

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingový mix podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.**

**Bc. Dana Vosmíková**

© 2011 ČZU v Praze

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingový mix podniku Nástrojárna Palaba s. r. o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8.4.2011

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Humlovi za odborné vedení, přínosné konzultace a cenné připomínky a Ing. Jaroslavu Vosmíkovi za informace a čas, který mi byl věnován při zpracovávání práce. Dále bych ráda poděkovala rodičům za podporu ve studiu.

# Marketingový mix podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

---

## Marketing mix in Nástrojárna Palaba s. r. o.

### Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení marketingového mixu podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. působícího v oblasti nástrojařství a kovoobráběčství. Cílem práce je stanovení návrhů a doporučení pro vylepšení stávajícího marketingového mixu podniku. Teoretická část práce, literární rešerše, se zabývá pojmem marketing a marketingový mix. Dále jsou charakterizovány jednotlivé složky marketingového mixu podle přístupu 4P. Praktická část práce pak obsahuje charakteristiku podniku, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a analýzu jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Vlastní práce je zpracována na základě dat z vnitropodnikových materiálů a je doplněna o poznatky získané konzultacemi s výkonným ředitelem podniku. Na základě analýzy zákazníků, dodavatelů, konkurentů a stávajícího marketingového mixu byla podniku navržena opatření směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti.

### Summary

This diploma thesis focuses on the evaluation of marketing mix in company Nástrojárna Palaba s. r. o. This company specializes in tool-making and metalworking. The main object is to determinate the suggestions and recommendations which would improve the current company's marketing mix. Theoretically part of this thesis, literature overview, includes term as marketing and marketing mix. Further the particular elements (4P principle) of the marketing mix are described. The practical part contains the characteristic of the company and this part is based on the facts from intercompany sources and on consulting with the company's executive director. After the analyses of consumers, suppliers, competitors and the current marketing mix, the suggestions improving competitive advantage was projected.

**Klíčová slova:** marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, konkurence, nástrojařství, kovoobráběčství

**Keywords:** marketing, marketing mix, product, price, distribution, promotion, competition, tool-making, metalworking.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše.....</b>	<b>13</b>
3.1	Marketing.....	13
3.1.1	Stupně marketingu .....	14
3.1.2	Marketingové cíle .....	14
3.1.3	Marketingové prostředí.....	15
3.1.4	Trh.....	16
3.2	Marketingový mix.....	17
3.2.1	Produkt.....	20
3.2.2	Cena .....	22
3.2.3	Distribuce.....	24
3.2.4	Propagace.....	26
<b>4</b>	<b>Charakteristika podniku.....</b>	<b>34</b>
4.1	Historie.....	34
4.2	Produkce .....	36
4.3	Strojní vybavení.....	37
4.4	Organizační struktura podniku.....	38
4.5	Analýza konkurentů.....	40
4.5.1	Světoví konkurenti.....	40
4.5.2	Tuzemští konkurenti .....	44
4.6	Analýza dodavatelů.....	48
4.7	Analýza zákazníků.....	51
4.8	Charakter současné poptávky .....	57
<b>5</b>	<b>Analýza nástrojů marketingového mixu.....</b>	<b>59</b>
5.1	Produkt.....	59
5.2	Cena .....	65
5.3	Distribuce.....	67
5.4	Propagace.....	69
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>83</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma marketingového mixu .....	19
Obrázek č. 2: Struktura komplexního výrobku.....	21
Obrázek č. 3: Průběh životního cyklu produktu .....	22
Obrázek č. 4: Spotřební a B2B marketingové kanály.....	25
Obrázek č. 5: Organizační struktura podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.....	39
Obrázek č. 6: Přehled složek tvořících konečnou cenu .....	66
Obrázek č. 7: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu .....	67
Obrázek č. 8: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu .....	68
Obrázek č. 9: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu .....	68
Obrázek č. 10: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdělení vlivů prostředí.....	15
Tabulka č. 2: Vzorec změny 4P na 4C.....	19
Tabulka č. 3: Členění jednotlivých složek marketingového mixu.....	20
Tabulka č. 4: Schéma metod tvorby cen.....	23
Tabulka č. 5: Běžné komunikační platformy.....	33
Tabulka č. 6: Nástrojárna Palaba s. r. o. - výpis z obchodního rejstříku k 27.1.2011 .....	34
Tabulka č. 7: Strojní vybavení podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.....	38
Tabulka č. 8: Vyčíslení nákladů potřebných na účast na veletrhu EuroBLECH 2012.....	75

## Seznam grafů

Graf č. 1: Zaměření zákazníků podle tržeb za rok 2010.....	53
Graf č. 2: Dodávky podle místa určení na základě tržeb za rok 2010 .....	54
Graf č. 3: Podíl tržeb za prodej v tuzemsku podle země původu zákazníka (za rok 2010). 54	
Graf č. 4: Podíl tržeb za přímý export podle země původu zákazníka (za rok 2010).....	55
Graf č. 5: Přehled hlavních zákazníků podle tržeb v letech 1997–2010.....	56
Graf č. 6: Přehled hlavních zákazníků podle vývoje tržeb v letech 1997–2010.....	57
Graf č. 7: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbách v letech 2004–2010 .....	60
Graf č. 8: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbě v roce 2005.....	61
Graf č. 9: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbě v roce 2010.....	61
Graf č. 10: Tržby za jednotlivé typy výrobků v letech 2004–2010 .....	61
Graf č. 11: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 1997–2010.....	62

# 1 Úvod

V současnosti se světová ekonomika vzpamatovává z krize. V případě české ekonomiky byla světová finanční krize společně s hospodářskou recesí další zatěžkávací zkouškou teprve dvacetiletého samostatného fungování tržní ekonomiky České republiky. Problémy se nevyhnuly žádnému odvětví. Zasažen tedy byl i průmysl.

Průmysl je velmi významným odvětvím v historii českých zemí. V průběhu let některá odvětví průmyslu posilovala a některá naopak upadala v zapomnění. Mezi hlavní a stále silné odvětví průmyslu se řadí strojírenství. Mezi základy českého strojírenství bezesporu patří nástrojařství a kovoobráběčství.

Konkurence v odvětví nástrojařství a kovoobráběčství je velmi silná a získat stálého zákazníka je tím pádem čím dál složitější. Firmy si začínají uvědomovat, že je potřeba zaměřit se nejen na kvalitní výrobu a zpracování zakázek, ale i na vztah se zákazníky. V současné době již nestačí pouhá teoretická znalost marketingu. Marketing výrazně zasahuje do chodu podniku. Lze ho spatřit ve výrobě, ve složení produktového portfolia, v propagaci produktů, v distribučních cestách atd. Výhodu má především ten, kdo si uvědomuje existenci jednotlivých marketingových nástrojů a umí je prakticky používat. Pokud jsou jednotlivé složky marketingového mixu dobře definovány, podnik pak může pružněji a rychleji reagovat na změny v preferencích či přáních zákazníků.

Pokud se podnik věnuje nástrojařství a kovoobráběčství a je tedy svým zaměřením v určitém smyslu limitován, protože sám neprodává konečný produkt, je nutné zaměřit se zejména na propagaci a komunikaci s potenciálními zákazníky. Možností, jak upoutat pozornost potenciálního zákazníka, je díky neustálému rozvoji informačních a komunikačních technologií nepřeberné množství.

Subjektem, na který je diplomová práce zaměřena, je podnik Nástrojárna Palaba s. r. o. působící právě v oblasti nástrojařství a kovoobráběčství. Práce by pro podnik měla být přínosem, protože veškeré údaje o marketingovém mixu budou shrnuty na jednom místě

a v případě zjištěných nedostatků, které se dají předpokládat především v oblasti propagace, budou navrhnutá i možná řešení včetně vyčíslení potřebných nákladů.



## **2 Cíl práce a metodika**

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení návrhů a doporučení pro vylepšení stávajícího marketingového mixu podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. Dílčím cílem práce je hodnocení jednotlivých složek stávajícího marketingového mixu a tím pádem i případná identifikace slabých míst marketingového mixu, dále analýza konkurentů, zákazníků a dodavatelů. Na základě splnění dílčích cílů bude možné naplnění cíle hlavního.

Pro splnění stanovených cílů je třeba vypracovat literární rešerši vztahující se k dané problematice, provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy a dále analyzovat jednotlivé nástroje marketingového mixu podniku.

Zkoumaným podnikem je menší firma, která se zpracováním marketingového mixu nemá zkušenosti a pro kterou by se tato diplomová práce mohla stát přínosem, protože z hlediska marketingového působení bude vše shrnuto na jednom místě.

### **Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, teoretické a praktické. Část teoretická zahrnuje literární rešerši. Informace potřebné k vypracování literární rešerše byly získány pomocí studia dokumentů, tedy odborné literatury vztahující se k problematice marketingu a samotného marketingového mixu.

Část praktická je věnována charakteristice podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. z hlediska zaměření, historie, analýzy dodavatelů, zákazníků, konkurence a dále aplikaci získaných teoretických znalostí na zvolený podnik, tedy popisu stávajícího marketingového mixu.

Sekundární informace byly získány prostřednictvím studia vnitropodnikových materiálů, které Nástrojárna Palaba s. r. o. zpracovává. Zdrojem primárních informací byly osobní konzultace s výkonným ředitelem podniku Ing. Jaroslavem Vosmíkem. V průběhu rozhovoru byly opakovaně probrány tyto okruhy témat: Konkurence, Dodavatelé, Zákazníci, Marketingové nástroje podniku, Dopad hospodářské recese na podnik.

Návrhy opatření pro zlepšení marketingového mixu jsou včetně odhadu nákladů uvedeny v kapitole Návrhy a doporučení. Odhad nákladů potřebných na zajištění konkrétního návrhu je stanoven na základě nabídek, které podnik v minulosti obdržel, a dále na základě ceníků, které společnosti zabývající se danou problematikou uvádějí v cenících svých služeb.

Shrnutí dosažených výsledků je publikováno v závěru práce. Veškeré zdroje informací jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

### 3 Literární rešerše

Obsahem kapitoly je popis teoretických východisek získaných studiem odborné literatury. Teoretická východiska jsou podkladem pro zpracování vlastní části práce.

#### 3.1 Marketing

Pojem marketing je v současné době velmi používaný, každý jedinec však podstatu tohoto pojmu chápe odlišně. Většina si představí prodej a reklamu. To však zdaleka podstatu nevystihuje.

Samotný pojem pochází z angličtiny, a to ze slova market, které znamená trh. Koncovka –ing zdůrazňuje průběhový čas, jedná se tedy o nějaký pohyb či akci. Podstata marketingu je obtížně vystihnutelná, protože marketing je nezbytně nutné chápat komplexně. Autoři zabývající se marketingem ho popisují takto:

Podle Boučkové a kol. (2003) lze říci, že se jedná o snahu nalézt rovnováhu mezi zájmem zákazníka a podnikatele, přičemž zákazník by měl být klíčovým bodem pro každé marketingové uvažování a rozhodnutí. Marketing je tedy možné pojmut jako skupinu aktivit, díky kterým lze předvídat, zjišťovat a uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Dalším důležitým bodem je realizovat přiměřený zisk.

Obecné definice z encyklopedických slovníků většinou definují marketing jako koncepci výrobní a obchodní politiky podniku. Zde je zahrnut průzkum trhu, plánování programu, propagace produktů i služeb, přičemž cílem je dosáhnout nejvyššího možného ekonomického efektu (Kincl a kol., 2004).

Podle Kotlera (2001) je marketing sociální a řídicí proces, kterým jedinci a skupiny získávají pomocí tvorby, nabídky nebo směny produktů a služeb s ostatními jedinci či skupinami, to, co si přejí nebo co potřebují. Boučková a kol. (2003) tuto definici doplňují o fakt, že obsahem tohoto sociálního procesu je poznání, podpora, předvídání a v neposlední řadě uspokojení zákazníka tak, aby současně dosáhl i podnik svých cílů.

Kotler (2005) dále uvádí trojí pochopení poslání marketingu. Nejdříve bylo posláním prodat komukoli a všem veškeré produkty podniku. Druhé pojetí spočívá ve vytváření produktů, které uspokojí do té doby neuspokojené potřeby cílových zákazníků. Třetí, filozofická, odpověď říká, že posláním je zvýšení celosvětové materiální úrovně života a zároveň zlepšení kvality tohoto života.

### **3.1.1 Stupně marketingu**

Marketing zahrnuje aktivity realizované na podnikové úrovni a zároveň sociální proces. Proto je nutné rozlišovat dva stupně, mikro-marketing a makro-marketing. Podle Kincla a kol. (2004):

Mikro-marketing se zabývá aktivitami jednotlivých podniků předvídáním potřeb zákazníka či klienta. Pak může efektivně řídit tok produktů od výrobce k zákazníkovi či klientovi.

Makro-marketing se soustředí na ekonomiku a její fungování jako celku. Jedná se o společenský proces, kterým je tok zboží a služeb od výrobce k zákazníkovi řízen tak, aby nabídka a poptávka byly v souladu a aby společnost dosahovala svých cílů. Důraz je kladen na fungování marketingového systému jako celku a na zjištění, jak je společnost ovlivňována marketingem a naopak. Aktivity jednotlivých podniků jsou v tomto stupni nepodstatné. Makro-marketing má tedy zajišťovat efektivní soulad nabídky a poptávky a zároveň dosažení cílů společnosti.

### **3.1.2 Marketingové cíle**

Marketingovými cíli je zjištění potřeb zákazníků a následné nabídnutí požadovaných produktů nebo služeb. Mezi další cíle patří maximalizace zisku, udržení či zvýšení tržeb, udržení či zvýšení fyzického objemu prodeje, udržení či zvýšení tržního podílu, přežití podniku a sociální odpovědnost (Kincl a kol., 2004).

Kincl a kol. (2004) ještě dodávají, že cílem marketingu je zvítězit nad konkurenty pomocí směny, transakce a uspokojení potřeb a přání zákazníka a pomocí reakcí na podněty dále vytvářet trvalý vztah se zákazníky.

### 3.1.3 Marketingové prostředí

Činnost a rozhodování podniku je ovlivněno prostředím, ve kterém podnik působí. Vlivy znázorňují síly, které mohou být ovlivnitelné nebo neovlivnitelné a které působí buď uvnitř nebo vně podniku, tzn. rozdělení vlivů z místního hlediska (Světlík, 1994). Rozdělení vlivů a znázornění ovlivnitelnosti, respektive neovlivnitelnosti, je pro názornost uvedeno v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Rozdělení vlivů prostředí

ovlivnitelné   málo ovlivnitelné	Vlivy vnitřní	Vlivy vnější	
	organizace a řízení	<u>mikroprostředí</u>	<u>makroprostředí</u>
	vybavenost	partneři	ekonomické
	finanční situace	zákazníci	demografické
	vnitřní konkurence	konkurence	přírodní
	technický rozvoj	veřejnost	technologické
	lidské zdroje		politické
	umístění podniku		kulturní
	image firmy		

Zdroj: Světlík, 1994

#### Vnitřní vlivy

Vnitřní vlivy jsou ty, jež lze ovlivnit podnikovým managementem. Zahrnují organizaci a řízení, vybavenost, finanční situaci, vnitřní konkurenci, technický rozvoj, lidské zdroje, umístění podniku a image firmy (Světlík, 1994).

#### Vnější vlivy

Světlík (2004) dělí vnější vlivy na vlivy, které přicházejí z mikroprostředí (partneři, zákazníci, konkurence, veřejnost) a vlivy, které přicházejí z makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a kulturní). Zároveň dodává,

že mikroprostředí, tedy prostředí, které podnik může svou činností ovlivňovat, je většinou prostředí, kde podnik působí, tedy prostředí odvětví.

### 3.1.4 Trh

Světlík (1994) definuje trh v marketingovém pojetí jako sumu všech kupujících, potenciálních i skutečných. Počet kupujících, kteří jsou schopni reagovat na tržní nabídku a splňují tři základní podmínky, tj. mají o určitý produkt zájem, mají peníze a mají možnost produkt koupit, určuje potom velikost trhu. Trh je mechanismus koordinující a řídicí ekonomické vztahy či procesy, které probíhají ve společnosti. Je to oblast ekonomické reality, kde se pomocí směny zboží, zprostředkované penězi, odehrává výměna činností mezi ekonomickými subjekty. Základními tržními subjekty jsou domácnosti, podniky a stát.

**Domácnosti** na trhu vystupují jako kupující i jako prodávající. Jsou vlastníky výrobních faktorů (půda, práce, kapitál), které prodávají podnikům a za důchod (renta, mzda, úrok), jenž získají, nakupují produkty a služby. Tím uspokojují své potřeby.

**Podniky** vystupují také jako prodávající i kupující. Za účelem prodeje vyrábějí zboží. Cílem podniků je tedy dosažení ekonomického zisku.

**Stát** je na trhu specifickým subjektem. Jeho cílem je trh ovlivňovat. Pomocí státních podniků působí jako prodávající, naopak díky státním zakázkám jako kupující. Dále ovlivňuje trh prostřednictvím svých institucí, zákonodárných orgánů a hospodářské politiky (Světlík, 1994).

Kincl a kol. (2004) dále upřesňují, že každý zákazník má jiné potřeby a všichni tedy nechtějí stejný produkt, a proto musí podnik své zákazníky rozčlenit do několika skupin. Tyto skupiny obsahují zákazníky, kteří mají podobné potřeby. Každá skupina je pak tzv. segmentem trhu. Identifikace a charakteristika jednotlivých zákaznických skupin je potom základem segmentace trhu.

Pomocí segmentace trhu může podnik zkoumat trh, kde působí a zároveň i trh, kde by působit měl (Kincl a kol., 2004). Segmentaci trhu lze zkoumat z několika hledisek.

Synek a kol. (2007) uvádí hledisko geografické, demografické, psychografické, behaviorální, nákupní příležitosti a spotřebitelem očekávaný užitek.

## **B2B trh**

B2B (business to business) trh je složen ze společností, které zboží a služby využívají k tvorbě dalších produktů. Ty pak pronajímají, dodávají či prodávají dalším podnikům. Hlavními odvětvími, kde se B2B trh uplatňuje, je např. zemědělství, výroba, těžební průmysl, stavebnictví, doprava, komunikace. B2B trhy se odlišují od B2C<sup>1</sup> (spotřební trh) trhů především menším počtem odběratelů, těsnějším vztahem mezi dodavatelem a odběratelem, přístupem k nákupu, větším počtem kupních vlivů, větším počtem prodejních návštěv a nepružnou, kolísavou poptávkou (Kotler, Keller, 2006).

B2B marketing je označení pro prodej na mezipodnikových trzích. B2B marketing je zaměřen na jednotlivé zákazníky mnohem více než B2C (business to consumer nebo business to customer), marketing produktů určený přímo pro zákazníky. Klíčovou roli na mezipodnikových trzích zastávají obchodní zástupci, je kladen velký důraz na logistiku a průběh obchodu (Kotler, 2003).

## **3.2 Marketingový mix**

Marketingový mix je bezesporu jedním z hlavních podnikových marketingových nástrojů, jeho podstatu vystihují různí autoři takto:

Marketingový mix je souborem nástrojů využívaných firmou k tomu, aby bylo dosaženo marketingových záměrů na cílovém trhu (Kotler, 2001).

Marketingový mix je koncepční kostrou, která napomáhá ke stanovení dobrého postupu při řešení marketingových problémů (Smith, 2000).

Majaro (1996) definuje marketingový mix jako soubor úkolů a opatření, která napomáhají k uspokojení požadavků zákazníka tak, aby firma optimální cestou dosáhla svých cílů, přičemž různé firmy podnikající ve stejném oboru si mohou vybrat odlišný marketingový

---

<sup>1</sup> Pro praktickou část diplomové práce je zásadní znalost problematiky B2B trhů, proto zde nejsou popsány B2C (business to consumer) a B2G (business to government) trhy.

mix. Prostřednictvím výběru pak mohou dosáhnout konkurenčních výhod nad svými konkurenty. Každá firma by tedy měla analyzovat klíčové oblasti. Do těch je potřeba přesunout prostředky marketingu, protože představují marketingový mix. Provádění analýz je důležité, protože marketingový mix pomáhá při vytvoření základu pro efektivní rozmístění finančních či lidských zdrojů, umožňuje vymezovat zodpovědnost jednotlivých členů marketingového týmu a zpracovávat analýzu pružnosti a v neposlední řadě usnadňuje komunikaci.

Za autora samotného pojmu marketingový mix je považován marketingový odborník Neil H. Borden, který marketingový mix přirovnal k tzv. cake-mixu (hotové směsi na moučníky). V obou případech je totiž nutné dodržovat správný poměr složek (Boučková a kol., 2007).

K marketingovému mixu lze přistupovat pomocí vytvořených modelů, např. 4P, 5P, 7P. Schéma modelu 4P (název získal podle počátečních písmen anglických názvů složek mixu) poprvé představil kanadský autor Jerome McCarthy. Tento model je některými odborníky zatracován pro zjednodušenost či zastaralost. Jako základní kostra, která pomáhá sestavit postup při řešení jakéhokoli marketingového problému, je víc než dostačující a právem oblíbený, protože právě ony čtyři základní složky Product (výrobek, produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace, propagace) se dají kombinovat na mnoho způsobů (Smith, 2000).

Podle Kotlera (2005) jsou 4P z hlediska marketingového plánování stále užitečná, ale vyjadřují uvažování prodávajícího více než uvažování kupujícího. Proto navrhl vzorec, podle kterého se ze 4P stanou 4C, zaměřená na kupujícího (viz tabulka č. 2). Produkt se přemění na zákaznickou hodnotu (Customer Value), cena na vydání zákazníkovi (Customer Cost), z místa se stane zákaznické pohodlí (Customer Convenience) a z propagace se stane komunikace se zákazníkem (Customer Communication). Tato 4C připomínají, co zákazník požaduje. Tím je hodnota, nízká cena, velké pohodlí, komunikace, nikoli však propagace.



