se slévárenskými zákazníky.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Praktický řeší:** Top-management ve spolupráci s jednotlivými divizemi firmy.

**Časový rámec:** 8 týdnů.

**Náklady:** 60 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Získání alespoň pěti smluv do tří měsíců od zahájení osobních jednání se zákazníkem. Lepší poznání potřeb a omezení českých slévárenských zákazníků.

**Předpoklady a rizika:** Dostatečný zájem ze strany českých sléváren. Schopnost firmy MCAE věnovat se konzultacím se zákazníky (dostatečné lidské zdroje).

### 3.3.6. Realizace prvotně získaných zakázek

Na základě proběhnutých jednání se předpokládá získání pěti zakázek různých velikostí v celkovém finančním objemu 2 miliony Kč. Tyto referenční zakázky budou realizovány do půl roku od zahájení jednání se zákazníky.

**Cíl:** Detailní poznání potřeb českých sléváren. Úspěšná realizace pěti referenčních zakázek ze slévárenské oblasti.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Praktický řeší:** Top-management ve spolupráci s jednotlivými divizemi firmy.

**Časový rámec:** 26 týdnů.

**Náklady:** 43 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Realizace pěti referenčních zakázek do půl roku od zahájení osobních jednání se zákazníkem. Detailní znalost potřeb a omezení českých slévárenských zákazníků – formalizováno v interním dokumentu. Díky jejich úspěšné realizaci je zajištěn vstup firmy na slévárenský trh.

**Předpoklady a rizika:** Schopnost firmy MCAE uspokojit nárůst poptávky (především lidské zdroje). Nedojde k výpadku klíčových dodavatelů. Nedojde k zásadním finančním obtížím jak na straně slévárenských zákazníků, tak MCAE.

### **3.3.7. Vyhodnocení slévárenského segmentu a stanovení plánů a strategií na další období**

Předpokládá se, že prvotní zakázky pro slévárenský trh budou úspěšně zrealizovány do tří měsíců od podpisu smlouvy. Po této době je třeba provést detailní analýzu dosažených výsledků slévárenského segmentu a provést upřesnění vize, mise, cílů a strategií pro další postup na slévárenském trhu. Předpokládá se, že již během realizace zakázek a později se budou průběžně objevovat další slévárenské zakázky, díky vysokému povědomí slévárenského trhu o společnosti MCAE.

**Cíl:** Zhodnocení úspěšnosti vstupu společnosti na slévárenský trh ČR.

**Zodpovědná osoba:** Top-management.

**Praktický řeší:** Top-management ve spolupráci s jednotlivými divizemi firmy.

**Časový rámec:** 2 týdny.

**Náklady:** 25 000 Kč.

**Výstupy/objektivně ověřitelné ukazatele splnění cíle:** Shrnutí dosažených výsledků a splnění požadavků na vstup MCAE do oblasti slévárenství v psaném dokumentu. Slévárenští zákazníci představují ziskový tržní segment pro firmu – finanční analýza. Vyhodnocení další perspektivy slévárenských zákazníků. Sestavení marketingového plánu na další strategické plánovací období.

## **Shrnutí**

Výše uvedených sedm klíčových skupin činností by mělo během prvního roku (První strategické plánovací období, tj. první a druhý kvartál) umožnit společnosti proniknutí do povědomí cca  $\frac{3}{4}$  všech potencionálně zajímavých slévárenských zákazníků na trhu ČR, při ztrátě kolem jednoho sta tisíc korun. Hlavní skupinu činností představuje proběhnutí čtyř speciálně pro slévárny uspořádaných akcí, které by se dle plánu měli zúčastnit právě zmíněné  $\frac{3}{4}$  potencionálních klientů z celkového, pro MCAE zajímavého segmentu (tj. slévárny s obratem vyšším jak 30 mil. Kč).

