

# Identifikace cílových skupin B2B zákazníků pro firmu FORM s.r.o.

Petra Čunková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ČUNKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090436**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Identifikace cílových skupin B2B zákazníků pro firmu FORM s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska vztahující se k tématu práce.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současné segmenty zákazníků typické pro odvětví plastikařského průmyslu.
- Zhodnoťte výsledky z provedených analýz a na základě zaměření společnosti určete potenciálně vhodné cílové skupiny B2B zákazníků.
- Navrhněte způsob, jakým má firma nové cílové skupiny efektivně oslovit, a vyhodnoťte jejich očekávaný ekonomický přínos pro společnost.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] JAKUBÍNOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

[2] KINCL, Jan, a kolektiv, 2004. Marketing podle trhů. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.

[3] KOTLER, Philip, 2002. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

[4] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

[5] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zdenka Zajícová**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

**16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
ř. ZŠPř. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
ř. ZŠPř. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na identifikaci cílových skupin B2B zákazníků pro firmu FORM s.r.o., za účelem navržení efektivního způsobu oslovování nových skupin pro danou společnost. Teoretická část popisuje základní východiska cíleného marketingu, uplatňovaného v prostředí malých a středních firem, se zaměřením na marketingovou komunikační strategii. Praktická část zhodnocuje segmenty zákazníků, na které se firma FORM s.r.o. v současnosti zaměřuje. Dále pomocí vhodných analýz zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku, na základě kterých identifikuje vhodné cílové skupiny klíčových zákazníků pro danou společnost, a formuluje způsob, jakým má firma nové cílové skupiny zákazníků efektivně oslovit s ohledem na očekávaný ekonomický přínos pro společnost FORM s.r.o.

Klíčová slova: Cílený marketing, segmentace B2B trhů, tržní zacílení, tržní umístění, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is the identification of target groups of B2B customers for company FORM s.r.o., in order to propound method of efficient contact with new groups for stated company. The theoretialt part describes basis concerning target marketing with fixed – target on marketing of communicating strategy. The thesis applies to small and medium companies in this environment. In the practical part is analysed customers segmentation that is main companies subject nowadays. The partical part then continues with internal and external research of company environment using acceptable analyses under which identifies appropriate target grouf of key customers for the company and makes the way the company has a new target customer groups effectively address of the expected economic benefits to company FORM s.r.o.

Keywords: Target marketing, B2B market segmentation, market targeting, market positioning, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis

Poděkování, motto

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Zdence Zajícové, vedoucí práce a Ing. Vladimírovi Rusnákovvi, vedoucímu technického rozvoje, za jejich ochotu, trpělivost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat i všem zaměstnancům firmy za jejich ochotu poskytnout informace a panu Ing. Petru Krenarovi, konzultantovi bakalářské práce.

Zvláštní poděkování patří všem, kteří mi při psaní této práce poskytli nezbytnou podporu.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CÍLENÝ MARKETING</b> .....	<b>12</b>
1.1 SEGMENTACE TRHU .....	13
1.2 TRŽNÍ ZACÍLENÍ .....	15
1.3 TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ .....	16
<b>2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY</b> .....	<b>18</b>
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....	18
2.1.1 PEST analýza .....	19
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	20
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.3 SWOT ANALÝZA.....	22
2.3.1 Analýza OT .....	23
2.3.2 Analýza SW.....	23
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA B2B TRŽÍCH</b> .....	<b>25</b>
3.1 OSOBNÍ PRODEJ .....	25
3.2 PŘÍMÝ MARKETING .....	25
3.3 PODPORA PRODEJE.....	26
3.4 REKLAMA .....	26
3.5 PUBLIC RELATIONS .....	26
3.6 VÝSTAVY A VELETRHY .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>29</b>
4.1 VÝROBNÍ PROGRAM.....	29
4.2 OBORY PŮSOBNOSTI .....	29
4.3 VÝROBNÍ TECHNOLOGIE .....	30
<b>5 ANALÝZA FIRMY FORM S.R.O.</b> .....	<b>31</b>
5.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	31
5.1.1 Finanční zdroje .....	31
5.1.2 Lidské zdroje .....	32
5.1.3 Materiálové zdroje.....	33
5.1.4 Technické a technologické zdroje .....	34
5.1.5 Know-how .....	35
5.1.6 Požadavky zákazníků při výrobě kompozitových výrobků .....	35
5.2 PEST ANALÝZA.....	36
5.2.1 Politicko-právní faktory .....	36
5.2.2 Ekonomické faktory .....	37
5.2.3 Sociálně-kulturní faktory.....	38
5.2.4 Technologické faktory.....	39
5.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	39



5.3.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	40
5.3.2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	40
5.3.3	Vyjednávací vliv odběratelů.....	41
5.3.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	41
5.3.5	Hrozbu vstupu substitutů.....	41
5.3.6	Konkurence .....	42
5.4	SWOT ANALÝZA.....	44
5.4.1	Analýza SW.....	44
5.4.2	Analýza OT .....	45
<b>6</b>	<b>SEGMENTACE TRHU .....</b>	<b>47</b>
6.1	KOLEJOVÁ VOZIDLA .....	47
6.2	AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL .....	49
6.2.1	Osobní automobily .....	49
6.2.2	Autobusy .....	49
6.2.3	Tramvaje a trolejbusy.....	50
6.3	KOMUNÁLNÍ TECHNIKA .....	51
6.4	ZDRAVOTNÍ TECHNIKA .....	51
6.5	ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA.....	52
6.6	STAVEBNICTVÍ.....	52
<b>7</b>	<b>VÝBĚR VHODNÝCH CÍLOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ (TRŽNÍ ZACÍLENÍ) .....</b>	<b>53</b>
7.1	KOLEJOVÁ VOZIDLA .....	54
7.2	AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL .....	54
7.3	KOMUNÁLNÍ, ZDRAVOTNÍ, ZEMĚDĚLSKÁ TECHNIKA A STAVEBNICTVÍ .....	55
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO OSLOVOVÁNÍ VYBRANÝCH SEGMENTŮ (TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ) A OČEKÁVANÝ EKONOMICKÝ PŘÍNOS .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Současné trhy jsou tak rozmanité, že nalezení a dlouhodobé udržení odběratele je pro podniky stále těžší. Z tohoto důvodu by se každý podnik měl zaměřit pouze na vybrané zákazníky, které svými produkty dokáže uspokojit.

Cílem této bakalářské práce je identifikace cílových skupin B2B zákazníků pro společnost FORM s.r.o. Pomocí vhodných analýz budou určeny cílové skupiny B2B zákazníků. Výsledkem této práce bude navržení vhodného způsobu oslovování těchto skupin a vyhodnocení očekávaného ekonomického přínosu pro společnost.

Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V kapitolách 1 až 3 popisují teoretickou část, na kterou následně navazují kapitoly 4 až 8, které popisují praktickou část této práce. V teoretické části jsou uvedeny pojmy, které s touto analýzou bezprostředně souvisejí.

V praktické části této práce jsou uvedeny všechny důležité informace o firmě FORM s.r.o. Historie této společnosti, její výrobní program, obory působnosti a výrobní technologie. Na základě PEST analýzy budou určeny všechny faktory makroprostředí, které společnost ovlivňují. Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil zanalyzují konkurenční prostředí, ve kterém se společnost FORM s.r.o. nachází. Po rozboru těchto dvou analýz budou stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy.

Podstatou celé bakalářské práce je navržení vhodného oslovení cílových skupin společnosti FORM s.r.o. Ty budou stanoveny na základě segmentace trhu a určení vhodných cílových skupin pro společnosti FORM s.r.o.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CÍLENÝ MARKETING

Správná identifikace trhu může podniku odhalit mnoho marketingových příležitostí, které se zde naskytují (Tomek, 2001), na druhé straně však také může odhalit mnoho překážek, které se zde vyskytují.

Podniky si musejí uvědomit, že v dnešní době jsou zákazníci ti, díky kterým najdou jejich produkty uplatnění. Avšak v současnosti je cesta za zákazníkem stále složitější. Podniky proto častěji upouštějí od hromadného marketingu, který oslovuje širší okruh zákazníků, a využívají cílený marketing (Jakubíková, 2008, s. 130).

Ten se věnuje jasně definovaným částím trhu tzv. segmentům trhu. Pro každý takto definovaný segment uplatňuje podnik specifickou strategii, která odpovídá požadavkům tohoto segmentu (Tomek, 2001, s. 159). Žáček (2010) k tomu dodává, že tento přístup respektuje rozdíly mezi zákazníky ve vztahu k jejich kupnímu chování, tudíž je dle Světlíka (2005) možné tyto segmenty adresněji oslovit stimulačními nástroji a lépe se jim tak přiblížit prostřednictvím distribuční sítě.

Například Kotler (2002) uvádí, že cílený marketing má tyto 3 výhody:

1. Firma je lépe schopná identifikovat jednotlivé kupující v daném segmentu, setkávat se s nimi, oslovovat cílové skupiny a zpracovávat úzce zaměřené a přitažlivé nabídky;
2. V definovaném segmentu bude lépe čelit menšímu počtu konkurentů a hlavně bude vědět, kdo jí konkuruje;
3. Pro firmu to může znamenat získání nejvyššího podílu i ziskovou marži, jelikož má šanci se v daném segmentu stát „preferovaným dodavatelem“.

Aby mohl podnik cílený marketing uplatnit, musí dle Tomka (2001):

- solidně poznat trh;
- hledat způsob, jak trh co nejúčelněji rozdělit na segmenty s odpovídající poptávkou;
- zhodnotit vztah profilu nabídky firmy s příslušnými segmenty;
- identifikovat tržní strategické charakteristiky těchto segmentů;
- zvolit vhodnou strategii pro vstup na nový tržní segment, případně strategii již „ovládnutelného trhu“ s cílem upevnit či zlepšit konkurenční pozici.

a ve třech hlavních na sebe navazujících etapách analýz a rozhodování provést (Jakubíková, 2008, s. 131):

- Segmentaci trhu – identifikování a popis tržních segmentů;
- Tržní zacílení – zhodnocení vybraných segmentů a rozhodnutí, na které z nich se zaměřit;
- Tržní umístění – navržení produktu nebo služby, který splní potřeby vybraného tržního segmentu. Naplánování marketingového mixu, který v rámci vybraného cílového trhu podnik zvýhodní oproti konkurenci.