**Tabulka č. 2: Vzorec změny 4P na 4C**

4P	4C
Produkt (Product)	Zákaznická hodnota (Customer Value)
Cena (Price)	Vydání zákazníka (Customer Cost)
Místo (Place)	Zákaznické pohodlí (Customer Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace se zákazníkem (Customer Communication)

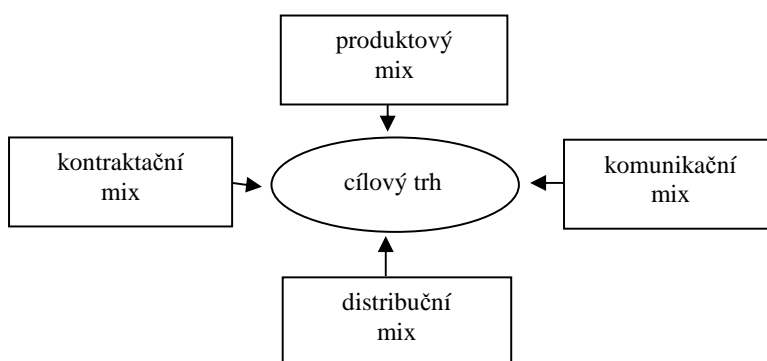
Zdroj: Kotler, 2005

Pro některé oblasti je vymezení modelu 4P nevyhovující, protože nepokrývá veškerá specifika, která je nutné do marketingového mixu zahrnout. Proto se základní model rozšiřuje o další nezbytné P. Tak vznikl např. model 7P. Pro potřeby restaurací bylo nutné vpracovat do modelu další tři složky: People (lidé neboli personál), Physical evidence (vzhled), Processes (procesy) (Smith, 2000). Pro školství byly přidány také tři P: Personalities (osobnosti), Process Pedagogical Approaches (pedagogické přístupy), Participation Activating (participační aktivizace) (Boučková a kol., 2007).

Kincl a kol. (2004) připomínají, že pro použití jakéhokoli modelu je velmi důležité mít na paměti, že složky marketingového mixu se vzájemně doplňují. Jsou souhrnem nástrojů, které definují vztah podniku k zákazníkům, dodavatelům apod., tvoří homogenní systém.

Jednotlivé složky mixu jsou často označovány jako mix produktový, cenový neboli kontraktační, distribuční, komunikační (viz obrázek č. 1).

**Obrázek č. 1: Schéma marketingového mixu**



Zdroj: Kincl a kol., 2004

Jednotlivé složky marketingového mixu lze dále dělit na dílčí komponenty. Jedno z možných dělení, podle Boučkové a kol. (2007), je znázorněno v tabulce č. 3.

**Tabulka č. 3: Členění jednotlivých složek marketingového mixu**

<b>Produkt Produktový mix</b>	<b>Cena Kontraktační mix</b>	<b>Distribuce Distribuční mix</b>	<b>Komunikace Komunikační mix</b>
- kvalita	- ceníková cena	- distribuční články	- reklama
- ochranná známka	- rabat	- distribuční mezičlánky	- podpora prodeje
- obal	- platební podmínky	- distribuční systémy	- osobní prodej
- sortiment	- úvěrové podmínky	- fyzická distribuce	- Public Relations
- design			- přímý marketing
- image			
- záruky			
- služby			

Zdroj: vlastní zpracování dle Boučkové a kol., 2007

### **Analýza marketingového mixu**

Majaro (1996) říká, že úkolem pracovníků marketingu v pravidelných intervalech identifikovat hlavní součásti efektivního marketingového mixu, protože charakteristickým znakem marketingu je dynamika. Proto je nutné uvědomit si, že marketingový mix je potřeba měnit v závislosti na změně podmínek na trhu.

#### **3.2.1 Produkt**

Produkt je cokoli, co lze na trhu nabídnout a co získá pozornost. Může sloužit k účelům spotřeby a může uspokojit přání či potřebu (Boučková a kol., 2007). Produkt, chápaný jako základní složka marketingového mixu, tedy označuje hmotné (hmatatelné), nehmotné (nehmatatelné, abstraktní) a nominální statky (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

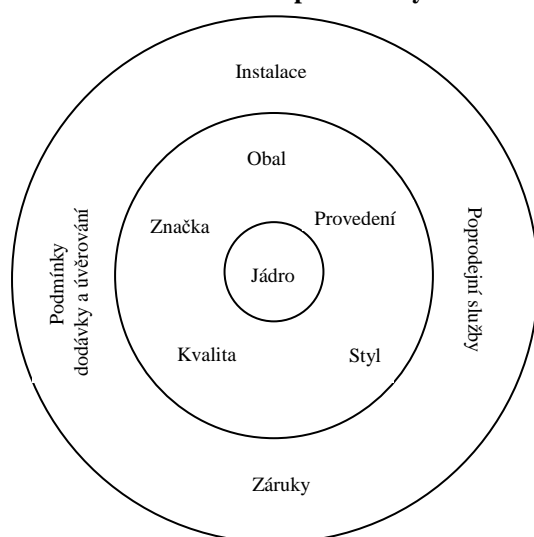
#### **Marketingové pojetí produktu**

Marketingové pojetí produktu spočívá ve dvou východiscích. První východisko je založeno na předpokladu, že produkt není kupován pouze pro svou základní funkci, ale i pro další vlastnosti (vzhled, obal, poskytovatelé služeb, záruka apod.). Je tedy zásadní poznat, které z těchto vlastností produktu motivují potenciální zákazníky ke koupi. Z toho důvodu vznikl

termín komplexní neboli totální výrobek (na obrázku č. 2 je zobrazen Kotlerův přístup ke komplexnímu výrobku).

Podle Kotlera a kol. (2007) je nutné při plánování přemýšlet o produktu ve třech úrovních. Každou z nich je zvyšována hodnota pro zákazníka. První vrstva, jádro produktu, je souhrnem elementárních objektivně měřitelných charakteristik zajišťujících základní funkce produktu. Jádro lze popsat pomocí technických charakteristik jako je chemické složení, fyzikální vlastnosti, použitá technologie, konstrukce apod. Druhou vrstvu je možné chápat jako zhmotněný, reálný produkt. Třetí, rozšířená, vrstva je tvořena službami.

**Obrázek č. 2: Struktura komplexního výrobku**



Zdroj: Boučková a kol., 2007

Druhé východisko je založeno na spotřebitelském vnímání produktu. Podnik, který chce být úspěšný, musí upřednostnit pohled na produkt očima spotřebitele na úkor svého vlastního názoru a hodnocení (Boučková a kol., 2007).

### **Životní cyklus výrobku**

Doba (čas), po kterou se produkt za přijatelných podmínek drží na trhu, se označuje jako životnost výrobku. Od této doby se odvíjí životní cyklus, závislost prodeje produktu na čase (Boučková a kol., 2007). Boučková a kol. (2003) zdůrazňují, že životní cyklus produktu propojuje život společnosti, ekonomiky, technologie, trhu a podniku.

Obvykle se rozlišují čtyři fáze životního cyklu, a to zavedení, růst, zralost a úpadek, jak je znázorněno na obrázku č. 3.

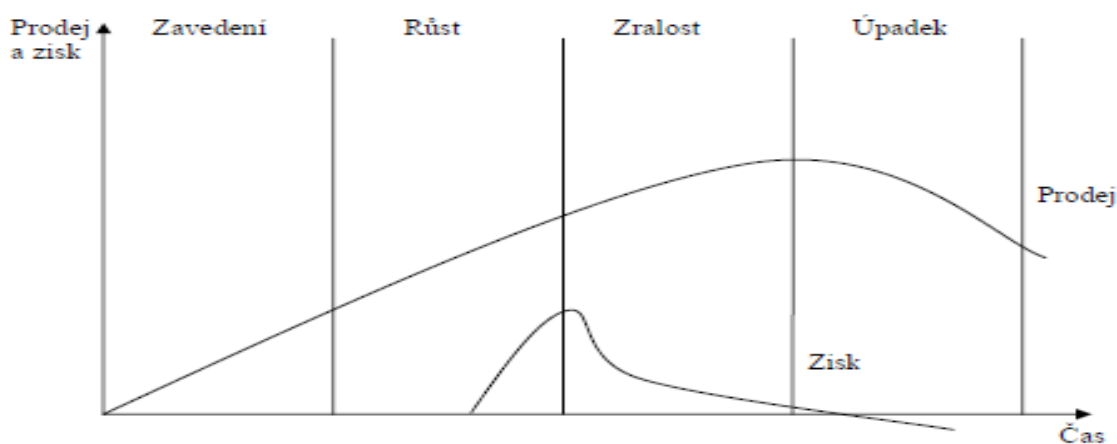
**Fáze zavedení** začíná v okamžiku, kdy je výrobek šířen do sítě. V této fázi je výrobek pro zákazníky neznámý, tudíž tržby rostou pomalu. Z ekonomického hlediska je tato fáze ztrátová, tržby nepokryjí to, co bylo vynaloženo na propagaci výrobku.

**Fáze růstu** je naopak charakteristická prudkým nárůstem tržeb, neboť prodej výrobku roste. Na trh nastupuje konkurence, proto je potřeba pracovat na zdokonalení produktu. Snížením ceny ve vhodnou chvíli je také zajištěn zájem nových zákazníků.

**Fáze zralosti** je z časového hlediska nejdelší. Z ekonomického hlediska jsou náklady výrobců nejnižší. Protože konkurence se stále zvyšuje, firma se snaží produkt ztraktivnit. Například pomocí nového designu obalu nebo snížením ceny produktu.

**Fáze úpadku** je konečnou etapou, kdy výrobek v důsledku poklesu tržeb zapříčiněného změnou vkusu spotřebitelů, konkurencí apod. opouští trh (Boučková a kol., 2007).

Obrázek č. 3: Průběh životního cyklu produktu



Zdroj: Boučková a kol., 2007

### 3.2.2 Cena

Cena je představována výší peněžní úhrady, která je na trhu zaplacená za prodávaný produkt. V případě peněžní částky může mít několik podob, např. plat, mzda, vstupné, pojistné, nájemné, školné, inkaso (Boučková a kol., 2007). Foret, Procházka, Urbánek (2005) dodávají, že cena je nejpružnější součástí marketingového mixu udávající hodnotu produktu, ovlivňující poptávku po produktu i další fungování podniku.

## Metody stanovení ceny

Většina podniků stanovuje cenu podle výrobních podmínek, nikoli podle úrovně spotřeby. V rámci marketingové koncepce řízení je nutné od tohoto pojetí ustupovat, protože při tvorbě ceny se musí zohlednit psychologické a logické faktory. V dnešní době ceny vyjadřují i hodnotu či prestiž, která je zákazníky produktům prisuzována. Veškerá rozhodnutí týkající se cenové politiky podniku se odvíjejí od analýz současného vývoje, předpokládaného vývoje, struktury trhu, potřeb zákazníků apod. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Při stanovení ceny produktu či služby je nutné brát v úvahu poptávku, náklady a ceny konkurence a substitučních výrobků. Spodní hranice je vyjádřena náklady podniku. Výše poptávky stanovuje cenový strop. Ceny konkurence a substitučních výrobků jsou základní proměnné při určování ceny (viz tabulka č. 4). Boučková a kol. (2007) charakterizuje z tohoto hlediska tři základní metody určení ceny:

**Metoda vycházející z poptávky** (poptávkově orientovaná cena) vychází z hodnoty, kterou zákazník prisuzuje výrobku. Tato metoda využívá cenové elasticity poptávky a současně neignoruje vzniklé náklady. Cena je orientována především na potenciální zákazníky.

**Metoda založená na nákladech** (nákladová cena) vychází z nákladů vynaložených na produkt. K nákladům je připočítána ještě určitá přírážka, jejíž výše závisí na druhu zboží.

**Metoda vycházející z cen konkurence** (konkurenčně orientovaná cena) vychází z předpokladu, že konkurenční podniky mohou za srovnatelné produkty dosáhnout i srovnatelných cen. Tato metoda je nejvíce uplatňována v odvětvích s oligopolním charakterem.

Tabulka č. 4: Schéma metod tvorby cen

Nízká cena	Náklady	Ceny konkurence a ceny substitučních výrobků	Hodnocení z pohledu zákazníků (jedinečné vlastnosti výrobků)	Vysoká cena
Při této ceně nelze dosáhnout zisk				Při této ceně neexistuje poptávka

Zdroj: Boučková a kol., 2007

Světlík (1994) přidává ještě další dvě metody stanovení ceny:

**Metoda podle vnímání hodnoty zákazníkem** vychází z ocenění produktu z pohledu zákazníka, základem stanovení ceny je tedy hodnota produktu pro kupujícího. Výrobní náklady nehrají žádnou roli. Tato metoda je závislá na marketingové koncepci podniku.

**Konkurzní a smluvní cena** jsou metodami, kdy se kupující s prodávajícím na ceně dohodnou. Z této metody profituje ve většině případů kupující, protože má na výběr z několika variant a může si tudíž vybrat tu, která mu přinese největší užitek.

### 3.2.3 Distribuce

Distribuce představuje umístění zboží na trhu. Je souborem aktivit. Prostřednictvím těchto aktivit (postupů a operací) se produkt dostává z místa vzniku na místo určení. Distribuce zahrnuje pohyb zboží ve fyzické podobě a veškeré nehmotné toky, např. vlastnická práva, platby, informace (Boučková a kol., 2003).

Spojení mezi dodavatelem (výrobce) a uživatelem (spotřebitelem) je zajištěno pomocí distribučních (prodejních) cest. Světlík (1994) charakterizuje prodejní cestu jako souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, díky kterým, jak je výše zmíněno, se zboží dostává od výrobce ke kupujícímu. Distribuční cesty však kromě samotné distribuce napomáhají ještě k přetváření výrobního sortimentu na obchodní sortiment.

#### Typy distribučních cest

Boučková a kol. (2007) popisují dva typy distribučních cest:

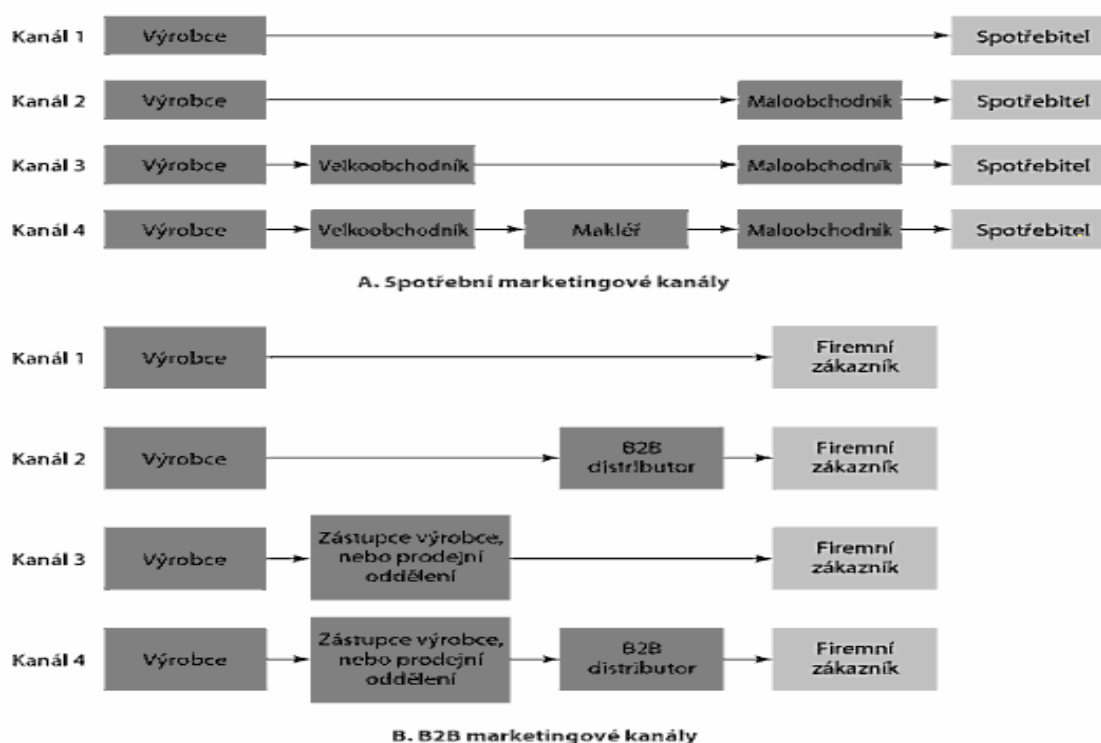
**Distribuční cesta přímá** (bezúrovňová) spojuje dodavatele (výrobce) a uživatele (spotřebitele) přímo. Jeden s druhým bezprostředně jednají, jsou v přímém kontaktu. Kincl a kol. (2004) definují čtyři druhy přímého marketingu: prodej ve vlastních prodejnách, podomní prodej, prodej pomocí automatů a přímý marketing, kam spadá zásilkový prodej a telemarketing.

**Distribuční cesta nepřímá** (víceúrovňová) zahrnuje jeden nebo více distribučních mezičlánků. Distribuční mezičlánky jsou sítí jednotlivců a organizací, které se podílí na přemístění zboží od dodavatele k uživateli.

Kincl a kol. (2004) rozlišují podle počtu distribučních mezičlánků cesty jednoúrovňové, dvouúrovňové a tříúrovňové. Jednoúrovňová cesta obsahuje pouze jednoho zprostředkovatele, většinou je jím maloobchodník. Dvouúrovňová cesta obsahuje dva zprostředkovatele, většinou maloobchodníka a velkoobchodníka. Tříúrovňová cesta obsahuje tři zprostředkovatele. Existují samozřejmě také cesty víceúrovňové, jsou však méně časté.

Na obrázku č. 4. jsou znázorněny typy distribučních cest u spotřebních a B2B (průmyslových) trhů.

**Obrázek č. 4: Spotřební a B2B marketingové kanály**



Zdroj: Kotler a kol., 2007

O správně zvolené distribuční cestě rozhoduje podnikový management. Volba by měla odrážet změny na trhu, protože zvolená cesta výrazně ovlivňuje další složky marketingového mixu (Světlík, 1994).

### **Distribuční mezičlánky**

Výše zmíněné distribuční mezičlánky jsou podle Kincla a kol. (2004) tvořeny třemi účastníky distribuce:

**Prostředníci** nakupují zboží od výrobce, chvíli jsou vlastníky a poté zboží prodají.

**Zprostředkovatelé** nevlastní zboží, pouze hledají kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem.

**Podpůrné distribuční mezičlánky** usnadňují směnu zboží. V žádném okamžiku nejsou vlastníky ani zprostředkovateli obchodů.

### **Distribuční strategie**

Podle počtu distribučních mezičlánků lze rozeznat tři základní typy distribučních strategií.

Podle Boučkové a kol. (2007) je to:

**Intenzivní (usilovná) distribuce** je charakterizována velkým množstvím prodejen na určitém místě. Zboží je tedy k dostání prakticky všude. Tato distribuce má smysl, jedná-li se o zboží běžné, které slouží k uspokojení základních potřeb zákazníka.

**Exkluzivní (výhradní) distribuce** se týká drahého či luxusního zboží. Počet prodejen je tedy omezený. Jedná se většinou o jednoho distributora v určité tržní oblasti.

**Selektivní (výběrová) distribuce** je stupněm mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Týká se omezeného počtu prodejních míst, kde je zboží k dispozici. Je zapotřebí využít většího počtu mezičlánků. Nejedná se však o maximální množství mezičlánků, které by mohly být zapojené. Výrobce pak navazuje s vybranými mezičlánky hlubší vztah.

### **3.2.4 Propagace**

Vlastní propagace je neopomenutelnou součástí marketingového mixu. Propagace probíhá prostřednictvím marketingové komunikace s klíčovými skupinami veřejnosti, kam patří také obchodní partneři. Marketingovou komunikací jsou veškeré formy řízené komunikace, které je použita k informování, přesvědčení, ovlivnění spotřebitelů. Jedná se o záměrně a cíleně vytvářené informace, které jsou srozumitelné pro cílový trh. Marketingová komunikace je komunikací primární. Jejím posláním je tedy sdělovat informace tak, aby byl podpořen prodej produktů a zároveň aby veškeré složky marketingového mixu byly stále v souladu (Boučková a kol., 2003).



Boučková a kol. (2003) popisují dvě základní podoby komunikace:

**Osobní komunikace** probíhá mezi dvěma osobami (popř. mezi několika málo osobami). Výhodou je fyzický, osobní kontakt komunikujících, takže příjemce může lépe reagovat, důvěřovat a spolupracovat. Předností je získání zpětné vazby, která může být bezprostředně vyhodnocena a komunikace tak může být přizpůsobena, aby byla efektivnější. Zpětná vazba zahrnuje i komunikaci neverbální. Nevýhodou osobní komunikace jsou vyšší náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu. Prodejce osloví ve srovnání s masovou komunikací méně potenciálních zákazníků a věnuje jim více času.

**Neosobní (masová) komunikace** se uskutečňuje ve velké skupině. Sdělení je předáno současným i potenciálním zákazníkům ve stejný okamžik. Tím se snižují náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu. Celkové náklady však jsou vysoké, což je nevýhodou. Další nevýhodou je chybějící fyzický kontakt, pomalé získání zpětné vazby a nemožnost individuálního sdělení určitému zákazníkovi.

### **Proces marketingové komunikace**

Foret, Procházka, Urbánek (2005) charakterizují pět elementárních kroků marketingové komunikace: volba cílového publika, stanovení požadované odezvy, volba typu sdělení, volba komunikačního média a zpětná vazba.

### **Nástroje komunikačního mixu**

Kincl a kol. (2004) považují za základní nástroje komunikačního mixu reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a Public Relations. Boučková a kol. (2003) přidávají ještě přímý marketing.

### **Reklama**

Reklama je mimořádně důležitou součástí komunikačního mixu. Prakticky všichni spotřebitelé se s ní denně setkávají a jsou jí ovlivněni. Reklama je placenou formou neosobní komunikace podniku se zákazníkem, a to prostřednictvím médií. Má tedy veřejný charakter. Jedná se o záměrnou činnost, která by potenciálnímu zákazníkovi měla přinést relevantní informace o produktu a přimět zákazníka ke koupi. Reklama však musí působit i na stávající zákazníky. Jejím úkolem je tedy stále přesvědčovat, aby se koupě opakovala nebo aby se kupovalo větší množství. Klíčem k úspěšné reklamě je profesionalita, protože

odborníci využívají relevantní informace, díky kterým působí na správné tržní segmenty (Boučková a kol., 2003).

Kincl a kol. (2004) dělí reklamu podle životního cyklu (na zaváděcí, přesvědčovací a připomínací) a podle objektu (na výrokovou a institucionální):

**Zaváděcí (informativní) reklama** seznamuje spotřebitele s novými produkty na trhu. Souvisí s první fází životního cyklu výrobku. Zpravidla je cílena na určitý segment trhu nebo teritorium. Díky zacílení je později možné stanovit účinnost reklamy.

**Přesvědčovací reklama** má za úkol přesvědčit spotřebitele, aby upřednostňovali a nakupovali konkrétní produkt. Je využívána, když produkt zaujal na trhu určité místo a je potřeba, aby své postavení upevnil.