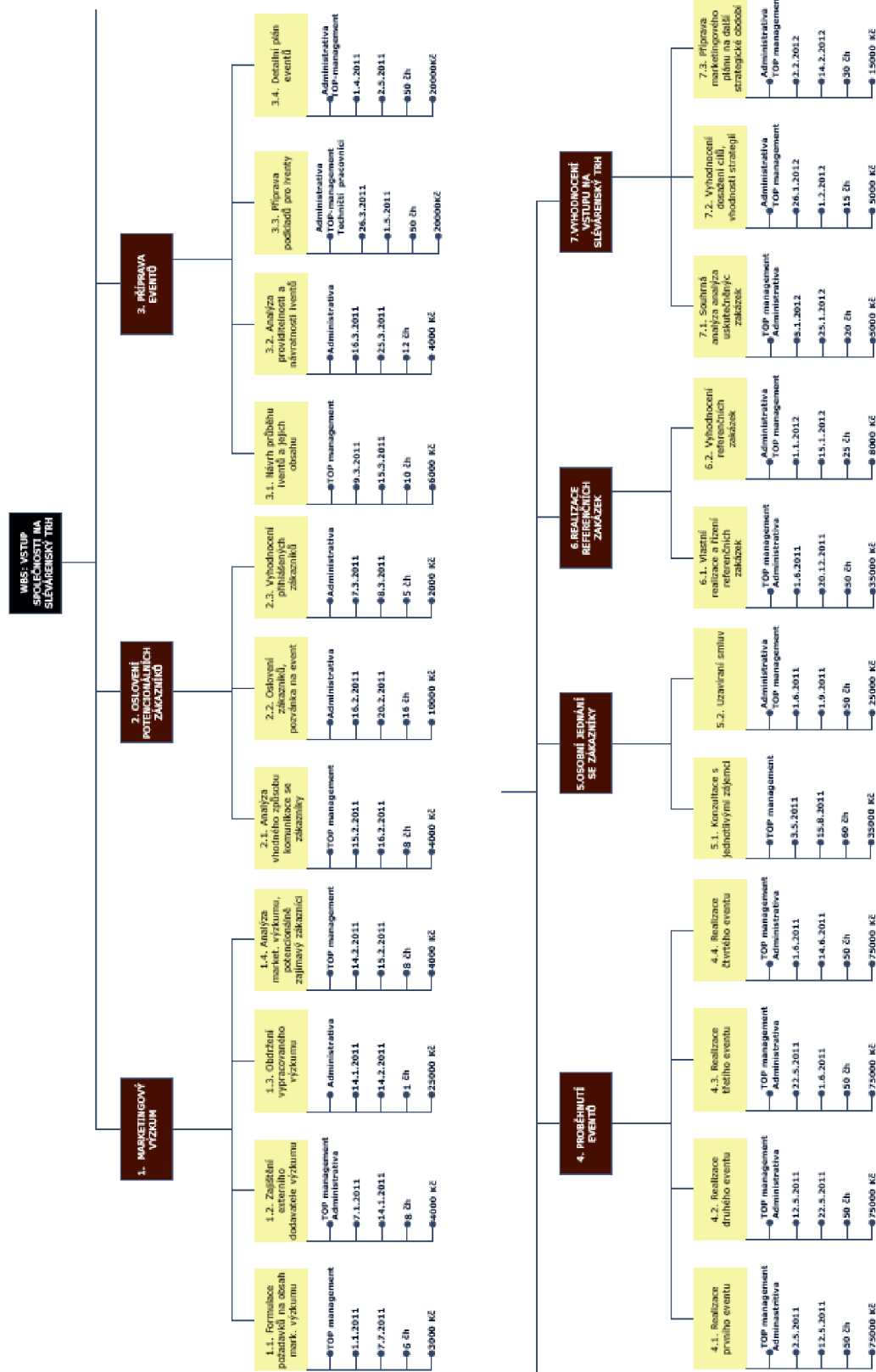
Po tomto prvním strategickém období by společnost MCAE měla provést detailní vyhodnocení a korekci plánů na další období.

Dále jsou výše uvedené aktivity rozpracovány formou WBS.

### 3.4. PLÁN VSTUPU – WBS

Pro přehlednost jsou klíčové skupiny prací dále rozepsány na podskupiny činností do tzv. WBSky. Graf přehledně zobrazuje hierarchické uspořádání činností souvisejících se vstupem firmy na slévárenský trh během prvního roku, tj, během prvního strategického plánovacího období.