### 1.1 Segmentace trhu

Segmentace znamená rozčlenění trhu do pokud možno homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním při nakupování (Žáček, 2010, s. 85). Jelikož zákazníci jsou odlišní ve svých zájmech, potřebách, příjmech, bydlišti a jiných atributech, každý trh lze segmentovat několika různými způsoby (Světlík, 2005; Kotler, 2002).

Kotler (2002) k tomuto, dodává, že při tomto podniky doufají, že objeví nějakou významnou neuspokojenou potřebu, která by mohla představovat výnosnou tržní příležitost.

Machková (2009) tvrdí, že při segmentaci musejí podniky vycházet z určitých pravidel. Tato pravidla říkají, že každý segment musí být dostatečně velký, aby podnik na něj mohl efektivně působit zvoleným marketingovým mixem. Také musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby nabídka v určeném segmentu vyhovovala všem zákazníkům, a musí být dostupný, aby firma měla možnost daný segment oslovit a za přiměřených nákladů pro něj mohla vypracovat nabídku.

Tyto a další podmínky musejí být splněny, aby se dle Světlíka (2005) vytvořený specifický marketingový mix a náklady na jeho tvorbu vyplatily.

Při segmentaci trhu je rozdíl, zdali se jedná o B2B trhy nebo spotřební trhy. I když lze na obou trzích segmentovat pomocí stejných proměnných jako je geografie, hledané výhody a míra používání, na B2B trhu jsou i jiné proměnné (Kotler, 2007, s. 297). B2B trhy mají na rozdíl od spotřebního trhu (Kincl, 2004):

- Omezený počet zákazníků
- Odvozenou poptávku a nízkou elasticitu poptávky

- Racionální nákupní chování
- Úzkou vazbu mezi dodavatelem a odběratelem
- Geografickou koncentraci

Segmentace na B2B trzích by se dle Bonoma a Shapira měla provádět následovně:

*Obr. 1. Hlavní segmentační kritéria pro B2B trhy*

#### **DEMOGRAFICKÉ**

1. Odvětví: Která odvětví bychom měli obsluhovat?
2. Velikost společnosti: Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?
3. Lokalita: Které geografické oblasti bychom měli obsluhovat?

#### **PROVOZNÍ PROMĚNNÉ**

4. Technologie: Na které zákaznické technologie bychom se měli zaměřit?
5. Uživatelské nebo neuživatelské postavení: Měli bychom obsluhovat silné uživatele, střední uživatele, občasné uživatele nebo neuživatele?
6. Potřeby zákazníků: Měli bychom sloužit zákazníkům, kteří potřebují málo, nebo hodně služeb?

#### **NÁKUPNÍ PŘÍSTUPY**

7. Uspořádání nákupních funkcí: Měli bychom sloužit společností s vysoce centralizovaným, nebo decentralizovaným nákupním uspořádáním?
8. Struktura moci: Měli bychom obsluhovat společnosti, v nichž dominují technici, finanční oddělení apod.?
9. Povaha existujících vztahů: Měli bychom obsluhovat společnosti, s nimiž máme silné vztahy, nebo bychom se prostě měli zaměřit na nejatraktivnější společnosti?
10. Obecné nákupní postupy: Měli bychom obsluhovat společnosti preferující leasing? Služby? Nákupy ucelených systémů? Nabídky pomocí uzavřených obálek?
11. Nákupní kritéria: Měli bychom obsluhovat společnosti, kterým záleží především na kvalitě? Úrovni služeb? Ceně?

#### **SITUAČNÍ FAKTORY**

12. Naléhavost: Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a

okamžité dodávky nebo služby?

13. Specifické způsoby použití: Měli bychom se zaměřit na určité způsoby použití našeho výrobku nebo na veškeré jeho aplikace?

14. Velikost objednávky: Měli bychom se zaměřit na velké, nebo malé objednávky?

### **OSOBNÍ VLASTNOSTI**

15. Podobnost nákupčího a prodejce: Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž lidé a hodnoty jsou podobné našim?

16. Postoje k riziku: měli bychom obsluhovat zákazníky, kteří riziko přijímají, nebo ty, kteří se mu vyhýbají?

17. Věrnost: Měli bychom obsluhovat společnosti, které prokazují vysokou věrnost svým dodavatelům?

Zdroj: (Kotler, 2007, s. 298)

Firma při segmentaci na B2B trzích si však musí být vědoma (Světlík, 2005), že segmentace nemusí být na trhu beze zbytku využitelná. Pokud pro vybraný segment nevytvoří odpovídající marketingový mix, může to pro ni znamenat zbytečné plýtvání peněz (Kincl, 2004, s. 103). Ale pokud se podniku podaří správně segmentovat trh, dle Jakubíkové (2008) to může pro podnik znamenat vznik konkurenční výhody nebo rozšíření tržního potenciálu.

Po provedení segmentace a rozdělení trhu svých výrobků na jednotlivé segmenty, se musí podnik rozhodnout, na které segmenty by se měl zaměřit (Světlík, 2005; Žáček, 2010). V této fázi přichází tržní zacílení.

## **1.2 Tržní zacílení**

Tržní zacílení neboli targeting je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých tržních segmentů, kterým se firma hodlá věnovat (Žáček, 2010; Jakubíková, 2008). Světlík (2005) uvádí, že při tomto procesu musí podnik znát počet zákazníků, jejich kupní sílu a konkurenci, která se v daném segmentu nachází. Pro tržní zacílení je však rozhodující mimo velikosti a síly segmentu, také image firemního výrobku pro zákazníky a posouzení konkurence působící v něm.

Podnik se proto musí rozhodnout, jakou zvolí strategii pro uplatnění svých výrobků. Zda-li bude trhy obsluhovat pomocí nediferencovaného marketingu, kde nebude brát v úvahu odlišnost segmentů, a přijde na trh s jednou nabídkou. Nebo využije diferenciovaného marketingu, kde se zaměří na více cílových segmentů a každému přizpůsobí svou nabídku. A nebo, využije koncentrovaného marketingu, kde nabídne jeden nebo více produktů určenému segmentu nebo mikrosegmentu (Jakubíková, 2008, s. 135).

K tomu Světlík (2005) uvádí, že při rozhodování musí podnik také vyhodnotit vlastní situaci, tj. své zdroje a charakter prodáváného výrobku. Jestliže podnikové zdroje jsou omezené a podnik není schopen pokrýt svým marketingovým mixem celý trh, je rozumnější zaměřit své aktivity pouze na určitý segment.

Po výběru tržních segmentů musí podnik začít rozvíjet koncepční marketingové práce a rozvoj marketingového přístupu k vybraným segmentům (Zamazalová, 2010, s. 160).

### 1.3 Tržní umístění

Poslední fází cíleného marketingu je tržní umístění. Tržní umístění, neboli positioning je dle Kotlera (2007) navržení nabídky a image společnosti tak, aby zaujala významné místo v mysli cílového trhu, tedy v myslích zákazníků. Světlík (2005) k tomu dodává, že společnost musí učinit rozhodnutí, jaké prostředky pro získání zákazníků pro svůj výrobek použije, a jak tento výrobek umístí. Umístění výrobku (positioning) se tedy chápe jako způsob jeho vnímání zákazníky v porovnání s výrobky konkurence, tedy kam si zákazník ve své představě daný výrobek „zařadí“. Jakubíková (2008) uvádí, že se jedná o psychologickou záležitost a to manipulaci zákaznickova vědomého i podprahového vnímání.

Řada faktorů vytváří umístění výrobků, avšak mezi nejdůležitější faktory patří vlastnosti (užitek, který zákazník zakoupením získá) výrobku, cena, distribuční síť, marketingová komunikace (Světlík, 2005, s. 97).

Jakmile se společnost rozhodne o způsobu, jakým svůj výrobek na zvolený trh umístí, musí naplánovat odpovídající marketingový mix (Světlík, 2005). Dle Soukalové (2004) je marketingový mix soubor nástrojů, pomocí kterých společnost dosáhne marketingových cílů na zvolených trzích. Tyto nástroje jsou nazývány jako 4P marketingu a lze je rozdělit do 4 skupin (Soukalová, 2004; Světlík, 2005):



- **Product** (produkt) – pod tímto pojmem si nelze představit pouze samotný výrobek, ale i jeho charakteristiku, jakost, značka, design, technická úroveň atd.
- **Price** (cena) – zde se dá zahrnout nejen cena výrobku, ale také způsob stanovení ceny, platební podmínky, doba splatnosti aj.
- **Placement** (místo) – pod tímto pojmem se skrývá nejen místo, kde se výrobek prodává, ale také charakteristiku distribučních cest, pokrytí trhu, velikost a umístění skladů, stanovení zásob aj.;
- **Promotion** (propagace) – jedná se o komunikaci se zákazníkem pomocí reklamy, podpory prodeje, přímého marketingu, public relations, výstav a veletrhů.

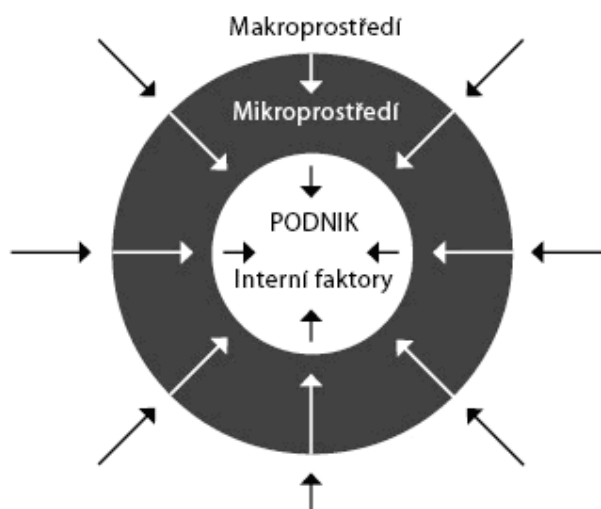
## 2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

Pojem prostředí je soubor okolností, ve kterých žije např. člověk, rodina, podnik atd., a které ho nějakým způsobem ovlivňuje. Vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí, působí na chování jak kladně, tak i záporně a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku (Jakubíková, 2008).

Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se firma a její marketingové funkce nacházejí (Zamazalová, 2010). Dle Kincla (2004) je toto prostředí tvořeno řadou faktorů, které jsou na sobě závislé a Jakubíková (2008) k tomu dodává, že tyto faktory představuje nekončící řetězec příležitostí a hrozeb, které jsou, ale velmi dynamické a pro současný i očekávaný vývoj prostředí je nutné faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout působí možného přizpůsobení chování firem.

Marketingové prostředí lze dle Kincla (2004) členit na makroprostředí a mikroprostředí.

Obr. 2. Okolí podniku



Zdroj: (Blažková, 2007b)

### 2.1 Makroprostředí

Na podnik a jeho činnost neustále a proměnlivě působí makroprostředí, které představuje nepředvídatelné, nebo velmi málo předvídatelné vlivy okolí. Podniky se mu snaží přizpůsobovat, jelikož jej nemohou ovlivnit. Změny, které proměnlivost makroprostředí přináší, mohou pro jedny znamenat hrozbu, ale pro druhé novou příležitost. (Kozel, 2006, s. 16).

Zamazalová (2010) uvádí, že faktory, které mají vliv na vnější okolí podniku, lze rozdělit do čtyř základních kategorií, které se analyzují pomocí PEST analýzy.

### **2.1.1 PEST analýza**

Tato analýza zkoumá ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a politicko-právní faktory.

#### **2.1.1.1 Politicko-právní faktory**

Tyto faktory ovlivňují chování podniků velmi výrazně (Zamazalová, 2010), a proto i marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivněna vývojem těchto faktorů (Kotler, 2007). Toto prostředí zvláště ovlivňuje politická stabilita, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. (Jakubíková, 2008, s. 83).

#### **2.1.1.2 Ekonomické faktory**

Zde patří ty faktory, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva, tj. vývoj HDP, úrokové sazby, změny v měnovém kurzu, daňová problematika, inflace, nezaměstnanost, daňová problematika aj. Z tohoto prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál (Jakubíková, 2008; Kozel 2006). Dle Kotlera (2007) si podniky obzvláště musejí hlídat vlivy, které ovlivňují kupní sílu, jelikož ta může mít obrovský dopad na podnikatelské činnosti zvláště, když je podnik zaměřen na zákazníky, kteří jsou citliví k cenám v důsledku vysokého příjmu.

#### **2.1.1.3 Sociálně-kulturní faktory**

Tento faktor ovlivňuje celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě nebo motivaci ke spotřebě (Kozel, 2006, s. 25). Do sociálních faktorů patří např. vývoj životní úrovně, vzdělání, mobilita obyvatelstva aj. Do kulturních faktorů patří např. spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image, jazyk aj. (Jakubíková, 2008, s. 83).

#### **2.1.1.4 Technologické faktory**

Kotler (2007) uvádí, že technologie je jedna z nejdramatičtějších sil, která utváří lidské životy. Řada odvětví nové technologie nepřijala, stavěla se proti nim nebo je ignorovala a tím jejich činnost upadala a časem i zanikla. Podniky by měli zvláště sledovat tempo změn,

příležitost k inovacím, rozpočty na výzkum a vývoj a zvýšenou míru regulace. Proto jsou dle Zamazalové (2010) tyto faktory vzhledem k vysokému a neustálé se zrychlujícímu tempu technologického vývoje důležitou součástí prostředí firem.

Tato analýza vybírá ze všech faktorů jen ty, které jsou pro podnik důležité a Jakubíková (2008) uvádí, že při analyzování se musí věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik.

## **2.2 Mikroprostředí**

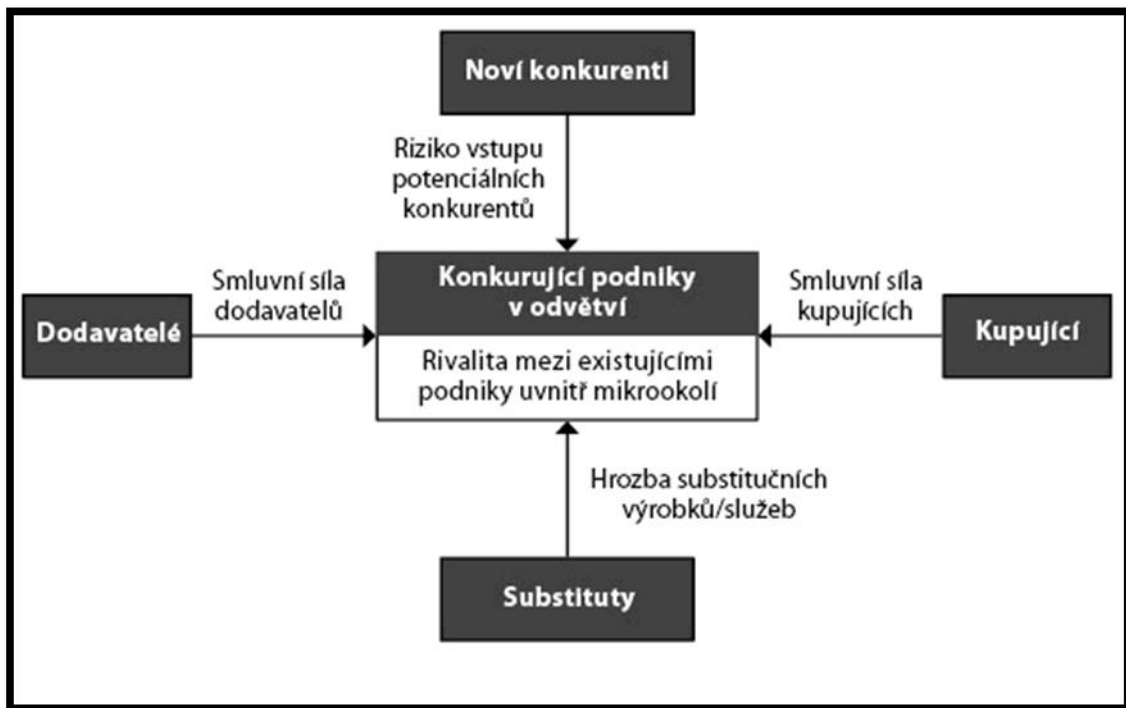
Toto prostředí, na rozdíl od makroprostředí obsahuje vlivy, které na firmu působí silně, ale firma má možnost tyto vlivy i ovlivnit. Mezi tyto vlivy patří nejen firma sama, ale také její konkurence, dodavatelé, zákazníci, prostředníci (Zamazalová, 2010). Dle Jakubíkové (2008) je u mikroprostředí nutné nejprve analyzovat samotné odvětví a Sedláčková a Buchta (2006) k tomu dodávají, že cílem této analýzy je určit faktory a identifikovat hybné faktory, které činí odvětví, více či méně atraktivní.

Trh jako neustále se měnící a dynamický celek mohou firmy svým chováním, jak již bylo zmíněno výše, ovlivnit aktivity konkurence ke svému prospěchu, ale i jeho činnost může být determinována činností konkurence (Světlík, 2005, s. 25). Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví je významnou součástí analýzy mikroprostředí. K analýze konkurenčních sil se používá Porterův model pěti sil, který identifikuje vlivy působící na výnosnost odvětví.

### **2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Michael Porter definoval pět konkurenčních sil, které dle Kotlera (2007) rozhodují o dlouhodobé atraktivitě trhu, společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost odvětví. Každý podnik se ve svém odvětví snaží nalézt takové postavení, aby mohl čelit konkurenčním silám nebo jej obrátit ve svůj prospěch (Porter, 1994). Mezi těmito silami existují vazby, takže pokud se změní jedna z těchto sil, má to vliv i na ostatní (Kozel, 2006, s. 30). Těchto pět sil tj. konkurenti v odvětví, potencionálně vstupující, náhražky neboli substituty, zákazníci a dodavatelé představují následující hrozby (Kotler, 2007):

Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Blažková, 2007b)

### 2.2.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Pro podnik jsou nové firmy hrozbou, jelikož přinášejí nové kapacity. Snaží se získat určitý podíl na trhu a také na počátku mají velké zdroje. Tato hrozba závisí na existujících překážkách vstupu a reakcích současných podniků, které se v odvětví nacházejí. Jako překážka vstupu nových podniků může být investice vysokých částek do výzkumu a vývoje, které mohou být nenávratné. Přechné náklady, které kupující musí vynaložit při přechodu k novému dodavateli, zavedené firmy mohou mít potřebné know-how pro výrobu, mít výhodný přístup k surovinám, výhodnou polohu aj (Porter, 1994, s. 7-17).

### 2.2.1.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Porter (1994) uvedl, že stávající konkurenti mezi sebou soupeří z důvodu pocíťování tlaku nebo proto, že vidí příležitost ke zlepšení své pozice. Intenzita soupeření může být způsobena pomalým růstem trhu, kdy konkurenti soupeří o postavení na trhu. Vysoké fixní nebo skladovací náklady mohou způsobit snahu o naplnění kapacit, což vede k rapidnímu snižování cen nebo v důsledku různorodosti konkurence může být pro podniky složité

odhadnout své záměry a domluvit se na „pravidlech hry“. Kozel (2006) k tomu dodal, že pokud je v odvětví mnoho silných a agresivních konkurentů je atraktivita trhu malá.

### **2.2.1.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Pokud existují skutečné nebo potencionální substituty je tento segment neatraktivní, jelikož tyto substituty limitují ceny i zisky (Kotler, 2007). Podnik proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků (Kozel, 2006, s. 31).

### **2.2.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, vyžadují vyšší kvalitu výrobků a staví konkurenci navzájem proti sobě a tím se snaží soutěžit s odvětvím, a to i na úkor ziskovosti odvětví (Porter, 1994, s. 25). Tento vliv závisí na tom, zdali jsou odběratelé koncentrování, organizováni, kdy mohou snadno najít nového dodavatele nebo je-li odběratel plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách či dokonce o dodavatelových nákladech (Kozel, 2006, s. 31).

