

Marketingová strategie závodu Obaly v období ekonomické recese

Eva Melicharová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva MELICHAROVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Marketingová strategie závodu Obaly v období ekonomické recese**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literaturu vzhledem ke zvolenému tématu.
2. Provedte analýzu situace na závodě Obaly.
3. Navrhněte strategické cíle.
4. Vypracujte krizové scénáře.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK F. a kol. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

[2] DEDOUCHOVÁ M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7079-713-4.

[3] HAVLÍČEK K., KAŠÍK M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management press, 2005, ISBN 80-7261-120-8.

[4] CHARVÁT J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1389-6.

[5] JAKUBÍKOVÁ D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-8.


[6] KOTLER P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Hampl**

Datum zadání bakalářské práce: **24. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2009**

Ve Zlíně dne 23. března 2009


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Účelem této bakalářské práce je vytvoření optimální marketingové strategie pro závod Obaly společnosti ZÁLESÍ, a.s. v období ekonomické recese. Teoretická část je věnována vymezením základních teoretických pojmů z oblasti marketingové strategie. V návaznosti na teoretickou část je zpracována část analytická obsahující potřebné analýzy pro stanovení dílčích cílů, které jsou základem pro vypracování jednotlivých strategických scénářů. V závěrečné části jsou shrnuty dosažené výsledky za první třetinu roku 2009.

Klíčová slova: strategie, ekonomická recese, SWOT analýza, strategický cíl, krizový scénář, strategický scénář, implementace strategie

ABSTRACT

Purpose of this bachelor thesis is creating of the optimal marketing strategy for the division Obaly of the company ZÁLESÍ a.s. in the period of economical recession. There is basic theoretic concepts of the marketing strategy in theoretical part. In sequence of this theoretical part is processed analytical part which contains necessary analyses for setting up of the partial aims which are basis for conduct of the particular strategic plans. There are summed up records of the first third of the year 2009 in the final part.

Keywords: strategy, economic recession, SWOT analysis, strategic aim, crisis plan, strategic plan, strategy implementation

Mé poděkování patří společnosti ZÁLESÍ a.s za vytvoření podmínek pro získání praktických zkušeností a především panu Ing. Josefu Hamplovi za poskytnutí potřebných informací, na základě kterých mohla být zrealizována tato bakalářská práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJEM STRATEGIE	10
2 STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ MODEL	13
2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	13
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	14
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)	14
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí (interní analýza).....	15
2.2.3 Druhy stěžejních analýz	15
2.2.3.1 SWOT analýza	15
2.2.3.2 PEST analýza	17
2.3 FORMULACE CÍLŮ	17
2.4 TVORBA STRATEGIE.....	18
2.5 IMPLEMENTACE STRATEGIE	19
2.6 ZPĚTNÁ VAZBA A KONTROLA.....	20
3 EKONOMICKÁ RECESE	21
3.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	21
II ANALYTICKÁ ČÁST	23
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	24
5 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH ZÁVODŮ	26
6 BLIŽŠÍ CHARAKTERISTIKA ZÁVODU OBALY	28
6.1 PROVOZ POTISK	29
6.2 PROVOZ TUBY	30
6.3 ÚSEKY ZABEZPEČUJÍCÍ CHOD VÝROBY	31
7 POPIS ČINNOSTI NA ZÁVODĚ OBALY	33
8 VÝROBA V ROCE 2008	34
9 ANALÝZY	36
9.1 SWOT ANALÝZA.....	38
9.2 PEST ANALÝZA	39
10 KRIZOVÉ SCÉNÁŘE	41
10.1 ODCHOD KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ	41
10.2 KONKURENCE.....	42
10.3 ZTRÁTA KONKURENCESCHOPNOSTI Z DŮVODŮ PŘETRVÁVAJÍCÍCH PROBLÉMŮ VE VÝROBĚ	43
11 FORMULACE CÍLŮ	45

12	STRATEGIE.....	47
12.1	M1 EXPANZE NA NOVÉ TRHY	47
12.2	M2 ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU	48
12.3	M3 SNÍŽENÍ OBRÁTKY ZÁSOB.....	49
12.4	M4 SNÍŽENÍ NÁKLADŮ	50
12.5	IN1 ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ TECHNOLOGIE	51
12.6	IN2 NOVÉ TECHNOLOGIE.....	52
12.7	P1 STABILIZACE ZKUŠENÝCH A KVALITNÍCH PRACOVNÍKŮ V DĚLNICKÉ VÝROBĚ	53
12.8	O1 ZVÝŠENÍ KVALITY TECHNICKÝCH PRACOVNÍKŮ VÝROBY.....	54
13	IMPLEMENTACE STRATEGIE	56
14	ZPĚTNÁ VAZBA A KONTROLA.....	57
14.1	M1 EXPANZE NA NOVÉ TRHY	57
14.2	M2 ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU	57
14.3	M3 SNÍŽENÍ OBRÁTKY ZÁSOB.....	58
14.4	M4 SNÍŽENÍ NÁKLADŮ	60
14.5	IN1 ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ TECHNOLOGIE	62
14.6	IN2 NOVÉ TECHNOLOGIE.....	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM GRAFŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V loňském roce se v zahraničí projevila světová ekonomická recese a v druhé polovině roku dorazila i do České republiky, kde zasáhla téměř každý podnikatelský subjekt.

I společnost ZÁLESÍ a.s. byla ekonomickou recesí zasažena a to především proto, že poměrná část její produkce je zaměřena na automobilový průmysl, který byl recesí ovlivněn ve značné míře. Společnost ZÁLESÍ a.s. podniká v několika oblastech různého charakteru. Tato skutečnost dává firmě značnou šanci přečkat stávající období hospodářského poklesu. Nezbytnou součástí tohoto období je vytvoření četných opatření v rámci celé společnosti, která by měla minimalizovat negativní dopady tohoto ekonomického vývoje.

Od loňského roku pracuji ve společnosti ZÁLESÍ a.s. jako referent nákupu na závodě Obaly, který se zabývá výrobou laminátových tub pro farmaceutický, kosmetický a potravinářský průmysl. Tento segment výroby nebyl recesí přímo zasažen, a právě proto je jedním ze závodů, který by měl vytvářet zdroje pro podporu ostatních závodů k překonání tohoto období.

Hlavním cílem práce je vytvoření optimální marketingové strategie pro závod Obaly k zajištění silnější konkurenční pozice na trhu, snížení možných rizik a především navýšení zisku. Tohoto navýšení by měl závod dosáhnout klasickým postupem, který spočívá ve zvýšení tržeb a snížení nákladů, což je možné za předpokladu zefektivnění stávající výroby, uvolnění peněžních prostředků vázaných v zásobách a získání nových lukrativních odbytišť vyráběného produktu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM STRATEGIE

Pojem strategie pochází z řečtiny a v překladu znamená umění velitele, generála. V podnikové terminologii dříve znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Dnes se pod tímto pojmem rozumí postup, který má vést k dosažení vytyčených cílů a získání konkurenční výhody v určitém čase. Strategie zahrnuje to, co firma hodlá v budoucnu udělat spolu s tím, co konkrétně musí udělat k zajištění rozvoje majetku a likvidnosti. Strategie není to samé co plán, jak se někteří manažeři mohou domnívat, strategie je dlouhodobý směr či vize obsahující především způsob, jak dosáhnout stanovených cílů. Primárním cílem je získat pro firmu silnější konkurenční pozici než je ta současná. Dalším stěžejním cílem je snížit možná rizika a dosáhnout situace, kdy může firma předvídat změny a především na tyto změny reagovat, popřípadě je využít je ve svůj prospěch. [2], [3], [4]

Význam strategie

Pojem strategie se v českých podnicích objevuje a prosazuje poměrně krátce. U mnoha podniků je význam dlouhodobé strategie často výrazně podceňován. Manažeři většiny českých firem věnují většinu svých rozhodnutí řešení operativních problémů. Mezi základní charakteristiky významu strategie jsou:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokoušejí získat nějakou výhodu.
- Strategická rozhodnutí se pokoušejí využít příležitosti.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

Praktické využití:

- Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá firma konkurenční výhodu.
- Při definování strategie může firma dospět k tomu, že její stávající výrobní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné k tomu přizpůsobit aktivitu.

- Pokud bude firma chtít využít nově poznané příležitosti trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné a dostačující zdroje.
- Pro firmu z toho vyplývá, že strategie se tvoří již dnes.¹

Strategie a dlouhodobý plán

Základní rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je ten, že dlouhodobým plánem si firma stanovuje, kam chce dojít, kdežto strategie vyjadřuje, jak se tam má dostat. Strategie je vize, nikoli plán. Pokud firma nemá strategii, nemůže dlouhodobě dosahovat svých stanovených cílů.

Stanovená strategie by měla zajišťovat podmínky pro dlouhodobé vydělávání peněz, pro dlouhodobou schopnost mít zaměstnance a dlouhodobou schopnost umět realizovat svoje výrobky a služby na trhu. Neboli uspokojovat požadavky trhu.¹

Marketingová strategie

Marketingová strategie se velmi často spojuje s obchodní strategií, důvodem je lepší přehlednost, menší administrativa, úspora nákladů a vysoká flexibilita. Proto jsou často obchodní oddělení spojována v jeden celek s marketingovými odděleními. Jejich hlavní činností je plnění úkolů, kterými je realizováno marketingové řízení. Mezi tyto úkoly patří:

- Marketingové aktivity
 - tvorba marketingové politiky,
 - realizace marketingových výzkumů,
 - příprava marketingových plánů.
- Obchodní aktivity
 - příprava obchodních plánů,
 - řízení vztahů se zákazníky,
 - řízení obchodních případů, prodejů a pohledávek.

¹ CHARVÁT J. Firemní strategie pro praxi, Grada Publishing, Praha 2006,

- Řízení kvality
- Inovační aktivity [4]

2 STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ MODEL

Strategické plánování by mělo mít formu nepřetržitého cyklu, který začíná formulací poslání společnosti. Následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, což vede k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Dalším krokem je stanovení vize a konečných strategických cílů. Pak dochází k výběru strategie a vytvoření několika možných alternativ, ze kterých je vybrána nejvíce vyhovující strategie. Cyklus pokračuje stanovením krátkodobých cílů, které vedou k implementaci strategie na operační úrovni během každodenního řízení firmy. Součástí cyklu je vyhodnocení a porovnání dosaženého stavu s plánovanými cíli. [2], [7]

2.1 Poslání společnosti

Existence firem je založena na uspokojování potřeb zákazníků – poskytování služeb a produkci výrobků. Za tyto poskytované činnosti firmy inkasují peníze. Poslání společnosti by mělo určovat budoucí směr firmy nikoli její současný stav. Je nutné najít správnou definici poslání v rámci širšího poslání celé firmy. Zpravidla zahrnuje definici vize podniku, jeho cíle a stanovení filosofie. Poslání by také mělo motivovat zaměstnance ve firmách a sdělovat lidem, proč daná společnost vlastně existuje. Stejně tak může poslání sloužit jako měřítko, zda se firma neodchyluje od určitého předem stanoveného směru, což se vzhledem k vývoji trhu a preferencí spotřebitelů velmi často děje. Při zjištění odchýlení mají manažeři možnost reagovat a přizpůsobit těmto odchýlkám další existenci firmy. Shrneme-li si co vlastně poslání společnosti vyjadřuje, dojdeme k následujícím bodům:

- důvod existence firmy (čím chce uspokojovat potřeby a přání trhu),
- co chce udělat pro své vlastníky,
- jak se staví vůči zaměstnancům ,
- jak se staví vůči vnějšímu prostředí.

Mezi základní charakteristiky dobrého poslání patří omezený počet cílů. Při rozpracování velkého počtu cílů může dojít k nepřehlednosti a přehlacení konkrétními dílčími cíli, což může vést k demotivaci jak zaměstnanců, tak vedení firmy. Poslání by mělo především

zdůrazňovat politiku a hodnoty, které firma preferuje. Dále by mělo vymezovat pole působnosti, což znamená odvětví, ve kterém firma podniká, rozsah produktů, rozsah trhu, distribuci a oblast, ve které chce nabízet své produkty. [1], [2], [3], [7]

2.2 Strategická analýza

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

Analýzou vnějšího prostředí získáme informace o situaci, ve které se společnost nachází. Vyspecifikujeme si marketingové příležitosti a hrozby. Vnější prostředí firmy členíme na makroprostředí a mikroprostředí.

Do makroprostředí patří vlivy:

- politicko-právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- sociálně-kulturní,
- technologické.

Do mikroprostředí řadíme:

- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce...),
- zákazníky,
- konkurenty,
- veřejnost.

Firma musí sledovat síly makroprostředí, které ovlivňují schopnost získávání zisku na trhu. Velmi důležitou roli hraje sledování a vyhodnocování vývojových trendů, jehož smyslem je identifikace příležitostí a hrozeb. *Marketingovou příležitostí* se rozumí oblast uspokojovaných potřeb zákazníků, prostřednictvím kterých může firma zvyšovat svůj zisk.

Naopak *marketingová hrozba* vzniká v důsledku nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla vést k ohrožení zisku. [7]

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí (interní analýza)

Analýzou vnitřního prostředí získáme informace o silných a slabých stránkách podniku, které mohou být klíčem či cestou k využití možných příležitostí na daném trhu.