U jednotlivých podskupin prací je definována hlavní odpovědnost za realizaci této podskupiny činností, je uvedeno plánované období pro vykonání těchto činností, odhadnuty potřebné zdroje (člověkohodiny) a provedeno vyjádření předpokládané celkové finanční náročnosti těchto podskupin aktivit (**Graf 11**).



Graf 11 Hierarchická struktura prací během prvního strategického plánovacího období

### 3.5. PLÁN VSTUPU – GANTT

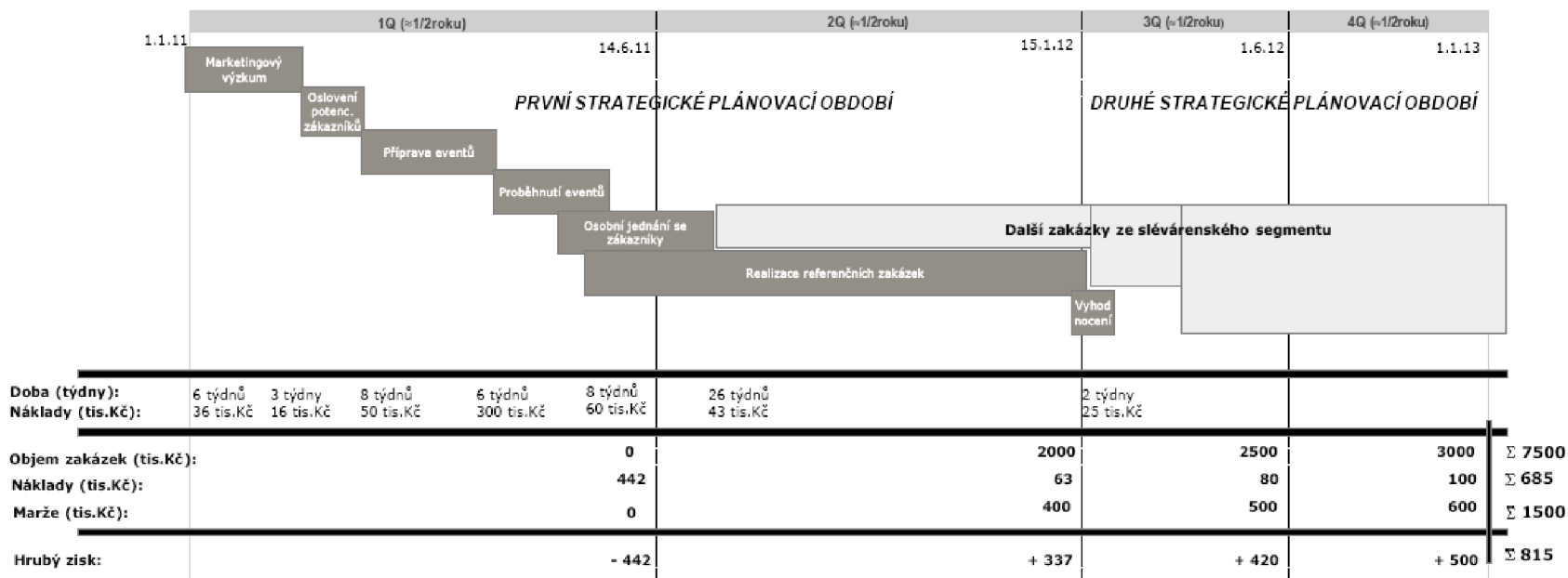
Jednotlivé klíčové skupiny prací jsou znázorněny ve vzájemném časovém kontextu (velikost obdélníků odpovídá časové náročnosti skupiny prací, jejich vzájemné řazení pak časové posloupnosti jejich průběhu). Detailní rozpracování je provedeno v prvním strategickém plánovacím období (cca 1 rok), během kterého by se společností MCAE, mělo podařit oslovit dostatečný počet slévárenských zákazníků (3/4 všech potencionálně zajímavých klientů v ČR), získat definovaný počet referenčních zakázek (tj. zakázek které budou realizovány ještě v rámci prvního strategického plánovacího období) a tak úspěšně vstoupit se svými produkty na slévárenský trh (**Graf 12**).