### **2.2.1.5 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatnit svou převahu při vyjednávání ohledně zvýšení cen, snížení kvality statků a služeb nebo objemu dodávek (Kozel, 2006). Vlivy dodavatelů jsou podobné jako vlivy odběratelů, a to když jsou koncentrování, organizováni, produkt je důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké aj. (Kotler, 2007).

Když podnik určí tyto síly a jejich příčiny nachází se v postavení, kdy rozpozná své silné a slabé stránky ve vztahu k odvětví, ve kterém se nachází (Porter, 1994). A Kozel (2006) k tomu dodává, že také sledování chování konkurence může podniku přinést výhodu, která se může stát konkurenční tehdy, je-li smysluplnou pro cílové zákazníky, podnik si ji po určitou dobu udrží a konkurenti ji snadno nenapodobí.

## **2.3 SWOT analýza**

Když podnik zanalyzuje své prostředí, její výsledky se promítnout do další analýzy, tedy do SWOT analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10). Jakubíková (2008) uvádí, že tato analýza porovnává hlavní vlivy z okolí podniku a identifikuje silné a slabé stránky podniku. SWOT analýzy sestává ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.

### 2.3.1 Analýza OT

Tato část se zabývá příležitostmi a hrozbami, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, tedy makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), ale i z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost), (Jakubíková, 2008). Příležitosti představují možnosti, které mohou vést k růstu nebo lepšímu využití zdrojů podniku a účinnějšímu splnění cílů. Naopak hrozby znamenají pro podnik překážky v její činnosti a je v jeho zájmu, aby na ně rychle reagoval a snažil se je odstranit či minimalizovat (Blažková, 2007a).

### 2.3.2 Analýza SW

Ta se zabývá vnitřním prostředím firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu aj.) (Jakubíková, 2008). Silné stránky jsou ty, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Silné stránky posuzují schopnost podniku, jeho dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Naopak slabé stránky ukazují, v čem je firma slabá. Také se může stát, že nedostatek nějaké silné stránky může znamenat slabou stránku, což bude bránit efektivnímu výkonu firmy (Blažková, 2007a).

Obr. 4. SWOT analýza

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

Zdroj: (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza by měla podniku ukázat, které své slabé stránky má omezit, naopak, které silné stránky podpořit, jaké příležitosti z okolí může využít a chránit se proti případným

hrozbám. Díky tomu může nad ostatními získat konkurenční výhodu, avšak potřebuje kvalitní informace, jednak z firmy a jednak z okolí (Kozel, 2006).

Nevýhodou je, že je příliš statická a velmi subjektivní. SWOT analýza někdy bývá nahrazována metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou tzv. analýzou strategických scénářů (Jakubíková, 2008).



### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA B2B TRŽÍCH

Marketingová komunikace je jednou ze složek marketingového mixu. Cílem tohoto mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy, přesvědčit jí o koupi, vytvořit skupinu věrných zákazníků, kteří nám zvýší frekvenci a objem nákupu, komunikovat se zákazníky aj. (Jakubíková, 2008, s. 242). Komunikace na B2B trzích je však odlišná od komunikace, kterou firmy využívají na B2C trzích. Příkrylová a Jahodová (2010) popisují, že B2B trh je poměrně malý a koncentrovaný pro většinu průmyslových výrobků. Každá firma je také relativně velká, a proto je zde nutný profesionální přístup pracovníků. Firma musí vycházet ze znalosti trendů na B2C trzích při vytváření své komunikační činnosti. Avšak na rozdíl od B2C trhu, kde podnik může získat sekundární údaje ze studií nebo statistických šetření, na B2B trzích musí podnik provádět primární výzkum, jelikož informace o marketingových praktikách je k dispozici velmi málo.

Při tvorbě účinné marketingové komunikace je důležitá volba formy, kterou firma zákazníka osloví (Jakubíková, 2008). Avšak komunikační mix není jenom souhrn jednotlivých komunikačních nástrojů, ale stejně jako marketingový mix musí být vhodně „namíchan“ a harmonizován, aby byl účinný (Zamazalová, 2010). Pro podniky působící na B2B trzích jsou vhodné zejména tyto komunikační nástroje:

#### 3.1 Osobní prodej

Jedná se o osobní komunikaci, při které pracovník firmy prezentuje výrobek nebo službu potenciálnímu zákazníkovi (Kozák, 2004, s. 12). Hlavní výhodou osobního prodeje je, že se koná tváří v tvář a prodávající a kupující, tak mohou vzájemně reagovat na své chování (Příkrylová a Jahodová, 2010). Pracovník firmy je díky osobnímu prodeji schopen ovlivnit zákazníka, přesvědčit ho o přednostech produktu, informovat jej o správném, účinném a vhodném používání (Foret, 2011). Na B2B trzích patří tento nástroj k nejdůležitějším, jelikož výrobky jsou složité a na zakázku. Jak již bylo uvedeno výše, zákazník musí být informován a přesvědčen o všech výhodách, které mu právě daný výrobek přinese.

#### 3.2 Přímý marketing

Tento nástroj komunikačního mixu využívá přímou komunikaci s vybraným zákazníkem, jehož cílem je získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy (Příkrylová a Jahodová, 2010). Tato forma vytváří měřitelné reakce nebo transakce v jakémkoliv místě

(Kotler, 2007, s. 666). Na B2B trzích firmy využívají převážně direct mail, katalogy, telemarketing a on-line marketing.

### 3.3 Podpora prodeje

Dle Světlíka (2005) je podpora prodeje kombinace reklamy a cenových opatření. Kotler (2007) k podpoře prodeje uvádí, že nabízí speciální podnět ke koupi, na rozdíl od reklamy, která nabízí důvod koupě. Tento nástroj se zaměřuje, jak na zákazníka (cenové slevy, poskytování vzorků aj.), tak i na obchodní organizaci (účast na veletrzích, soutěže dealerů aj.), ale i na samotný prodejní personál (bonusové odměny za prodejní aktivitu aj.), (Foret, 2011). Podnik pomocí podpory prodeje může krátkodobě zvýraznit svou výrobovou nabídku nebo zvýšit klesající obrat (Kotler, 2007).

### 3.4 Reklama

Dle Foreta (2011) reklama propaguje konkrétní produkt, ale také dlouhodobou představu, kterou si mají klíčové segmenty o firmě vytvořit. Reklama může být ve formě tiskového média, rozhlasu, televize, Internet, venkovní médium aj. (Světlík, 2005). Kotler (2007) uvádí, že i když se na B2B trzích reklama užívá méně než osobní návštěvy i tak může poskytnout představení společnosti a jejich produktů. A na B2B trzích je důležité nepodcenit reklamu, jelikož v kombinaci s osobním prodejem dokáže zvýšit obrat na vyšší úroveň, než prodej bez reklamy.

### 3.5 Public relations

Tento nástroj směřuje k podpoře produktů a souvisí s image a prestiží podniků. Charakteristické pro tento nástroj je, že je založen na rozdílných nástrojích a vztazích s veřejností. Na vědomí cílových skupin veřejnosti působí tím, že poskytuje racionální informace (Přikrylová a Jahodová, 2010). Světlík (2005) uvádí, že cílem je vyvolat kladný postoj veřejnosti a Přikrylová s Jahodovou (2010) k tomu dodávají, že podniky si musejí dát pozor na negativní publicitu, kterou nelze řídit, a proto by každá firma měl mít připravený plán krizové komunikace. Foret (2011) k tomu uvádí, že mezi konkrétní nástroje public relations patří tiskové zprávy, vydávání výročních zpráv, oslavy výroční založení podniku, lobbying, sponzoring aj.

### 3.6 Výstavy a veletrhy

U tohoto nástroje se používají současně několik nástrojů marketingové komunikace v krátkém časovém úseku, v koncentrované podobě s přesným zacílením. Většinou se jedná o pravidelné akce, na kterých vystavovatelé prezentují své výrobky v rámci kategorie produktů nebo odvětví. Tímto nástrojem působí jak na stávající, tak i potenciální zákazníky, obchodní partnery, ale i na konkurenci (Přikrylová a Jahodová, 2010). Hlavním cílem výstav a veletrhů je získat, upevnit a rozvinout obchodní kontakty. Ale také na těchto akcích podniky získávají informace o nabídce konkurence, o dalších vývojových trendech a obchodních podmínkách v daném oboru (Foret, 2011).

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost FORM s.r.o. byla založena v roce 1991 a navazuje na již dříve zavedenou tradici výroby sklolaminátových výrobků a termoplastů v závodě Lamino Střelná – státní podnik Moravskoslezská Vagonka Studénka. FORM s.r.o. sídlí ve Zlínském kraji, v blízkosti hranic se Slovenskou republikou. V současné době společnost zaměstnává 86 pracovníků. Výroba z kompozitních materiálů představuje převážnou část produkce. Dalšími činnostmi jsou vaukové lisování termoplastů, výroba nářadí – modelů a forem, přípravků potřebných pro zajištění výroby, lakování dílů, zajišťování dopravních služeb a prodej zboží.

Na trhu se firma FORM s.r.o. prezentuje především jako výrobní společnost, která zabezpečuje výrobu sklolaminátových výrobků a termoplastů na základě výkresové dokumentace dodané zákazníkem. Zabývá se výrobou komplexně vybavených výrobků či montážních celků, které jsou připravené přímo pro montáž. Vývojové, výzkumné a konstrukční práce související s přípravou výkresové dokumentace jsou zpravidla ponechány na odběrateli.

### 4.1 Výrobní program

- Konstrukční prvky motorových vozidel (osobních a užitkových automobilů, autobusů a speciální úpravy – spoilery, nárazníky aj.);
- Konstrukční prvky kolejových vozidel (interiéry a konstrukce karosérií osobních kolejových železničních vozů a tramvají, čela tramvají, bočnicové, stropní a okenní panely, kompletní jádra WC);
- Stavební dílce (kryty, díly fasád hal, větrací potrubí);
- Výrobky vyrobené vakuovým tvarováním termoplastů (vana zavazadlového prostoru automobilu, interiérové díly pro obložení autobusu).