Vnitřní prostředí firmy tvoří:

- kultura firmy (to jak se věci ve firmě dělají),
- mezilidské vztahy (mezi zaměstnanci, vedením...),
- etika,
- organizační struktura,
- kvalita managementu. [7]

2.2.3 Druhy stěžejních analýz

Při stanovování strategie jsou nezbytné různé analýzy, které nám umožní zjistit současný stav společnosti, a zda je schopna se stávajícími zdroji docílit požadovaného výsledku. Nejznámějšími a nejzákladnějšími analýzami pro tvorbu jakékoli strategie jsou SWOT analýza a PEST analýza.

2.2.3.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikace, do jaké míry je současná strategie firmy schopna se vyrovnat se změnami, která nastávají v prostředí. Měla by být stručná (tří až šestibodová pro každou oblast). Slouží jako základ pro rozhodování ve smyslu reálnosti stanovených cílů a způsobů jejich plnění. Skládá se z původně dvou analýz a těmi jsou SW (vychází z vnitřního prostředí) a OT (vychází z vnějšího prostředí). Název je složen ze začátečních písmen anglických slov.

Strengths (přednosti, silné stránky organizace) – skutečnosti, které přinášejí výhody jak

zákazníkům, tak firmě (mohou být i cílem podniku).

Např. velikost firmy, kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, optimální množství finančních prostředků na rozvoj firmy, zdraví firmy, výhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty, účelná organizační struktura, flexibilita firmy, dobré jméno firmy a značky jejích výrobků či služeb, apod. Patří sem např. i unikátní a kvalitní výrobek, dostatečná distribuční síť, spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé, cenné zkušenosti v daném oboru, dobře zmapovaný trh, dovednosti v umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, kvalitní a rychlý servis, atd.

Weakness (nedostatky, slabé stránky organizace) – věci, které firma nedělá dobře nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe

Např. opačné stavy silných stránek, ke kterým můžeme přidat nedostatečné pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, nedostatek obchodních dovedností, špatnou kvalitu surovin, výrobního zařízení či dokonce i samotného výrobku, špatné výrobní postupy, nedostatečná výstupní kontrola, nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení, atd.

Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) – skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě zisk

Např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.

Threats (hrozby z vnějšího prostředí) – trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Např. příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice firmy ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd. [2], [12]

Analýza silných a slabých stránek je vlastně rozbor současného stavu firmy, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbohem možného budoucího stavu. Aby se zjistilo co nejvíce potenciálních příležitostí a hrozeb, je možné uplatnit jednoduchou pomůcku – tzv. **PEST analýzu**, která zkoumá okolí firmy z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálního a technicko-technologického. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti a co nejvíce minimalizovat slabé stránky a možné hrozby firmy. [12]

2.2.3.2 *PEST analýza*

Tato analýza vychází z minulého vývoje a snaží se o předvídaní budoucích vlivů prostředí ve 4 hlavních oblastech, z jejichž počátečních písmen je tvořen název této analýzy:

- Politické (legislativa, politická stabilita, daňová politika...).
- Ekonomické (trend HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost...).
- Sociální (demografické trendy, životní styl, úroveň vzdělání, rodina...).
- Technologické (nové technologické aktivity, objevy a vynálezy...).

Tato metoda může být dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti. [2]

2.3 Formulace cílů

Na základě stanovených silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, což vyjadřuje SWOT analýza, může společnost stanovit specifické cíle pro dané plánovací období. Tyto cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Většinou to bývá kombinace cílů zahrnující rentabilitu, omezení rizika, zvýšení tržního podílu, inovace a v neposlední

řadě také image podniku. Cíle by měly být hierarchicky uspořádané (od nejdůležitějšího k méně důležitému), kvantifikovatelné (např. procentuální vyjádření cíle – zvýšení zisku o 7%), reálné (měla by vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí) a konzistentní. Dále by měli splňovat několik parametrů, podle jejichž začátečních písmen je metoda stanovování cílů pojmenována SMART:

- Specific = Specifické (v množství, kvalitě a času).
- Measurable = Měřitelné (mají jednotku měření př. obrat, počet zákazníků).
- Agreed = Akceptovatelné (v souladu s cíli, podřízení s nimi souhlasí).
- Realistic = Reálné (musí být dosažitelné – možnosti podniku, kapacita trhu).
- Trackable = Termínované (reálné termíny plnění, možnost kontroly)

Cíle jsou často definovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk, výška dividend a jiné. Poslední dobou se stále častěji prosazují i nefinanční cíle např. technologická úroveň a spokojenost zaměstnanců.

Cíle by neměli být voleny záměrně vysoké s představou, že nemusí být dosaženo maxima, ale i tak budou dosaženy dobré výsledky. Na cíle by měl být navázán motivační plán, který by ztrácel svůj smysl – nereálné cíle by se staly spíše demotivující. Obecně lze tedy cíle rozdělit na finanční a nefinanční.

Forma zpracování cílů:

- výstižná a stručná charakteristika zvolených cílů,
- uvedení odpovědné osoby za splnění zadaných cílů (jméno, funkce pracovníka),
- termín, do kdy mají být jednotlivé cíle splněny (konkrétní datum) [6], [7],

2.4 Tvorba strategie

Tvorbu strategie jako proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup a tím je strategie. Opět si zopakujme, že cíle určují,

kam se chce firma dostat a strategie určuje **jak** se tam dostat. Při plánování strategie plnění cílů je nutné zvolit postup, který odpovídá charakteristice podnikání. Každá část, která má být realizována musí být zpětně porovnávána s možnostmi podniku ve smyslu finančním, marketingovém, personálním a výrobním, proto je vhodné při přípravě strategie spolupracovat s finančním manažerem (popř. manažerem kvality), stejně tak i manažery výroby, kteří by měli reagovat v oblasti provozních a kapacitních podmínek a usměrňovat obchodní a marketingovou strategii. Forma zpracování strategie by měla být přehledná, doplněná grafickými schémata, tabulkami a diagramy. Samozřejmě musí obsahovat datum, odpovědnou osobu a komu je určena. Součástí mohou být tzv. podpůrné programy, potřebné pro realizaci strategie. [2], [7]

Zdroje strategie

Mezi zdroje strategie řadíme hmotné zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje, které jsou nezbytně nutné k vlastní tvorbě strategie. Za zdroje strategie považujeme:

- kulturu a organizační strukturu (chování lidí, týmová práce...),
- lidské zdroje (získávání a výběr, politika odměňování),
- finanční zdroje:
 - řízení nákladů s cílem jejich minimalizace,
 - řízení výkonů s cílem jejich maximalizace (nikoli však na sklad),
 - řízení cash flow s cílem přírůstků finančních zdrojů,
- efektivní marketing (definice cílových trhů, prezentace konkurenčních výhod...) [1]

2.5 Implementace strategie

Implementace znamená uvedení teoreticky stanovené strategie do praxe. Téměř vždy implementace strategie souvisí s určitými změnami v organizaci hlavně v oblasti využívání a rozložení zdrojů. [6], [7]

2.6 Zpětná vazba a kontrola

Firma musí sledovat výsledky během realizace strategie, stejně jako změny ve vnitřním a vnějším prostředí. V každém prostředí dochází k nějakým změnám, na které musí společnost reagovat a přizpůsobovat jim realizaci strategie, podpůrné programy a někdy i cíle. Hlavní důvody pro kontrolu:

- motivace – z plnění strategie by měl vycházet systém odměňování,
- pružná finanční opatření – např. požadavek hotovosti z důvodu růstu pohledávek,
- pružná výrobní opatření – např. zvýšení kapacity zásob, změna výrobní řady, balení,...
- pružná personální opatření – např. změny pracovních pozic.

Kontroly plnění jednotlivých cílů by měly mít jasný systém. Např. pravidelné operativní porady obchodního a marketingového oddělení včetně krátkého zápisu (1 za týden). Dále větší porady oddělení s krátkou prezentací výsledků (1 za měsíc). Kontrola může být doplněna také „brainstormingem“ (1 za čtvrt roku) [6], [7]

3 EKONOMICKÁ RECESE

Ekonomická recese je součástí každého hospodářského vývoje, kterým říkáme cyklické výkyvy. Pro tyto výkyvy je typické střídání fáze expanze a fáze recese.

Recese (z latinského slova recessio = ústup) je v makroekonomii definována jako pokles reálného hrubého domácího produktu (HDP) pod potenciální produkt po dvě nebo více následující čtvrtletí v roce. Recese může zahrnovat souběžný pokles souvisejících měřítek celkové ekonomické aktivity jako jsou zaměstnanost, investice a zisky společností. Recese může být provázena klesajícími cenami (deflací) nebo naopak rychle stoupajícími cenami (inflací) procesem zvaným stagflace. Případy dlouhé recese označujeme jako ekonomickou depresi. Ekonomická recese může podniky zasáhnout takovou měrou, že se firmy mohou ocitnout v krizi. [5], [11]

3.1 Krizové řízení

Krizy organizace jsou neočekávané situace, které ohrožují cíle daného podniku či dokonce samotnou existenci firmy. Dopady mohou poškodit firmu a spolu s ní také její zaměstnance, produkty, které produkuje a tím samozřejmě také svoji pověst a dobré jméno. Krize mohou být vyvolány vnějšími nebo vnitřními událostmi, které jsou příčinami neodkladných manažerských rozhodnutí. Možné příčiny vzniku krize jsou závažná porucha či havárie výrobního zařízení, stávka nespokojených zaměstnanců, objevení nového konkurenčního výrobku, neúspěšná inovace výrobku, pád kurzu cizí měny, ekonomická recese spojená se ztrátou odběratelů a rapidním poklesem poptávky po nabízeném produktu. [2]

Prvky krizového řízení

V případě krize lze uplatnit základní kroky, které by měly společnosti pomoci se vypořádat s nově vzniklou situací. Prvním krokem je analýza ohrožení organizace, následuje stanovení krizové strategie a nakonec její realizace. [2]

Analýza ohrožení

Pro předcházení všech krizí je nejlepší prevence spojená s odstraněním možných příčin krizí. Proto je nutné provést analýzu veškerých rizik jako potencionálních zdrojů krizí, k čemuž může firma využít brainstorming. U každého z navržených rizik je třeba zjistit, zda se nějaké příznaky neprojeví již v současnosti. Např. sílící konkurence, stagnace poptávky, stížnosti zákazníků, nedostatek surovin k vytvořeným zakázkám, odchod klíčových zaměstnanců a mnohé další. Dále je zapotřebí určit nějaké časové rozpětí, v rámci kterého se podnik pokusí předvídat vznik možné krize a určit pravděpodobnost jejího výskytu. V konečné fázi analýzy se posuzuje jak by mohla krize překročit mez únosnosti. [2]

Stanovení krizové strategie a plánování scénářů

Pro zvládnutí krizových situací je třeba vytvořit krizové scénáře (plány) pro případ výskytu některých z navržených rizik, které by mohly vyústit ve skutečnou krizi. Pro plánování scénářů, může firma využít identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí. Činí tomu tak v případech nutnosti dlouhodobějšího pohledu na budoucí vývoj (5 – 10 let). Hlavní faktory, které by mohly ovlivňovat prostředí (jsou to pouze předpoklady – mohou vycházet z PEST analýzy) je třeba omezit na minimální množství, čímž podnik docílí uceleného pohledu na prostředí. Společnost se snaží předpovídat budoucí vývoj, jehož cílem je vypracování několika (2 – 4) scénářů a možných reakcí na ně. Hlavním přínosem je rychlejší a kvalitnější reakce společnosti na možné změny. [2]

Realizace krizové strategie

Jednou z hlavních aktivit realizace krizové strategie je odstranění příčin dané krizové situace, a tím zamezit jejímu vzniku. Lze to provést dodatečnými investicemi nebo zřeknutím se některých výrobků, procesů či části problémové výroby, které jsou krizí ohroženy. Dále je nutné snížit celkové ohrožení např. včasným rozeznáním krizového ohrožení, okamžitými rozhodnutími a následnými akcemi v případě výskytu některých z rizik a to např. soustředěním se na výrobky, které nejsou ovlivněny krizí, podporou prodeje nových produktů, zabezpečením potřebných finančních prostředků k odstranění krize atd.[2]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost ZÁLESÍ a.s. působí na českém trhu více než 50 let. Sídlem společnosti je okraj lázeňského města Luhačovice a přilehlého okolí. Zabývá se průmyslovou výrobou v několika oborech, zemědělskou výrobou a obchodní činností. Při vstupu do budovy nelze přehlédnout název společnosti visící na stěně s mottem „Partner jistoty – jistota partnerství.“ Toto motto nese firma již mnoho let a je jedním ze stěžejních posláních celé společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá z akcionářů, kteří jsou ve většině případů řediteli jednotlivých závodů. Statutárním orgánem je představenstvo, které zastupuje společnost vůči třetím osobám.

Historie firmy

Historie firmy sahá do poloviny 20. století, kdy bylo dne 23. října 1950 založeno Jednotné zemědělské družstvo Luhačovice. Počátkem 70. let došlo ke sloučení družstev okolních obcí pod názvem Jednotné zemědělské družstvo Zálesí Luhačovice. V prosinci roku 1992 vzniklo ZÁLESÍ družstvo vlastníků Luhačovice a o rok později bylo společnost přetřansformována na společnost s ručením omezeným – ZÁLESÍ s.r.o.