**Připomínací reklama** se používá proto, aby byla neustále připomínána existence produktu na trhu a uživatelé jej měli stále v povědomí. Zároveň je tato forma reklamy používána jako prostředek k posílení přesvědčení, že spotřebitel koupil správně, protože produkt je zdrojem největšího užitku (Boučková a kol., 2003).

**Výroková reklama** zdůrazňuje přednosti a výhody, které zákazníkovi použití výrobků, jež jsou předmětem reklamy, přináší.

**Institucionální reklama** zdůrazňuje kladné stránky jako udržování kvality produkce, dodržování lhůt a smluvních podmínek, servis apod., pomocí kterých se snaží vzbudit důvěru v podnik u zákazníků a tím pádem i k produktům podniku (Boučková a kol., 2003).

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje efektivně doplňuje reklamu. Podporu prodeje lze definovat jako soubor motivačních nástrojů, které jsou vytvořeny pro stimulování rychlosti nebo objemu nákupu určitých produktů. Program, kterým se prodejce snaží svou nabídku spotřebitelům atraktivit, je časově omezený a je nutná spoluúčast spotřebitelů prostřednictvím okamžité koupě nebo jiné aktivity (Boučková a kol., 2003).

Podpora prodeje je činností působící na celý distribuční řetězec. Cíle se tedy liší podle toho, na kterou skupinu je nutné zapůsobit. Je používána pro konečného spotřebitele, pro prodejce a pro firmy (Boučková a kol., 2003).

### **Podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele**

Podle Boučkové a kol. (2003) je podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele tvořena skupinou nástrojů, které jsou založeny na tom, že spotřebitel se snaží získat při koupi výhodu. Například slevu, více výrobků za stejnou cenu. Mezi takové nástroje patří:

**Kupóny** působí tehdy, je-li cena hlavním důvodem ke koupi, protože nabízí spotřebiteli určitou slevu. Bývají např. součástí inzerátů v tisku nebo posílány poštou.

**Vzorky výrobků** mají největší uplatnění u nově zaváděných výrobků, protože spotřebitel se s nimi dosud neseťkal. Jako vzorek je většinou poskytnuta menší verze výrobku, proto je tento způsob podpory prodeje jedním z nejnákladnějších.

**Rabat** jako sleva z prodejní ceny uhrazuje část ceny koupeného výrobku na základě předložení důkazu o koupi (např. účtenky).

**Prémie** je každý výrobek, které spotřebitel obdrží zdarma nebo za minimum jeho ceny. Většinou se jedná o odměnu za zakoupení jiného produktu.

**Cenově výhodné balení** je systém, kdy spotřebitel získá více kusů či větší objem výrobku za stejnou cenu. Jde např. o balení 2+1.

**Spotřebitelská soutěž**, například loterie, je založena na tom, že spotřebitel sbírá čárové kódy nebo jiné části obalů a za ně potom dostává určité ceny.

**Předvedení výrobku**, zahrnující například zkušební jízdy, a **ochutnávky** potravin jsou velmi účinnými formami podpory prodeje.

**Dárek** je v souvislosti s podporou prodeje malá pozornost, kterou zákazník obdrží za to, že v určitém čase nebo množství realizoval nákup (Boučková a kol., 2003).

### **Podpora prodeje zaměřená na prodejce**

Podpora prodeje zaměřená na prodejce je představována především prodejními soutěžemi či peněžitými odměnami. V zájmu firem je, aby prodejci znali jejich produkty a uměli s nimi zacházet, proto jsou pro prodejce konány také různá školení a schůzky (Boučková a kol., 2003).

### **Podpora prodeje zaměřená na firmy**

Podpora prodeje zaměřená na firmy zahrnuje obchodní výstavky nebo setkání s výrobcí, rabaty nebo slevy, příspěvky za předvedení výrobku, výstavní zařízení v místě prodeje, dárky atd. Boučková a kol. (2003) nastiňuje jednotlivé nástroje takto:

**Obchodní výstavky nebo setkání** organizuje výrobce či výrobci a zve spolupracující firmy. Cílem je seznámení s novými produkty, jaké mají vlastnosti, jak s nimi zacházet apod. tak, aby firmy měly snadnější rozhodování o tom, zda produkt zavedou do obchodního sortimentu.

**Rabat nebo slevu** získá firma, která určitý výrobek nakoupí ve větším množství nebo v čase, který je pro podnik výhodný, např. mimo hlavní sezónu.

**Příspěvek za předvedení výrobku** je většinou představován samotným výrobkem, který firma dostane zdarma, když jej předvádí zákazníkům.

**Výstavní zařízení v místě prodeje** je poskytováno výrobcí či distributory zdarma za podmínky, že na stejném místě nebudou rovněž výstavní stojany či regály konkurenčních produktů.

**Dárky** získávají prostředníci za obchodování či upřednostňování určité značky (Boučková a kol., 2003).

### **Osobní prodej**

Osobní prodej zahrnuje komunikaci kupujícího s prodávajícím. Uskutečňuje se bezprostředním stykem i prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií. Jedná se tedy o přímou komunikaci s cílem prodeje výrobku či poskytnutí služby a zároveň o vytvoření dlouhodobě pozitivního vztahu, který by přispěl k vytvoření image firmy a současně výrobku. Osobní prodej má význam tam, kde je nutné podrobněji vysvětlit funkce produktu, možnosti používání, instalace atd. (Boučková a kol., 2003).

Boučková a kol. (2003) dále dodávají, že samostatným prvkem osobního prodeje je **přímý prodej**. Charakterizují ho jako marketing zboží či služeb u spotřebitelů i dalších osob v jiných místech než v obchodních provozovnách za pomoci předvedení zboží či služeb přímým prodejcem.

### **Public Relations (PR)**

Podle Boučkové a kol. (2003) přispívají Public Relations (překládané jako vztahy s veřejností) k porozumění skupin a institucí a pomáhají tak k efektivnějšímu jednání při rozhodování. PR slouží mnoha institucím. K dosažení svých cílů musí takové instituce rozvíjet dobré vztahy s cílovými skupinami, kam patří spolupracovníci, zákazníci,

novináři, ostatní společnosti i společnost jako celek. Činnosti Public Relations nemají, na rozdíl od reklamy, za cíl přímo podporovat prodej určitého výrobku. Smyslem je vytváření kladné představy o podniku v očích veřejnosti. Foret, Procházka, Urbánek (2005) k tomu dodávají, že oblast PR má dvě roviny, a to komunikaci s vnitřním prostředím podniku a komunikaci s vnějším prostředím.

K hlavním nástrojům PR patří zprávy určené přímo médiím, tiskové konference, organizování zvláštních akcí, vydávání firemních tiskovin a publikací, sponzoring a lobování, které Boučková a kol. (2003) popisují následovně:

**Zprávy určené přímo médiím** poskytují informace o firmě, pracovnících, produktech, které vyplňují a vhodně doplňují volný prostor v médiích.

**Tiskové konference** informují sdělovací prostředky a současně s tím navazují vztahy s tiskem. Tiskové konference by měly poskytovat informace, které novináři nezjistí jiným způsobem, a také možnost setkání s pracovníky, kteří zodpoví relevantní dotazy.

**Organizování zvláštních akcí** zahrnuje plánování, inscenování a organizování zážitků, které mají podporovat image firmy a současně jejích produktů. Takové akce mají za úkol vyvolat neopakovatelné dojmy spojené s organizací, která je připravila.

**Vydávání firemních publikací a tiskovin** je zaměřeno na cílové segmenty na trhu. Zahrnuje firemní časopisy, publikace určené pro odbornou veřejnost, audiovizuální materiály apod.

**Sponzoring** je založen na zvyšování známostí a posilování image sponzora. Základním principem je služba sponzora versus protislužba sponzorovaného.

**Lobbování** má za úkol pozorovat vývoj v legislativě, orgánech státu a místních samosprávách, ekologickém hnutí apod. Budoucí záměry takových institucí by mohly ohrozit rozvoj či existenci podniku. Lobbování je postaveno na poskytování relevantních informací institucím, které rozhodují. Z toho důvodu je lobbování vnímáno negativně, neboť představuje v očích společnosti možnosti korupce nebo negativního ovlivňování (Boučková a kol., 2003).

Kotler (2001) k hlavním nástrojům marketingových Public Relations řadí ještě **identifikační média**, která napomáhají k získání vizuální identity. Ta má být jednoznačná

a snadno rozpoznatelná díky určitým znakům. Tyto znaky jsou pak použity na dopisních papírech, brožurách, obchodních formulářích, oblečení zaměstnanců apod.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing původně označoval zaslání zboží od výrobce ke spotřebiteli. V současné době je přímý marketing definován jako interaktivní systém využívající jedno i více reklamních médií tak, aby byla vytvořena měřitelná odezva či transakce v kterémkoli místě. Zahrnuje tedy tržní aktivity, kde je vytvořen přímý kontakt s cílovými skupinami. Prostřednictvím přímého marketingu lze dosáhnout lepšího zacílení na segment spotřebitelů, kterým je nabídka určena. Tím pádem je pak snazší získat nové zákazníky (Boučková a kol., 2003).

Mezi nástroje přímého marketingu patří katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou a další formy, které využívají Internet. Boučková a kol. (2003) definují jednotlivé nástroje takto:

**Katalogový prodej** je spojen s rozesláním katalogů vybrané skupině zákazníků, současných i potencionálních.

**Zásilkový prodej** je základním kamenem pro působení obchodních domů, které jsou specializované a které také využívají katalogy. Zásilkový prodej je náročný na spolehlivost, kvalitu výrobku, včasnost doručení.

**Telemarketing** zahrnuje systematické a plánovité využívání telefonu. Výhodou je rychlé spojení se spotřebitelem.

**Teleshopping** využívá možností televize, kdy jsou vysílány spoty v rámci televizních reklam či samostatně. Výhodou je pokrytí trhu. Nelze však dosáhnout přesnějšího zacílení.

Pro názornost je v tabulce č. 5 shrnut přehled běžných komunikačních platforem podle Kotlera a Kellera (2006).

**Tabulka č. 5: Běžné komunikační platformy**

<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Události / Zážitky</b>	<b>Public Relations</b>	<b>Osobní prodej</b>	<b>Přímý marketing</b>
Tiskové a vysílané reklamy	Soutěže, hry, sázky, loterie	Sport	Balíčky pro novináře	Prodejní prezentace	Katalogy
Vnější balení	Prémie a dárky	Zábava	Projevy	Prodejní schůzky	Zasílání pošty
Vkládaná reklama	Vzorky	Festivally	Semináře	Stimulující programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a výstavy	Umění	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a propagační tiskoviny	Ukázky	Příležitosti	Charitativní dary	Obchodní výstavy a veletrhy	Teleshopping
Plakáty a letáky	Kupony	Exkurze v továrnách	Publikace		Faxy
Adresáře	Slevy	Muzea společností	Vztahy s komunitou		E-mailly
Znovuvytištěné reklamy	Nízkoúrokové financování	Pouliční aktivity	Lobování		Hlasová pošta
Billboardy	Zábava		Identifikační media		
Poutače	Výkup na protiúčet		Časopis společnosti		
Point-of-Purchase displeje	Věrnostní programy				
Audiovizuální materiál	Provázání				
Symboly a loga					
Videokazety					

Zdroj: Kotler, Keller, 2006

## 4 Charakteristika podniku

Společnost Nástrojárna Palaba s. r. o. byla založena jako dceřiná společnost se 100% podílem společnosti Palaba a. s. Činnost zahájila 1.3.1997. Předmětem podnikání společnosti je nástrojařství a kovoobráběčství. Další údaje jsou uvedeny v tabulce č. 6.

**Tabulka č. 6: Nástrojárna Palaba s. r. o. - výpis z obchodního rejstříku k 27.1.2011**

Datum zápisu:	31. ledna 1997
Obchodní firma:	Nástrojárna PALABA s. r. o.
Sídlo:	Slaný, Pražská 643, okres Kladno
Identifikační číslo:	251 03 521
Právní forma:	Společnost s ručením omezením
Předmět podnikání:	Nástrojařství Kovoobráběčství
Statutární orgán: Jednatel: Jednatel:	Ing. Jaroslav Vosmík Ing. Božena Dudová
Základní kapitál:	4 600 tis. Kč
Spisová značka:	C 49902 vedená u rejstříkového soudu v Praze

Zdroj: MSp ČR - Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2011

### 4.1 Historie

Nástrojárna vznikla v 60. letech minulého století v rámci státního podniku Bateria Slaný jako obslužné středisko pro podporu výroby kapesních baterií. Nejprve se jednalo pouze o výrobu náhradních dílů pro výrobní linky. Později k tomu přibyla i konstrukce a výroba speciálních střížných nástrojů a vstřikovacích forem pro výrobu komponentů nikl-kadmiových (NiCd) akumulátorů a lithiových (Li) baterií. Podnik si vychovával vlastní učně, obráběče a nástrojaře pro práci v nástrojárně. V 80. letech pracovalo v nástrojárně 40–50 zaměstnanců. Částečně se jednalo i o speciální výrobu pro vojenské účely (např. vývoj akumulátorů do letadel a zdrojů do zbraňových systémů).



Po roce 1989 došlo k uvolnění embarga na dodávku NiCd akumulátorů ze západní Evropy, což mělo za následek ukončení jejich výroby ve Slaném z ekonomických i technických důvodů a postupně i ukončení speciální výroby pro vojenské účely. Následkem toho část kapacit nástrojárny zcela ztratila odbytu. V oblasti výroby kapesních baterií došlo k vytvoření společného podniku (joint venture) Ralston/Bateria spol. s r. o., kde 50% majetkový podíl vlastnila americká firma Eveready Battery Company, Inc (Ralston Purina Overseas Battery Company) a druhou polovinu vlastnila česká strana (Bateria). Do společného podniku byla převedena pouze výroba a prodej klasických baterií (suchých článků). Ostatní střediska (prodej NiCd akumulátorů dovážených z francouzského podniku SAFT, nástrojárna, zámečnická dílna, doprava, ekologická divize, údržba budov apod.) bývalého státního podniku Bateria Slaný zůstala součástí nástupnické firmy za Baterii Slaný, která se přejmenovala na původní název z dob první republiky Palaba a. s. Palaba a. s. pronajímala výrobní haly společnému podniku od roku 1993. V roce 1997 americká strana odkoupila podíl české strany a stala se jediným a tím pádem výhradním majitelem. Později firmu přejmenovala na Energizer Czech s. r. o. a nadále zůstávala v pronajatých prostorách. Z ekonomických důvodů ukončila výrobu baterií ve Slaném v roce 2004. Po celou dobu existence výroby baterií společným podnikem Ralston/Bateria a později podnikem Energizer byla nástrojárna jedním z hlavních dodavatelů nástrojařských prací.

Od roku 1990 byla nástrojárna ve zcela nové situaci, protože ztratila dosavadní odbytu. Bylo evidentní, že si buď dokáže najít nové trhy, nebo zanikne. V oblasti dodávek náhradních dílů pro výrobu baterií nebyla změna nijak dramaticky rychlá, protože firma průběžně až do roku 2004 dodávala svoje služby americkému partnerovi. Došlo však k výrazné změně struktury těchto zakázek, technologické náročnosti i objemu práce. Následkem toho muselo firmu opustit zhruba 50 % zaměstnanců, a to z důvodu změny organizační struktury a rostoucích nároků na vyšší kvalifikaci.

Na začátku 90. let byla nástrojárna stále pouze samostatným střediskem akciové společnosti, ale postupně si budovala novou zákaznickou síť a vznikala představa, jak nástrojárnu postupně transformovat na samostatnou dceřinou firmu. Bylo zřejmé, že nástrojárna v personálně zúžené podobě potřebuje investice do modernějších

technologií. Klíčovým prvkem pro vytvoření fungující komerční nástrojárny měla být kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců nástrojárny. Nejproblematictější byla změna obchodních činností a nalezení nových dlouhodobých zákazníků.

Tak, jak se postupně podařilo budovat nové perspektivní obchodní vztahy s externími zákazníky, byla vytvořena nejprve Divize nástrojárna v rámci Palaba a. s. Tato divize nevykonávala žádné činnosti pro mateřský podnik, veškerá aktivita směřovala k externím, tuzemským i zahraničním, zákazníkům. K 31.1. 1997 byla dceřiná společnost Nástrojárna Palaba s. r. o. založena a 1.3.1997 zahájila činnost. Nejprve se základním kapitálem 100 tis. Kč, který byl v roce 1999 navýšen na 2 600 tis. Kč a poté v roce 2005 na 4 600 tis. Kč.

Mezi roky 1999–2004 firma výrazně investovala do nových technologií. Např. CAD (computer-aided design)/CAM (computer-aided manufacturing) systémy, CNC (computer numerical control) frézovací centrum, CNC elektroerozivní hloubící centrum, CNC elektroerozivní řezací stroj, upínací systémy). Firmě se podařilo splatit všechny úvěry i leasingy těsně před začátkem finanční krize a následné hospodářské recese.

Hospodářská recese měla výrazný dopad na celé odvětví a negativně ovlivnila dosahované tržby, které v letech 2009 a 2010 klesly až na 65 % oproti předchozím letům. Přestože rok 2009 skončil nejvyšší ztrátou v historii s. r. o. (cca -3,1 mil. Kč), podařilo se během následujícího roku firmu vrátit do plusových hodnot díky kombinaci úspor a změn struktury zakázek. Přesto je i nadále firma pod velkým tlakem konkurence, sílící koruny a stále nedostatečné poptávky na globálním trhu.

## **4.2 Produkce**

Produktem firmy je komplexní řešení požadavku konkrétního zákazníka na nástroje pro výrobu plastových nebo kovových komponentů. Firma tedy nedodává na trh finální produkt. Jedná se o službu, která zahrnuje konstrukci, výrobu, vyzkoušení a odladění nástroje. Požadavek zákazníka je zadáván ve formě referenčního dílu, 2D výkresu dílu nebo 3D počítačového modelu dílu.

Největší podíl na obratu firmy tvoří produkce vstřikovacích forem na plasty (viz příloha č. 1). Druhá nejvýznamnější skupina je tvořena postupovými lisovacími nástroji na plechové díly (viz příloha č. 2). Dále firma vyrábí kokily pro tlakové či gravitační lití kovů (hliník, zinek) a různé vrtací, montážní nebo kontrolní přípravky. Pro vytížení obráběcích kapacit vyrábí i kusové nebo malé série přesných obráběných dílů. Firma rovněž vyrábí plastové výlisky. Jedná se buď o vzorkování nově vyrobených forem nebo sériové lisování pro některé zákazníky.

Příkladem produktu, který Nástrojárna Palaba s. r. o. prodává, jsou dvě ocelové tvarované vložky (viz příloha č. 3). Tyto vložky tvoří dvě poloviny formy. Uvnitř formy je po zavření těchto dvou dílů k sobě vytvořena kavita. Volný prostor uvnitř formy je po vstříknutí plastu vyplněn. Po ochlazení plastu díl ztuhne a již jako kompaktní díl je vystrčen pomocí pohyblivých vyhazovačů ven z formy. Plastový výlisek, černý díl položený na ploše stolu, Nástrojárna Palaba s. r. o. vyrobí pouze jako vzorek pro schválení zákazníkem. Sériovou výrobu těchto plastových dílů si potom zajišťuje zákazník sám.

### **4.3 Strojní vybavení**

Konstruktéři firmy zpracovávají zakázky v počítačovém CAD systému. Firma využívá software SolidEdge. Všechny zakázky jsou vypracovány ve 3D modelech, ze kterých se potom tvoří 2D výkresy. Data z konstrukce jsou exportována interní počítačovou sítí do výroby, kde jsou zpracována pro jednotlivé technologie pomocí CAM (program Kovoprog pro elektroeroze a program VisualMill pro frézování). Řídící programy jednotlivých CNC strojů jsou Agievision pro elektroeroze a Heidenhein pro frézování.

Stěžejní obráběcí stroje jsou počítačově řízené CNC stroje s vysokou přesností (0,01 mm) a jsou náročné na obsluhu. Vedle toho má firma i řadu konvenčních obráběcích strojů. Nicméně i na těchto strojích je nutné pracovat s nejvyšší přesností (opět 0,01 mm).

Nástrojářská výroba se vyznačuje i výrazným podílem ruční práce. Tou je například montáž nástroje, ladění nástroje, ale i leštění, ke kterému je potřeba řada pomůcek a ručních nástrojů. Například zařízení Diprofil.

Pro vyzkoušení správné funkce nástrojů a forem používá firma i dva vstřikovací lisy CS 88/63 a jeden hydraulický lis Wanzke. Strojní vybavení podniku je uvedeno v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7: Strojní vybavení podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.**

CNC stroje:	CNC elektroerozivní řezačka AGIECUT CHALLENGE 3 CNC elektroerozivní hloubička AGIETRON INNOVATION 2 CNC obráběcí centrum MAS MCV 750 Quick CNC frézka FGS 40 CNC
Konvenční stroje:	Elektroerozivní hloubička STRATHCLYDE T 30 - 25 Nástrojařská frézka FNGJ 32 Konzolová frézka FNK 25 A Bruska na plocho BRH 40 B Bruska na plocho BPH 20 NA Bruska na plocho SPC 20 C Bruska na plocho BPH 20 Bruska na kulato BU 28 Přesná vyvrtávačka 2 D 450 Přesná vyvrtávačka 2A 430 Soustruh SV 18 RD Soustruh SV 18 RA Soustruh SN 40 B Soustruh SM 16 A

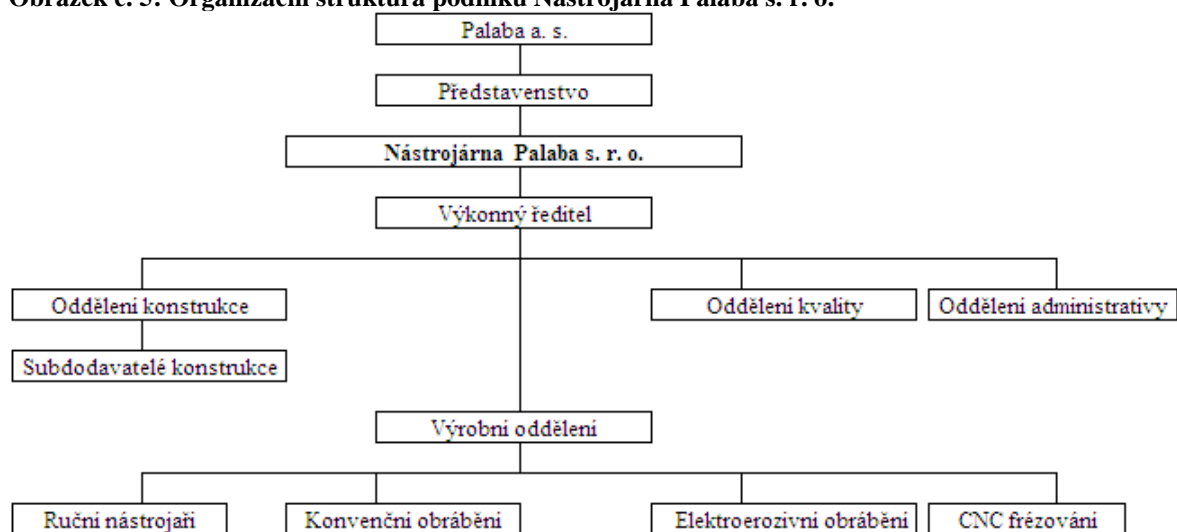
Zdroj: <http://nastrojarna-palaba.com/strojni-vybaveni.php>

#### **4.4 Organizační struktura podniku**

Mateřská firma Palaba a. s. řídí svou dceřinou firmu Nástrojárna Palaba s. r. o. prostřednictvím představenstva akciové společnosti, které na svých pravidelných měsíčních zasedáních projednává ekonomické výsledky za předchozí období a schvaluje další strategické kroky navržené ředitelem společnosti s ručením omezeným.