### 4.2 Obory působnosti

- Výroba z kompozitních materiálů, které jsou vyztuženy rohožemi, tkaninami, rovingy, ze skelných a uhlíkových vláken a z aramidových vláken pod označením kevlar;
- Výroba modelů a forem;
- Vaukové lisování termoplastů;
- Lakování termoplastů a kompozitů;

- Zámečnická výroba;
- Silniční motorová doprava nákladní;
- Maloobchod – barvy, laky, drogerie, papírnictví.

### 4.3 Výrobní technologie

**RTM technologie** - pro tuto výrobu se používají uzavřené formy a pryskyřice je transportována do dutiny formy pomocí speciálních pump. U této výroby lze dosáhnout lepší technologické a technické parametry vyráběných výrobků. Vhodná pro série od 500 do 10 000 ks. Nevýhodou jsou vyšší náklady na výrobu forem a omezené možnosti při výrobě složitých výrobků.

**Ruční laminace** - ručním laminováním se vyrábí zejména výrobky pro dopravní průmysl. Jedná se zejména o malosériovou výrobu nebo prototypy. Výroba probíhá na otevřených formách, kontaktním kladením laminátu. Nevýhodou technologie je kolísavá kvalita, která závisí zejména na zručnosti jednicových pracovníků. Technologie je vhodná pro složité výrobky a pro série do 500 ks.

**Vakuové lisování** - zpracovává termoplastové materiály ve formě desek. Termoplastové desky jsou nahřívány ve vakuovacích lisech na teplotu zpracování (obvykle 160-220 °C). Následně jsou pomocí vakua tvarovány ve výrobní formě na požadovaný tvar. Jedná se o nejproduktivnější technologii ve firmě. Vhodná pro série od 200 do 20 000 ks.

**Prepreg technologie** - při výrobě se používá tzv. prepreg – tj. tkanina (skelná aramidová nebo uhlíková), která je prosycená pryskyřicí. Přířezy prepregů se kladou do otevřené formy dle nástřihových plánů. Následně se pomocí vakua tyto vrstvy zlisují a proběhne vytvrzení prepregu ve vytvrzovací peci při teplotách od 100 do 250 °C dle typu pryskyřice v prepregu. Výhodou jsou vysoko kvalitní výrobky vzhledem k velmi výhodnému poměru pryskyřice a skla v kompozitu, bohužel nevýhodou je poměrně vysoká cena materiálu a malá produktivita výroby. Tato technologie se využívá zejména při malých a středních sériích.

## 5 ANALÝZA FIRMY FORM S.R.O.

V této kapitole zanalyzuji současný stav společnosti FORM s.r.o. a budu hodnotit vlivy marketingového prostředí pomocí analýz PEST, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT.

### 5.1 Analýza současného stavu

V této analýze budu hodnotit zdroje společnosti FORM s.r.o., tj. finanční zdroje, lidské zdroje, materiálové zdroje, technické a technologické zdroje, know-how a plnění požadavků zákazníků při výrobě kompozitových výrobků.

#### 5.1.1 Finanční zdroje

Ekonomická krize, jak je zřejmé z grafu č. 1, se ve společnosti projevila až v roce 2010, kdy v důsledku ztráty dvou svých významných zákazníků firma zaznamenala propad svých tržeb. Tato ztráta se neprojevila pouze na tržbách společnosti, ale analyzovaná firma musela také přistoupit k propouštění zaměstnanců. V roce 2011 se společnosti podařilo zajistit si nové zakázky, které se projevily i na tržbách, i když ne v takové míře jako v předchozích letech.

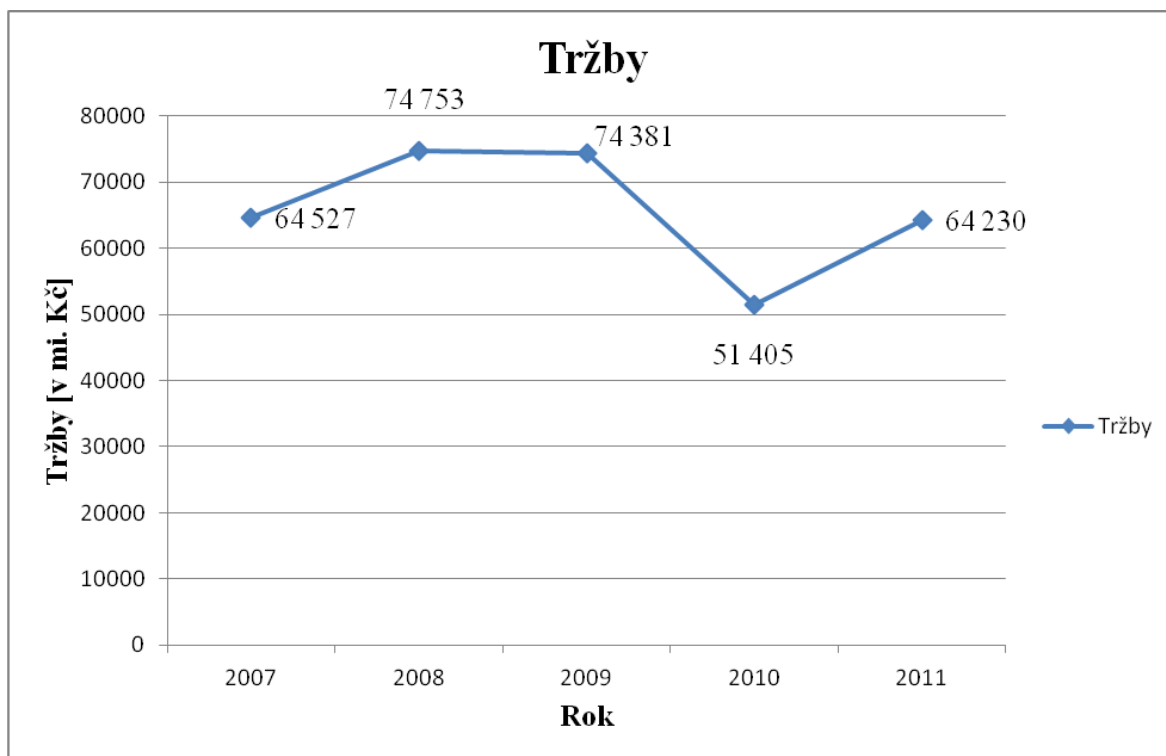
V roce 2010 se také vedení společnosti rozhodlo k založení akciové společnosti Activ Form, a.s. a to z důvodu předejít v budoucnu situaci, že 30% vlastníci společnosti FORM s.r.o. budou chtít vyplatit svůj obchodní podíl. Veškerý movitý i nemovitý majetek byl přepsán na nově založenou akciovou společnost, která tento majetek na základě nájemních smluv pronajímá společnosti FORM s.r.o. Tato skutečnost se však ve společnosti projevila zvýšením jejich závazků.

*Tab. 1 Tržby společnosti (2007-2011)*

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby (v tis. Kč)	64 527	74 753	74 381	51 405	64 230

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Tržby společnosti (2007-2011)



Zdroj: vlastní zpracování

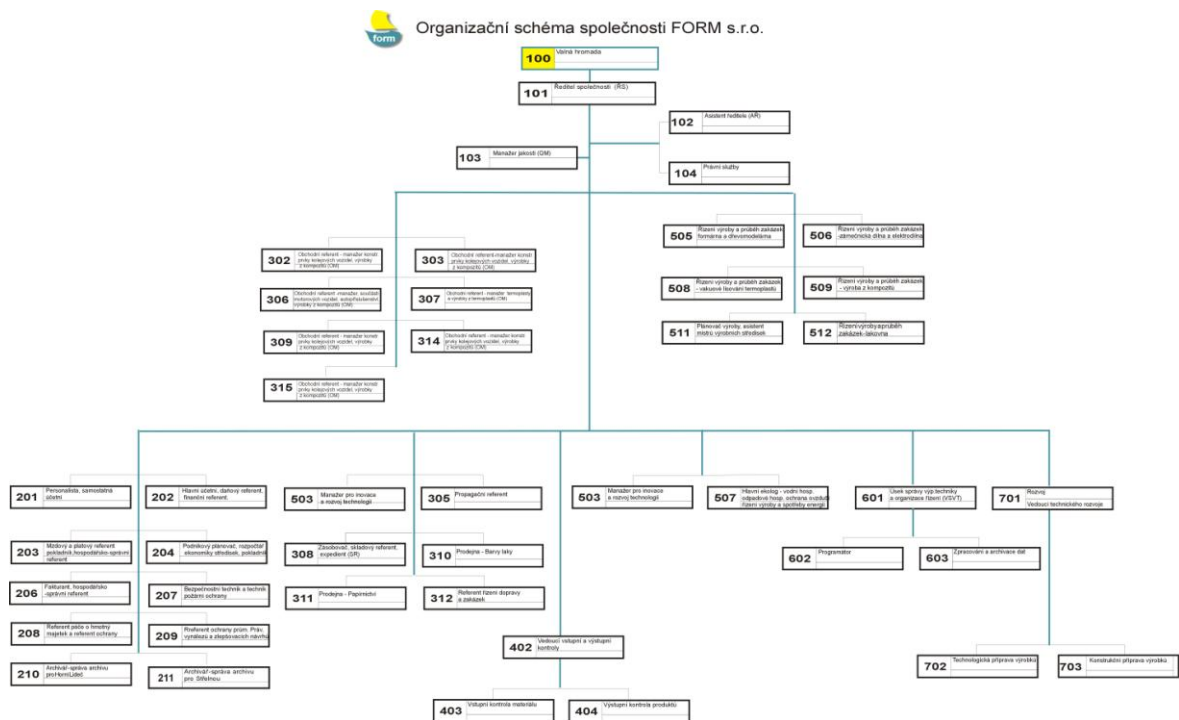
### 5.1.2 Lidské zdroje

V současné době (2012) společnost zaměstnává 86 pracovníků z toho je 20 na pozici technicko-hospodářských pracovníků.