V roce 1997 byla založena dceřinná společnost AG ZÁLESÍ, a.s. a v roce 2005 došlo ke změně právní formy ZÁLESÍ s.r.o. na akciovou společnost ZÁLESÍ ZL a.s. Od 1.1.2006 fúzí těchto firem vznikla akciová společnost ZÁLESÍ a.s.

Převažující předmět podnikání

- výrobky z plastických hmot, obaly,
- polygrafická výroba,
- kovoobrábění,
- výroba nástrojů,
- zámečnictví,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- ubytovací služby včetně provozování hostinských činností,

- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici podnikání v zemědělské výrobě včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků na účely zpracování a dalšího prodeje. [6]

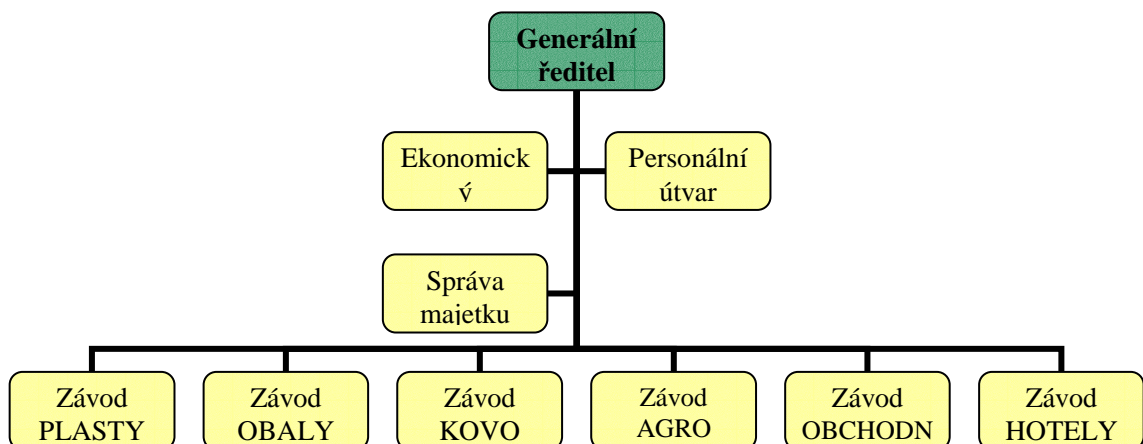
Certifikace – záruka kvality

Veškeré nosné výrobní aktivity probíhají dle mezinárodních standardů řízení kvality. Systém řízení kvality byl ve společnosti zaveden v roce 1998. Tento systém má platnost pro strojírenskou výrobu, výrobu laminátových tub, potisk obalové fólie, výrobu plastových výrobků a výrobu forem pro vstřikování plastů.

V březnu 2002 byla firma úspěšně certifikována dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V říjnu 2002 byl nově zřízený provoz na výrobu dílů pro automobilový průmysl úspěšně certifikován dle normy ISO/TS 16949:2002.

Organizační struktura společnosti (příloha P V, VI)

Společnost se dělí na organizační jednotky bez právní subjektivity a to na závody a útvary, které zabezpečují výrobní, obchodní, správní činnosti a služby. V čele většiny organizačních jednotek jsou ředitelé, kteří jsou zároveň i akcionáři firmy. [8]



Obr. 1. Organizační struktura společnosti ZÁLESÍ a. s.

Zdroj: [10]

5 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH ZÁVODŮ

Závod PLASTY

Stěžejní činností závodu Plasty je výroba plastových výlisků a vývoj a výroba vstřikovacích forem. Hlavní výrobní náplní v produkci plastových komponentů je výroba plastových výrobků pro automobilový, elektrotechnický a zbrojní průmysl, tubových a lahvových uzávěrů a uzávěrů pro jiné kosmetické obaly.

Součástí závodu je nástrojárna, kde jsou uskutečňovány návrhy plastových výlisků, technických dokumentací forem, vypracování prototypových nástrojů, výroba sériových nástrojů včetně odzkoušení a poradenství při zpracování plastů a výrobě forem.

Závod OBALY

Předmětem činnosti závodu Obaly je výroba laminátových tub především pro kosmetický, farmaceutický a potravinářský průmysl (Příloha P I). Do těchto tub zákazníci nejčastěji plní zubní pasty, krémy, masti, gely a jiné potravinářské, kosmetické, farmaceutické a technické náplně. Součástí této výroby je zpracování grafického návrhu tuby a potisk laminátové fólie, ze které jsou tuby vyráběny. Dále je zde možný potisk laminátových i jiných fólií a etiket.

Závod KOVO

Závod KOVO vyvíjí činnost v oblasti strojírenské výroby. Vznikl v roce 1976 a v současné době je rozdělen do tří provozů se sídly v blízkém okolí samotného sídla společnosti. Probíhá zde výroba strojních součástí a součástí ze slitin hliníku, které jsou dodávány významným partnerům, jak na tuzemských, tak i zahraničních trzích převážně z oblasti automobilového průmyslu. Výroba probíhá na konvenčních strojích, vysoce výkonných poloautomatech a na CNC obráběcích strojích. Mezi hlavní partnery patří ZETOR Brno a.s., Siemens VDO Frenštát, Valeo Compressor Europe, s.r.o. (pobočka Humpolec)...

Závod AGRO

Závod Agro se zabývá zemědělskou výrobou a obchodní činností. V zemědělské výrobě převažuje rostlinná výroba, která je zaměřena na produkci píce, obilovin, řepky a trav na semeno. Společnost obhospodařuje více než 1600 ha zemědělské půdy z čehož asi třetinu činí orná půda. Vlastní také asi 600 kusů skotu.

Součástí závodu Agro je také maloobchodní prodejna zemědělských a zahrádkářských potřeb. Prodejna je umístěna v areálu závodu v nedaleké obci Biskupice. Nabízí široký sortiment zboží pro zahrádkáře a chovatele, především osiva, hnojiva, přípravky na ochranu rostlin, krmiva a krmné doplňky, ale také ruční nářadí a pracovní oděvy.

Závod OBCHODNÍ

Obchodní závod zahájil svou činnost v roce 1994 se sídlem vzdáleném asi 2 km od sídla mateřské firmy. Náplní činnosti tohoto závodu je prodej a servis traktorů značky Zetor a jiné zemědělské techniky od různých výrobců (např. čelní nakladače, rotační žací stroje, mulčovače, obrabeče, shrnovače, senážní vozy, lisy a ovíječe, svahové sekačky...). Dále prodej náhradních dílů na všechny prodávané stroje a další doplňkový sortiment (ochranné pracovní pomůcky, nářadí...)

Závod HOTELY

Tento závod se zabývá službami v oblasti cestovního ruchu. V Luhačovicích jakožto v nejznámějších moravských lázních provozuje dva tříhvězdičkové hotely – hotel ZÁLESÍ a hotel POHODA. V hotelích je dostupná široká nabídka relaxačních služeb včetně kongresového sálu vhodného pro pořádání konferencí, seminářů, obchodních jednání a rodinných oslav.

6 BLIŽŠÍ CHARAKTERISTIKA ZÁVODU OBALY

Závod Obaly se dělí na 2 provozy – provoz Potisk a provoz Tuby. Součástí závodu je obchodní úsek, kam jsou směřovány poptávky a objednávky, na základě kterých jsou realizovány veškeré výroby na tomto závodě. Dále je tu kontrolní, ekonomický a technický úsek, zabezpečující chod a kvalitu výroby.

Historie výroby

Výroba tub na závodě Obaly začala v roce 1989. V této době se vyráběly polyethylenové tuby, které se používají převážně pro kosmetický průmysl. Pro potisk laminátové fólie se v této době používal čtyřbarevný potiskovací stroj. Složitější potisky (pěti a vícebarevné) bylo nutné kupovat od externích dodavatelů.

V polovině 90. let byla koupena nová linka pro výrobu laminátových tub Saesa 1001. Od polyethylenových tub se výroba odlišuje především postupem zpracování a odlišností vstupních materiálů. Zhruba o čtyři roky později byl přikoupen moderní potiskovací stroj Ko Pack S400, který zajišťoval plnění prání a požadavků téměř veškerých zákazníků v oblasti potisku laminátových tub. K dalšímu rozšíření strojové techniky došlo v roce 2002, kdy byla přikoupena další linka na výrobu laminátových tub Saesa 1000S s možností výroby tub o větších průměrech (40 a 50 mm). Stará linka na výrobu polyethylenových tub byla prodána.

Čisté výrobní prostory

Na základě požadavků několika zákazníků z farmaceutického průmyslu byly na provozu Tuby v roce 2006 vybudovány tzv. čisté výrobní prostory, které umožňují výrobu tub pro mnohem širší spektrum farmaceutických a potravinářských druhů náplní, kde je kladen velký důraz na čistotu a hygienu. Vstup do výrobních prostor je možný pouze v čistém pracovním oděvu a s pokrývkou hlavy. Prostory splňují dodržení logistického toku surovin, jsou udržovány v čistém a suchém stavu. Výrobní i skladovací prostory jsou klimatizované. Do samotné výroby se vchází přes personální propust'. Tato investice dává možnost novým zakázkám z oblasti především z farmaceutického průmyslu a je jednou ze silných stránek závodu.

Kooperace ze závodem Plasty

Jedním z hlavních dodavatelů komponentů pro výrobu laminátových tub je závod Plasty sídlící v areálu společnosti ZÁLESÍ a.s. ve vzdálenosti asi 30 m od výrobní haly. Závod Plasty je subdodavatelem stěžejních komponentů – polotovarů, kterými jsou veškeré krčky a válcové uzávěry o průměrech 30 a 35 mm, což jsou hlavní výrobní průměry. Dále je subdodavatelem krčků a uzávěrů o průměrech 25 a 50 mm. Důsledkem této kooperace jsou minimální náklady spojené s těmito komponenty a dále je zde možnost operativních řešení nečekaných změn v důsledku různých událostí ve výrobě spojených se změnou výrobního plánu např. posun výroby z důvodů odřeknutí jiné zakázky, snaha vyhovět zákazníkovi v případě urgentní zakázky... V případě potřeby je zde možnost odebrání komponentů téměř přímo od výrobního lisu závodu Plasty k výrobní lince v provozu Tuby.

6.1 Provoz POTISK

Stěžejní náplní činnosti provozu Potisk je barevný potisk laminátové fólie, ze které se následně vyrábějí s použitím dalších komponentů v provozu Tuby potištěné laminátové tuby.

Výroba zahrnuje zpracování grafických návrhů pro potisk, přípravu tiskových desek, potisk vícevrstvých lamino materiálů dle požadavků výroby tub. Další činností tohoto provozu je samostatný potisk laminátu a řezání a potisk laminovaných potištěných papírů a fólií určených k prodeji.

Zaměstnanci:

- vedoucí provozu,
- 1 grafik,
- 1 technolog-skladník,
- 8 pracovníků výroby u tisku.

Grafik zpracovává grafické rozvržení motivu požadované zákazníkem do technického návrhu schopného provedení na tiskové jednotce. Návrh je konzultován se zákazníkem a po schválení je provedena zkouška nátisku, která je zákazníkem opět odsouhlasena. Tento

odsouhlasený nátisk je vzorek označený a potvrzený oběma stranami, použitelný pro posouzení v případě reklamace.

Dále se zde zpracovávají podklady – výrobní výkazy pro vlastní provedení tisku, ve kterých je definován požadavek na materiály (laminát, barvy, tiskové desky, pomocné prostředky a materiály), který slouží pro zpracování kalkulací.

Technické zařízení: Ko Pack S 400 (nákup v roce 1999)

6.2 Provoz TUBY

Na provozu TUBY dochází k plánování výroby s ohledem na minimalizaci ztrátových časů při pře-seřízení výrobních linek na nastavenou sestavu výrobků (průměr, materiál, typ krčku a uzávěru), odstraňování provozních poruch, provádění předepsaných kontrol a balení. Dále se zde uskutečňuje stěžejní výroba laminátových tub z potištěné laminátové fólie (dodávané provozem Potisk) a dalších komponentů tj. krčků a uzávěrů, popř. membrány zajišťující originalitu výrobku (před prvním použitím nutno odstranit). Na základě požadavku zákazníka je zde možnost horké ražby vyrobených tub reflexní páskou (Příloha P II) na oddělené provozní jednotce.

Zaměstnanci:

- vedoucí provozu,
- 1 směnový mistr,
- 7 seřizovačů,
- 12 pracovníků u balení,
- 1 uklízečka.

Technické zařízení: SAESA 1001 (1995), SAESA 1000 S (2002)

6.3 Úseky zabezpečující chod výroby

Obchodní úsek

Pracovní náplní tohoto úseku je vedení poptávek, zpracování objednávek, nákup materiálu, prodej vyrobených tub popř. potištěné fólie a s tím spojená fakturace. Další činností tohoto úseku je cizojazyčná komunikace v anglickém, německém, polském a ruském jazyce pro ostatní požadavky zabezpečující chod výroby, především pro zajištění technického servisu, oprav a náhradních dílů pro stávající i plánovanou výrobní technologii.