Pro jednotlivé kvartály plánovacích období jsou vyčísleny předpokládané náklady, objem zakázek, hrubá marže z předpokládaného prodeje technologií a služeb. Je provedena sumarizace, odhadnut hrubý zisk za jednotlivá plánovací časová období. Během prvního str. období (1 rok), které se skládá ze dvou kvartálů (jeden kvartál cca ½ roku) se plánuje ztráta společnosti v odhadované výši 105 tisíc Kč. Během následujícího třetího kvartálu společnosti v oblasti slévárenských zákazníků měla vykazovat hrubý zisk 420 tisíc Kč. Tedy po odčtení ztráty 105 tis. Kč z předchozího období je kladný výsledek 315 tis. Kč.

Během druhého kvartálu se také předpokládají další jednání se slévárenskými zákazníky a vznik dalších zakázek (zobrazeny světlešedým rámečkem), které budou realizovány po zakázkách strategických (to jsou takové u kterých je podepsána smlouva do 1.9 2011, předpoklad uzavření 5 strategických smluv).

Na začátku třetího kvartálu provede společnost vyhodnocení slévárenského segmentu zákazníků, upraví dosud předpokládané výhledy a připraví detailní marketingový plán na druhé a další strategická období. Z dvouletého pohledu by podle předkládaného plánu měla společnost MCAE vytvořit ve slévárenském segmentu obrát 7,5 miliónů Kč a hrubý zisk minimálně 815 tisíc Kč.

**Graf 12** Ganttův digram pro vstup společnosti na slévárenský trh



### 3.6. SHRNUTÍ

Na základě výsledků provedených analýz byla definována vize, mise a cíle společnosti v oblasti slévárenství. Dále byl vytvořen možný postup proniknutí společnosti MCAE ke slévárenským zákazníkům v ČR. Plán vstupu byl vytvořen jako jednoroční s dvouletým výhledem. Je strukturován na tři hlavní, vzájemně provázané komponenty a to: 1) textová část návrhu jednotlivých kroků, 2) grafické vyjádření pomocí WBS, 3) grafické vyjádření pomocí Ganttova diagramu. Byly stanoveny klíčové skupiny činností, jejich časový plán, zodpovědnosti za jejich realizaci a proveden rozpočet na jednotlivé skupiny činností, kvartály, roky a celkové finanční zhodnocení plánu (viz **Graf 11** a **Graf 12**).



### 3.7. ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo navrhnout vhodný postup vstupu firmy MCAE Systems s.r.o. na nový trh. Tento cíl byl naplněn. Práce je zpracována ve třech hlavních kapitolách. V první kapitole definuje teoretická východiska, v druhé provádí analýzy a ve třetí navrhuje plán vstupu společnosti na slévárenský trh.

V návrhové části práce byl navržen možný postup získávání zákazníků ze slévárenství, který vychází ze silných a slabých stránek firmy a reaguje na příležitosti a hrozby z okolí podniku. Plán je formalizován ve třech hlavních vzájemně provázaných částech. V první části plánu je proveden návrhu jednotlivých kroků. Jde o celkem 7 strategických skupin činností, které jsou realizovány během prvního plánovacího období, tj. během prvního roku. Stěžejní skupinou prací a hlavním způsobem jak získat slévárenské zákazníky je uspořádání čtyř eventových akcí – speciálních odborných seminářů pro vytipované zástupce sléváren.

V druhé části návrhu plánu vstupu je provedeno grafické vyjádření pomocí WBS. Klíčové skupiny činností souvisejících se vstupem jsou hierarchicky uspořádané do grafu. U jednotlivých podskupin prací jsou definovány hlavní odpovědnosti za realizaci této podskupiny činností, je uvedeno plánované období pro vykonání těchto činností, odhadnuty potřebné zdroje (člověkohodiny) a provedeno vyjádření předpokládané celkové finanční náročnosti těchto podskupin aktivit.