Obrázek č. 5 zobrazuje organizační strukturu společnosti, která je lineárně rozdělena na jednotlivá střediska (100-701). V Horní Lidči sídlí management společnosti tj. ředitel společnosti, asistentka ředitele, hlavní účetní, mzdová účetní, personální referent a vedoucí úseku správy výpočetní techniky. Výrobní závod je umístěn ve Sřelné, kde pracují jednicoví pracovníci, projektoví a obchodní manažeři, vedoucí technické kontroly, manažer jakosti, konstruktér a vedoucí technického rozvoje. Mimo to jsou externě uzavřeny smlouvy o poskytování právního servisu, energetiky a finanční kontrole. Většina zaměstnanců pochází z okresu Vsetín a společnost vzhledem k blízkosti hranic se Slovenskou republikou zaměstnává i slovenské občany.



Obr. 5. Organizační struktura



Pozn. Sférická označení šedou barvou nejsou zahrnuta do SMI

Zdroj: Interní dokumentace společnosti FORM s.r.o.

### 5.1.3 Materiálové zdroje

Pro výrobu produktů používá společnost vysoce kvalitní materiály. Jedná se především o:

- Polyesterové, epoxidové a akrylátové pryskyřice;
- Rohože, tkaniny, rovingy, ze skelných a uhlíkových vláken a tkaniny z aramidových vláken pod označením kevlar, průmyslové suché zipy;
- Desky, fólie z kopolymeru ABS, polypropylenu (i vyztuženého skelnými vlákny nebo plnivý).

Většina materiálů je nakupována buď přímo v zahraničí, ve státech EU, nebo přes distributory v České republice. Hlavní dodavatelé společnosti jsou firmy Azelis Czech Republic, s.r.o., SKOLIL-KOMPOZIT, spol. s.r.o., HAVEL COMPOSITES, s.r.o., SENOPLAST Klepsch GmbH & Co., KORAL s.r.o., Gurit (Zullwil) AG, SCHÜTZ GmbH & Co KgaA a MAYWO Kunststoff GmbH.

Veškerá výroba probíhá na základě objednávek a dle nich je materiál pořizován. Materiály obvykle musejí splňovat specifické vlastnosti (hořlavost, toxicitu aj.) požadované

zákazníkem. Z tohoto důvodu firma nevyrábí svou produkci na sklad, nýbrž je připravována k okamžité expedici.

#### 5.1.4 Technické a technologické zdroje

Výrobní technologie se dělí dle materiálového výstupu. Analyzovaná společnost má dva technologické směry. V jednom směru vyrábí výrobky z kompozitních materiálů a ve druhém směru zpracovává termoplasty vakuovým lisováním.

Výroba kompozitů se vyrábí třemi technologiemi tj. ruční laminace, RTM technologie, prepreg technologie. Výroba termoplastových výrobků se vyrábí vakuovým lisováním.

Pro výrobu kompozitů má společnost následující technologické vybavení:

- Dva boxy pro stříkání gelcoatů;
- Průběžnou sušící pec pro polymerizace gelcoatů;
- Dvě vytvrzovací komory pro dotvrzení kompozitů;
- Čtyři brousící boxy pro ořez a dokončení kompozitů;
- Řezací plotr pro řezání prepregových přířezů;
- Vytvrzovací pec pro vytvrzování prepregů;
- Mrazicí box pro skladování prepregů;
- Šesti osý ořezávací robot pro ořez kompozitů;
- Tři RTM zařízení.

Při vakuovém lisování využívá společnost tyto zařízení:

- Čtyři vakuovací lisy různých rozměrů;
- Šesti osý ořezávací robot pro ořez termoplastů.

Technologie jsou pořizovány na základě požadavků zákazníků a celkového vývoje v oblasti výroby kompozitů a termoplastů. V posledních letech společnost pořídila nejmodernější technologie v oblasti výroby kompozitů, díky kterým dosahuje lepší kvalitativní parametry výrobků. Nákupem dvou šesti osých ořezávacích robotů, došlo zejména ke zvýšení produktivity a přesnějšímu ořezu výrobků z kompozitů i termoplastů.

Společnost disponuje dalšími „podpůrnými“ technologiemi tj. lakování, výroba modelů a forem a zámečnická a údržbářská dílna. K těmto technologiím patří tato technologická zařízení:

- Lakovna – brousící, lakovací a sušící box, míchárna barev;
- Výroba modelů a forem – laminovací a sušící box a dřevo modelářské stroje (cirkula, hoblovačka, průběžná bruska);
- Zámečnická dílna – zde se nachází svářecí zařízení, fréza, soustruh, stojanová vrtačka a dělicí pila na kov.

### **5.1.5 Know-how**

Společnost od roku 2006 vlastní průmyslový vzor na výrobu sklolaminátových tramvajových čel typu Kotas. Jelikož se jedná o starší typ tramvaje, která se již nevyrábí, společnost tento průmyslový vzor využívá pouze v rámci dodávek náhradních dílů pro Dopravní podnik města Brno, a.s., Dopravní podnik Ostrava a.s., Dopravný podnik Bratislava, a.s. nebo Pars nova, a.s.

V roce 2010 společnost získala účelovou podporu v rámci programu TIP vyhlášené Ministerstvem průmyslu a obchodu na projekt „Matrice pro kompozitní systémy se sníženou hořlavostí“, jehož výsledkem bude v roce 2013 patent pro výrobu samozhášivých kompozitů.

Dále firma jako jediná v ČR nabízí nejširší portfolio výrobních technologií pro výrobu kompozitních, sendvičových, případně plastových obkladových dílů pro průmysl kolejových vozidel.

### **5.1.6 Požadavky zákazníků při výrobě kompozitových výrobků**

Společnost je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2008, který zahrnuje všeobecné požadavky na procesy ve firmě.

Dále je společnost vlastníkem certifikátu technické způsobilosti dodavatele pro České a Slovenské dráhy.

Zákazníci, převážně z průmyslu kolejových vozidel vyžadují certifikaci na tzv. zvláštní procesy, jako je např. svařování dle DIN EN 15085-2 a lepení DIN EN 6701-2. V současné době (2012) tyto certifikáty společnost nevlastní.

V kolejovém průmyslu se častokrát vyskytuje požadavek na certifikaci systému řízení dle normy IRIS, což je obdoba normy ISO/TS 16949, která je vyžadována v automobilovém průmyslu. Tyto certifikáty společnost také nevlastní.

Při výrobě kompozitních výrobků je nutné, aby výrobky splňovaly požadavek na nehořlavost a toxicitu nejčastěji dle mezinárodních norem DIN 5510-2, NF 16-101, EN 13501-2, UNI 11170-3, UIC 564-2. Výše uvedené požadavky společnost splňuje a deklaruje ve formě certifikátů, které pravidelně obnovuje.

## 5.2 PEST analýza

PEST analýza se skládá z ekonomických, sociálně-kulturních, politicko-právních a technologických faktorů. Každý z těchto faktorů má vliv na činnost podniku, avšak podnik tyto faktory nemůže ovlivnit. V této analýze se budu zabývat pouze těmi faktory, které činnost podniku ovlivňují nejvýrazněji.

### 5.2.1 Politicko-právní faktory

Každá země má své zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy, kterými se musejí řídit jak obyvatelé země, tak podniky působící v daném státu. Jednotlivé právní předpisy mohou činnost podniků ovlivnit negativně i pozitivně. Také u těchto faktorů se budu zabývat pouze těmi, které mají na podnik největší vliv.

Výrobci kompozitních produktů se vzhledem k povaze výroby musejí řídit vyhláškou Ministerstva životního prostředí č. 355/2002 Sb. (Česko, 2002a), která stanovuje pro provoz laminoven emisní limity. Laminovna je kategorizována jako velký zdroj znečištění ovzduší. V následující tabulce je zaznamenána bilance VOC ve společnosti FORM s.r.o. za období 2009-2011.

Tab. 2. Bilance VOC společnosti FORM s.r.o.

Bilance VOC	Měrná výrobní emise [kg/t]		
	2009	2010	2011
Celková spotřeba látek s obsahem VOC	90,54	49,27	71,5
Celkové množství VOC	33,63	18,25	29,48
Emise VOC do ovzduší	1,8	1,39	4,01

Zdroj: vlastní zpracování

Nárůst těkavých organických látek v roce 2011 je způsoben tím, že společnost FORM s.r.o. v roce 2010 v důsledku úbytku zakázek vykázala menší spotřebu materiálu, který

obsahuje VOC (pryskyřice, gelcoaty, aceton, separátory) a také produktů, jejichž trvalou součástí (styren) jsou VOC.

Obecná snaha o zlepšování kvality ovzduší je v ČR zřejmá ze zákona č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší (Česko, 2002b). V současné době (2012) probíhá komplexní novelizace tohoto zákona. K hlavní změně, která zde pro podniky měla nastat, bylo zvýšení poplatků za znečišťování ovzduší. Poslanecká sněmovna dle ČT24 (2012), zvýšení těchto poplatků vypustila a ponechala ve stávající výši. Tento návrh byl však senátory zamítnut a vrácen k novému posouzení sněmovně. Velcí znečišťovatelé by měli za emise prachu platit od roku 2013 do roku 2016 za tunu 4 200 Kč. Poté by se poplatky až do roku 2021 měly zvýšit na 14 700 Kč za tunu a od roku 2022 až na 29 400 Kč za tunu. Poplatek za emise těkavých organických látek by se měl dle senátorů mírněji zvyšovat z 2 000 na 9 800 Kč za tunu. V roce 2011 zaplatila společnost za poplatky za znečišťování ovzduší 8 020 Kč, při navýšení těchto poplatků při průměrné emisi 2,4 by zaplatila 23 520 Kč tj. nárůst o 193%.

Česká republika rozhodně nepatří mezi daňové ráje. Dle hodnocení světové banky a PwC jsou české daně administrativně složité, časově náročné a v porovnání s ostatními vyspělými zeměmi jsou ze 183 hodnocených zemí 117. nejsložitější na světě. Přitom jednodušší daně vytvářejí pro podniky lepší podmínky pro podnikání. Ekonomická krize však pokles daňové zátěže nepřinesla, spíše přispěla především ke zvýšení nepřímé daně (Gola, 2012). V roce 2012 zůstala základní sazba daně z přidané hodnoty na 20%, jako v roce 2011. K navýšení došlo u snížené sazby z 10% na 14%.