Zaměstnanci:

- vedoucí obchodního oddělení,
- 4 pracovnice (1 na částečný úvazek),
- 4 skladníci (1 je využíván pro horkou ražbu),
- 1 řidič.

Technologický úsek

Tento úsek zajišťuje technologické zpracování zakázky z pohledu potřeb materiálů a polotovarů. Vedoucí úseku odpovídá za vypracování podkladů – výrobních výkazů pro výrobu tub, ve kterých je definován požadavek na materiály a polotovary v požadovaných provedeních a objemech. Tento výstup slouží pro zpracování kalkulací.

Zaměstnanci:

- vedoucí technologického úseku (shodný s vedoucím provozu Tuby).

Kontrolní úsek

Kontrolní úsek odpovídá za kvalitu vstupních materiálů, které jsou kontrolovány před zahájením výroby, stejně tak i za výstupní výrobky, které jsou vyhotovené na základě definovaných požadavků zákazníka. Dále je povinna vést schválené referenční vzorky potvrzené zákazníky, pro případ možné reklamace a poskytovat vzorky tub z předchozích výrob pro obchodní oddělení, které je ve styku se zákazníky. Kontrola probíhá na ranní a

odpolední směně. V případě neshody, je povinna vystavit reklamační protokol se všemi potřebnými informacemi, který je předán na obchodní úsek.

Zaměstnanci:

- vedoucí kontrolního úseku,
- 2 pracovnice – kontrolorky.

Technický úsek

Tento úsek zajišťuje chod výroby z technického hlediska. V případě zajištění nového nářadí pro výrobní linky, odlišného od stávajících (jiný tiskový raport, jiný průměr tělesa tuby...). Odpovídá za zpracování dokumentace, nákup, popř. vyrobení a ověření těchto nástrojů. Zajišťuje technické provedení modernizací, oprav a náhradních dílů. Dále je odpovědný za provoz technického zázemí, topení, chlazení, energie a média.

Zaměstnanci:

- vedoucí technického úseku pro zabezpečení náhradních dílů,
- údržbář.

Ekonomický úsek

Zpracovává kalkulace pro poptávky potenciálních zákazníků stejně jako pro stávající zákazníky do již kolujících objednávkových listů před sepsáním kupní smlouvy. Další náplní tohoto úseku je zpracování účetní agendy tohoto závodu.

Zaměstnanci:

- 1 ekonomka, která je zároveň sekretářkou ředitele závodu.

Výše uvedené provozy a úseky jsou vedeny ředitelem závodu.

7 POPIS ČINNOSTI NA ZÁVODĚ OBALY

Výroba laminátových tub má své počátky na obchodním oddělení, kde je formou poptávky sestavené na základě požadavků zákazníka zpracována a předložena zákazníkovi. Nezbytné údaje uvedené na poptávce jsou: materiál (ABL, PBL), průměr (25, 30, 35, 40 a 50 mm) (Příloha P VII) a délka tuby (odvíjí se od plněného objemu), počet tiskových barev (max. 6 proveditelných na závodě Potisk) a počet požadovaných tub. Po akceptaci poptávky následuje objednávka od zákazníka, která se zpracuje do zakázky a formou objednávkového listu je předána na provoz TUBY, kde je vypracován výrobní výkaz (specifikace druhu a množství materiálů) včetně možného termínu výroby (zařazení dle průměru). Dále objednávkový list koluje zpět na obchodní oddělení – na nákup materiálů, kde jsou zaznamenány požadované materiály, které se v případě nedostatku skladových zásob objednají na požadovaný výrobní termín. Následně je objednávkový list předán na provoz Potisk, kde se opět vystavuje výrobní výkaz, který obsahuje potřebné tiskové materiály (včetně stěžejního materiálu – laminátové fólie) a termín výroby. Termín je podřízen výrobnímu termínu na provozu Tuby. Dále se k zakázce vyjadřuje ekonomický úsek, který vypočítá a zaznamená cenu, která se odvíjí od množství a náročnosti potisku (počet barev, ražba). Odtud se objednávkový list vrací na obchodní oddělení, kde jsou potvrzeny materiály a předán k potvrzení na provoz Tuby, kde je definitivně potvrzen reálný možný termín výroby. Na obchodním oddělení je na základě údajů z objednávkového listu vypracována kupní smlouva, která je odeslána se všemi potřebnými údaji zákazníkovi, který ji potvrdí podpisem a pošle zpět. Po dokončení výroby jsou tuby v případě požadavku zákazníka vyexpedovány a dopraveny na místo určení. V ostatních případech jsou zákazníkovi sděleny informace o možnosti vyzvednutí požadovaných tub.

8 VÝROBA V ROCE 2008

Odběratelé

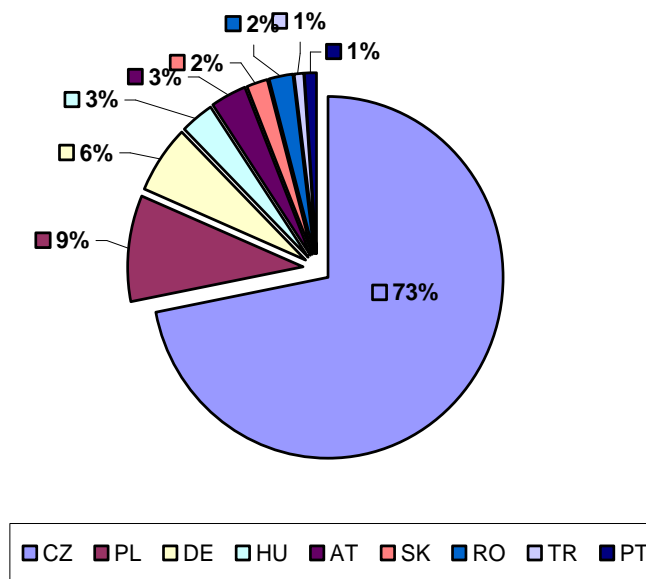
V roce 2008 závod Obaly uzavřel objednávky na výrobu laminátových tub celkem s 96 zákazníky (Tab.1). Převážná část v počtu 69 byla z České republiky (CZ), což činí 73% odběratelů (Graf 1). Zbývající část zákazníků si objednala laminátové tuby ze zahraničí. Zahraniční odběratelé z celkového počtu zákazníků jsou převážně polské (PL) (9%) a německé (DE) firmy (6%), dále pak firmy z Rakouska (AT) (3%), Maďarska (HU) (3%), Slovenska (SK) (2%), Rumunska (RO) (2%), Turecka (TR) (1%) a Portugalska (PT) (1%).

Tab. 1 Odběratelé v roce 2008

Stát	CZ	PL	DE	HU	AT	SK	RO	TR	PT	Celkem
Počet	69	9	6	3	3	2	2	1	1	96

Zdroj: Vlastní

Graf 1 Odběratelé v roce 2008



Zdroj: Vlastní

Vyrobené tuby

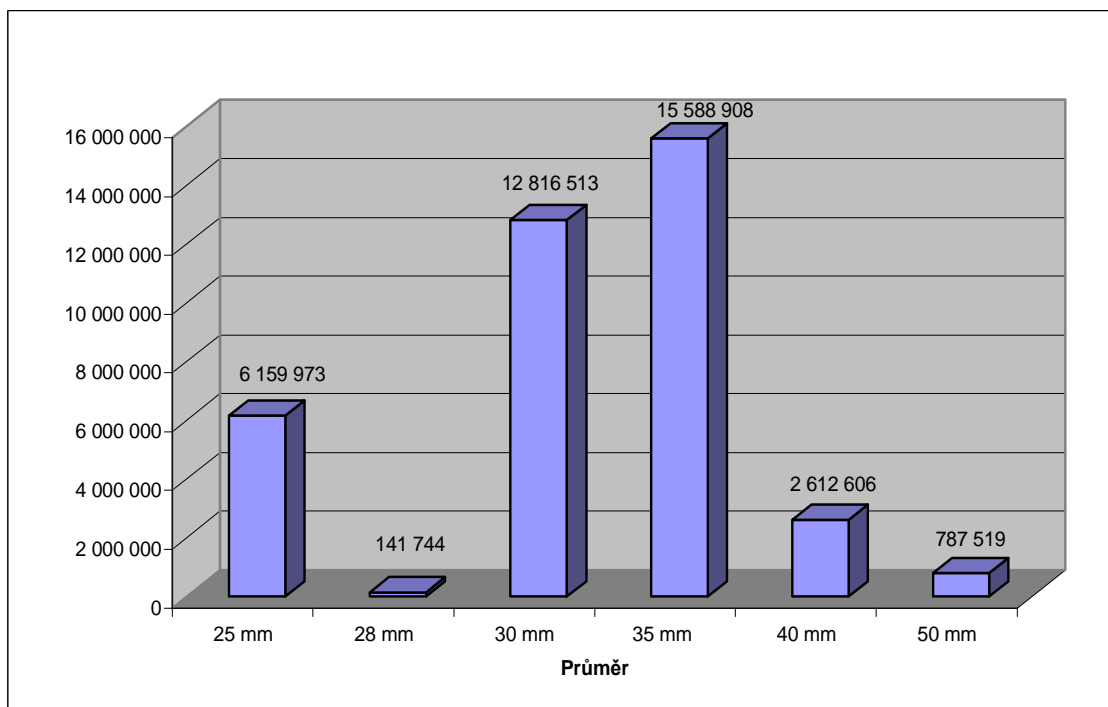
Pro těchto 96 zákazníků se v loňském roce vyrobilo 38 107 263 laminátových tub o průměrech 25, 28, 30, 35, 40 a 50 mm, z čehož byla převážná většina z nich v průměrech 30 a 35 mm. (Tab. 2)

Tab. 2 Vyrobené tuby v roce 2008

Průměr	25 mm	28 mm	30 mm	35 mm	40 mm	50 mm	Celkem
Počet	6 159 973	141 744	12 816 513	15 588 908	2 612 606	787 519	38 107 263

Zdroj: Vlastní

Graf 2 Vyrobené tuby v roce 2008



Zdroj: Vlastní

9 POSLÁNÍ

Vedení společnosti přijalo tuto politiku společnosti a rozhodlo podporovat rozvoj všech aktivit, směřujících ke stálému zlepšování kvality výrobků a poskytovaných služeb, životního a pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Politika společnosti a všechny zásady související s ní jsou závazné pro všechny úrovně společnosti, funkce, útvary a všechny zaměstnance a mohou být změněny pouze z rozhodnutí vedení společnosti, a to písemně. Vedení společnosti očekává od všech zaměstnanců společnosti maximální podporu při zajišťování úkolů vyplývajících z politiky společnosti.

Spokojenost zákazníka

Uspokojení potřeb a požadavků zákazníků je prioritní záležitost všech činností každého zaměstnance společnosti. Náš zákazník je ten, kdo nás živí, proto neustálé sledování spokojenosti našich zákazníků nám umožní korigovat naše činnosti, abychom si udrželi stávající zákazníky a na základě kladených referencí získávali zákazníky nové.

Kvalita výrobku

Cílem je nabídnout zákazníkovi bezvadný výrobek a službu. Jedná se o nekončící proces, který se vyvíjí, protože neustále rostou požadavky zákazníka.

Zapojení zaměstnanců

Vedení firmy klade velký důraz na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, jejich profesní rozvoj a pozitivní vnímání pracovního prostředí. Každý zaměstnanec si musí uvědomit, jak důležitá je jeho práce pro výsledek společnosti. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě, ochraně zdraví při práci a ochraně životního prostředí a vytvářet podmínky pro ostatní.

Zlepšování pracovních procesů a prevence

Cílem je odstranit veškeré chyby naší činnosti. Prevence je ekonomičtější než oprava chyb.

Zapojení dodavatelů

Do naší výrobní činnosti je důležité zapojení našich dodavatelů, kde sledujeme a kontrolujeme vstupy do našich výrobních závodů, abychom zamezili již na počátku výroby možnost vzniku nekvalitního výrobku. Činnost dodavatelů pravidelně vyhodnocujeme.

Dlouhodobé cíle

Nastavit systém, který neumožní vyrobit a expedovat špatný výrobek nebo provést nekvalitní službu. V průběhu všech činností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví všech zaměstnanců, společnost se zavazuje plnit právní a jiné požadavky v oblasti péče o životní prostředí a bezpečnost práce.

Veškeré činnosti budou zaměřeny na prevenci znečišťování v oblasti ovzduší a vodního hospodářství, snižování potřeby vstupních surovin, minimalizaci odpadů a prevenci rizik a zlepšování pracovního prostředí ve firmě a životního prostředí v okolí firmy.

Krátkodobé cíle

Stanovené cíle musí být měřitelné a vyhodnotitelné.

Návrhy krátkodobých cílů v oblasti kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce vycházejících z této politiky zpracovávají ředitelé jednotlivých závodů a jsou každoročně vydány příkazem generálního ředitele. Přijaté krátkodobé cíle jsou zveřejňovány na tabulích v jednotlivých provozech, aby s nimi byli seznámeni všichni zaměstnanci společnosti.