Výkonný ředitel jsou přímo podřízená oddělení konstrukce, kvality a administrativy. Zástupcem výkonného ředitele je vedoucí výroby, který je zodpovědný za celé výrobní oddělení. Výrobní oddělení je rozděleno podle charakteru své činnosti do 4 částí: ruční nástrojaři, konvenční obrábění, elektroerozivní obrábění, CNC frézování (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5: Organizační struktura podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Elektroerozivní obrábění a CNC frézování se řídí jiným režimem směnování. Elektroerozivní obrábění je zajišťováno dvěma pracovníky ve dvou směnách obslužně a v noční směně bezobslužně. Oba operátoři se střídají a jeden z nich vždy obsluhuje podle potřeby dva až tři stroje. Náplní práce je nejenom vlastní ovládání a spouštění strojů, ale i programování CAM, upínání a vyrovnávání obrobků a elektrod. Práce složitější na obsluhu jsou prováděny v ranní a odpolední směně za účasti obsluhy. Jednodušší, déle trvající operace probíhají v noční směně bez obsluhy pouze s využitím automatického výměníku elektrod.

CNC frézování je zajišťováno celkem třemi pracovníky, kteří se střídají na dvou směnách. Na ranní směně jsou vždy dva operátoři, z nichž každý ovládá jeden ze dvou CNC strojů. Na odpolední směně je pouze jeden operátor, který ovládá oba CNC stroje. K obsluze využívá i programy připravené kolegou z předchozí směny.

Konvenční obrábění je zpravidla zajišťováno pouze v ranní směně a jen v případě většího množství práce s využitím přesčasů na odpolední směně. Obráběčů pracujících na konvenčních strojích (soustruhy, frézky, brusky, vrtačky apod.) je celkem pět.

Ruční nástrojaři jsou v podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. čtyři. Dva jsou vysoce kvalifikovaní a provádějí nejpřesnější a dokončovací práce. Další dva pracují na jednodušších a spíše pomocných úkolech včetně dělení a přípravy materiálu, případně

lisování plastových výlisků. Tito pracovníci opět pracují převážně ranní směně. V případě potřeby pracují i na odpolední směně formou přesčasů.

Konstrukční oddělení je tvořeno dvěma konstruktéry. Případně firma spolupracuje i s externími dodavateli konstrukce.

Organizační strukturu podniku lze definovat vzhledem k nízkému počtu úrovní jako plochou. Její předností je krátká cesta toku informací od vedení k poslednímu výkonnému pracovníkovi. Tím pádem je minimalizováno riziko zkreslení informace jdoucí oběma směry. Současně je pro tento typ struktury charakteristická kumulace činností. Prolínají se technicky odborné, ekonomické i manažerské znalosti.

Velikost firmy je i v dlouhodobém horizontu uvažována v rozsahu 18–25 zaměstnanců. Tento rozsah umožňuje uhlídat množství zakázek i zaměstnanců se stávajícím počtem řídicích pracovníků.

## **4.5 Analýza konkurentů**

Nástrojárna Palaba s. r. o. působí na zahraničním i tuzemském trhu, proto jsou konkurenční podniky rozděleny na světové a tuzemské.

### **4.5.1 Světoví konkurenti**

Současné světové konkurenty podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. lze rozdělit na asijské a evropské.

#### **Asie**

Asie je v současné chvíli pro podnik Nástrojárna Palaba s. r. o. největším světovým konkurentem. K nejvíce konkurujícím zemím patří především Čína, Jižní Korea, Tchaj-wan. Předpokládá se, že v budoucnu se k těmto zemím přiřadí ještě Indie a Vietnam. Důvodů, proč jsou asijské země vysoce konkurenční je mnoho. Tím nejdůležitějším je fakt, že jejich ceny a náklady jsou na jiné úrovni než je tomu u zkoumaného podniku, potažmo u takto zaměřených podniků v Evropě.

V současné době je největším asijským konkurentem Čína. Nereálný kurz jüanu, pevně fixovaného na dolar, není tržní a nepodléhá tedy volnému trhu. Pro zaměření firmy je důležitá hodnota práce, takže většinu ceny forem a nástrojů tvoří obecně osobní náklady. V porovnání s Evropou se liší počet odpracovaných hodin. Zatímco v Evropě jsou zákonem stanoveny, čínští pracovníci v podnicích prakticky žijí. Rozhodující je nižší úroveň čínských mezd. Je nízká sama o sobě a navíc osobní náklady, které v České republice zaměstnavatelé ze zákona za zaměstnance odvádí, čínské podniky nemají. Tím, že neplatí sociální pojištění, ekologické náklady apod., jsou pak ceny jejich výrobků a služeb ještě nižší. Naproti tomu sociální tlak v Číně sílí a mladší generace si začíná nárokovat vyšší plat. Tím budou růst náklady. Proto již dnes lze říci, že Čína ve skutečnosti není tak levná. I přesto některé firmy staví svou image na tom, že výrobky pochází z Číny a jsou tudíž určitě levnější. V zájmu objektivit je však nutné říct, že u části produkce roste kvalita zpracování. Pro firmy, které mají zájem nakupovat produkty z Číny, je však těžké rozlišit právě kvalitu produktu. Škála nástrojářen se pohybuje od těch hi-tech až po vyloženě nekvalitní. Například pro Evropana je těžké se zorientovat a najít správného dodavatele vzhledem k naprosto odlišnému jazyku, mentalitě a kultuře. Vysoce kvalitní firmy jsou zpravidla drahé a blíží se evropským cenám. Smysluplně mohou být využity pro skutečně hi-tech výrobky a technicky náročné produkty. U levných nástrojářen hrozí riziko nákupu nekvalitních produktů. Levné nástrojárny jsou většinou využívány pro spotřební zboží prodávané za nízké ceny na tržištích apod. Firmy, které dovážejí formy a nástroje z Asie, málokdy kalkulují skutečně celkové ceny pro srovnání s cenami forem a nástrojů pocházejících z Evropy. Většinou je porovnávána cena nástroje k ceně nástroje. Zcela opominuty jsou dodatečné náklady tvořené kromě výdaji na přepravu zboží z Asie do Evropy i na cestovní náklady a stravné pro pracovníky evropských firem, kteří dohadují zakázky a posléze dohlížejí průběh zpracování. Některé podniky dokonce platí buď své zaměstnance, nebo zprostředkovatelské firmy, které osobně na kvality výroby v Číně dohlížejí.

Konkurenčně důležitý je další vývoj asijských ekonomik vzhledem k postavení Ameriky nebo Evropy. Velká část průmyslové produkce je přesouvána do Asie. Odsunem výroby klesá poptávka po práci v Evropě. Výrobky se dováží právě z Asie.

V porovnání s českými firmami je rozdíl v kvantitě výrobních strojů. Čínské firmy vlastní více strojů. Jejich kapacity zpravidla nikdy nejsou naplněné a v okamžiku příchodu jakékoli zakázky jsou proto schopni začít hned pracovat. Oproti tomu v evropském prostředí jsou nástrojárny tlačeny k efektivnímu využití strojů. Z ekonomických důvodů (návrtnost vynaložených finančních prostředků) si nemohou držet zařízení, které není využíváno. V Číně není problém s pracovní silou, čínští zaměstnanci nemají problém naučit se pracovat s novými technologiemi a ovládat je, ale oproti České republice mají problém s přesnou ruční prací a odladováním problémů, protože v tomto oboru nemají tradici a neumí improvizovat. Jejich slabinou jsou často podružnější technické detaily nástrojů, které jsou však rovněž důležité pro funkci (například chladicí otvory, které nekvalitním zpracováním mohou být i neprůchodné a paradoxně, přestože funkční kavity formy jsou perfektně zpracovány na CNC strojích, může konečný efekt poškodit zcela podružná manuální operace prováděná nezodpovědným nebo neznalým, „levným“ zaměstnancem). Právě z tohoto důvodu mají zahraniční firmy v těchto oblastech obvykle buď svého zaměstnance, nebo najatou zprostředkovatelskou firmu, která dohlíží na komplexní kvalitu výroby.

## **Evropa**

U evropských potenciálních zákazníků je problém v tom, že některé země preferují tradičně své vlastní dodavatele, což platí i pro nástrojárny. Takový přístup snižuje možnosti konkurence už předem. Typickým příkladem je Německo nebo Francie. Mimo jiné platí stejný bod z mimoevropských zemí například i pro Japonsko. Nástroje a formy těchto dodavatelů jsou dražší, osobní náklady vyšší a zároveň technologické možnosti jsou lepší.

Z evropské konkurence stojí za pozornost zejména Portugalsko, kde je velké množství nástrojáren na relativně malém prostoru. Existují zde tzv. celá nástrojařská města, kde jedna nástrojárna je vedle druhé a v případě potřeby spolu spolupracují. Portugalsko obecně za poslední desetiletí realizovalo obrovský podíl forem pro automobilový průmysl. Tohoto úspěchu portugalské nástrojárny dosáhly i prostřednictvím evropsky velice příznivých cen. V ekonomicky silných evropských státech, např. Velká Británie, Německo, Nizozemsko, naopak spousta nástrojáren zanikla z důvodu ztráty konkurenceschopnosti



kvůli výši osobních nákladů. Nástrojárny z východoevropských zemí (Ruska nebo Ukrajiny) podnik reálně neohrožují, protože zatím nepřebírají zakázky.

Obecně lze konstatovat, že pro konkurenceschopnost se zahraničními nástrojárnami je klíčovou záležitostí zejména zdatnost technické komunikace v cizím jazyce.

### **Vybraní světoví konkurenti:**

#### *Asiacmold Engineering Company Limited*

Čínská nástrojárna fungující od roku 1995, sídlí ve městě Šen-čen<sup>2</sup>. Nástrojárna se orientuje na vstřikovací formy na plasty a součástí je i lisovna na vstřikování plastů. Vybavení nástrojárny čítá 19 vstřikovacích lisů, 20 CNC frézek, 42 konvenčních frézek, 26 elektroerozivních hloubiček, 13 elektroerozivních řezaček<sup>3</sup>. Technologické vybavení umožňuje vyrábět větší nástroje (ve velikosti přes 1 metr). Ročně je zde vyrobeno přes 1000 forem, které jsou exportovány do USA, Německa, Itálie, Francie, Španělska, Jihoafrické Republiky, Indie atd. Nástrojárna je držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Mezi zákazníky patří např. Philips, Volkswagen, FIAT (Asiacmold Co, 2005).

#### *Accurate Mould Technology Limited*

Čínská nástrojárna fungující od roku 1997. Sídlí ve městě Šen-čen. Nástrojárna se orientuje na vstřikovací formy na plasty, formy na pryž a formy na lití zinku. Export se týká Kanady, USA, Švédska atd. Dodává výrobky pro automobilový průmysl (světla, ozubená kola apod.) a mimo jiné vyrábí i formy na hračky. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (Accurate(HK)Mould Technology Limited, 2011).

#### *Freird Technology (Hongkong) Company*

Čínská nástrojárna fungující od roku 1999. Sídlí ve městě Šen-čen. Nástrojárna se orientuje na vstřikovací formy na plasty, formy na lití kovů, postupové lisovací nástroje na plechy, formy pro vakuové lisování plastů a vyfukovací formy. Součástí je i lisovna se 48 vstřikovacími lisy. Nástrojárna vlastní osm CNC frézek, 16 elektroerozivních

---

<sup>2</sup> Šen-čen je jedním z největších měst v Číně. V roce 1979 se stal první čínskou speciální ekonomickou zónou. V současnosti má, díky přílivu zahraničních investic, město téměř 9 mil. obyvatel (ShenZhen Government Online, 2010).

<sup>3</sup> Nástrojárna Palaba s. r. o. vlastní dva vstřikovací lisy, dvě CNC frézky, dvě konvenční frézky, dvě elektroerozivní hloubičky, jednu elektroerozivní řezačku (viz tabulka č. 7).

hloubiček, pět elektroerozivních řezaček. Technologické vybavení umožňuje vyrábět větší nástroje. Zaměřuje se na díly pro automobilový, elektrotechnický, spotřební a zdravotnický průmysl, např. díly pro mobilní telefony, počítače a automobily. Mezi hlavní zákazníky patří BMW, Toyota, Alfa Romeo, Ferrari, Volvo, Kia, Bosch, Sanyo, Siemens atd. Exportuje do Evropy, Ameriky, Japonska a Singapur. Dodavatelé jsou ve velkém počtu shodní s dodavatelem podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. (např. HASCO AUSTRIA Ges.m.b.H., D-M-E Europe). Je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (FREIRD TECHNOLOGY (HONGKONG) COMPANY, 2011).

*Facort, Lda.*

Portugalská nástrojárna založená v roce 1980. Má kolem 50 zaměstnanců, je držitelem certifikátu ISO 9001:2000. Je orientována na dodávky pro automobilový, chemický, zbrojní průmysl apod. a zaměřuje se na výrobu přesných obráběných dílů v prototypových a malých sériích. Mezi její vybavení patří osm frézek, mezi nimi i pětiosé CNC frézování, pět soustruhů, tři brusky, dvě měřicí centra (Facort, 2006).

#### **4.5.2 Tuzemští konkurenti**

V České republice existují stovky nástrojáren různé velikosti a různého rozsahu zaměření. Od relativně velkých firem s několika sty zaměstnanci a rozsáhlým strojním vybavením až po malé firmy s několika jednotlivci a několika stroji. Podle rozsahu zaměření lze firmy rozdělit na ty, které realizují pouze vstříkovací formy na plasty, pouze formy na lití kovů nebo pouze na lisovací nástroje a na ty, které se snaží postihnout celý rozsah. Přístupy k šíři rozsahu výroby jsou různé, každý přístup má své přednosti a nedostatky.

Větší specializace na jeden konkrétní typ produkce má výhodu ve vyšší koncentraci zkušeností jedním směrem a netříštění úsilí do více směrů. Na druhou stranu je rizikem ztráta zakázek, pokud právě oblast zaměření začne obchodně upadat. Z pozice zaměstnanců může být úzká specializace chápána jako stereotyp.

Naopak větší rozsah produkce znamená tříštění pozornosti více směry. Nicméně i zkušenosti se postupně zvyšují ve všech směrech produkce. Pokud dojde k poklesu

poptávky v jednom ze směrů, firma se pouze více zaměří na jiný a podle potřeby přesune své kapacity. Z pohledu zaměstnanců může být práce chápána jako pestřejší. Tento přístup se týká i zkoumaného podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Konkurenční nástrojárny lze rozdělit podle jejich vzniku. Část vznikla privatizací státních podniků (např. koncernový podnik Tesla, který sdružoval spoustu podniků s početnými nástrojárnami). Tyto nástrojárny byly privatizovány, přejmenovány a dodnes pokračují v činnosti (Tesla Lanškroun a. s. – nově ALEMA LANŠKROUN a. s., Tesla Rožnov a. s. – nově RONAS s. r. o.). V tomto případě se jednalo o firmy s téměř 200 zaměstnanci. Tyto podniky mají rozvětvenou organizační strukturu, což z pohledu určitých zákazníků může vést ke složitější komunikaci. Tyto relativně velké firmy se zaměřují spíše na výrobu nových nástrojů a orientují se na větší projekty zejména v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Většinou mají i své vlastní lisovny, čímž ještě zvyšují svůj obrat. Na stejném principu vznikla spousta malých firem. Další nástrojárny vznikly zcela nově.

Protipólem těchto velkých nástrojáren jsou malé firmy, kterých je daleko více. Řádově mají desítky zaměstnanců. Plochá organizační struktura dovoluje podnikům větší flexibilitu. Toho využívají k tomu, že kromě výroby nových nástrojů a forem tvoří podíl jejich činnosti i různé modifikace, opravy nástrojů a forem, které byly vyrobeny někým jiným. V této době to často znamená zprovoznění, odladění, opravy a modifikace čínských či jiných asijských forem a nástrojů, které byly dovezeny do Evropy a nefungují tak, jak by měly. Takové činnosti jsou často prováděny při absenci jakýchkoli výrobních podkladů a záleží zejména na tom, jak si daná firma za těchto okolností dokáže poradit. V tomto případě lze říci, že české nástrojárny obecně mají konkurenční výhodu vzhledem k typické české schopnosti improvizovat. Proto jsou právě tyto nástrojárny zahraničními zákazníky ceněny.

Rozdělení konkurenčních nástrojáren lze dále provést podle technologických možností s ohledem na velikost zpracovávaného nástroje či formy. Nástrojárny zaměřené na velké formy a nástroje a na nástrojárny zaměřené na malé formy a nástroje. V druhé oblasti se pohybuje drtivá většina českých nástrojáren a tudíž na trhu existuje veliká konkurence.

Konkurenční nástrojárny lze dělit i z teritoriálního hlediska. Nejvíce nástrojáren se už od dob socialismu nachází na Moravě. Západně od Prahy je firem méně a konkurence není tak silná.

### **Vybraní tuzemští konkurenti:**

Podle Evropské databanky funguje na území České republiky více než 150 nástrojáren. Toto číslo však ve skutečnosti bude vyšší, protože zápis do databáze je placený.

#### *LORETA s. r. o.*

Lisovna firmy LORETA s. r. o. funguje od roku 1990 a sídlo má v obci Bukvice. Hlavním předmětem činnosti je výroba a prodej výlisků pro automobilový průmysl, stavební průmysl, elektrotechniku, sanitární techniku apod. Lisovna vlastní devět vstřikovacích lisů. V roce 1992 byla založena LORETA-nástrojárna spol. s r. o. se sídlem v Nové Pace. Nástrojárna se zabývá návrhy výrobou vstřikovacích forem pro lisovnu LORETA i ostatní zákazníky. Nástrojárna vlastní dvě elektroerozivní hloubičky, jednu elektroerozivní řezačku a tři CNC frézky. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (LORETA s. r. o. Lisovna Nástrojárna, 2011).

#### *FOREZ s. r. o.*

Nástrojárna FOREZ s. r. o. byla založena v roce 1996 v Ostrově u Lanškrouna. Dnes má více než 190 zaměstnanců. Součástí je i lisovna plastů a kovů. Firma vyrábí střížné, ohybové, kombinované a tažné nástroje do maximální délky 2000 mm, formy na vstřikování plastů do hmotnosti 5000 kg, lisované kovové díly, plastové výlisky, prototypové nástroje a formy, přesné náhradní díly dle požadavku zákazníka. Součástí strojního vybavení je pět elektroerozivních hloubiček, čtyři elektroerozivní řezačky, sedm CNC frézek, 13 lisů na kovy a 16 lisů na plasty. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 (FOREZ, 2003).

#### *RONAS s. r. o.*

Nástrojárna a lisovna plastů z Rožnova pod Radhoštěm vyrábí vstřikovací formy pro termoplasty, postupové, střížné a ohýbací nástroje, montážní přípravky a nabízí také vstřikování technických plastových výlisků. Zákazníky jsou firmy z automobilového,

elektrotechnického a spotřebního průmyslu. Ke strojnímu vybavení patří deset CNC frézek, pět elektroerozivní hloubičky, čtyři elektroerozivní řezačky. Lisovna vlastní 28 lisů pro vstřikování termoplastů. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2001 (RONAS s. r. o., 2002).

*fortell s. r. o.*

Lanškrounská společnost fortell s. r. o. byla založena v roce 1995. Specializuje se zejména na dodávky plastových výrobků, kovových výrobků a také výrobu lisovacích nástrojů na tváření kovů. Součástí je lisovna plastů i kovů. Výrobky nachází své uplatnění v automobilovém, elektrotechnickém, spotřebním průmyslu v České republice i v zahraničí. Nástrojárna disponuje třemi CNC frézky, dvěma elektroerozivními řezačkami a jednou elektroerozivní hloubičkou. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2009 (fortell s. r. o., 2011).

*FORMKOV spol. s r. o.*

Pražská firma FORMKOV spol. s r. o. byla založena v roce 1995. V současnosti má více než 50 zaměstnanců. Vyrábí formy na plasty a hliníkové slitiny, lisovací nástroje na plechy. Vzhledem k tomu, že kapacita je zaměřena z 95 % na automobilový průmysl, věnuje se firma i kontrolním přípravkům. Ke strojnímu vybavení patří sedm CNC frézek, čtyři elektroerozivní řezačky, dvě elektroerozivní hloubičky dva zkušební lisy na nástroje pro lisování plechových výlisků. Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (FORMKOV spol. s r. o., 2011).

*KOH-I-NOOR PONAS s. r. o.*

Firma sídlící v Poličce byla založena v roce 1950. Původně byla součástí národního podniku KOH-I-NOOR, ale od roku 2007 je součástí holdingu KOH-I-NOOR. Od roku 1965 je součástí firmy i lisovna plastů. Firma se zabývá konstrukcí a výrobou vstřikovacích a vyfukovacích forem pro lisování plastových dílů a výrobou plastových výlisků. Zákazníci jsou zejména z oblastí automobilového a elektrotechnického průmyslu, zdravotní techniky a kosmetiky. Ke strojnímu vybavení patří deset CNC frézek, dvě elektroerozivní řezačky, šest elektroerozivních hloubiček, 32 lisů na vstřikování plastů.