Na období 2013-2014 bylo v březnu 2012 v rámci balíku úsporných opatření vládou schváleno zvýšení obou sazeb o procentní bod, tedy na 15% a 21%. Zvyšování daní bývá pro podniky bolestivé. Zvyšování nižší sazby daně z přidané hodnoty bude společnost pociťovat převážně u tlaku ze strany zaměstnanců, kteří v důsledku růstu životních nákladů budou vyvíjet větší tlak na růst mezd (Změny DPH kritizují stavaři i automobilky, zvýší jim náklad, 2012).

### **5.2.2 Ekonomické faktory**

Česká ekonomika byla vždy závislá převážně na Německu a automobilovém průmyslu. Po vstupu do EU v roce 2005 začala být závislá také na eurozóně. Právě kvůli závislosti na zahraničním obchodu, Česko tyto dopady při globální krizi pocítilo citelně a ani v současné době ekonomický výkon nedosáhl úrovně před recesí na přelomu let 2008-2009 (Makroekonomická predikce, 2012a). Ať již globální nebo právě probíhající dluhová krize

ovlivňuje HDP, nezaměstnanost, inflaci, změny v měnovém kurzu a další makroekonomické ukazatelé České republiky. Z ekonomických faktorů větší měrou společnost FORM s.r.o. ovlivňují změny v měnovém kurzu a nezaměstnanost, kdežto HDP, úrokové sazby a inflace společnost ovlivňují menší měrou.

Již v roce 2009 se mnoho podniků v České republice v důsledku finanční krize uchýlilo ke snižování stavu pracovníků a toto snižování pokračovalo i v roce 2010. Míra nezaměstnanosti v roce 2010 činila v České republice 9,6%. Ve Zlínském kraji byla v téže roce nezaměstnanost vyšší, a to 10,74%. V roce 2011 míra nezaměstnanosti v České republice klesla na 8,9% (Zlínský kraj 9,35%), (ČSÚ, 2012; Kurzy.cz, 2012). Pro analyzovanou firmu má vyšší nezaměstnanost spíše pozitivní dopad. Ta jí totiž umožňuje při náboru nových pracovníků vybírat z většího množství kvalifikovaných uchazečů. Avšak vzhledem k poloze firmy, si může v důsledku špatného dopravního spojení vybírat převážně z obyvatel Hornolidečska. Dostavba dálnice R49 by znamenala možnost získání nových pracovních sil i z okolních měst a obcí, jako jsou Vizovice, Bratřejov, Slavičín atd. Budoucnost této stavby však závisí na finančních možnostech státu, tudíž je tato stavba zatím v nedohlednu.

Změny v měnovém kurzu jsou pro většinu podniků důležité. Společnost FORM s.r.o. neobchoduje pouze v České republice, ale i dalších zemích EU. V roce 2011 vývoz do zemí EU tvořil 42,9 % tržeb z běžné činnosti. Většina podniků vyrábějící kompozitní díly mívají uzavřené smlouvy se svými zákazníky na delší časové období. Výkyvy ve vývoji eura jsou však pro ně nepříznivé, vzhledem k pevně stanoveným cenám s aktuálním kurzem. Současná dluhová krize v Řecku (2012) by dle guvernéra České národní banky Miroslava Singra neměla mít již žádný větší vliv na kurz české koruny. Tímto projevem na ekonomické konferenci v Budapešti dal najevo, že nevěří předpovědím analytiků, podle nichž budou středoevropské měny dál klesat (ČTK, 2012). Vzhledem k prohlubování dluhové krize se pro rok 2012 očekává průměrná hodnota 25,0 EUR (Makroekonomická predikce, 2012b).

### 5.2.3 Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory posuzují, jaký vliv má na podniky např. vývoj životní úrovně, vzdělání, mobilita obyvatelstva, spotřební zvyky, kulturní hodnoty aj. Společnost FORM s.r.o. není těmito faktory příliš ovlivněna. Jak již bylo zmíněno, firma je výrobní společnost, která zabezpečuje výrobu sklolaminátových a termoplastových výrobků. Odběrateli této

společnosti jsou většinou výrobci kolejových vozidel, automobiloví výrobci a další výrobci, tedy ne koneční spotřebitelé. Tyto faktory analyzovanou firmu neovlivňují v takové míře, aby v této analýze byly dále zkoumány.

#### 5.2.4 Technologické faktory

Kompozitní materiály jsou vysoce progresivní v celosvětovém měřítku (Poláček, 2011). V 60. a 70. letech 20. století byly kompozitní materiály používány převážně v leteckém nebo kosmickém průmyslu. V poslední době se kompozitní materiály prosazují i v ostatních průmyslových odvětvích, zejména v průmyslu dopravních prostředků, ale i ve stavebnictví, chemickém průmyslu, designu, sportovní vybavení a ve zdravotnictví (výroba ortopedických pomůcek).

Jančář (1999) uvedl, že asi největší výhodou kompozitních materiálů je jejich nízká hmotnost (obvykle 1600 až 2000 kg/m<sup>3</sup>) ve srovnání s ocelí (7800 kg/m<sup>3</sup>) či hliníkem (2700 kg/m<sup>3</sup>), velmi široký interval pevností a tuhostí, dobrá tvarovatelnost a velmi dobrá korozní odolnost. Dalšími výhodami jsou přednosti ekonomické (především z hlediska dlouhodobého užívání), výrobně zpracovatelské (zjednodušení a zefektivnění montáže), ekonomická přijatelnost i malých sérií, vysoká životnost a minimalizace údržby.

V roce 2009 dosáhla spotřeba kompozitů v celé východní Evropě 98 tis. tun za rok, což je stejná spotřeba jak ve Velké Británii (106 tis. t) nebo Německu (118 tis. t) (Bulletin, 2010). Na základě těchto skutečností se dá předpokládat, že vývoj a spotřeba těchto materiálů na území České republiky bude progresivnější než doposud. V zájmu společnosti tedy je, aby se zabývala novými materiály a technologiemi. Jelikož náklady na výzkumy kompozitních materiálů a pořízování nových technologií jsou vysoké, dotační tituly pro vývoj, výzkum a inovaci, které vyhláší Technologická agentura České republiky nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu (zejména program TIP a Alfa), mohou poskytnout potřebné prostředky a tím získání lepšího tržního postavení v rámci konkurence.

### 5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza bývá nazývána i jako analýza odvětví a je podobná analýze SWOT. Avšak mimo silných a slabých stránek společnosti analyzuje i příležitosti a hrozby, se kterými se podnik v daném trhu a odvětví může setkat. Konkurence výrobců kompozitů je v dnešní době vysoká, a proto je nutné, aby firma znala faktory, které jí mohou ze strany konkurence ohrozit a tím snížit její zisky.

### 5.3.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Technologické vybavení pro výrobu kompozitů je poměrně kapitálově náročné, vzhledem k specifickým typům technologií. Vyžaduje poměrně složitý a náročný schvalovací proces ze strany orgánů státní správy (výroba musí splňovat určité ekologické a hygienické parametry). V rámci ČR je také poměrně nedostatek specialistů a technických pracovníků z oblasti výroby kompozitů. Tyto pracovníky si zavedené společnosti musejí „vychovávat“ sami.

Napříč těmito bariérám se i některým firmám jako KMEKI COMPOSITES, s.r.o., MOSLED, s.r.o., OMB composites EU, a.s. nebo VARIEL, a.s. podařilo v nedávné minulosti zavést výrobu kompozitů a vstoupit na trh kompozitních výrobků. Většina nových konkurentů disponuje jednou technologií a je otázka času zdali svoje technologické portfolio rozšíří nebo v rámci konkurenčního boje zaniknou. Velmi důležitým faktorem pro rozvoj těchto nebo podobných firem je stabilní investor a samozřejmě získání dlouhodobého odběratele.

### 5.3.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V oblasti kompozitů existuje široké spektrum firem. V České republice působí zhruba 77 firem, které vyrábějí kompozitové díly, z čehož ve Zlínském kraji je jich 12 (Firmy.cz, 2012b). Firma FORM s.r.o. se tedy nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Největšími konkurenty společnosti jsou firmy, které se pohybují ve stejné oblasti průmyslu, tj. dodávají komponenty firmám vyrábějící prostředky hromadné přepravy osob. Silné konkurenční prostředí je způsobeno rozmanitou a vysokou konkurencí, která umožňuje odběratelům v případě nespokojenosti nahradit jednoho dodavatele druhým. Mezi velké hrozby patří mimo většího počtu výrobců kompozitů, tzv. „garážoví výrobci“, kteří jsou u odběratelů úspěšní díky své nízké cenové politice. Tito „garážoví výrobci“ používají k výrobě kompozitů pouze technologii ruční laminace a zaměstnávají 20-30 pracovníků, převážně z východní Evropy. Také stále populárnější internetové aukce, způsobují, že odběratelé si tímto způsobem provádí průzkum trhu, na základě kterého si mohou vybrat pro ně nejvíce vyhovujícího dodavatele.

V současné době probíhá v České republice obnova vozových parků, jak u kolejových vozidel, tak v prostředcích hromadné dopravy. U potencionálních odběratelů je hlavním kritériem výběru dodavatele cena a kvalita. V roce 2011 bylo 65% cenových nabídek firmy FORM s.r.o. zamítnuto ze strany odběratelů z důvodu vysoké ceny. I když je toto číslo



vysoké, nemusí znamenat, že analyzovaná firma je příliš drahá. Otázkou zůstává, zdali potencionální odběratelé nacenění svých výrobků u společnosti FORM s.r.o., nepoužili pouze pro donucení současných dodavatelů ke snížení ceny.

### **5.3.3 Vyjednávací vliv odběratelů**

Konkurence u výroby kompozitových dílů je vysoká, čímž odběratelé těchto produktů mají velký vyjednávací vliv. Nejenže odběratelé mají možnost výběru z širokého množství dodavatelů, ale pokud kterýkoliv podnik uspěje v rámci výběrového řízení, velké české, ale i zahraniční podniky vyžadují, aby dodavatelé podepsali všeobecné obchodní podmínky. Tyto podmínky mohou být pro některé výrobce i likvidační, zejména z hlediska sankcí (sankce za nedodržení termínů dodávek, sankce za nedodržení termínu potvrzení objednávek aj.). Vyjednat si jakékoliv lepší podmínky je pro podnik nereálné.