Třetí část návrhu plánu vstupu jeho grafické vyjádření plánu pomocí Ganttova diagramu, kde jednotlivé klíčové skupiny prací jsou znázorněny ve vzájemném časovém kontextu. Detailní rozpracování je provedeno v prvním strategickém plánovacím období (cca 1 rok), během kterého by se společností MCAE, mělo podařit oslovit dostatečný počet slévárenských zákazníků (pomocí eventů je plánováno oslovit 3/4 všech potencionálně zajímavých klientů v ČR), získat a realizovat definovaný počet referenčních zakázek a tak úspěšně proniknout se svými produkty na slévárenský trh.

Pro jednotlivé kvartály plánovacích období jsou vyčísleny předpokládané náklady, objem zakázek, hrubá marže z předpokládaného prodeje technologií a služeb. Je provedena sumarizace, odhadnut hrubý zisk za jednotlivá plánovací časová období. Během prvního strategického období, které se skládá ze dvou kvartálů (jeden kvartál

cca ½ roku) se plánuje ztráta společnosti v odhadované výši 105 tisíc Kč. Během druhého strategického plánovacího období by již měl být vytvořen zisk a celkově, z dvouletého pohledu by podle předkládaného plánu měla společnost MCAE vytvořit ve slévárenském segmentu zákazníků obrát 7,5 miliónů Kč a předpokládaný hrubý zisk minimálně 815 tisíc Kč.

### 3.8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1.) BÁRTA, L., BRÁBNÍK M., FIALA B. a kolektiv. *Marketing management CIMA-A*. 1. vydání Praha: Český institut pro marketing, 2009. 436 s. ISBN 80-239-8388-1.
- (2.) FREY, P. *Marketingová komunikace, nové trendy a jejich využití*. 1. vydání Praha: Management Press, 2005. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.
- (3.) GHOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A., PIERCY, N.F., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 3. vydání Dorchester, 2004. 581 s. ISBN 978-0-273-65516-9.
- (4.) GLOGAR, A. *Jak se dělá marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- (5.) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. Rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1
- (6.) LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- (7.) MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (8.) KOTLER, P. *Marketing a management*. 10. rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (9.) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., AMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. Evropské vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

### 3.9. SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- (10.) *Analýza ukazatele hodnotící přístup, účast a výstupy z terciárního vzdělávání*, [databáze online]. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2010. [cit. 2.4.2010]. Dostupné z: <<http://www.uiv.cz/clanek/200/1646>>
- (11.) *Dental Product Report* [online]. 2010. [cit. 24.3.2010]. Dostupné z: <[http://dpplive.files.wordpress.com/2009/03/km\\_kmids756\\_1237729188.jpg](http://dpplive.files.wordpress.com/2009/03/km_kmids756_1237729188.jpg)>
- (12.) *Fondy evropské unie*, [databáze online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010. [cit. 20.4.2010]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>
- (13.) *Makroekonomická predikce*, [databáze online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2010. [cit. 26.3.2010]. Dostupné z: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre\\_52642.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52642.html)>
- (14.) *MCAE Systems s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 24.3.2010]. Dostupné z: <<http://www.mcae.cz/>>
- (15.) *Obchodní rejstřík a Sbirka listin*, [databáze online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2010. [cit. 24.3.2010]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=197223&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=955b5b27e778d264a1f8732443b07a>>
- (16.) *Panorama českého průmyslu, Výroba základních kovů a hutních výrobků - OKEČ 27*, [databáze online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010. [cit. 28.4.2010]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument56081.html/>>
- (17.) *Westerndesert* [online]. 2010. [cit. 24.3.2010]. Dostupné z: <<http://westerndesert.geolab.cz/img/antropo/Obr3.jpg>>

### **3.10. SEZNAM ZKRATEK**

B2B – Business to Business

CAD – Computer Aided Design

CAM - Computer Aided Manufacturing

FEM – Finite Element Method

FDM - Fused Deposition Modeling

OKEČ – Oborová klasifikace ekonomických činností

SBU - Strategic Business unit

STL – Stereo Lithografi