KOH-I-NOOR PONAS spol. s r. o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (KOH-I-NOOR PONAS s. r. o., 2008 – 2010).

## **4.6 Analýza dodavatelů**

Vzhledem k tomu, že firma vyvíjí činnost výhradně v souladu se svým podnikatelským zaměřením, tzn. nástrojařství a kovoobráběčství, jsou vlastní zaměstnanci zaměřeni jen na tyto činnosti. Řada dalších nezbytných činností je zajištěna dodavatelsky.

### **Externí dodavatelé**

Z hlediska dalšího okruhu činností, které mají užší vztah k produkci, využívá firma určité typy kooperací. Například externí konstruktéry v případě naplnění vlastních kapacit, externí vakuové kalení, externí laserové navařování, povrchové úpravy apod. Jedná se většinou o speciální technologie, jejichž rozsah není takový, aby se firmě vyplatilo nakoupit vlastní zařízení. K rozvozu zboží firma využívá externí dopravce, např. mateřskou firmu Palaba a. s. a DHL Express (Czech Republic) s. r. o. Externí dodavatel je najatý také pro zpracování a správu oficiálních internetových stránek podniku.

### **Dodavatelé materiálu**

Dodavatele materiálu lze rozdělit do dvou skupin na dodavatele režijního materiálu a dodavatele přímého materiálu.

V případě režijního materiálu to znamená dodavatele obráběcích nástrojů a náradí, měřidel, dodavatele mědi pro výrobu elektrod nutných k elektroerozivnímu hloubení, dodavatele mosazných drátů pro elektroerozivní řezání, chladících emulzí, řezných emulzí, dielektrika apod.

Dodavatele přímého materiálu lze rozdělit do dvou skupin. První skupina dodává polotovary hrubého materiálu (většinou se jedná o speciální nástrojové oceli, kde je kromě ceny velice důležitá i deklarovaná kvalita materiálu pomocí atestu, kterou v určitých případech musí Nástrojárna Palaba s. r. o. předkládat svým odběratelům. Přesná specifikace nástrojových ocelí bývá obvykle součástí technických jednání se zákazníkem).

Nejčastějšími dodavateli tohoto typu polotovarů jsou firmy Böhler-Uddeholm CZ s. r. o., Bogner Edelstahl Czech Republic s. r. o., ThyssenKrupp Ferrosta, spol. s r. o. Druhou skupinou dodavatelů přímého materiálů jsou dodavatelé tzv. normálií (kupovaných normalizovaných dílů, ze kterých je sestavován rám nástroje nebo formy). Nástrojárnám se většinou tyto díly nevyplatí vyrábět, protože si je mohou vybrat z katalogů specializovaných firem vyrábějících takové díly sériově a tudíž levněji. Jedná se o desky rámců nástrojů a forem, vodící sloupky, pouzdra, vyhazovače, koncovky chlazení apod. Normálie jsou rovněž předmětem technického vyjednávání se zákazníkem. Ten si obvykle s ohledem na své zvyklosti a požadavky sám určuje, od jakého dodavatele chce normálie použít. Japonské firmy bez diskuze vyžadují japonského dodavatele MISUMI Europa GmbH., firmy z oblasti Beneluxu vyžadovaly dodávky firmy D-M-E Europe, firmy z německy hovořících oblastí obvykle požadovaly normálie HASCO AUSTRIA Ges.m.b.H. a v poslední době preferují Meusburger Georg GmbH & Co KG. Z důvodu konkurenceschopnosti Nástrojárna Palaba s. r. o. zajistí zákazníkovi přesně to, co požaduje. Pokud zákazník dává ve výběru dodavatele normálií volnou ruku, pak se firma rozhoduje vzhledem k nejlepšímu podmínkách, množstevním slevám apod.

### **Dodavatelé služeb**

Nástrojárna Palaba s. r. o. sídlí v areálu firmy Palaba a. s., proto je řada činností přirozeným způsobem zajišťována externě přímo mateřskou firmou. Příkladem je účetnictví, likvidace odpadů, dodávka médií. Správa, údržba a ostraha objektu je součástí nájemní smlouvy včetně dodávek elektrické energie, plynu, vody. Dále je externě zajišťováno např. školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

V důsledku hospodářské recese došlo k výraznému poklesu cen přímého i režijního materiálu. Materiály a normálie je nyní možné nakupovat za výrazně nižší ceny než tomu bylo před několika lety. Pro výběr dodavatele režijního materiálu firma rozesílá konkurenční poptávky. Tak zajistí výběr optimálních vstupů z hlediska poměru cena/kvalita. V případě cen elektrické energie, plynu, vody jsou vstupy naopak stále dražší a dražší.

### **Vybraní významní dodavatelé:**

#### *Ladislav Smola SMK konstrukce sdružení fyzických osob*

Firma nabízí zákazníkům poradenství a konzultace při návrhu a konstrukci dílů z plastů a návrhu a konstrukci forem, poradenství a konzultace pro technologii výroby formy, úpravy nebo opravy modelů dílů pro zaformování, konstrukci forem s výkresovou výrobní dokumentací, technologii výroby forem (konstrukce elektrod pro elektro-erozivní obrábění s výkresovou výrobní dokumentací) (SMK Konstrukce, 2011). Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá externí konstruktéry této firmy v případě naplnění vlastních kapacit

#### *Bodycote HT s. r. o.*

Firma se specializuje na tepelné a chemicko-tepelné zpracování kovů na zakázku (Bodycote, 2009). Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá externí vakuové kalení a popouštění, nitridaci a plasmovou nitridaci.

#### *NOVAPAX CZ s. r. o.*

Firma dodává opakovatelný systém pro leštění nástrojů a forem, mikronavářecí techniku pro opravy forem, kompletní sortiment navářecích laserových strojů pro velmi přesné opravy. Dále nabízí navařování nástrojů, forem i strojních dílů a navařování laserem nebo mikrotigem všech druhů nástrojových materiálů, ocelí atd. (NOVAPAX CZ s. r. o., 2011). Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá služeb z těchto možností externí laserové navařování.

#### *HVM Plasma, spol. s r. o.*

Firma se zaměřuje na vývoj, konstrukce a přesnou výrobu vakuových zařízení, zakázkové povlakování, vývoj nových technologií povlakování a měření vlastností tenkých vrstev (HVM Plasma, 2004). Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá služeb povrchových úprav.

#### *Böhler-Uddeholm CZ s. r. o.*

Hlavním předmětem celosvětové nabídky firmy je nástrojová a rychlořezná ocel, pásová a nožová ocel, výkovky a přídatné materiály pro svařování, navařování a pájení (Böhler Uddeholm CZ s. r. o., 2003).



*Bogner Edelstahl Czech Republic s. r. o.*

Prodejní program firmy tvo nstrojov oceli, nerezov oceli, ulechtil konstrukn oceli a taen/brouen oceli (Bogner Ocel, 2007).

*MISUMI Europa GmbH.*

Firma dodává linern součásti, rotan komponenty, vodící komponenty, součásti dopravníků, konstrukn komponenty, komponenty pro regulaci teploty, prmyslov materiál, zkušební součásti apod. (MISUMI Europe, 2011).

*D-M-E Europe*

Firma dodává komponenty k formám, spojovací a vodící prvky, razníky apod.

*HASCO AUSTRIA Ges.m.b.H.*

Firma dodává standardizovan normálie, hork vtoky a specializovan produkty.

*Meusburger Georg GmbH & Co KG*

Firma se specializuje na dodávání standardizovaných dl, forem, normalizovaných dl.

#### **4.7 Analýza zákazníků**

Firma má tuzemsk i zahraniční zákazníky. Jsou především z oblasti automobilového, elektrotechnického, leteckého, spotřebního a stavebního průmyslu a zdravotn techniky. Exportní aktivity firmy jsou orientovány zejména na zpadn Evropu (Nizozemsko, Německo, Velk Británie,Španělsko). Přestože firma exportuje i přímo do těchto zemí, hlavn polozkou jsou dodávky pro dcern firmy zahraničních společností v tuzemsku. Například INTEPLAST CZ s. r. o., Stanley Black & Decker, Inc., KeyTec esk Budějovice s. r. o., MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMOTIVE CZECH, s. r. o., TRCZ s. r. o., forteq Czech s. r. o., KOITO CZECH s. r. o. Pm export se tyka například nizozemských firem Hunter Douglas Europe B. V. a Tools & Dies Consultant. Z tuzemských firem jsou zákazníky například TOP ALULIT s. r. o., REKO PRAHA, a. s., LINET spol. s r. o.

Společnost své zákazníky nachází mezi firmami, které připravují nové výrobky nebo inovace. Za tímto účelem mají buď lisovnu plastů nebo lisovnu plechů či výrobní linky. Předmětem nových projektů je osazení jejich výrobního zařízení novými nástroji nebo formami. Z tohoto důvodu tyto podniky poptávají různé nástrojárny v rámci svých výběrových řízení. Nástrojárna, která chce úspěšně získat příslušnou zakázku, musí nabídnout konkurenceschopnou cenu, termín a samozřejmě kvalitu. Stále větší roli hrají i doprovodné servisní služby a platební podmínky. Konkurence nástrojáren v případě nových projektů je obrovská. Tím je dána silná vyjednávací pozice poptávající strany.

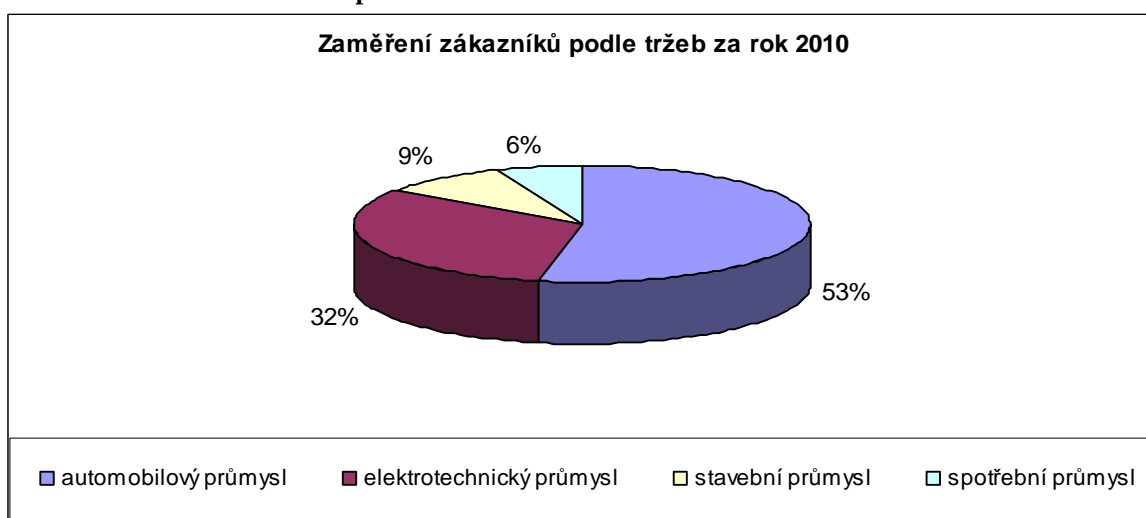
Další typ zakázek může být od stejné skupiny zákazníků, ale je zaměřen na již existující produkty, ke kterým jsou již vyrobeny nástroje a formy. Předmětem poptávek jsou buď opravy, nebo modifikace těchto nástrojů a forem. Zákazníci v těchto případech většinou už nemají tak silnou vyjednávací pozici jako v předchozím případě, protože jsou limitováni buď časovým tlakem nebo nedostatečnými výrobními podklady nebo obojím. Konkurence nástrojáren je pro tento typ prací menší.

Někteří zákazníci staví spolupráci s určitou nástrojárnou na dlouhodobých základech a kladou důraz na spolehlivost a vzájemné poznání. Jiný typ zákazníků je čistě komerčně orientovaný. Poptává velké množství firem (i těch, které detailně nezná) a vybírá dle nejnižší ceny a nejkratšího termínu. Kvalita je určitým rizikem. Často mění dodavatele. Nástrojárna Palaba s. r. o. preferuje dlouhodobou spolupráci se zákazníkem. Taková spolupráce pak není založena pouze na relaci nejnižší cena a nejkratší termín, i když jsou samozřejmě důležité a musí být konkurenceschopné, ale zákazník ocení i další aspekty oboustranné spolupráce například ve formě technického poradenství při návrhu nových výrobků, kde může Nástrojárna Palaba s. r. o. ovlivnit technologičnost výroby a tím například zákazníkovi snížit jeho náklady. Přístup jednotlivých zákazníků je individuální, někteří zpětnou vazbu reflektují, někteří ne.

Další skupinou zákazníků jsou firmy, které vyvinou určitý výrobek a poté výrobu buď částečně nebo úplně přesunou komerčním lisovnám. Technické jednání v tomto případě probíhá s oběma firmami a je proto složitější. Nástroj nebo forma se odesílá přímo do komerční lisovny a ne k zákazníkovi, který si je objednal a zaplatil.

Zákazníci podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. jsou zaměřeni na oblast automobilového průmyslu, elektrotechnického průmyslu, leteckého průmyslu, spotřebního průmyslu, stavebního průmyslu a zdravotní techniky. Strukturu zákazníků podle jejich zaměření zobrazuje graf č. 1. Je patrné, že v roce 2010 tvořili více než 50 % tržeb zákazníci z automobilového průmyslu a přes 30 % z elektrotechnického průmyslu. Méně než 10% podíl byl tvořen zákazníky ze stavebního a spotřebního průmyslu.

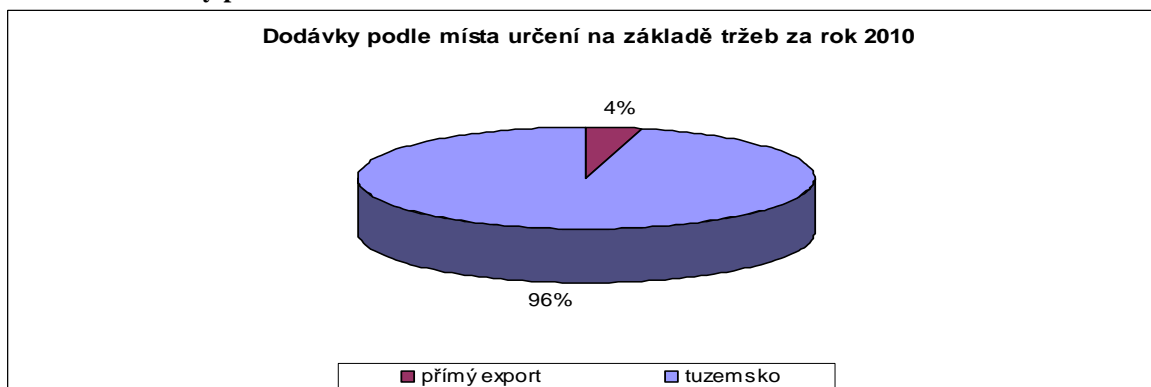
**Graf č. 1: Zaměření zákazníků podle tržeb za rok 2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Nástrojárna Palaba s. r. o. má své zákazníky v tuzemsku i v zahraničí. Exportní aktivity firmy jsou orientovány zejména na západní Evropu (např. Nizozemsko, Německo, Velká Británie) a jižní Evropu (např. Španělsko). Přestože firma exportuje i přímo do těchto zemí, hlavní položkou jsou dodávky pro dceřiné firmy zahraničních společností v tuzemsku. V roce 2010 realizoval podnik 96 % celkových tržeb prodejem v České republice. Pouhá 4 % tržeb jsou získána přímým vývozem (viz graf č. 2).

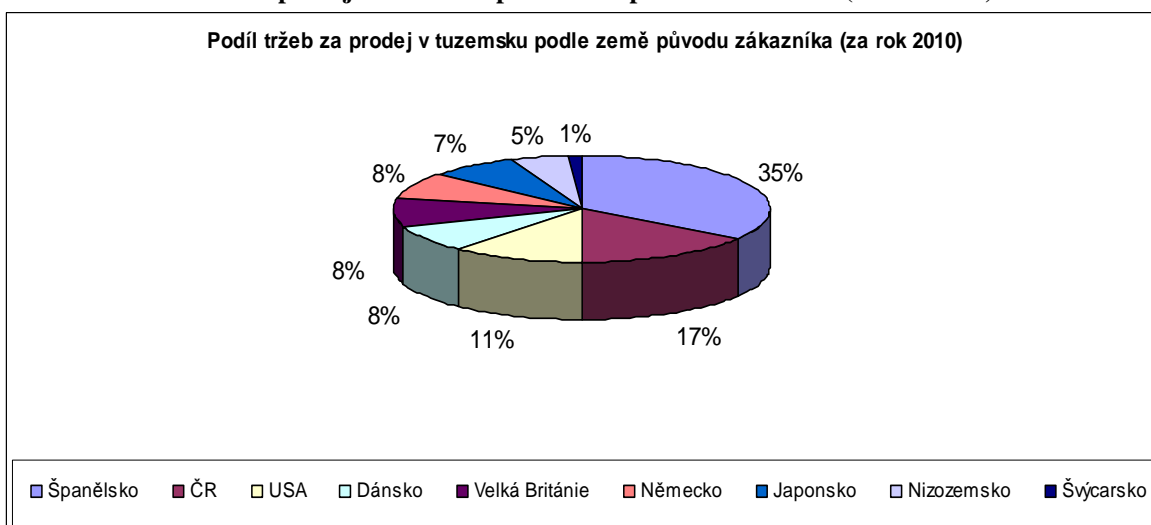
**Graf č. 2: Dodávky podle místa určení na základě tržeb za rok 2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Podíl tržeb realizovaných za tuzemský prodej je znázorněn na grafu č. 3. Zde je dobře patrné, že zákazníci jsou sice cizího původu, ale obchod se uskutečňuje s jejich dceřinými pobočkami, které mají sídlo v České republice. Největší podíl, tj. 35 % prodeje v tuzemsku, byl tvořen dodávkami pro firmy španělského původu. České firmy byly zastoupeny 17 %. Více než 10 % tržeb bylo realizováno ještě americkými zákazníky.

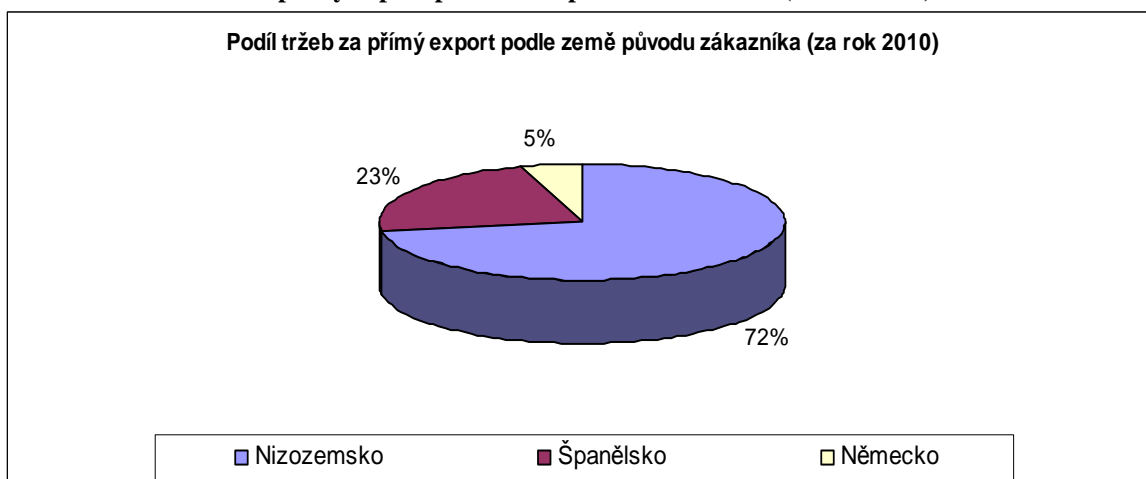
**Graf č. 3: Podíl tržeb za prodej v tuzemsku podle země původu zákazníka (za rok 2010)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Přímý export se v roce 2010 týkal tří evropských zemí, a to Nizozemska, Španělska a Německa (viz graf č. 4). 72% podíl na tržbách za přímý vývoz podniku měli nizozemští zákazníci. Španělští zákazníci tvořili 23 %. Zbýlá 5% část tržeb byla realizována německými zákazníky.

**Graf č. 4: Podíl tržeb za přímý export podle země původu zákazníka (za rok 2010)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

#### **Vybraní významní zákazníci:**

*KeyTec České Budějovice s. r. o.*

Česká pobočka nizozemské firmy je komerční lisovnou plechových dílů. Zaměřuje se na komponenty pro automobilovou a spotřební elektroniku a telekomunikace. V Českých Budějovicích se nachází výrobní centrum pro plechové komponenty a lakování. KeyTec České Budějovice s. r. o. nedodává na trh konečný produkt.

*INTEPLAST CZ s. r. o.*

Dceřiná firma španělské společnosti je komerční lisovnou, zabývá se vstřikováním termoplastů s vysokou přesností. Výroba je určena pro automobilový průmysl, elektrotechniku, medicínu, sanitární techniku apod. Také není dodavatelem konečného produktu na trh.

*Stanley Black & Decker, Inc.*

Americká firma je výrobcem ručního elektrického nářadí. Na trh tedy dodává konečný produkt. Firma má vlastní lisovnu, ale část potřeb uspokojuje dodavatelsky, stejně jako výrobu nástrojů a forem.

*KS Kolbenschmidt Czech Republic, a. s.*

Česká pobočka německé společnosti je dodavatelem pro automobilový průmysl, vyrábí písty pro zážehové a dieselové motory a kompresory.