10 ANALÝZY

10.1 SWOT analýza

S (Strengths – přednosti)

- široký sortiment v oblasti velikosti průměrů tub (25,30, 35, 40 a 50 mm),
- výroba realizována v čistých prostorech,
- flexibilita a pružnost výroby,
- subdodavatel většiny komponentů v rámci společnosti – závod Plasty,
- možnost odvolávek u stěžejního (nejdražšího) materiálu – laminátu,
- výroba i malých sérií tub (5 000 ks),
- dostatek prostoru pro rozšíření výroby.

W (Weakness – nedostatky)

- nedostatečná motivace zaměstnanců,
- nedostatek kvalitních zaměstnanců,
- vysoké prostoje – nízká efektivita – vysoká ztráta,
- malé série – nízká efektivita,
- nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci.

O (opportunities – příležitosti)

- rozšíření výrobního sortimentu o další průměr (22 mm),
- trend stěhování výroby ze západní Evropy do střední Evropy,
- získání dalších odběratelů,
- výroba ze zdravotně nezávadných materiálů – vhodné pro potravinářský průmysl.

T (Threats – hrozby)

- odchod klíčových zákazníků,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- neodborné zásahy do stávající technologie,
- konkurence (stávající, vstup nové konkurence na trh),
- přechod zákazníků k jinému (levnějšímu) dodavateli,
- ztráta konkurenceschopnosti (problémy ve výrobě, zastaralost linek).

10.2 Pest Analýza

Oblasti:

Politická

V březnu 2009 došlo k pádu české vlády, což vrhá negativní pohled na Českou republiku, zejména v období předsednictví naší republiky v Evropské unii. V období kdy světová ekonomická recese prohlubuje negativní dopady v každé zemi a je třeba hledat vhodná řešení nastala uvnitř české politiky politická krize.

Ekonomická

V prvních třech kvartálech loňského roku se **HDP** pohyboval v následujících hodnotách +5,4%, +4,6%, +4,7% a v posledním kvartálu, kdy do české republiky dorazila světová ekonomická recese klesl růst HDP na 1%.

Míra **inflace** je v prvních třech měsících tohoto roku následující: 5,9%, 5,4% a 5%.

V důsledku působení ekonomické recese stoupá v České republice **nezaměstnanost**. V polovině loňského roku se míra nezaměstnanosti dostala na úroveň velmi uspokojivých 5% a do konce roku se držela mírně nad 5%. Od prosince 2008 začala nezaměstnanost narůstat a v březnu letošního roku se dostala na hodnotu 7,7%.

Sociální

Populace v české republice, stejně jako i v jiných evropských státech pomalu, ale jistě stárne. V posledních letech dochází k tzv. babyboomům, kdy rodí silné ročníky. Zvyšuje se i věk prvorodiček, což je jedním z trendů západní Evropy.

Dalším trendem z posledních let je nárůst párů bez sňatku žijících v jedné domácnosti a vychovávající společné děti. Rodiny mívají 1 až 2 děti. Klesá počet párů s více než 2 dětmi.

Zvyšuje se úroveň vzdělání spolu s počtem institucí zabezpečujících toto vzdělání různého charakteru a úrovní.

Technologické

V posledních desetiletích dochází k neustálým inovacím různých technologií ve všech oblastech. Tyto nové technologie zabezpečují a urychlují uspokojování potřeb a přání svých spotřebitelů. Neustálé inovace především v komunikačních technologiích posouvají svět více do jednoho globálního společenství.

11 KRIZOVÉ SCÉNÁŘE

Na základě definovaných hrozeb ze SWOT analýzy vypracujeme krizové scénáře. Scénáře jsou zpracovány následujícím postupem. V případě výskytu některé z hrozeb si stanovíme možné důsledky, které by mohly ohrozit plynulý provoz závodu. Dále si stanovíme možnou prevenci, díky níž bychom mohli těmto hrozbám předcházet a nakonec si určíme několik možností a opatření, co dělat v případě, že daná hrozba nastane a odpovědnost za daný krizový scénář.

11.1 Odchod klíčových zákazníků

Důsledky:

- nižší naplnění výrobní kapacity,
- zhoršení výsledku hospodaření závodu,
- narušení finanční stability,
- možné ohrožení samotné existence závodu.

Prevence:

- redukce stávajících problémů (s kvalitou, opožděním dodávek, podvýrobou),
- sledování stávajících a odhad budoucích potřeb a priorit klíčových zákazníků,
- analýza trhu a konkurence a odhad budoucího vývoje,
- uzavření dlouhodobých rámcových smluv,
- zvýšení produktivity a nalezení dalších úspor umožňující případné snížení cen,
- investice do zajištění komparativních výhod oproti konkurenci,
- inovace, rozšíření sortimentu, zavádění nových komponentů,
- využívání stížností zákazníku a prosazování vztahového marketingu,
- podpora prodeje, nabídka obrátových bonusů a zvýhodnění motivujících k dlouhodobé spolupráci.

Opatření v důsledku výskytu hrozby:

- analýza příčin ztráty klíčových partnerů,
- okamžitá analýza situace a reálných dopadů,
- nalezení náhradních odběratelů,
- omezení výroby – zrušení nočních směn,
- snížení stavu zaměstnanců,
- hledání jiných forem tvorby zisku.

Odpovědnost za tento krizový scénář spadá do kompetence obchodního úseku (dále jako OÚ) a v některých případech vedoucímu výroby.

11.2 Konkurence

- **rozmach stávající konkurence,**
- **vstup nové konkurence na trh.**

Důsledky:

- možná ztráta stávajících zákazníků (přechod ke konkurenci),
- nižší naplnění výrobní kapacity ,
- zhoršení výsledku hospodaření závodu,
- možná nutnost snížení cen,
- narušení finanční stability,
- možné ohrožení samotné existence závodu.

Prevence:

- sledování stávajících a odhad budoucích potřeb a priorit klíčových zákazníků,

- systematická analýza trhu a konkurence a odhad budoucího vývoje,
- investice, do zajištění komparativních výhod oproti konkurenci,
- inovace, rozšíření sortimentu, zavádění nových komponentů,
- zvýšení produktivity a nalezení dalších úspor umožňující případné snížení cen,
- podpora prodeje, nabídka obrátových bonusů a zvýhodnění, motivujících k dlouhodobé spolupráci,
- využívání stížností zákazníku a prosazování vztahového marketingu.

Opatření v důsledku výskytu hrozby:

- okamžitá analýza situace a reálných dopadů,
- úprava strategie závodu,
- omezení výroby – zrušení noční směny,
- snížení stavu zaměstnanců,
- hledání jiných odbytišť (teritoriálně).

Odpovědnost za tento krizový scénář spadá do kompetence OÚ a v některých případech vedoucímu výroby.

11.3 Ztráta konkurenceschopnosti z důvodů přetrvávajících problémů ve výrobě

Důsledky:

- ztráta zákazníků (nedodržení termínu, podvýroba, špatná kvalita...),
- zhoršení výsledku hospodaření závodu,
- narušení finanční stability,
- možné ohrožení samotné existence závodu.

Prevence:

- kvalitní údržba technologií,
- zásahy a opravy technologií na odborné úrovni,
- kvalitní a přesné náhradní díly.

Opatření v důsledku výskytu hrozby:

- okamžitá revize technologie,
- analýza stavu a možných příčin problémů.

12 FORMULACE CÍLŮ

Jednotlivé cíle jsou značeny velkými počátečními písmeny dané oblasti a číslovány arabskými číslicemi pro lepší orientaci např. M1 – první marketingový strategický cíl, IN2 – druhý inovační a investiční strategický cíl ...

Marketing a obchod

- M1 Expanze na nové trhy,
- M2 Rozšíření sortimentu,
 - použití nových typů krčků a uzávěrů,
 - nalezení nových dodavatelů.
- M3 Snížení obrátky zásob,
 - likvidace bezobrátkových zásob,
 - snížení materiálových rezerv.
- M4 Snížení nákladů,
 - snížení cen vstupních materiálů,
 - prodloužení doby splatnosti faktur za nakoupené materiály,
 - přehodnocení efektivnosti a vynaložených nákladů na vlastní dopravu tub.

Inovace a investice

- IN 1 Zlepšení stávající technologie,
 - orientace narážecích uzávěrů,
 - zúžení podélných svárů (přiblížení vzhledu k polyethylenovým tubám).
- IN2 Nové technologie,
 - v oblasti potisku – s prioritou horké ražby,
 - investice do náradí pro aplikaci jiných typů uzávěrů.

Personální strategie

- P1 Stabilizace zkušených, kvalitních pracovníků v dělnické výrobě,
 - zlepšení komunikace a výměny informací,
 - zvýšení motivace za dosažené výsledky,
 - postihy za sníženou kvalitu způsobenou selháním lidského faktoru,
 - zlepšení komunikace a výměny informací.

Analýza procesů a jejich optimalizace

- O1 Zvýšení kvality technických pracovníků výroby,
 - zkvalitnění obsluhy technologií,
 - zkvalitnění plánování výroby,
 - zvýšení kvality vstupních materiálů,
 - výroba v horní toleranci objednaného množství.

13 STRATEGIE

13.1 M1 Expanze na nové trhy

Postup:

- Průzkum a analýza trhu.
- Kapacitní analýza výroby.
- Formulace strategie (případně stanovení rozpočtu).
- Realizace strategie prostřednictvím prvků marketingového mixu.
- Pravidelné kontroly.

Podmínky:

- Zvládnutí stávající výrobní technologie (minimalizace reklamací, zpoždování dodávek, podvýrob, změn výrobního plánu z důvodů prostojů atd.).
- Zajištění a zvládnutí technologie horké ražby (předmětem cca. 80% poptávek v roce 2008 ze zemí EU).

Termíny realizace:

Leden – Březen 2009 – průzkum a analýza trhu.

Leden 2009 – kapacitní analýza.

Březen 2009 – formulace strategie (případně stanovení rozpočtu).

2009 – 2011 – realizace strategie prostřednictvím prvků marketingového mixu.

2009 – 2011 – pravidelná kontrola (ke konci každého roku).

Odpovědnost:

- Obchodní úsek (dále jen OÚ).
- Za vytvoření podmínek – vedoucí výroby, technolog a ředitel závodu.

13.2 M2 Rozšíření sortimentu

- použití nových typů krčků a uzávěrů,
- nalezení nových dodavatelů.

Postup:

- Průzkum trhu na straně poptávky (o co je zájem mezi zákazníky).
- Průzkum trhu na straně nabídky (nové komponenty na trhu, noví dodavatelé).
- Zajištění vytipovaných komponentů k otestování.
- Provedení testů a výroba vzorkových tub.
- Zapracování výsledků do databáze použitelných a nepoužitelných komponentů.
- Obeznamení zákazníků prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace.
- Průběžné doplňování.

Podmínky: .

2009 Časový prostor pro testování nových komponentů a výrobě vzorkových tub.

Termíny realizace:

Leden – Březen 2009 – průzkum trhu na straně poptávky.

Leden – Březen 2009 – průzkum trhu na straně nabídky,

Březen 2009 – zajištění vytipovaných komponentů k otestování.

Březen – Květen 2009 – provedení testů a výroba vzorkových tub,

- zpracování výsledků do databáze komponentů.

Květen – Srpen 2009 – obeznámení zákazníků prostřednictvím marketingové komunikace.

2009 – 2011 – průběžné průzkumy a rozšiřování sortimentu.

Odpovědnost:

OÚ

13.3 M3 Snížení obrátky zásob

- likvidace bezobrátkových zásob,
- snížení minimálních rezerv o 35 – 45%,
- snížení stavu skladů o 25 – 30%.

Postup:

- Analýza bezobrátkových zásob, jejich možného využití a příčin jejich vzniku.
- Vytvoření způsobu nabídky těchto komponentů zákazníkům,
 - např. umístění na webových stránkách,
 - prodej se slevou.
- Přijetí opatření, která zamezí (omezí) jejich vzniku do budoucna.
- Snížení minimálních rezerv na úroveň neohrožující plynulost výroby.
- Snížení stavu skladů v důsledku snížení stavu skladů a bezobrátkových zásob.
- Pravidelné kontroly a případné revize jednotlivých bodů strategie.

Podmínky:

- Prověření termínů dodání a flexibility dodavatelů komponentů, kde je plánováno snížení minimálních rezerv.

Termíny realizace:

Leden 2009 – analýza aktuálních bezobrátkových zásob, jejich možného využití a příčin jejich vzniku.

Únor 2009 – umístění nabídky bezobrátkových komponentů na webové stránky.

Únor 2009 – přijetí opatření, která zamezí (omezí) jejich vzniku do budoucna.

Leden 2008 – snížení minimálních rezerv na úroveň neohrožující plynulost výroby.

Leden – Březen 2009 – snížení stavu skladů o 25 – 30%.

2009 – 2011 – pravidelná kontrola.

Odpovědnost:

OÚ

13.4 M4 Snížení nákladů

- **snížení cen vstupních materiálů,**
- **prodloužení doby splatnosti faktur za nakoupené materiály,**
- **přehodnocení efektivnosti a vynaložených nákladů na vlastní dopravu tub.**

Postup:

- Hledání nových dodavatelů vstupních materiálů.
- Vyhlášení výběrového řízení na dodavatele materiálů.
- Vyhodnocení výběrového řízení.
- Testování materiálů u nově vybraného dodavatele (jde li o nového dodavatele).
- Jednání se stávajícími dodavateli o prodloužení splatností faktur .
- Analýza efektivnosti vlastního auta (náklady na opravy).