### *Hunter Douglas Europe B. V.*

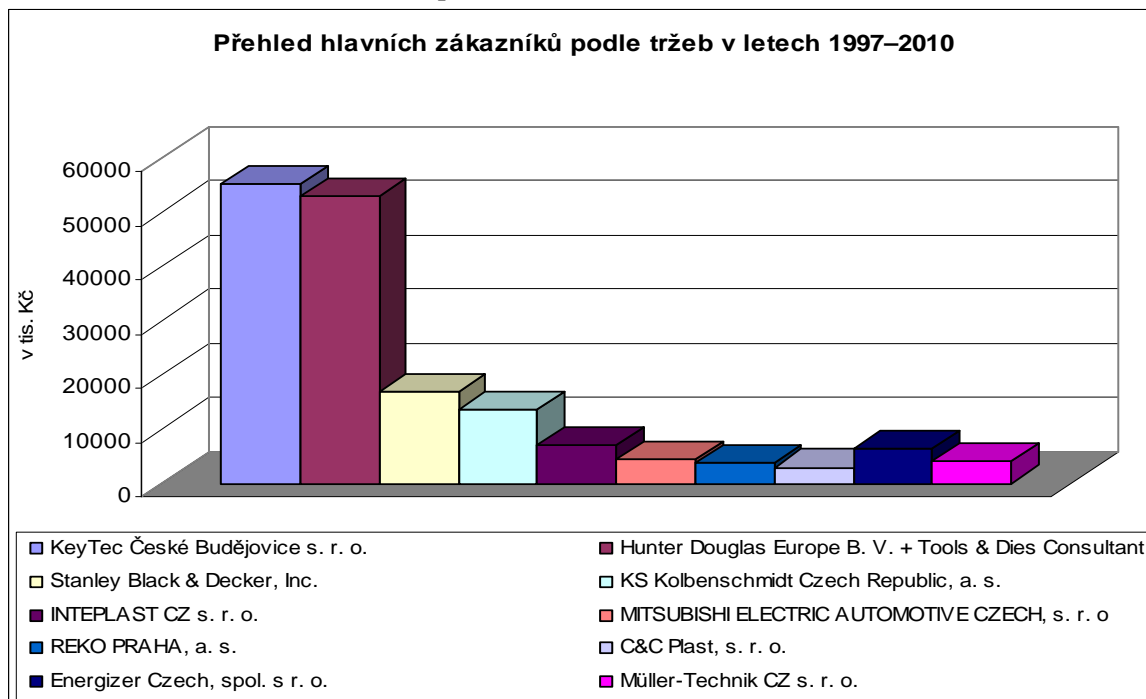
Nizozemská firma vyrábějící okenní systémy a žaluzie. Nástrojárna Palaba s. r. o. spolupracuje od roku 2005 na zakázkách pro tuto firmu prostřednictvím obchodního zastoupení, kterým je nizozemská společnost Tools & Dies Consultant.

### *REKO PRAHA, a. s.*

Česká stavební společnost, která se specializuje na výstavbu, opravy a servis chladicích věží všech typů.

Přehled hlavních zákazníků od počátku fungování firmy až po současnost je znázorněn na grafu č. 5. Nejvíce tržeb bylo realizováno prostřednictvím obchodu s firmou KeyTec České Budějovice s. r. o., a to 55 mil. Kč. O tři miliony méně firmy inkasovala od nizozemských společností Hunter Douglas Europe B. V. a Tools & Dies Consultant<sup>4</sup>. Pouze tyto dva, respektive tři, zákazníci uzavřeli s podnikem Nástrojárna Palaba s. r. o. obchody za více než 50 mil. Kč. U ostatních se celkové tržby pohybovaly pod hranicí 20 mil. Kč.

**Graf č. 5: Přehled hlavních zákazníků podle tržeb v letech 1997–2010**

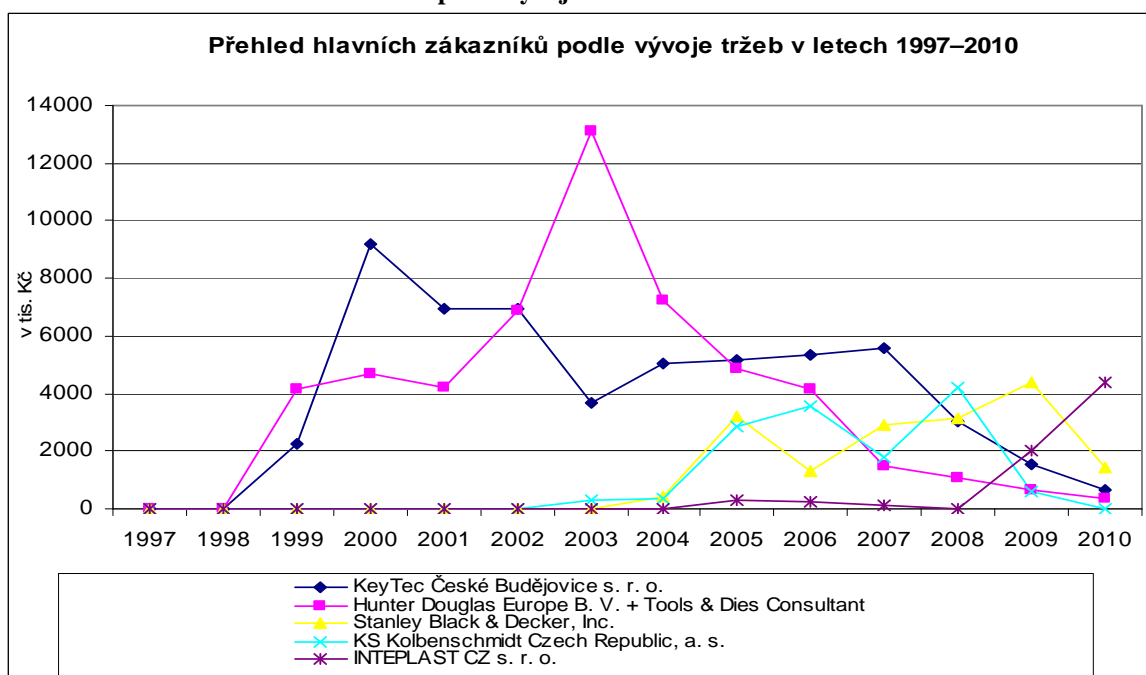


Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

<sup>4</sup> Zakázky pro Hunter Douglas Europe B. V. jsou vyřizovány prostřednictvím Tools & Dies Consultant, proto jsou zde započítány jako jedna položka.

Podíváme-li se na pět hlavních zákazníků podrobněji podle vývoje tržeb v letech 1997–2010, jak je znázorněno na grafu č. 5, zjistíme, že jediným stálým zákazníkem je firma REKO PRAHA, a. s. Dva největší zákazníci podle grafu č. 6 začali od firmy Nástrojárna Palaba s. r. o. odebírat až v roce 1999. Firma Stanley Black & Decker, Inc. dokonce až v roce 2004, přesto jejich zakázky přinesly Nástrojárně celkem téměř 17 mil. Kč.

Graf č. 6: Přehled hlavních zákazníků podle vývoje tržeb v letech 1997–2010



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

#### 4.8 Charakter současné poptávky

Po skončení hospodářské krize, pod tlakem světové konkurence, se cenová úroveň dostala na hladinu, ze které se zřejmě již nikdy nevrátí do stavu před krizí. Cenová politika musí vycházet především ze znalosti konkurenčního prostředí. Hlavním prostředkem k tomu je hledání takových technických řešení, jejichž cena umožní obstát ve světové konkurenci i při výši nákladů typických pro náš region. Do budoucna není možné uvažovat o pasivní nákladové kalkulaci s tím, že za takovou cenu se podaří produkty a služby prodávat. Je naopak potřeba přizpůsobovat náklady ceně, za kterou je možné ve světě produkty a služby prodávat. Potřeba přizpůsobování nákladů je vynucena velkým konkurenčním tlakem, kdy ve světě nabídka vysoce převyšuje poptávku. Rostoucí konkurenční tlak nutí

firmy k hledání jiných technických řešení. Je potřeba najít taková technická řešení, která při minimálních nákladech zaručí správně plnění všech funkcí. Zde ovšem dochází ke střetu dvou koncepcí. Aby nástroj byl zkonstruován v co nejkvalitnějším možném provedení z hlediska své funkčnosti, je většinou potřeba vynaložit nemalé náklady. Oproti tomu druhý přístup je založen na hledání kompromisu mezi tím, jak zajistit požadovanou funkčnost s co nejnižšími náklady. Takový přístup je velmi rizikový. Pokud firma neodhadne své možnosti, ohrožuje svoje jméno a tím pádem i své postavení na trhu. V důsledku přílišných úspor může v extrémním případě výrobek skončit jako nedostatečně funkční nebo úplně nefunkční. Proto jsou velmi důležité zkušenosti a technický cit pro míru technického řešení.

V současné době je příležitostí pro podnik zejména růst produkce nekvalitních nástrojů a forem, zpravidla asijského původu, které je třeba modifikovat či opravit.



## 5 Analýza nástrojů marketingového mixu

Analýza současného marketingového mixu je praktickým podkladem pro hledání možných cest ke zlepšování situace podniku na trhu.

### 5.1 Produkt

Produktem se rozumí jak fyzický z oceli vyrobený, nástroj, tak i zkušební vzorky z tohoto nástroje, podmínky vzorkování a kompletní 2D výrobní výkresová dokumentace i 3D modely nástroje.

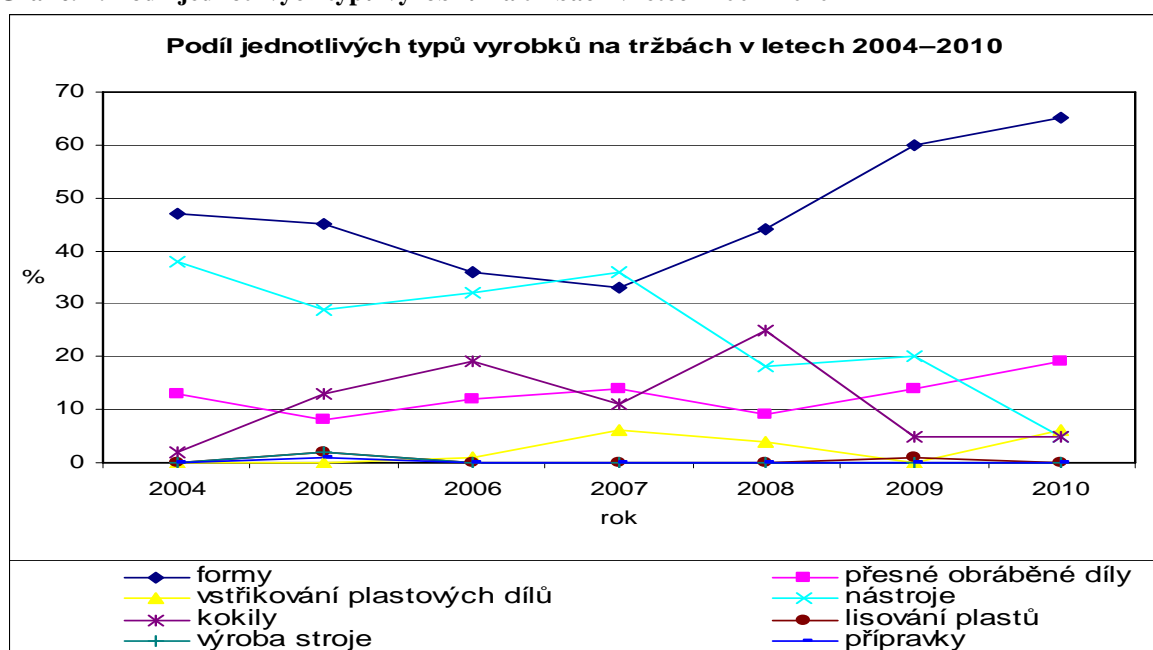
#### Produktové portfolio

Největší podíl na obratu firmy tvoří produkce vstřikovacích forem na plasty. Druhá nejvýznamnější skupina je tvořena postupovými lisovacími nástroji na plechové díly. Dále firma vyrábí kokily pro tlakové či gravitační lití kovů (hliník, zinek) a různé vrtací, montážní nebo kontrolní přípravky. Pro vytížení obráběcích kapacit vyrábí i kusové nebo malé série přesných obráběných dílů. Firma rovněž vyrábí plastové výlisky. Jedná se buď o vzorkování nově vyrobených forem nebo sériové lisování pro některé zákazníky. Nástrojárna provádí i modifikace a opravy nástrojů.

Vývoj podílů jednotlivých typů výrobků firmy Nástrojárna Palaba s. r. o. je znázorněn na grafu č. 7. V tomto grafu nejsou zohledněny skutečné výše tržeb, ale pouze momentální struktura poptávky. Pro názornost změn složení produktového portfolio je vybrán časový horizont sedmi let (roky 2004–2010). Nejvyšší podíl produkce, s výjimkou roku 2007, tvořily vstřikovací formy na plasty. Produkce tohoto výrobku však od prvního sledovaného roku, tj. rok 2004 klesala. V roce 2007 byla největší poptávka po lisovacích nástrojích a současně v průběhu sedmi sledovaných let byla zaznamenána minimální hodnota podílu produkce vstřikovacích forem na plasty, a to 33 %. Od roku 2007 však produkce vstřikovacích forem rostla, v roce 2010 představovala produkce vstřikovacích forem na plasty 65 % (viz graf č. 9, kde je názorněji vyobrazen podíl typů výrobku na celkové tržbě v roce 2010). Naopak produkce lisovacích nástrojů od roku 2007 klesala. V roce 2009 tvořily lisovací nástroje 20% podíl na produkci firmy, v roce 2010 podíl klesl

na pouhých 5 %. Stálící výrobního portfolia jsou přesné obráběné díly. Poptávka po nich se ve sledovaném období pohybovala mezi 8 až 19 %. Právě 19% podíl, zaznamenaný v roce 2010, byl maximální hodnotou této složky na obratu firmy (viz graf č. 7).

**Graf č. 7: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbách v letech 2004–2010**



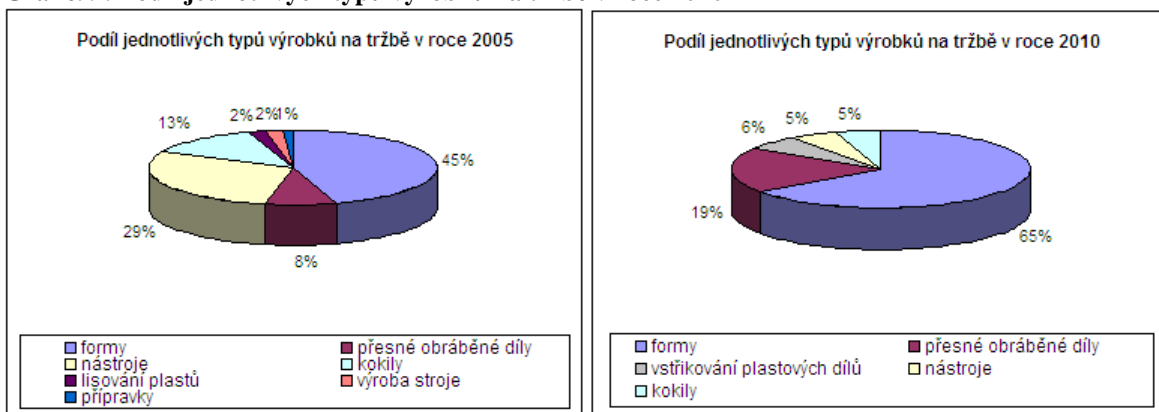
Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Z výše uvedeného grafu je dále patrné, že některá produkce je nárazová. Dokazuje to například výroba stroje, která byla provedena pouze v roce 2005 a podílela se na obratu firmy 2 %, a produkce přípravků, která v témže roce tvořila 1% podíl. V ostatních sledovaných letech již firma tyto produkty nevyráběla.

Důkaz o měnících se potřebách trhu je pro větší názornost zobrazen ještě na grafech č. 8 a 9. Zde je patrné že veškerá produkce má charakter služby a záleží na aktuálních potřebách zákazníků. V roce 2005 například Nástrojárna Palaba s. r. o. dostala zakázku na výrobu stroje, která se v konečném součtu podílela 2 % na celkové tržbě. V roce 2010 žádný stroj vyroben nebyl. Podíl jednotlivých typů výrobků na celkové tržbě za konkrétní rok je dán momentální situací na trhu.

**Graf č. 8: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbě v roce 2005**

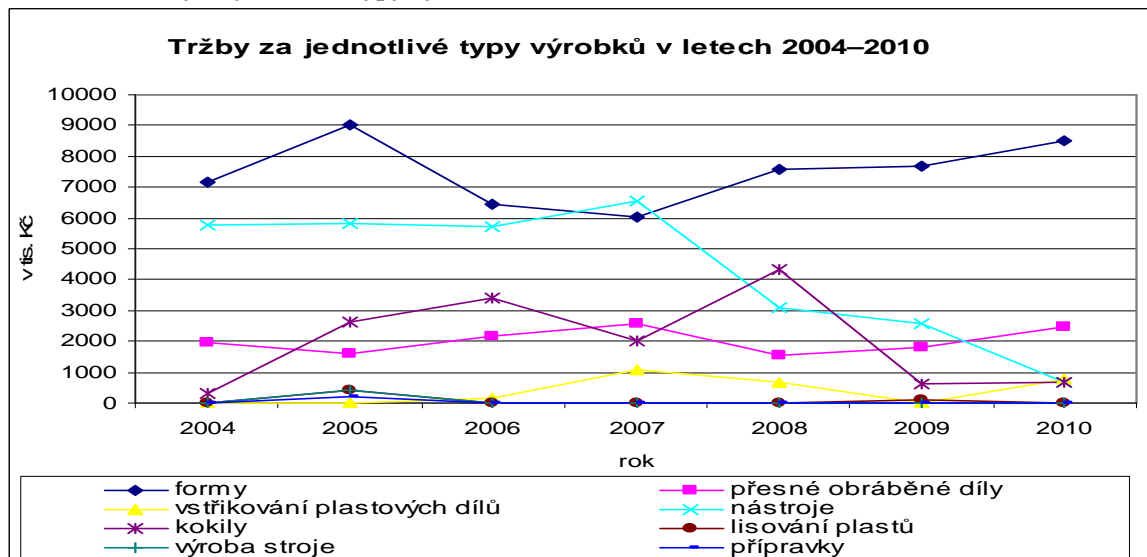
**Graf č. 9: Podíl jednotlivých typů výrobků na tržbě v roce 2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Na grafu č. 10 je již zohledněn trend vývoje tržeb za jednotlivé typy produktů v letech 2004–2010. Kromě roku 2007 byly nejvíce výnosné formy. Druhou zásadní skupinou produktů jsou nástroje. Jejich prodej prudce klesl v roce 2008. To bylo způsobeno ztrátou hlavního odběratele lisovacích nástrojů, který v důsledku ztráty zakázek musel upustit od dodávek.

**Graf č. 10: Tržby za jednotlivé typy výrobků v letech 2004–2010**

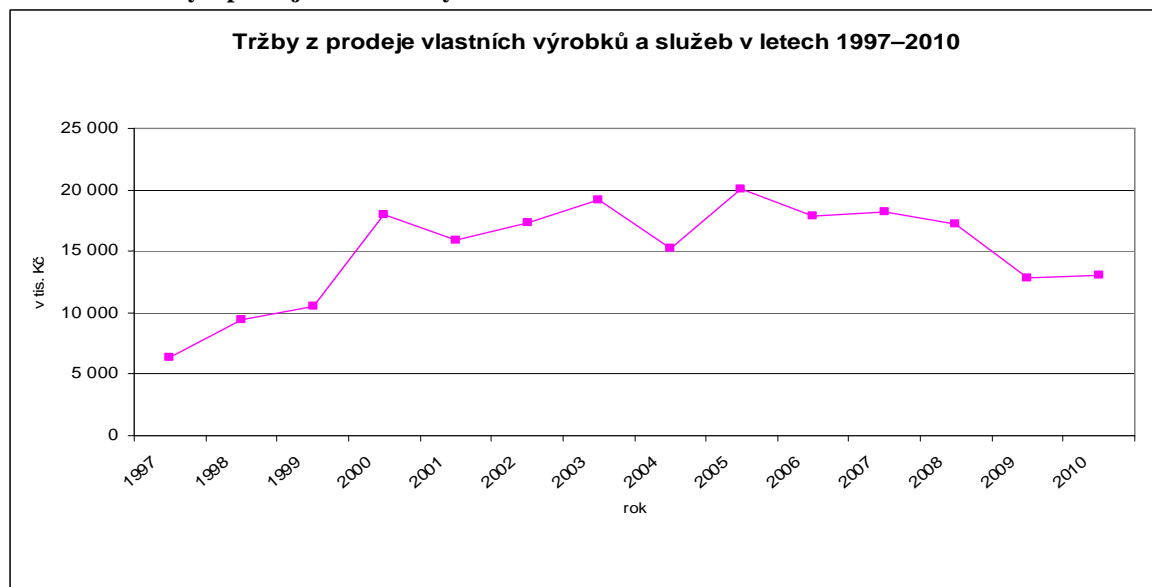


Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Na grafu č. 11 je znázorněn vývoj výše tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb mezi lety 1997–2010. Nejnižší tržba, tj. přibližně 6 mil. Kč, byla realizována v roce 1997. V tomto roce byla společnost s ručením omezeným založena. Výrobní kapacita a technologické vybavení bylo menší, lišila se i struktura zakázek. V roce 1999 začala

Nástrojárna Palaba s. r. o. výrazně investovat do nových technologií a od roku 2000 se tržby pohybovaly v rozsahu 15 až 20 mil. Kč. Po roce 2008 v důsledku světové ekonomické krize dochází k propadu tržeb na hranici 13 mil. Kč.

**Graf č. 11: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 1997–2010**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových materiálů podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

### **Kvalita**

Kvalita produktu je dána vysokou přesností výroby (v řádu setiny milimetru). Produkci proto zajišťují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s dlouhodobou praxí a zkušenostmi. Základním předpokladem je velice dobrá prostorová představivost, znalost čtení technických výkresů a na některých pozicích ovládnutí konstrukčních nebo výrobních počítačových programů. S ohledem na vysokou kvalifikaci zaměstnanců nejsou ani písemně zpracovávány technologické postupy.

Klíčoví zákazníci z oblasti zejména automobilového a elektrotechnického průmyslu před zadáním první zakázky osobně podnik navštíví a posoudí kvalitu technologického vybavení, možnosti komunikace s podnikem (jazyková stránka, kompatibilita počítačových programů, kompetentnost) a prohlédnou si vzorky z již vyrobených produktů. Zákazníci mohou požadovat reference od stávajících zákazníků.

Ačkoli podnik není držitelem žádného certifikátu kvality, prochází pravidelně interními audity klíčových zákazníků z automobilového a elektrotechnického průmyslu.

To znamená, že zákazník kvalitu produkce kontroluje podle svých norem. Firma dosud nepřistoupila k realizaci normy ISO 9001 z důvodu výše pořizovacích nákladů (vstupní investice kolem 70 000 Kč a současně zejména v případě nástrojárny vysoké částky za opakované povinné kalibrace velkého množství měřidel), které samy o sobě nezaručují přísun dalších zakázek.

Vzhledem k počtu zaměstnanců firmy stojí filozofie kvality na tom, že každý případný nedostatek nebo chyba je díky mezioperační kontrole okamžitě indikován a řešen. Tento postup je vynucen hlavně tlakem na co nejkratší termíny, takže je důležité, aby veškeré nedostatky byly odhaleny a vyřešeny co nejdříve. Vedení firmy nejde cestou postihů za případné chyby, protože považuje za důležité, aby zaměstnanci neměli důvod případnou chybu skrýt, ale aby v zájmu minimalizace následných škod byla každá chyba nahlášena přímo jejím autorem, což se v praxi poměrně úspěšně daří. Charakter výroby v podstatě neumožní skrýt před zákazníkem chybu, protože kontrola referenčních vzorků je buď v pořádku anebo podnik musí závadu opravovat tak dlouho až ji zcela odstraní. Čím déle se pokračuje ve výrobě produktu, který je vadný, tím více peněz je nenávratně ztraceno, protože cena zakázky je pevně dána. Navíc v případě opožděné zakázky hrozí podniku penále.

### **Ochranná známka**

Mateřská firma Palaba a. s. má několik chráněných známek. Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá pouze své vlastní logo, které není registrovanou ochrannou známkou. Bylo vytvořeno v začátku činnosti podniku a je používáno na firemních dokumentech, vizitkách, dopisech i v konstrukci v elektronické podobě. Logo je také vytištěno na každém technickém výkresu. Logo symbolizuje hlavní dva produkty, formy a nástroje, proto má podobu stylizovaných písmen „F“ a „n“ (viz příloha č. 4). Objem produkce forem je dlouhodobě vyšší než objem produkce nástrojů, a proto jsou písmena rozlišena i velikostně. Písmena loga jsou navíc vložena do obdélníku, který symbolizuje uzavřenost samostatných forem a nástrojů. Firemními barvami jsou bílá a modrá.

## **Obal**

Vzhledem k podobě vlastního produktu není využíván klasický obal. Formy a nástroje jsou expedovány na paletách, ke kterým jsou připevněny ocelovými pásky, aby byla zajištěna stabilita během přepravy. K produktu je přiložena firemní taška s logem, která obsahuje výkresovou dokumentaci ve firemních deskách s logem a krabička s logem obsahující CD s 3D daty modelu produktu. Celá paleta je obalena fólií tak, aby se zabránilo vniknutí vlhkosti přímo do produktu. Menší díly jsou baleny do kartónových krabic.

## **Design**

Design produktu je určen konkrétním technickým zadáním a liší se dle jednotlivých zákazníků. Podnik musí pracovat s odlišnými technickými podklady podle toho, co který zákazník vyžaduje a preferuje. Zadání nástroje nebo formy je závislé na technologickém vybavení zákazníka.

Charakter produktu vytváří určitý paradox v tom, že vizuálně nejdůležitější části nejsou při prvním pohledu vidět, protože nástroj je dodáván uzavřený.

## **Image**

Vizuální stránka produktu není určena pro běžného spotřebitele, protože produkt nemá charakter finálního výrobku. Slouží jako výrobní pomůcka, takže je posuzován očima technicky erudovaného zákazníka. Nejdůležitější je vyvolat u zákazníka dojem technické kompetentnosti, kvality a spolehlivosti.

## **Záruky**

Lhůta, kterou firma ze zákona ručí za vady produktu, je dva roky. Většina kontraktů obsahuje specifikaci garantovaného počtu zdvihů na nástroje nebo formy. Tento požadavek ovlivňuje technické řešení zakázky a v konečném důsledku i cenu. Kromě záručního servisu poskytuje podnik zákazníkům i pozáruční servis. Veškeré konstrukční a technologické podklady jsou archivovány, proto je zaručena opakovatelnost.

## **Služby**

Díky technologickému vybavení podniku je možné poskytnout zákazníkům i jednotlivé obráběcí operace. Například soustružení, broušení, frézování, elektroerozivní hloubení a řezání.

Pro názornost je charakter výroby zobrazen na průchodu typické zakázky firmou (viz příloha č. 5). Z tohoto technologického postupu je patrné, že se jedná o službu. Jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které zaměstnanci firmy vykonávají tak, aby v konečném efektu zákazník obdržel požadovaný výrobek. Pro přiblížení je přiložen příklad zakázky na výrobu vstříkovací formy na plasty včetně technologického postupu.

## **5.2 Cena**

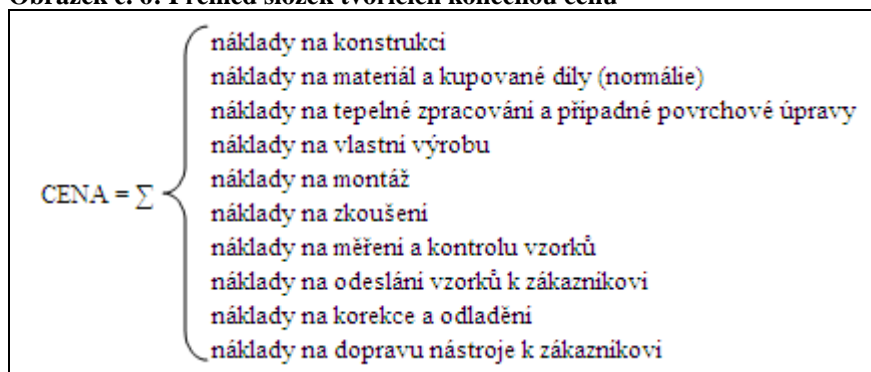
Cena je zásadním marketingovým nástrojem, protože v současné době se zákazníci o koupi produktu rozhodují právě s ohledem na cenu.

### **Stanovení ceny**

Stanovení ceny produktu je obtížné zejména z toho důvodu, že v okamžiku nabídky neexistuje žádná technická dokumentace a firma stanovuje cenu pouze na základě představy technického řešení. Postup stanovení ceny vychází z kombinace předpokládané nákladové kalkulace, ve které jsou využívány zkušenosti a konkrétní výsledky minulých technicky podobných zakázek, a tržní úrovně konkurenčních cen. Ceny na trhu mají často vliv na navržené technické řešení, kterým je cena pochopitelně ovlivňována nejvíce.

Nákladové stanovení ceny je dáno součtem jednotlivých složek nákladů. To znamená náklady na konstrukci, náklady na materiál a normálie, náklady na tepelné zpracování, náklady na vlastní výrobu, náklady na montáž, náklady na zkoušku funkčnosti, náklady na měření a kontrolu vzorků, náklady na odladění nástroje nebo formy, náklady na přepravu produktu k zákazníkovi, náklady na další případné kooperace s externími dodavateli (např. vakuové tepelné zpracování nebo povrchové úpravy). Přehled jednotlivých složek tvořících konečnou cenu je uveden na obrázku č. 6.

**Obrázek č. 6: Přehled složek tvořících konečnou cenu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s výkonným ředitelem podniku

Kalkulace nákladů týkající se konstrukce, výroby, montáže se stanovují vynásobením hodinové sazby příslušné operace a předpokládané pracnosti v hodinách. V případě kalkulace nákladů na materiál a tepelné zpracování se vychází z předběžného odhadu hmotnosti příslušných částí vynásobených sazbou za jeden kilogram. Kalkulace nákladů normálií je odhadnuta dle technického řešení a počtu jednotlivých prvků. Tato hodnota je odhadována na základě předchozích zkušeností. Kalkulace nákladů na zkoušení, odladění a měření vzorku vychází opět ze zkušenosti podle technické náročnosti zakázky. Náklady na přepravu k zákazníkovi jsou součinem sazby za kilometr a vzdálenosti od podniku k zákazníkovi. Základní nabídka obsahuje cenu ex works, tedy bez dopravy k zákazníkovi. Cena dopravy se uvádí zvlášť.

Vzhledem k charakteru služby jsou ceny stanoveny smluvně pro konkrétní případ. Cena vychází z tržní úrovně konkurenčních cen. Vliv mají kurzy: koruna k euru, euro k dolaru. Do cen v Evropě promlouvá i asijská konkurence.

### **Ceníková cena**

Ceníkové ceny jsou v případě zkoumaného podniku cenami za hodinu určité operace, např. sazba za hodinu práce konstruktéra, sazba za hodinu práce ručního nástrojaře v případě montáže a hodinové sazby jednotlivých obráběcích strojů.

### **Platební podmínky**

Obvyklé platební podmínky jsou uvedeny přímo v nabídce. Firma požaduje první zálohu ve výši 40 % z ceny po podpisu smlouvy, druhou zálohu ve výši 30 % z ceny po prvním



vyzkoušení produktu a doplatek 30 % po odsouhlasení a předání produktu zákazníkovi. Obvyklá doba splatnosti faktury je 30 dní. V praxi je však uplatňován individuální přístup k jednotlivým zákazníkům a jejich specifickým požadavkům. Někteří zákazníci sami požadují systém částečných postupných plateb podle postupného plnění harmonogramu.

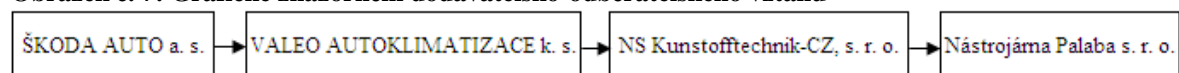
### 5.3 Distribuce

Vzhledem k orientaci firmy nelze uvažovat o spotřebiteli jako o konkrétní fyzické osobě zakupující konkrétní produkt stojící na konci dodavatelského řetězce (např. automobil, DVD rekordér, elektrická vrtačka). Z pohledu firmy jsou spotřebiteli podniky, které potřebují výrobní pomůcky pro to, aby mohly uskutečňovat sériovou či velkosériovou výrobu určitých komponentů. Tyto pomůcky (formy nebo nástroje) jsou vyráběny právě Nástrojárnou Palaba s. r. o. Vztah mezi konkrétním zákazníkem podniku, podnikem a výrobcem finálního výrobku má různou podobu. Dodavatelsko-odběratelský vztah lze rozdělit na čtyři typické případy. Tyto případy, vztažené pro názornost na konkrétní zákazníky, jsou popsány níže na obrázcích 7 až 10.

#### Případ č. 1

Předmětem distribuce je vstřikovací forma. Konkrétní obchodní smlouva a následné fakturace se odehrávají mezi podnikem Nástrojárna Palaba s. r. o. a jejím přímým zákazníkem. Tím je lisovna plastových dílů NS Kunststofftechnik-CZ, s. r. o. Nicméně v případě technických specifikací hraje kromě lisovny významnou roli i její zákazník VALEO AUTOKLIMATIZACE k. s., subdodavatel podsestav (zde autoklimatizací), který odebírá díly vyrobené lisovnou. Uzavření zakázky je vázáno na schválení kvality dodávaných výlisků subdodavatelským podnikem. V tomto případě výrobce finálního produktu (automobilů ŠKODA AUTO a. s.) přímo nekomunikuje s podnikem Nástrojárna Palaba s. r. o. To je dobře patrné z obrázku č. 7.

**Obrázek č. 7: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu**

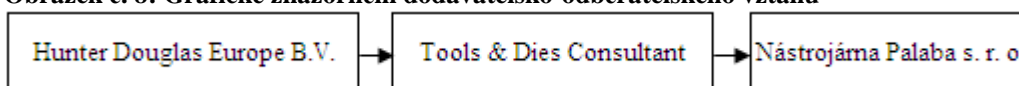


Zdroj: vlastní zpracování

### Případ č. 2

Předmětem distribuce je vstřikovací forma. Konkrétní obchodní smlouva a následné fakturace se odehrávají mezi podnikem Nástrojárna Palaba s. r. o. a obchodním zastoupením Tools & Dies Consultant, jak je znázorněno na obrázku č. 8. V případě technických specifikací hraje kromě obchodního zastoupení významnou roli přímo výrobce finálního produktu Hunter Douglas Europe B. V. (výrobce okenních systémů, žaluzií apod.). Uzavření zakázky je vázáno na schválení kvality dodávaných výlisků přímo výrobcem finálního produktu. V tomto případě výrobce finálního produktu přímo komunikuje s Nástrojárnou Palaba s. r. o.

**Obrázek č. 8: Grafické znázornění dodavatelско-odběratelského vztahu**



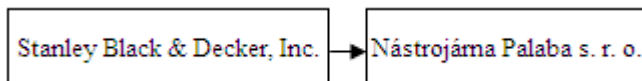
Zdroj: vlastní zpracování

Pro oblast Beneluxu má podnik uzavřenou smlouvu o výhradním obchodním zastoupení firmou Tools & Dies Consultant. Důvodem je lepší komunikace rodilého mluvčího se znalostí specifických obchodních přístupů v dané oblasti.

### Případ č. 3

Předmětem distribuce je vstřikovací forma. Konkrétní obchodní smlouva, fakturace, technické specifikace a následné schválení kvality a převzetí se odehrávají mezi podnikem Nástrojárna Palaba s. r. o. a výrobcem finálního produktu. Výrobce finálního produktu Stanley Black & Decker, Inc. (výrobce ručního elektrického nářadí) přímo komunikuje s Nástrojárnou Palaba s. r. o., jak je znázorněno na obrázku č. 9.

**Obrázek č. 9: Grafické znázornění dodavatelско-odběratelského vztahu**



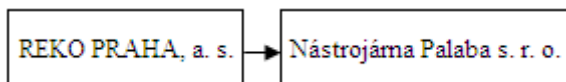
Zdroj: vlastní zpracování

### Případ č. 4

Předmětem distribuce jsou plastové výlisky. Konkrétní obchodní smlouva, fakturace, technické specifikace a následné schválení kvality a převzetí se odehrávají mezi podnikem

Nástrojárna Palaba s. r. o. a výrobcem finálního produktu REKO PRAHA, a. s. (výstavba a opravy chladících věží). Obrázek č. 10 dokazuje, že v tomto případě výrobce finálního produktu komunikuje přímo s Nástrojárnou Palaba s. r. o.

**Obrázek č. 10: Grafické znázornění dodavatelsko-odběratelského vztahu**



Zdroj: vlastní zpracování

V případě dalších zákazníků se nemusí vždy jednat o vstřikovací formy na plasty nebo plastové výlisky, ale může jít o nástroje na lisování plechových dílů, různé přípravky, jednotlivé náhradní díly do výrobních linek (razníky, matrice apod.) nebo dokonce pouze o jednotlivé operace na dodaných částečně vyrobených součástkách jako je soustružení, broušení, frézování atd.

## **5.4 Propagace**

Nástrojárna Palaba s. r. o. je malým podnikem a pro oblast propagace nemá žádného speciálního zaměstnance. Veškeré záležitosti týkající se propagace spravuje výkonný ředitel firmy.

### **Reklama**

Vzhledem k charakteru nabízeného produktu podnik nepoužívá masovou reklamu zaměřenou na spotřebitele coby fyzickou osobu. Specializuje se na reklamu cílenou na potenciální zákazníky z daného odvětví, kterými jsou podniky lisující plastové výrobky, plechové výlisky, montující určité podsestavy apod.

V současné době je nejdůležitější propagace prostřednictvím Internetu. Samozřejmostí jsou vlastní internetové stránky ([www.nastrojarna-palaba.com](http://www.nastrojarna-palaba.com)), které jsou kromě češtiny i v anglické a německé mutaci. Komplikací je omezení možnosti předvedení technicky nejzajímavějších produktů, protože podnik je vázán obchodním tajemstvím vůči svým stávajícím zákazníkům a chrání know-how svoje i zákazníka.

Nástrojárna Palaba s. r. o. je také registrována v Evropské databance, která poskytuje informace o firmách, a dále v seznamu firem apod. Podnik lze tedy nalézt pomocí internetových vyhledávačů. Avšak problémem pro internetové vyhledávače je optimální stanovení klíčových slov tak, aby byla univerzálně využitelná. Potenciální zákazníky lze rozdělit do dvou skupin. V prvním případě je potenciálním zákazníkem technicky erudovaný pracovník znalý odborných pojmů (jedná se většinou o firmy s vlastní sítí dodavatelů a vyhledávají alternativní dodavatele z důvodů lepších cen, kvality, termínů apod.). Druhá a pro firmu podstatně nadějnější skupina jsou uživatelé buď nedostatečně znalí technické terminologie nebo dokonce laici, kteří jsou teprve ve fázi hledání dodavatelů (např. pro nově vzniklé zahraniční pobočky firem v České republice, kde za zahraničního manažera vyhledává prvotní kontakty například asistentka, která nemá žádné technické znalosti a její kvalifikací je především znalost cizího jazyka). Právě pro tento případ je složité najít taková klíčová slova, která by pomohla vyhledat podnik i laikům. Tento typ zákazníka je pro firmu velice zajímavý, protože zpravidla nemá dodavatele a tlak konkurence není tak veliký. V současnosti je v jednání vyhledávání pomocí SEO, které by pomocí zadání specifických údajů zobrazilo internetové stránky podniku na čelních místech vyhledávačů.

### **Osobní prodej**

Vzhledem k tomu, že u charakteru produktů podniku jsou důležité zejména kontakty, probíhá i prodej osobní formou. Prodávající komunikuje přímo s kupujícím prostřednictvím nejen obchodní stránky, ale hlavně pomocí technické kompetentnosti.

### **Public Relations**

Podnik Nástrojárna Palaba s. r. o. byl členem sdružení českých nástrojáren Bohemia Tools, které, dříve než zaniklo, konalo prezentační výstavy. V současné době své produkty na žádných výstavách či veletrzích neprezentuje.

Podnik dříve k propagování svých výrobků využíval tištěné katalogy. V minulosti například měl zaplacenou inzerci v odborném časopise zaměřeném na českou ekonomiku. Ačkoli byl tento časopis vydáván v několika jazykových mutacích, neměla propagace touto cestou žádný efekt. Nejenže touto cestou firma neoslovila nové zákazníky,

ale nezískala ani kontakty. V dnešní době se z tištěných materiálů používají už jen prospekty obsahující stručnou prezentaci podniku.

Noví potenciální zákazníci, kteří se rozhodují, zda zadají první zakázku a chtějí sami posoudit kvalitu technologického vybavení, možnosti komunikace s podnikem a prohlédnout si vzorky již vyrobených produktů, vždy obdrží písemné materiály. Tyto materiály jsou zpracovávány individuálně pro poptávku konkrétního zákazníka. Jsou tedy cíleně zaměřené, obsahují reference a podklady pro to, aby zákazník zadal zakázku právě této firmě.

V současnosti je preferována cesta cíleného kontaktování potenciálních zákazníků. Úspěch spočívá v referencích, které současní zákazníci a jejich kontaktní osoby předávají dál. V případě migrace pracovníků zajišťujících objednávání nástrojů jsou přirozenou cestou šířeny informace a kontakty dále i bez placené reklamy. Tato forma propagace je v současné době nejefektivnější.

Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá ve velké míře identifikační média. Samotná budova, kde firma sídlí, je zvenčí laděna do odstínů firemních barev a z ulice je snadno rozpoznatelný štít s logem firmy. Zaměstnanci oblékají firemní oděv, který se skládá z pracovních kalhot a trička s logem firmy. Veškeré prospekty jsou tištěny na hlavičkovém papíře, kde jsou kromě názvu a loga firmy uvedeny veškeré možnosti spojení (adresa, telefonní číslo, fax, e-mail, oficiální internetové stránky, bankovní spojení). Logo firmy je vytištěno také na obálkách a vizitkách. Firma v minulosti měla své logo na firemním autě. Tato forma však momentálně není použita. Kontakt na podnik Nástrojárna Palaba s. r. o. lze najít i v tradičním telefonním seznamu Zlaté stránky.

Nástrojárna Palaba s. r. o. používá i drobné propagační předměty. Jedná se předměty, které na sobě nesou logo firmy, popřípadě adresu a další kontakty (hrnečky, propisky, kalendáře apod.) V minulosti firma také využila služeb kartografického nakladatelství P. F. art, spol. s r.o., které jí nabídlo možnost umístění reklamy na přední i zadní desky autoatlasu. Kromě kontaktních údajů obsahují desky i propagační fotky produktů firmy. Tyto předměty jsou

využívány i pro běžnou práci, proto je možné namítnout, že propagační účel takových předmětů je vedlejší. Rozhodně však není zanedbatelný.

## 6 Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz je nyní možné stanovit návrhy a doporučení, která mohou doplnit a tím pádem i zlepšit jednotlivé složky marketingového mixu podniku Nástrojárna Palaba s. r. o. Vzhledem k předmětu podnikání a fungování na B2B trhu je možnost modifikace některých složek marketingového mixu velmi omezená. To se týká zejména produktu, ceny a distribuce. Naopak oblast propagace skýtá mnoho možností, jak firmě pomoci k novým potenciálním zákazníkům. Následující návrhy a doporučení by měly podniku dopomoci k získání konkurenční výhody na trhu.

### **ISO 9001**

System managementu jakosti výrobků či služeb dle mezinárodní normy ISO 9001 (v České republice vydána jako norma ČSN EN ISO 9001) je firmami hojně využíván. Obecně lze říci, že veškeré normy ISO jsou standardy moderního obchodního prostředí. V současnosti jsou tyto normy zákazníky vyžadovány. Nástrojárna Palaba s. r. o. zatím nepřistoupila k realizaci normy ISO 9001. Částečně je to způsobeno vyšší pořizovacími náklady.

Firma by měla zvážit, zda si normu ISO 9001 nezařídí. Sama o sobě nezajistí přísun nových zakázek, ale může být chápána jako konkurenční výhoda či jako srovnání kroku s dalšími nástrojárnami. V Evropské databance je registrováno přes 150 českých nástrojáren a většina podniků již držitelem certifikátu ISO 9001 je.

### **Náklady na získání certifikátu ISO 9001:**

Podnik Nástrojárna Palaba s. r. o. již v minulosti obdržel návrh smlouvy o dílo<sup>5</sup>, kde předmětem byl návrh a poradenství při zpracování projektu systému managementu jakosti, poradenství při jeho realizaci a příprava objednatele k certifikaci akreditovaným certifikačním orgánem. Program zavádění byl rozložen do pěti měsíců a náklady stanoveny ve výši 78 000 Kč + DPH. Dále byla stanovena cena za dopravu, a to ve výši 7 Kč/km + DPH.

---

<sup>5</sup> Návrh smlouvy o dílo byl zpracován společností QISO – MIRAIS, s. r. o.

## Veletrhy

Firma Nástrojárna Palaba s. r. o. se v poslední době na veletrzích ukazovala pouze v roli návštěvníka. Účast na veletrzích, zejména těch zahraničních, je bohužel pro podnik problematická, a to zejména kvůli personálnímu obsazení stánku. Při celkovém počtu 20 zaměstnanců není příliš žádoucí opustit na čtyři dny výrobu. Navíc má firma omezený počet pracovníků, kteří by byli schopni poskytnout zájemcům o spolupráci informace v cizím jazyce.