Termíny realizace:

Podzim 2008 – hledání nových dodavatelů vstupních materiálů.

Podzim 2008 – vyhlášení výběrového řízení na dodavatele materiálů.

Leden 2009 – vyhodnocení výběrového řízení.

Leden – únor 2009 – testování materiálů u nově vybraného dodavatele.

Leden 2009 – jednání se stávajícími dodavateli o prodloužení splatností faktur.

Březen 2009 – analýza efektivnosti vlastního auta (náklady na opravy).

Odpovědnost:

OÚ

13.5 IN1 Zlepšení stávající technologie

- orientace narážecích uzávěrů,
- zúžení podélných svárů na 3 – 4 mm.

Postup:

- Prostudování dostupných materiálů o zařízení určenému k orientaci uzávěrů.
- Provedení testů a následné vyhodnocení.
- Prověření možností maximálního rozvržení grafického pole zpracovatelného při výrobě tub.
- Provedení testů výroby tub s minimalizací podélného sváru.

Podmínky:

- Časový prostor k realizaci testů.

Termíny realizace:

Únor 2009 – Prostudování dostupných materiálů o zařízení určenému k orientaci uzávěrů.

Únor – duben 2009 – Provedení testů a následné vyhodnocení.

Duben 2009 – Prověření možností maximálního rozvržení grafického pole zpracovatelného při výrobě tub.

Duben – Květen – Provedení testů výroby tub s minimalizací podélného sváru.

Odpovědnost:

Vedoucí provozu Tub – orientace uzávěrů, testy.

Vedoucí provozu Potisk – zpracování grafického pole.

13.6 IN2 Nové technologie

- v oblasti potisku – s prioritou horké ražby,
- investice do náradí pro aplikaci jiných průměrů (22 mm) a typů uzávěrů.

Postup:

- Hledání nových technologií a jejich dodavatelů.
- Vymezení možného rozpočtu použitelného pro plánovanou investici.
- Prověření možností aplikace technologií pro potřeby závodu.
- Sehnání komponentů potřebných pro případné testy.
- Provedení testů (v případě realizace nákupu).

Termíny realizace:

První polovina roku 2009 (probíhá již od roku 2008) – hledání nových technologií a jejich dodavatelů s následným prověřením možností jejich aplikace.

Po rozhodnutí o nákupu nových technologií – sehnání komponentů potřebných pro případné testy a provedení testů.

Odpovědnost:

Vedoucí provozu Potisk – technologie pro horkou ražbu.

Vedoucí technického úseku – náradí pro jiné průměry a typy uzávěrů.

13.7 P1 Stabilizace zkušených a kvalitních pracovníků v dělnické výrobě

- **zvýšení motivace za dosažené výsledky,**
- **postihy za sníženou kvalitu způsobenou selháním lidského faktoru,**
- **zlepšení komunikace a výměny informací.**

Postup:

- Analýza stávajících forem odměn a postihů za dosažené výsledky.
- Dotazník spokojenosti zaměstnanců se stávající nabídkou poskytovaných výhod a návržení možných peněžních i nepeněžních odměn (např. týdenní obědy zdarma při získání nového zákazníka, poukázka na wellness služby či večeře na závodě Hotely, placené volno navíc, poukázka na nákup dle vlastního výběru za 300 – 1000 Kč, odměny věrných pracovníků při dosažení 3, 5, 10 let ve firmě, nad 10 let ve firmě každoroční odměny za věrnost ...).
- Vyhodnocení dotazníků a výběr vyhovujících variant pro obě strany.
- Stanovení procesů výměny informací.
- Stanovení pravidelných porad u nových projektů za účelem kompletace veškerých informací spojených s požadavky zákazníků.

Podmínky:

- Vyčlenění určitého množství zdrojů k realizaci možných odměn.

Termíny realizace:

Květen – analýza stávajících forem odměn a postihů za dosažené výsledky.

Květen – Červen – dotazník spokojenosti zaměstnanců se stávající nabídkou poskytovaných výhod a navržení možných odměn.

Červenec – srpen – vyhodnocení dotazníků a výběr vyhovujících variant pro obě strany.

Květen – stanovení procesů výměny informací a nařízení pravidelných porad.

Odpovědnost:

Ředitel závodu.

Vedoucí jednotlivých závodů.

13.8 O1 Zvýšení kvality technických pracovníků výroby

- zkvalitnění obsluhy technologií,
- zkvalitnění plánování výroby,
- zvýšení kvality vstupních materiálů,
- výroba v horní toleranci objednaného množství.

Postup:

- Rozčlenění povinností a rozsahu zodpovědnosti na každé pracovní pozici.
- Stanovení sankcí za záměrné chyby nebo chyby z nedbalosti.
- Stanovení odměn za nadstandardní výsledky (viz strategie P1).
- Školení zaměstnanců, podpora vzdělávání.
- Podpora tvůrčí práce a myšlení formou odměn.
- Podpora týmové práce.

Podmínky:

- Férový přístup k zaměstnancům podporující vztah zaměstnanců a jejich pozic.

Termíny realizace:

První pololetí roku 2009.

Odpovědnost:

Ředitel závod.

Vedoucí jednotlivých provozů.

14 IMPLEMENTACE STRATEGIE

Mnoho činností z výše uvedené strategie byly v určitém měřítku realizovány průběžně během posledních několika let. Většina z nich nebyla však přesně specifikována a nebyl zde kladen takový důraz na jejich přesné splnění. V mnoha případech byly tyto činnosti otázkou spíše operativních řešení nikoli dlouhodobých cílů a výsledky nebyly nijak sumarizovány a prezentovány.

15 ZPĚTNÁ VAZBA A KONTROLA

Během realizace jsou uskutečňována pravidelná setkání ředitele závodu, vedoucích provozů, vedoucího obchodního úseku a generálního ředitele, kde jsou konzultovány stanovené cíle a dosažené výsledky.

Do poloviny měsíce května bylo dosaženo následujících výsledků:

15.1 M1 Expanze na nové trhy

Po provedení kapacitní analýzy v lednu 2009 a odhadů předpokládaných výrob z loňského roku pro rok 2009 vymezil OÚ možnou výrobní kapacitu na cca 12 mil tub pro nové zákazníky. S tímto podkladem byla provedena částečná analýza evropského trhu. V důsledku této analýzy získal závod Obaly 2 nové zákazníky, pro které již byly realizovány výroby. Dále odpověděl na několik poptávek, které byly zaslány potencionálními zákazníky a od části z nich získal informace o nevyhovujících cenách tub vyráběných firmou ZÁLESÍ, a.s. oproti konkurenci. Tato skutečnost (objevující se již v minulosti) se stala podnětem pro přehodnocení kalkulací cen vyráběných tub.

V březnu 2009 se závod Obaly zúčastnil výběrového řízení firmy Glaxo Smith Kline (dále jen GSK) s pobočkou ve Velké Británii. Firma Glaxo Smith Kline je jedna z největších farmaceutických firem na světě s 80 výrobními místy v 37 zemích světa. Společnost se dělí na divizi Pharmaceuticals (vývoj a výroba léků na předpis) a Consumer Health Care (výroba kosmetiky a volně prodejných léčiv).

15.2 M2 Rozšíření sortimentu

Použití nových typů krčků a uzávěrů

V dubnu 2009 došlo k testování narážecích flipů o průměru 35 mm. Dosud bylo možno nabízet tuby s narážecími flipy pouze v průměrech 40 a 50 mm. Komponenty na tento projekt jsou dodávány od externích (zahraničních) dodavatelů, se spoluúčastí financování formy na narážecí krček firmou ZÁLESÍ, a.s.

Na základě poptávky od jednoho ze stávajících zákazníků byl poptán komplet (uzávěr + krček) o průměru 50 mm a s otvorem krčku 13,5 mm (pro plnění rašelinové směsi), které dosud nebyly ve stávajícím sortimentu. Začátkem května dojde k otestování těchto komponentů na výrobní lince.

Dále OÚ obdržel několik nových komponentů od stávajících dodavatelů, které musí být otestovány ve výrobě. V případě pozitivních výsledků testů následují testy na těsnost, kdy je tuba s novým komponentem naplněna vodou a sledována po určitou dobu, zda voda nevytéká. V minulosti došlo k častým negativním výsledkům těchto testů, a proto byly dané komponenty pro výrobu zamítnuty se stanoviskem – pro výrobu nevyhovující. Tento test, pak vyřazuje možnost použití těchto komponentů i za předpokladu, že do vyráběných tub by byly plněny hustší směsí jakými jsou např. zubní pasty, masti, gely...

Nalezení nových dodavatelů

V druhé polovině dubna jsme získali kontakt (doporučen jedním z dodavatelů) na nového polského dodavatele, který pokovuje uzávěry pro laminátové a polyethylenové tuby. Tyto uzávěry pokryté specifickou směsí, vyvolávají dojem kovového vzhledu uzávěru. Po zjištění cenových nabídek, možností výroby a termínů dodání dojde k otestování a popř. zařazení do výrobního sortimentu. Jedním z možných problémů, které se vyskytly již v minulosti u jednoho z dodavatelů poskytující stejný produkt, bylo praskání a loupání této vrstvy. Proto jsou nezbytné testy a reference od jiných zákazníků.

Během výběrového řízení firmy GSK, jsme získaly kontakt na výrobce komponentů pro laminátové tuby ve Velké Británii. Po prověření jejich výrobního sortimentu je možnost nalezení nových a zajímavých komponentů pro výrobu. Nevýhodou je vzdálenost výrobce, od kterého by bylo nutno komponenty dopravovat na závod Obaly, což může daný produkt prodražit a následně se zvýší i cena finálního produktu – laminátové tuby.

15.3 M3 Snížení obrátky zásob

Likvidace bezobrátkových zásob

V lednu 2009 došlo k analýze bezobrátkových a nízkoobrátkových zásob spolu s určením příčin jejich vzniku a návrhem na možné využití těchto komponentů. Nejčastějšími

příčinami vzniku byl nákup pro slíbené projekty, které se buď neuskutečnily, nebo se uskutečnily pouze v určitém množství a zbytek komponentů zůstal na skladě. V případě substitutů (většinou bílých komponentů od jiných dodavatelů než současného dodavatele – závodu Plasty) byly tyto materiály zařazeny do výroby místo stávajících komponentů. To však nelze u barevných komponentů, kde jsou specifické barvy a odstíny, které se nedají zaměnit. Možné využití těchto materiálů je nabízet je, jak stávajícím, tak novým zákazníkům, kteří ještě nejsou plně rozhodnuti pro barvu uzávěru. Pro podporu jejich zpracování, byly tyto komponenty nafoceny a umístěny na webových stránkách, kde jsou snadno dostupné všem zákazníkům. Tyto komponenty jsou nabízeny se slevou.

Pro vyhnutí se těmto skutečnostem do budoucna byla přijata opatření, spočívající v nákupu barevných uzávěrů pouze pro objednaná množství, není-li zákazníkem písemně garantován odběr většího množství do určité doby. V případě možnosti objednání pouze minimálního množství u dodavatele, které je vyšší než objednané množství zákazníkem, je od zákazníka požadovaná garance odběru tohoto komponentu do určité doby nebo jeho zaplacení v případě dalšího neobjednání.

Snížení minimálních rezerv o 35 – 45%

Minimální rezervy, což jsou s jednou výjimkou nejčastěji objednávané bílé komponenty, převážně dodávané závodem Plasty, jsou drženy pro plynulý proces výroby. Množství těchto rezerv bylo sníženo za předpokladu možného termínu dodání závodem Plasty v rozmezí 1 – 2 týdnů. Snížení těchto stavů komponentů bylo zhruba o požadovaných 35 – 40 %.

Snížení stavu skladů o 25 – 30%

Na závodě Obaly jsou užívány 3 sklady. Sklad materiálů pro provoz Tuby, sklad materiálů pro provoz Potisk a sklad hotových výrobků provozu Tuby. Od konce roku 2008 snižujeme veškeré stavy skladů. V prvním kvartálu byly tyto stavy sníženy o 22,6% (Tab.3), což činí více než 2 miliony korun.

Tab. 3 Stav skladů (Kč) od 31.12 do 31.3.2009

Sklad	Druh materiálu	31.12.2008	30.1.2009	28.2.2009	31.3.2009	změna od konce roku 08 (v%)
Tuby	Polotovary	1 252 852	1 143 617	903 295	712 226	-43,2
	Hl. materiál	3 105 060	3 047 609	2 795 501	2 756 620	-11,2
	Vedl. mat.	679 978	641 797	565 500	505 921	-25,6
Potisk	Hl. materiál	4 881 249	4 552 533	4 174 070	3 694 025	-24,3
	Vedl. Mat.	43 285	39 264	39 264	39 264	-9,3
Celkem		9 962 424	9 424 820	8 477 629	7 708 056	-22,6
Snížení stavu skladů (%) od 31.12			-5,40	-14,90	-22,63	

Sklad materiálů pro provoz Tuby

U polotovarů dodávaných závodem Plasty došlo k markantnímu poklesu vlivem snížení minimálních rezerv. Samozřejmě stav rezerv se musí udržovat v takovém množství, aby nebyla narušena plynulost výroby. Proto se zde další významný pokles již neočekává.