Přítom právě veletrhy či výstavy nabízí pro oblast B2B trhu velkou příležitost k navázání kontaktů s potenciálními zákazníky. Výhodou je nejen možnost okamžitého seznámení s produkcí, ale i osobní kontakt a komunikace. Účast na veletrhu je také možností, jak posílit publicitu.

Pokud by přesto firma měla zájem o účast na některém ze strojírenských veletrhů, bylo by vzhledem ke struktuře zákazníků lepší možností zvolit veletrh specializovaný, protože veletrhy konané v České republice (například Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně nebo mezinárodní veletrh strojírenských technologií FOR INDUSTRY v Praze) jsou obecné a nabízí příliš mnoho produktů. V zahraničí fungují zavedené a hojně navštěvované veletrhy, které jsou specializované, tím pádem je zde větší možnost oslovení zákazníků. Příkladem specializovaného veletrhu je hannoverský Mezinárodní technologický veletrh průmyslu na zpracování plechu EuroBLECH (Hannover) nebo Světový veletrh výroby forem a nástrojů, vývoj a design Euromold (Frankfurt nad Mohanem).

### **Náklady na zajištění účasti na světovém veletrhu:**

Veškeré náklady potřebné na zajištění účasti na veletrhu EuroBLECH, který se koná 23.-27. října 2012 v Hannoveru jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Firma by volila stánek s jednou otevřenou stěnou, který podle oficiálního průvodce pro vystavující na veletrhu stojí přibližně 190 €/m<sup>2</sup>. K ceně je dále připočítán poplatek AUMA<sup>6</sup> ve výši 0,60 €/m<sup>2</sup>. Za pronájem stánku zabírajícího 20 m<sup>2</sup> podlahové plochy by firma včetně poplatku AUMA zaplatila 3 812 €.

---

<sup>6</sup> Poplatek odvedený Asociaci německého veletržního průmyslu.



**Tabulka č. 8: Vyčíslení nákladů potřebných na účast na veletrhu EuroBLECH 2012**

Náklady na pronájem podlahové plochy o rozloze 20 m <sup>2</sup>	3 812 € <sup>7</sup>
Cestovní náklady	
- cesta ze Slaného do Hannoveru (500 km)	1 650 Kč <sup>8</sup>
- cesta z Hannoveru do Slaného (500 km)	1 650 Kč
- cestování během účasti na veletrhu (30 km)	49,5 Kč
Ubytování	2 400 €
Stravování	2 400 €
Reklamní předměty + informační vybavení stánku	70 000 Kč
Práce s vystavovanými vzorky (leštění apod.)	15 000 Kč
Pohoštění návštěvníků stánku	1 200 €
$\Sigma$	<b>327 762 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Veletrhu se zúčastní čtyři zaměstnanci podniku, kteří budou ubytováni v tříhvězdičkovém hotelu přímo v Hannoveru (cena za pět nocí pro jednu osobu činí přibližně 600 €). V ceně je započítána i snídaně. Za další stravování každý zaměstnanec vydá 600 €. Dále bude nutné zajistit občerstvení pro návštěvníky stánku. Je počítáno s odbavením deseti návštěv po dvou lidech v každém výstavním dni, tj. 60 návštěv.

Před samotným začátkem festivalu bude nutné připravit veškeré vystavované vzorky, cena za přípravu je odhadnuta na 15 000 Kč.

Není počítáno s využitím hostesek či studentů, které by si firma ke stánku najala zejména z důvodu komunikace s rodilými mluvčími.

### **Oficiální internetové stránky podniku**

Ačkoli internetové stránky fungují, bylo by dobré provést jejich aktualizaci. Aktualizace by zahrnovala oživení designu, doplnění o firemní loga zákazníků, kteří jsou nyní jen vyjmenováni, a zejména jinak strukturovaný obsah, který by bylo vhodné doplnit o podrobnější informace (současné stránky obsahují pouze základní informace shrnuté vesměs do několika málo bodů). Internetové stránky jsou spravovány externím

<sup>7</sup> Při kurzu euro 24,4 Kč.

<sup>8</sup> Při spotřebě nafty 5 l/100 km a při ceně nafty 33 Kč.

dodavatelem CZOL media interactive, s. r. o. Společnost by po domluvě se zkoumaným podnikem přepracovala stránky přesně podle přání, popřípadě může sama navrhnout design www stránek.

**Náklady na aktualizaci internetových stránek:**

Vzhledem k tomu, že firma již využívá služeb společnosti CZOL media interactive, s. r. o. a ve spolupráci s ní by se podílela na novém vzhledu a lepším obsahu existujících stránek, pohybovaly by se náklady ve výši cca 10 000 Kč.

**SEO optimalizace**

V souvislosti s aktualizací oficiálních internetových stránek lze firmě doporučit využití SEO optimalizaci webové stránky pro vyhledávače. Webové stránky podniku by potom byly upraveny tak, aby se ve vyhledávacích zobrazoval odkaz na firmu na předních místech.

**Náklady na SEO optimalizaci:**

Pro firmu by bylo výhodné najmout pro SEO optimalizaci stejnou firmu, která bude rekonstruovat oficiální internetové stránky. Tento dodavatel SEO optimalizaci zajišťuje. Náklady by se pohybovaly okolo 30 000 Kč.

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo stanovit návrhy a doporučení pro vylepšení stávajícího marketingového mixu podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

Předpokladem pro dosažení hlavního cíle bylo splnění několika dílčích cílů, a to zejména analyzování současného marketingového mixu. Dále bylo nutné analyzovat konkurenty, zákazníky a dodavatele společnosti. Tím pádem mohla být identifikována slabá místa marketingového mixu.

Z analýzy konkurentů vyplynulo, že v současnosti firmu Nástrojárna Palaba s. r. o. nejvíce ohrožují asijské nástrojárny. Zejména čínské, jihokorejské a tchaj-wanské. Konkurence je vysoká, protože asijské ceny a náklady jsou celkově nižší. Do budoucna lze předpokládat, že v Číně bude sílit sociální tlak a mladší generace bude chtít vyšší platy. V důsledku toho mohou kvalitní hi-tech čínské nástrojárny přestat být levné. Hrozbou a výzvou zároveň je dovoz méně kvalitních výrobků z asijských zemí. Hrozbou je z důvodu odsunu výroby a tudíž poklesu poptávky po práci v Evropě a výzvou proto, že Nástrojárna Palaba s. r. o. může získat potenciální zákazníky, kteří nyní vyrábí v Asii, ale nejsou spokojeni s kvalitou. Z evropských zemí konkuruje zkoumanému podniku nejvíce Portugalsko. V České republice funguje podle dat z Evropské databanky více než 150 nástrojáren, ve skutečnosti je však počet nástrojařských a kovoobráběčských podniků ještě vyšší, protože zápis do Evropské databanky je zpoplatněn. Analýza konkurentů dále ukázala, že zahraniční i české nástrojárny jsou ve velké míře držiteli certifikátu ISO 9001.

Z analýzy dodavatelů vyplývá, že Nástrojárna Palaba s. r. o. využívá služeb dalších firem coby externích dodavatelů pro úkony, na které firma nemá vlastní kapacity nebo technologie, které by dostatečně nevyužila.

Analýzou zákazníků bylo zjištěno, že Nástrojárna Palaba s. r. o. má odběratele tuzemské i zahraniční. Exportní aktivity podniku se týkají v nejvyšší míře západní Evropy, přímým vývozem však v posledním sledovaném roce byla tvořena jen 4 % celkových tržeb.

Zákazníci zkoumaného subjektu pochází zejména z oblasti automobilového a elektrotechnického průmyslu.

Posledním dílčím cílem bylo zhodnocení marketingové mixu podniku. Jednotlivé složky marketingového mixu jsou ovlivněny působením firmy na průmyslovém trhu. Vyrobený produkt není dodáván konečným spotřebitelům, ale je určen k dalšímu zpracování, je tedy výrobní pomůckou. Tomu jsou uzpůsobeny distribuční cesty. Nástrojárna Palaba s. r. o. nemusí vždy komunikovat s výrobcem finálního produktu. Své služby se podnik snaží nabízet prostřednictvím oficiálních internetových stránek a pomocí rejstříků firem, kde je zapsán.

Návrhy a doporučení ke zlepšení marketingového mixu by měly analyzované firmě dopomoci k posílení pozice na trhu, domácím i zahraničním, popřípadě ke zvýšení konkurenceschopnosti. Obor, ve kterém Nástrojárna Palaba s. r. o. podniká, neumožňuje některé složky marketingového mixu výrazně měnit. Proto je doporučeno především posílení propagace. Je ovšem nutné mít na paměti, že firma neprodává konečný produkt a tomu musí být přizpůsobené i návrhy na zlepšení. Těmi je především rekonstrukce oficiálních internetových stránek společnosti a s ní související SEO optimalizace a také účast na strojírenských veletrzích. Pro posílení konkurenceschopnosti je navrženo získání certifikátu ISO 9001. U každého návrhu jsou odhadnuty náklady, které by firma musela do realizace vložit.

Diplomová práce je svým zaměřením určena zejména pro samotný zkoumaný subjekt, tedy pro podnik Nástrojárna Palaba s. r. o., který tak získá ucelený přehled informací využitelných především v oblasti rozvoje propagace podniku.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace:

BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Základy marketingu*. 3. nezm. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.

FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

KINCL, Jan a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12th ed. New Persey : Pearson Prentice Hall, 2006. 729 s. ISBN 0-13-145757-8.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 132 s. ISBN 80-7169-297-2.

SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín : EKKA, 1994. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.

### **Internetové zdroje:**

Accurate(HK)Mould Technology Limited. *About Us* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.acc-mold.com/about-us/>>.

Accurate(HK)Mould Technology Limited. *Product* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.acc-mold.com/product-list/>>.

Asiacmold. *About us* [online]. c2005 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.asiacmold.com/>>.

Asiacmold. *Manufacturing* [online]. c2005 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.asiacmold.com/manufactu.html>>.

Bogner Ocel. Profil společnosti [online]. c2007 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.bogner.cz/?sec=60>>.

Böhler Uddeholm CZ s. r. o. *Historie* [online]. c2003 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.bohler-uddeholm.cz/1759.htm>>.

Facort. *Company* [online]. c2006 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.facort.com/>>.

Forez. *Seznam strojů* [online]. c2003 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.forez.cz/page.php?a=stroje&i=stroje&l=cz>>.

Forez. *Úvod* [online]. c2003 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.forez.cz/page.php?a=uvod&i=uvod&l=cz>>.

Formkov spol. s r.o. *Možnosti výroby* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.formkov.cz/moznosti-vyroby>>.

Formkov spol. s r.o. *O firmě* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.formkov.cz/o-firme>>.

Fortell s. r. o. *Naše služby* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.fortell.cz/vstrikovaci-formy>>.

Freird Technology Hongkong Company. *About Us* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.freird.com/index.php/index/html/23/2.html>>.

Freird Technology Hongkong Company. *Equipment List* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.freird.com/index.php/index/html/23/10.html>>.

HVM Plasma, spol. s r.o. *Úvod* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.hvm.cz/?id=cz00>>.

KOH-I-NOOR Ponas s. r. o. *Profil* [online]. c2008-2010 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ponas.cz/profil-firmy.html>>.

KOH-I-NOOR Ponas s. r. o. *Strojní vybavení* [online]. c2008-2010 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ponas.cz/strojni-vybaveni.html>>.

Kolbenschmidt Pierburg AG. *Předmět činnosti* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://kolben-ustinl.kspg-ag.com/index.php?fid=10059&lang=2>>.

Loreta s. r. o. Lisovna Nástrojárna. *Strojní vybavení nástrojárny a jejich parametry* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <[http://www.loreta.net/strojni\\_vybaveni\\_nastrojarna.php](http://www.loreta.net/strojni_vybaveni_nastrojarna.php)>.

Loreta s. r. o. Lisovna Nástrojárna. *Strojní a technologické vybavení lisovny* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <[http://www.loreta.net/strojni\\_vybaveni\\_lisovna.php](http://www.loreta.net/strojni_vybaveni_lisovna.php)>.

MISUMI Europe. *Produkty* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <[http://www.misumi-europe.com/index.aspx?lang=CS&fn=sub2\\_0.aspx&mu=02&css=L1&ref=#](http://www.misumi-europe.com/index.aspx?lang=CS&fn=sub2_0.aspx&mu=02&css=L1&ref=#)>.

MSp ČR - Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. c2011 [2011-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=254124&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e10a93085f64c525ffec66687d529f3a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=49902&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=18.03.2011>>.

Nástrojárna Palaba s. r. o. *Strojní vybavení* [online]. c2006 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://nastrojarna-palaba.com/strojni-vybaveni.php>>.

Novapax CZ s. r. o. *Navarování forem a nástrojů* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.novapaxcz.eu/?idk=3>>.

Ronas s. r. o. *Profil* [online]. c2002 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ronas.com/default.asp?id=default&lang={a4339c10-cf95-4bee-8975-e67653809446}>>.

Ronas s. r. o. *Strojní vybavení* [online]. c2002 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ronas.com/default.asp?id=technologie&lang={a4339c10-cf95-4bee-8975-e67653809446}>>.

ShenZhen Government Online. *General Info* [online]. c2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://english.sz.gov.cn/gi/>>.

SMK Konstrukce. *Nabízíme* [online]. c2011 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.smkk.cz/>>.

**Vnitropodnikové materiály podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.:**

Ekonomické analýzy z let 1997 - 2010

Návrh smlouvy o dílo zpracovaný společností QISO – MIR AIS, s. r. o.



## 9 Přílohy

Příloha č. 1: Vstřikovací forma na plasty

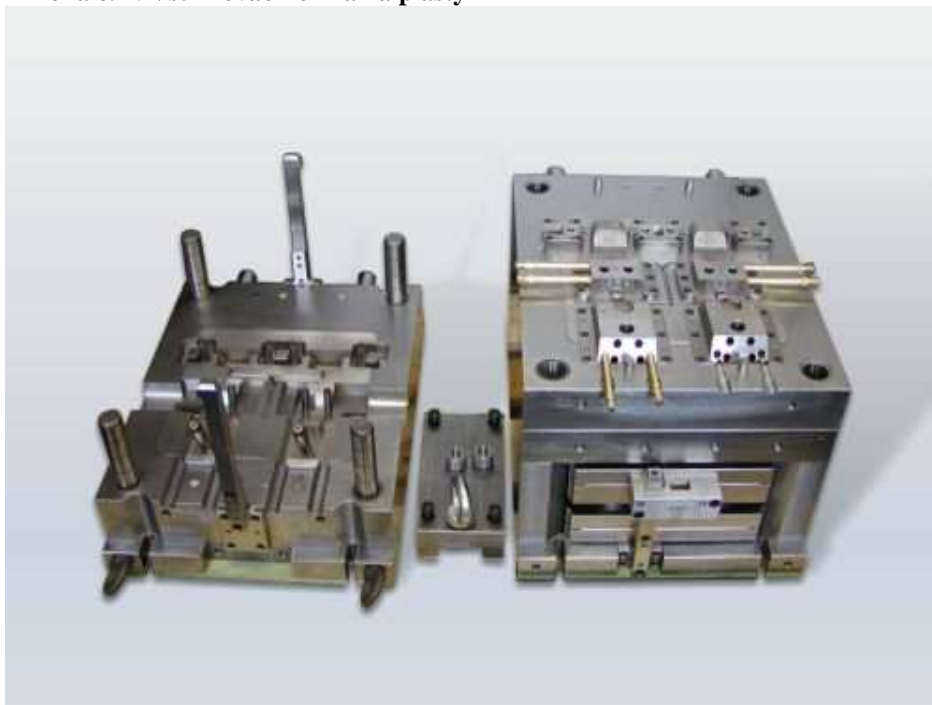
Příloha č. 2: Lisovací nástroj na plechové díly

Příloha č. 3: Tvarové vložky vstřikovací formy na plastový výlisek

Příloha č. 4: Logo podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.

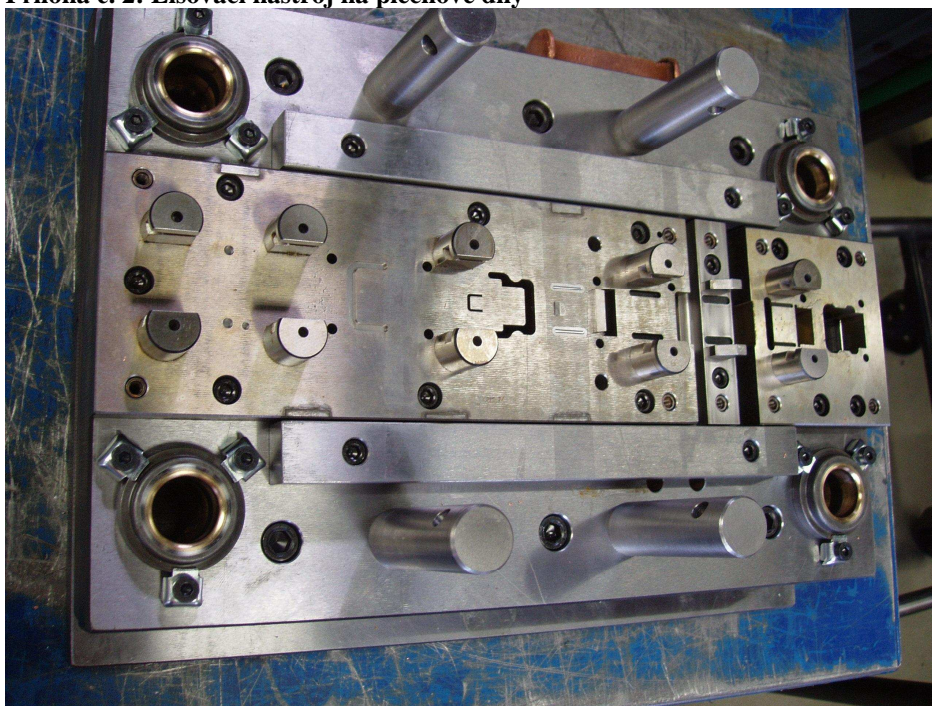
Příloha č. 5: Schéma průchodu typické zakázky podnikem

**Příloha č. 1: Vstříkovací forma na plasty**



Zdroj: Nástrojárna Palaba s. r. o.

**Příloha č. 2: Lisovací nástroj na plechové díly**



Zdroj: Nástrojárna Palaba s. r. o.

**Příloha č. 3: Tvarové vložky vstřikovací formy na plastový výlisek**



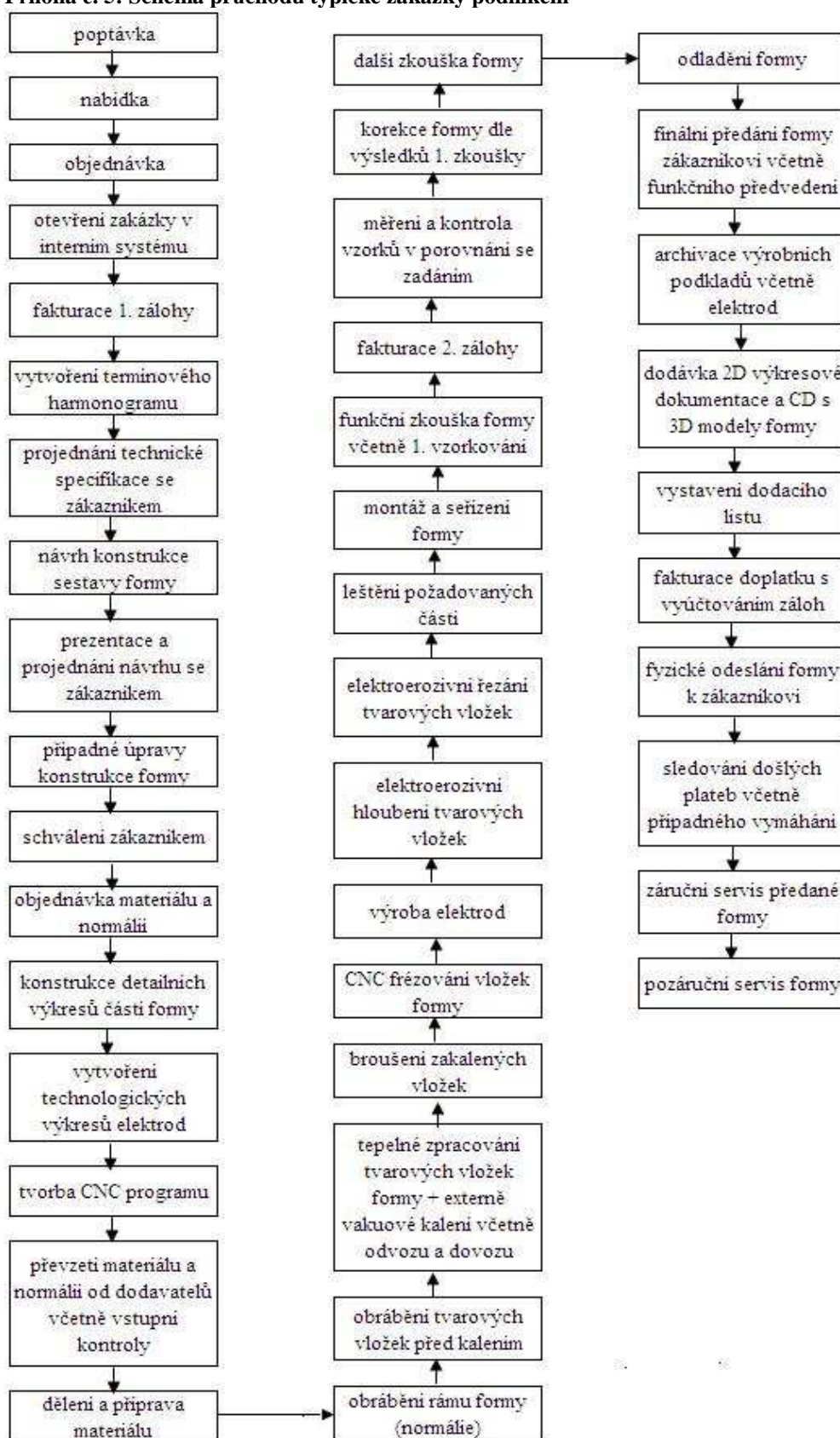
Zdroj: Nástrojárna Palaba s. r. o.

**Příloha č. 4: Logo podniku Nástrojárna Palaba s. r. o.**



Zdroj: Nástrojárna Palaba s. r. o.

Příloha č. 5: Schéma průchodu typické zakázky podnikem



Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultací s výkonným ředitelem podniku