U stavu hlavního materiálu pro provoz Tuby (nakupovaných od externích dodavatelů) není pokles tak markantní, což je z důvodu specifických typů a barev skladových uzávěrů, které byly v minulosti nakoupeny na konkrétní projekty (viz. bezobrátkové zásoby) bez záruky spotřeby nakoupených materiálů.

Sklad materiálů pro provoz Potisk

K výraznému snížení stavu došlo u hlavního materiálu na skladě Potisk, kde byla během prvního čtvrtletí zpracována většina nízkoobrátkového laminátu vlivem zvýšeného odběru potištěné laminátové fólie jedním ze zahraničních partnerů. Ten v tomto období předzасobuje svého stěžejního zákazníka, který během léta plánuje odstávku v důsledku stěhování výroby.

15.4 M4 Snížení nákladů

Snížení cen vstupních materiálů a prodloužení doby splatnosti faktur za nakoupené materiály

V druhé polovině loňského roku došlo k otestování barev od jiného dodavatele, z důvodu ukončení výroby barev u stávajícího dodavatele. Ten provozu Potisk nabídl řadu barev, která měla původní řadu nahradit, ale ta byla pro potisk laminátové fólie na závodě Potisk nevyhovující. Proto byl dodavatel barev nahrazen. Ceny od nového dodavatele byly o 35% nižší než původní (Tab.4), což při stejném objemovém odběru činí úsporu zhruba 350 tisíc korun za rok.

Na podzim loňského roku bylo vyhlášeno výběrové řízení na dodavatele kartónových výseků – krabic, které se používají k balení vyrobených tub. Jedná se o vedlejší materiál ročně nakupovaný ve stotisícovém množství s obratem kolem 2 miliónů korun. Výběrové řízení bylo definitivně ukončeno až v březnu (po neustálém přehodnocování nabídek), kdy mezi sebou soutěžili 2 dodavatelé (jeden z nich byl původní dodavatel). Konkurenční boj srazil cenu stěžejních kartónových výseků o 35%, což při předpokládaném odběrovém množství činí úsporu 750 tisíc korun za rok.

Jedna z největších úspor byla dosažena u stěžejního materiálu – laminátové fólie, kde došlo ke snížení cen o více než 12% (4% snížení cen před koncem roku a o dalších 9% nižší ceny pro rok 2009). V nakupovaném ročním objemu činí úspora více než 1 milion korun za rok. K tomuto významnému poklesu cen přispěl především pokles cen ropy jakožto základní suroviny pro výrobu polyethylenu a pro následnou výrobu laminátové fólie.

Další významná úspora nastala u změny dodavatele tiskových desek, které se používají pro potisk zvoleného designu. U nového dodavatele došlo ke zvýšení kvality (zkušenosti z minulosti) a zejména cenové úspory vůči stávajícímu dodavateli o téměř 40%, což ve finančním měřítku představuje úsporu více než 1, 2 milionu Kč.

Pokles cen polyethylenu vyvolal pokles cen komponentů pro výrobu samotných tub, jimiž jsou krčky a uzávěry téměř u všech dodavatelů. Pokles cen je v rozmezí 2 – 6%.

Všechny tyto a další úspory jsou zaznamenány v Tab.4. (viz. níže) Celkové úspory jsou dle stávajících cen a odběrů v loňském roce odhadovány na více než 3,5 miliónů Kč. Tyto odhady zcela nezahrnují všechny změny, ke kterým od loňského roku došlo a to je především redukce pracovních směn z nepřetržitého provozu na třísměnný pracovní provoz a dále je to oslabení české měny vůči společné evropské měně – Euru. Veškeré komponenty dodávané ze zahraničí jsou nakupovány touto měnou.

Tab. 4 Ceny a doby splatností s dodavateli pro rok 2009

	Komodita	Změna cen v roce 2009	Nákup v roce 08 (CZK)	Předpokl. úspora 09 (CZK)	Splatnost 08 (počet dní)	Splatnost 09 (počet dní)
1	Laminát ABL	-4,3 %	10 004 349	430 187	60	60
	Laminát PBL	-8,5 %	8 333 435	708 342		
	membrány	0,0 %	921 391			
2	tiskové desky	-38,6 %	3 146 477	1 214 540	30	30
3	krabice	-35,3 %	2 123 840	749 716	60	90
4	krčky a uzávěry (Ø 40)	-1,0 %	1 784 055	17 841	14	30
5	krčky a uzávěry (Ø 35)	0,0 %	1 667 368		21	30
6	barvy	-35,0 %	1 008 163	352 857	60	45
7	papír	0,0 %	868 455		30	30
8	potisk	0,0 %	781 024		30	30
9	uzávěry (Flip top)	-2,0 %	775 882	15 518	30	30
10	uzávěry (Flip top)	-6,3 %	489 162	30 817	30	30
11	laky	-6,3 %	473 613	29 838	30	30
12	krčky a uzávěry	-2,7 %	453 376	12 241	30	30
13	BOPP	-17,0 %	336 097	57 136	30	30
14	palety	0,0 %	252 670		30	45
15	strojová streč	-25,5 %	103 240	26 326	30	30
	ruční streč	-29,0 %	76 320	22 133		
	sáčky	0,0 %	41 734			
16	papír	0,0 %	154 081		30	30
17	papír	0,0 %	123 523		60	60
18	sáčky	0,0 %	121 998		14	30
19	barvy a filmy	0,0 %	71 190		60	60
20	papír	0,0 %	67 324		60	60
Předpokládaná úspora v roce 2009 (Kč)				3 667 491		

Přehodnocení efektivity a vynaložených nákladů na vlastní dopravu tub

Závod Obaly vlastní automobil Nissan Alteon 210 zakoupený v roce 2001. Na tento automobil lze naložit 17 palet s nosností 8,8 tun. K automobilu je možné připojit vlek s dalšími 10 paletovými místy. Efektivnost vlastní dopravy je vzhledem k převažujícím výrobám od 5 do 25 000 tub (1 – 5 palet) velmi nízká. Mzdové náklady řidiče, nutné opravy a provozní náklady cenově převyšují přepravní služby objednané od externích dodavatelů.

15.5 IN1 Zlepšení stávající technologie

Orientace narážecích uzávěrů

Orientace narážecích uzávěrů znamená správné natočení uzávěru na tubě s otevíracím výliskem na prostředku přední strany (Příloha P III). Tato orientace je na stávající výrobní

lince možná a proveditelná 2 způsoby. Jeden z nich je orientace dle otevíracího výlisku, což neplatí v případě jiného provedení tohoto výlisku na jiných typech uzávěrů např. u řady Soft line. Druhý, dnes využívaný způsob je orientace, dle vnitřního žebra uzávěru. Nevýhodou této orientace je absence těchto žebířů u některých dodavatelů. Proto je výroba tub s narážecími uzávěry odkázána pouze na některé dodavatele. V minulosti docházelo ke špatné orientaci tohoto uzávěru a veškeré tuby musely být ručně doorientovávány. To bylo důsledkem nedodržení již slíbených termínů dodání, narušení plynulosti výroby a z toho plynoucí neefektivnost výroby. V dubnu 2009 došlo k úpravě čidla pro orientaci uzávěrů a prozatímní výroby byly bez větších problémů splněny ve stanovený termín bez potřeby ručního doorientování.

Zúžení podélných svárů na 3 – 4 mm

Podélným svárem rozumíme podélné spojení laminátové fólie na vyrobené tubě (Příloha P IV), který se standardně pohyboval v rozmezí 5 – 6 mm. To je jeden z rozdílů mezi laminátovými a polyethylenovými tubami. U polyethylenových tub je odlišná podstata výroby. Tuby se nevyrábějí z laminátové fólie, ale z granulátu, který je zahřát na požadovanou teplotu a tuby jsou vytlačeny bez jakéhokoli sváru. Proto je využití polyethylenových tub převážně v kosmetickém průmyslu, kde je kladen větší důraz na obal prodávajícího produktu. K přiblížení vzhledu polyethylenovým tubám, a tím k většímu proniknutí do tohoto segmentu výroby je třeba zúžení podélného sváru. Zde musí dojít k úpravě grafického pole možného pro zpracování výrobní linkou na provozu Tuby. V případě bílého okolí sváru na bílém laminátu je velikost sváru v celku nepodstatná. Jiná situace nastává v případě barevného potisku celého grafického pole, kde je tento svár patrný. Potisk širší než je vymezené grafické pole způsobuje nemožnost zpracování na lince pro výrobu tub. Během dubna 2009 proběhly testy na zúžení sváru (řešeno již několikrát v minulosti – bez patrných úspěchů) a bylo dosaženo výsledku velikosti sváru 3 až 4 mm. V případě 3 mm sváru dochází během výroby k navýšení odpadového materiálu v důsledku navýšení zmetků a je nutné vyrobené tuby přetřídit (použitelný pouze po striktním vymezení tohoto požadavku zákazníkem a po zvážení efektivity výroby). Čtyřmilimetrový boční svár je možný bez výrazných ztrát.

15.6 IN2 Nové technologie

V oblasti potisku s prioritou horké ražby

V říjnu roku 2008 došlo k návštěvě švýcarské firmy Gallus, která vyrábí tiskové stroje pro potisk laminátové fólie. Byl vytipován stroj typu RCS 330 jako možná náhrada za stávající výrobní zařízení, které je v provozu již deset let a začíná morálně i fyzicky zastarávat, což už pomalu nestačí současnému vývojovému trendu v dekoraci tub. Stroj byl předveden výrobcem dle zadání vedoucího provozu Potisk na vlastní materiál – laminátovou fólii.

Další možností, finančně méně náročnou je testování stroje na samotnou dekoraci tub tedy stroje pro horkou ražbu.

ZÁVĚR

Globální ekonomická situace je stále velmi složitá. Dochází k propadu mezinárodního obchodu a to má následný vliv na trh práce. Tato skutečnost má obdobné účinky i v České republice a samozřejmě ovlivňuje také společnost ZÁLESÍ a.s.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření marketingové strategie pro závod Obaly společnosti ZÁLESÍ a.s. Hlavním zdrojem této strategie bylo vytvoření vnější a vnitřní analýzy, čehož jsme dosáhly prostřednictvím SWOT analýzy. Na základě definovaných hrozeb byly vytvořeny krizové scénáře, popisující možné důsledky, několik preventivních opatření a návrhů řešení v případě výskytu některé z hrozeb. Pro každý krizový scénář je stanoven odpovědný úsek.

V další části práce jsou navrženy jednotlivé strategické cíle vyplývající ze SWOT analýzy a krizových scénářů, které jsou následně rozpracovány do jednotlivých strategických scénářů s postupem, podmínkami a termíny jejich realizace. Zároveň je určen zodpovědný subjekt za každý ze scénářů.

Vzhledem k tomu, že se ekonomická recese začala projevovat v druhé polovině roku 2008 a společnost přijala určitá opatření již před koncem loňského roku proti dopadům této ekonomické situace došlo již k částečnému plnění některých ze stanovených scénářů. Těmto prozatímním výsledkům je věnována závěrečná část práce, kde jsou rozebrány výsledky, kterých bylo dosaženo v prvních 4 měsících letošního roku. Z formulované strategie a prozatímních výsledků vyplývají následující doporučení.

Doporučovala bych důkladné přehodnocení kalkulací cen vyráběných tub s následnou kalkulací jednotlivých zakázek, které budou zpětně vyhodnocovány se všemi potřebnými údaji včetně neočekávaných nákladů, způsobených například dopravou navíc z důvodů zpoždění výroby.

Dále bych doporučovala přehodnocení kritérií testů na těsnost tub. Testy jsou založeny na testování těsnosti vodou, což je náplň o konzistenci, která je do tub plněna v minimálních počtech zakázek. Navrhovala bych vytvoření 3 stupňů hustoty testovacích náplní (potenciálních výrobních náplní požadovaných zákazníkem). Prvním stupněm by byla označena použitelnost komponentů vhodných k plnění velmi řídkých náplní. Testy by v tomto případě byly prováděny vodou. V případě netěsnosti by byly komponenty přeřazeny do následujícího stupně použitelnosti. Druhým stupněm by byla označena

použitelnost komponentů vhodných k plnění o něco hustších náplní např. krémů, gelů, medů, polev... Testy by v tomto případě byly prováděny např. olejem či tekutým mýdlem. V případě i této netěsnosti, což z vlastní zkušenosti nepředpokládám, by byly komponenty přeřazeny do třetího stupně použitelnosti vymezené pouze pro plnění náplní s vysokou hustotou např. husté masti, vazelíny, různé druhy směsí... Všechny komponenty by byly zavedeny v databázi použitelných uzávěrů (v současné době existující) s určeným stupněm použitelnosti a v případě druhého a třetího stupně by byl zákazník informován o vhodnosti náplní do tub se zmíněnými komponenty.

Mezi další doporučení by patřila dohoda využívání vlastní autodopravy závodu Obaly s ostatními závody společnosti pro větší vytížení a zvýšení efektivity automobilu. K tomuto využití by patřila i možnost přepravy osobních věcí samotných zaměstnanců firmy za zvýhodněnou cenu. V případě přetrvávajících častých a nákladných poruch by bylo vhodné zanalyzovat provoz a náklady na tuto službu a při záporných výsledcích bych doporučovala auto prodat a využít tyto zdroje pro jiné účely.

Dalším nedostatkem závodu je nedostatečná motivace zaměstnanců za odvedené pracovní výsledky. Navrhuji vymezení prostředků pro různé druhy poukazů (např. na nákup v určité hodnotě, na wellness služby závodu Hotely...), peněžních čtvrtletních odměn, zaměstnaneckých výhod (obědy zdarma na určitý počet dní, placené volno navíc...)

Závod má několik možných oblastí s prostory pro zlepšování a zefektivňování celého výrobního procesu. Využití příležitostí a vyplnění těchto prostorů přinese značné úspory a bude cestou pro vytvoření potřebných zdrojů k podpoře ostatních závodů společnosti ZÁLESÍ a.s. v situaci hospodářské recese.

RESUMÉ

The global economic situation is still very complicated. There is a downturn in international trade and the consequent impact on the labor market. This has a similar effect in the Czech Republic and, of course, it is also influence the company Zálesí a.s.

The aim of this thesis was to develop a marketing strategy for the division Obaly of the company Zálesí a.s. The main source of this strategy was the creation of external and internal analysis, which we reached through the SWOT analysis. On the basis of defined threats were created crisis plans, describing the possible consequences, several preventive measures and proposals for solutions in the case of appearance of some of the threats. For each crisis plan is determined responsible sector.

In other parts of work are proposed particular strategic objectives resulting from the SWOT analysis and crisis plans, which are subsequently developed into the particular strategic plans with the procedure, terms and conditions of their implementation. It is proposed responsible subject for each of the plan.

Given that the economic recession began to manifest in the second half of 2008, and adopted certain measures before the end of last year against the impacts of the economic situation was already a partial implementation of some of the plans provided. These provisional results of the final part is devoted to work, where they are analyzed the results achieved in the first 4 months of this year. From the strategy and provisional results follow the following recommendations.

I would recommend a thorough revision of calculation of prices of manufactured tubes with subsequent calculations of individual contracts to be re-evaluated with all the necessary information, including the unexpected costs caused by transport, for example, for reasons of production delays.

Furthermore, I would recommend re-evaluation of criteria to test the tightness of the tubes. Tests are based on testing of water leakage, which is charge of consistency, which is in the tub filled with the minimum number of orders. I proposed the creation of 3 degrees of density test filling (potential production activities required by the customer). The first degree has been marked by the application components suitable for the performance of very rare cartridge. Tests in this case were made with water. In the case of leakage components were transferred to the next level of usability. A second degree would have

marked the application of appropriate components to perform a slightly denser activities such as creams, gels, honey, icing ... tests in this case were made such as oil or liquid soap. In the case of this leak, which from my own experience do not, the components were transferred to the third degree as defined by application only for the performance of activities with a high density such as thick ointment, jelly, a mixture of different types ... All the components were write down in to the applicable caps (in currently exist) with the intended degree of applicability in the case of second and third the customers would be informed about the appropriateness of content to the tube with these components.

Other recommendations included the agreement of their own road transport of the division Obaly with other plants of the greater utilization and increase efficiency in the car. For this use should include the possibility of transport of personal belongings of employees at a preferential price. In the case of persistent frequent and costly failures would be useful to analyze the operation and the cost of this service and the negative results, I would recommend a car to sell and use these resources for other purposes.

The next piont is the lack of a motivation of employees paid for work results. I suggest the means for the various types of vouchers (eg for the purchase of a certain amount, the wellness services in the division Hotely ...), the quarterly cash rewards, fringe benefits (free meals for a certain number of days, paid leave in addition ...)

The division has several areas with space for improvement and streamlining the entire production process. Opportunity and fill these areas generate considerable savings and the way to create the necessary resources to support other divisions of the copany in the situation of economic recession.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] DEDOUCHOVÁ M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 1997. 250 s. ISBN 80-7079-713-4
- [4] HAVLÍČEK K., KAŠÍK M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management press 2005. ISBN 80-7261-120-8
- [5] HOLMAN
- [6] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická 2005. ISBN 80-245-0902-4
- [7] KOTLER P. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing 1998. 792 s. ISBN 80-7169-600-5
- [8] Výroční zpráva společnosti ZÁLESÍ, a.s. 2007
- [9] HŘEBÍČEK, J. *Strategie společnosti ZÁLESÍ, a.s. Zlín: Activ Konzult 2009*
- [10] MACHALOVÁ, Š. *Problematika stanovení kalkulace plastového výrobku ve firmě ZÁLESÍ, a.s.* Bakalářská práce. Zlín, 2008.
- [11] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Recese> [online]. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Recese>>
- [12] *Zprávy://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/* [online]. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>
- [13] *Zprávy://www.podnikatel.cz/clanky/recese-je-nevyhnutelna/* [online]. 2009 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/recese-je-nevyhnutelna/>>
- [14] *Zprávy://firmy.finance.cz/zpravy/finance/206236/* [online]. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/206236/>

- [15] *Http://www.zalesi.cz/page/4168.uvodni-stranka/* [online]. 2008 [cit. 2009-02-14].
Dostupný z WWW: <<http://www.zalesi.cz/page/4168.uvodni-stranka/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AT	Rakousko
atd.	a tak dále
CZ	Česká republika
DE	Německo
EU	Evropská unie
GSK	Glaxo Smith Kline
HDP	Hrubý domácí produk
HU	Maďarsko
např.	na příklad
OÚ	Obchodní úsek
PL	Polsko
PT	Portugalsko
RO	Rumunsko
SK	Slovensko
TR	Turecko

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura společnosti ZÁLESÍ a. s.....	25
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Odběratelé v roce 2008	34
Tab. 2 Vyrobené tuby v roce 2008.....	35
Tab. 3 Stav skladů (Kč) od 31.12 do 31.3.2009.....	60
Tab. 4 Ceny a doby splatností s dodavateli pro rok 2009	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Odběratelé v roce 2008	34
Graf 2 Vyrobené tuby v roce 2008	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: LAMINÁTOVÉ TUBY

Příloha P II: LAMINÁTOVÉ TUBY S HORKOU RAŽBOU

Příloha P III: UZÁVĚR TYPU FLIP TOP

Příloha P IV: SVÁR LAMINÁTOVÉ TUBY

Příloha P V: ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA I

Příloha P VI: ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA II

Příloha P VII: PŘEHLED VÝROBY LAMINÁTOVÝCH TUB

Příloha P I: LAMINÁTOVÉ TUBY



Příloha P II: LAMINÁTOVÉ TUBY S HORKOU RAŽBOU



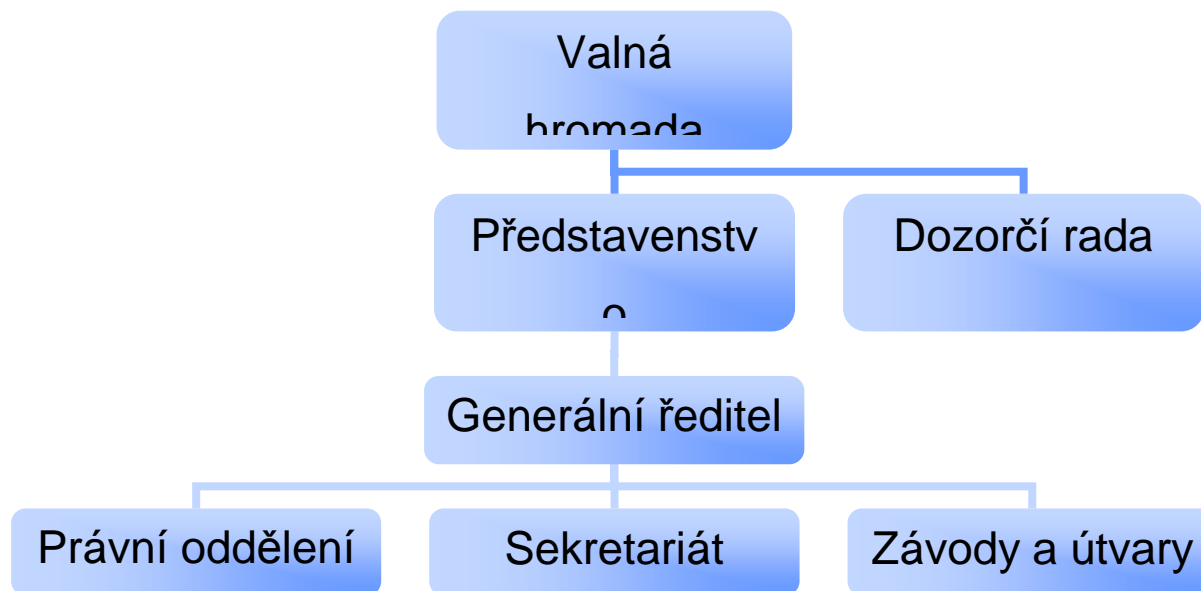
Příloha P III: UZÁVĚR TYPU FLIP TOP



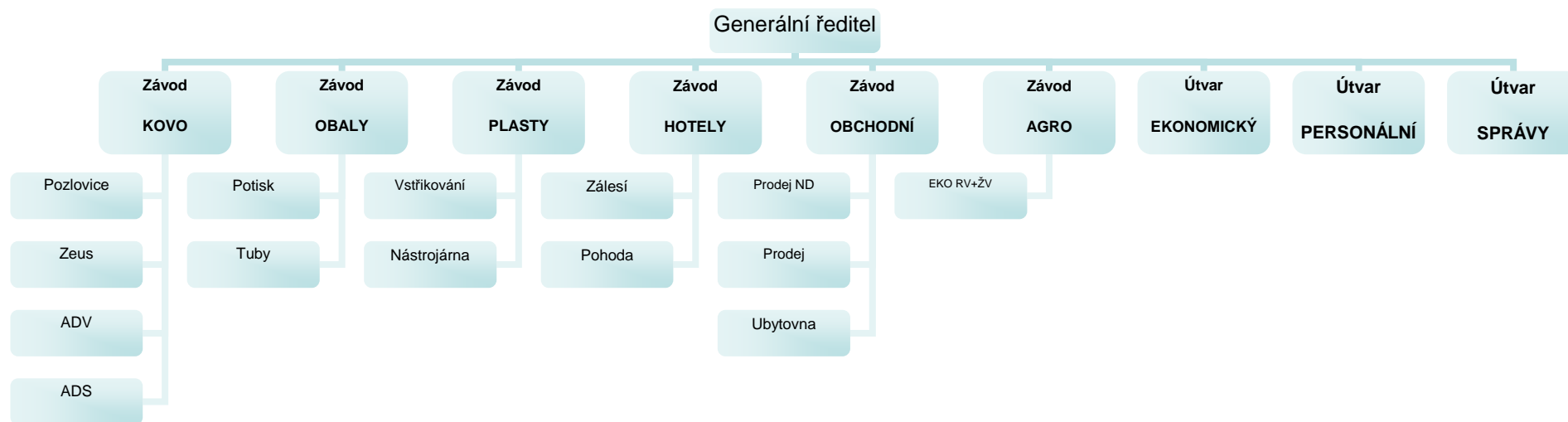
Příloha P IV: SVÁR LAMINÁTOVÉ TUBY



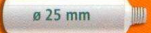



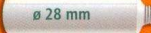




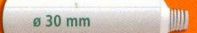




























Příloha P V: ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA I



Příloha P VI: ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA II



Příloha P VII: PŘEHLED VÝROBY LAMINÁTOVÝCH TUB

délka tuby od...mm do...mm	materiál	hrdla	rozměr závitů	membrány	uzávěry
 <p>ø 25 mm délka 80, 86, 96, 122, 146 mm objem 20, 25, 30, 40, 50 ml</p>	ABL	 otvor 3 a 7 mm	S 13 x 2		
 <p>ø 28 mm délka 80, 83, 101, 122, 138, 163 mm objem 20, 30, 40, 50, 60, 75 ml</p>	ABL	 otvor 7 mm  pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		
 <p>ø 30 mm délka 80, 91, 122, 122, 150, 184 mm objem 30, 40, 50, 60, 75, 100 ml</p>	ABL PBL	 otvor 3 a 7 mm  pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		
 <p>ø 35 mm</p>  <p>ø 35 mm</p>  <p>ø 35 mm</p> <p>délka 80, 91, 100, 116, 129, 145, 173 mm objem 40, 50, 60, 75, 85, 100, 125 ml</p>	ABL PBL	 otvor 4 a 7 mm  pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		  
		 otvor 3 a 8 mm	M 15 x 1,5		
			Blend&Med		
 <p>ø 40 mm</p>  <p>ø 40 mm</p> <p>délka 85, 98, 122, 144, 166, 210 mm objem 60, 75, 100, 125, 150, 200 ml</p>	ABL PBL	 otvor 2 a 7 mm	S 13 x 2		 
		 otvor 4 a 7 mm	M 15 x 1,5		
 <p>ø 50 mm</p> <p>délka 95, 106, 121, 145, 173, 199 mm objem 100, 125, 150, 200, 250, 300 ml</p>	PBL	 otvor 7 a 9,5 mm  otvor 4 mm	M 22 x 3	