### **5.3.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

I když nakupovaný materiál musí splňovat specifické požadavky, které dodavatelé deklarují v podobě materiálových listů. Dodavatelů materiálu pro kompozitní výrobky je poměrně široké množství a v případě problémů s dodavatelem je lze nahradit. Pro každý materiál má společnost alternativního dodavatele, který je kvalitou i cenou na stejné úrovni jako současný dodavatel.

### **5.3.5 Hrozbu vstupu substitutů**

K substitutům lze zařadit charakterově velmi příbuzné materiály (kompozity nebo plasty), které jsou však vyráběny jinou, častokrát, více produktivnější technologií např. lisováním, vstřikováním nebo pultruzí. Vzhledem k tomu, že tyto investice jsou finančně náročné a technologicky odlišné od stávajících, není v úmyslu společnosti FORM tyto technologie obstarat.

Hlavní materiálový konkurent kompozitních (plastových) materiálů jsou lehké slitiny např. hliníků, které mohou být použity jako obkladové materiály ve formě plechů nebo sendvičových konstrukcí. Mají sice horší tvarovatelnost, ale základní cena materiálu je všeobecně nižší. Další oblast materiálu jsou tzv. umakarty (strojně lisované lamináty), které se používají jako obkladový materiál při výrobě vagónů nebo ve stavebnictví (ve vnitřních částech budov). I u tohoto materiálu platí, že jsou méně tvarovatelné v porovnání s kompozity nebo plasty.

V současné době se společnost nemusí obávat náhradou kompozitů nebo termoplastů těmito substituty. I když je cena základního materiálu nižší, designěři pro malou tvarovatelnost těchto dílů nemají zájem nahrazovat tyto díly.

### 5.3.6 Konkurence

Mezi největší konkurenty společnosti FORM, s.r.o. se řadí firmy 5M s.r.o., Savea spol. s.r.o.; Composite Components, a.s.

**Composite Components, a.s.** – tato společnost se podílí na kompletaci laminátových dílů dodávaných do Iveca Czech Republic, a.s. Firma používá vesměs vakuové prosycování skla v lehkých, nevyztužených formách uzavřených laminátovou slupkou.

**Savea spol. s.r.o.** – tato společnost navázala na bohaté zkušenosti zprivatizovaného podniku Permon Křivoklát, závod Krušná Hora, v oblasti výroby sklem vyztužených plastů a kovovýroby. Na základě požadavků zákazníků odebrat kompletní výrobek rozšířila tato společnost svůj výrobní program o kompletační montáže především sklolaminátových a kovových dílů.

**OMB composites EU, a.s.** – firma vyrábí díly určené do interiérů a exteriérů pro automobilový průmysl, dále autodoplňky, spoilery, kryty stavebních strojů, kryty klimatizačních jednotek aj. a patří mezi velmi silné konkurenty. Po neúspěchu analyzované společnosti ve firmě SOR Libchavy spol. s.r.o. převzala tato firma veškerý poptávaný sortiment.

**5M, s.r.o.** – firma nepoužívá klasickou ruční laminaci sklolaminátu, ale prosazuje se v oblasti náročných technologií jako je pultruze („tažené“ výrobky) a sendvičové (prepregové) kompozity. Firma vyvinula vlastní technologii výroby sendvičových dílů bez použití autoklávu, tzv. LF technology. V roce 2009 získala tato firma zakázku ze Škoda VAGONKA, a.s. na výrobu vnitřních obkladů do jednotek City Elefant a stala se tak vážným konkurentem na poli dodávek do průmyslu výroby kolejových vozidel. Jde o první případ použití této náročné technologie u kolejových vozidel v ČR a vzhledem k výrazným úsporám na hmotnosti, stabilitě dílů a jednoduchosti montáže je pravděpodobné, že právě tímto směrem půjde další vývoj.

V minulost se mezi silné konkurenty řadila také firma

**PETER-GFK spol s.r.o.** – společnost se orientuje převážně na automobilový průmysl a dodává např. do Iveca Czech Republic, a.s. konkuruje v oblasti výroby autobusů, ale ne kolejových vozidel.

V následující tabulce jsou zobrazeny silné a slabé stránky jednotlivých konkurenčních firem.

*Tab. 3. Silné a slabé stránky konkurenčních firem*

Název společnosti	Silné stránky	Slabé stránky
Composite Components	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tradiční dodavatel firmy Iveco ČR</li> <li>- výrobní areál blízko firmy Iveco ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouze 2 technologie (ruční laminace a Light-RTM)</li> <li>- nedisponuje dalšími podpůrnými technologiemi – prepreg, CNC ořez, lakování, konstrukce</li> </ul>
Savea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zajišťuje výrobu nářadí (modelů, forem a přípravků)</li> <li>- nízkonákladová firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jen technologie ruční laminace</li> <li>- nemá vývojové pracoviště zaměřené na kolejová vozidla</li> </ul>
OMB Composites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úspěšné navazování obchodních vztahů v zahraničí.</li> <li>- nízkonákladová firma (levná pracovní síla z Polska a Ukrajiny)</li> <li>- pružná reakce na požadavky zákazníků v poskytnutí kapacit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedisponuje dalšími podpůrnými technologiemi – prepreg, CNC ořez, lakování, konstrukce</li> </ul>
5M, s.r.o.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silný vývoj</li> <li>- náročné technologie</li> <li>- silný tým pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší cenová úroveň</li> <li>- nedisponují všemi technologiemi používanými v železničním průmyslu např. ruční laminace</li> </ul>
PETER-GFK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastní modelárna, výrobní forem a lakovna</li> <li>- RTM technologii provádí na poměrně vysoké úrovni.</li> <li>- cenová úroveň je nízká, čímž se jí podařilo získat řadu významných zakázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvládají pouze 1 technologii</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

U zahraniční konkurence v západní části EU se většinou používají podobné technologie jako v naší společnosti. Jedná se o ruční laminaci, prepreg nebo RTM technologii. Většinou zaměstnávají jednicové pracovníky z východní Evropy. V Německu převážně z Turecka a Rumunska, ve Francii a Španělsku z Alžírsku. Obvykle však tyto firmy mají agresivnější obchodní politiku s velmi dobrým marketingem a častokrát budují svůj vztah se zákazníky na základě dlouhodobé obchodní spolupráce. U odběratelů kompozitů velkou

roli hraje i podpora národních podniků, zvláště ve Francii a Německu. Avšak nadnárodní společnosti jako např. Bombarider, Siemens nemají problém se zahraničním dodavatelem. V zahraničí místní dodavatelé také poskytují lepší servis v rámci dodávky komponentů (konstrukční podpora výrobků, zabezpečení testování produktů, pozáruční servis aj. služby).

## 5.4 SWOT analýza

### 5.4.1 Analýza SW

Tab. 4 Analýza SW

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Široká škála technologií</li> <li>- Tradice a zkušenost s výrobou kompozitů</li> <li>- Certifikace</li> <li>- Kvalifikovaní pracovníci v oblasti kompozitů</li> <li>- Vlastní konstrukce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malé výrobní prostory</li> <li>- Přerušení dodavatelsko-odběratelských vztahů</li> <li>- Minimální zkušenosti s nově zavedenou technologií výroby prepregů</li> <li>- Certifikáty pro lepení a svařování dílů v oblasti kolejových vozidel</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní silné stránky, a dá se říci, že i konkurenční výhody, firmy patří široká škála technologií, dlouhodobá tradice a zkušenost s výrobou kompozitů. Firma může zákazníkům nabídnout různé produkty (sklolaminát, prepreg, termoplast) vyrobené odlišnými technologiemi a vzhledem ke svému dlouhodobému působení na trhu i jistou spolehlivost a reference. Certifikace zaručuje a prokazuje, že společnost dodržuje všechny normami požadované garance. Také vlastní konstrukce je silnou stránkou společnosti, jelikož společnost může zákazníkovi nabídnout možnost podílet se na vývoji výrobků.

Na druhou stranu malé výrobní prostoru limitují firmu k získání více zakázek (společnost musí velmi zvažovat, které zakázky pro ni budou rentabilní). Hlavní slabou stránkou společnosti je však přerušení dodavatelsko-odběratelských vztahů s významnými českými i zahraničními výrobci, jak kolejových vozidel, tak i výrobců prostředků hromadné dopravy.

## 5.4.2 Analýza OT

Tab. 5 Analýza OT

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obnova vozových parků v ČR i okolních státech</li> <li>- spolupráce v oblasti technického rozvoje s Fakultou technologickou UTB Zlín</li> <li>- získávání dotačních titulů</li> <li>- progresivnější vývoj a spotřeba kompozitních materiálů</li> <li>- důraz na design výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velká konkurence z východní Evropy</li> <li>- konkurenční firmy „garážového“ typu s nízkými provozními náklady</li> <li>- vysoký tlak na snižování cen</li> <li>- neznalost nových trhů</li> <li>- nekalá obchodní soutěž</li> <li>- zvyšování poplatků za znečišťování ovzduší</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Největší příležitostí pro společnost FORM s.r.o. může být obnova vozových parků nejen v ČR, ale i okolních státech, a s tím související progresivnější vývoj a spotřeba kompozitních materiálů. Vzhledem k vlastnostem kompozitních materiálů, které mají nízkou hmotnost a dobrou tvarovatelnost jsou tyto materiály především v kolejových vozidlech stále více využívány jak v interiérových, tak exteriérových částech. Získávání dotačních titulů ve spolupráce nejen s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, ale i s dalšími výzkumnými organizacemi, umožní společnosti vývoj nových materiálů.

Problematickým naopak zůstává výrazný tlak na snížení cen. Tento tlak je vyvolán jednak tuzemskými firmami s malým počtem zaměstnanců a nízkými provozními náklady, dále také – především v rámci celosvětové hospodářské soutěže – firmami z východní Evropy, které disponují podstatně nižšími náklady na pracovní sílu.

Je možné se setkat také s praktikami nekalé obchodní soutěže, které využívají někteří z konkurentů, a které v praxi způsobí, že ani vyšší kvalita výrobků, ani nižší cena či větší objem doplňujících služeb nejsou rozhodujícím faktorem při udělení zakázky. U řady nových trhů (vyjma kolejových vozidel a automobilového průmyslu) je problematická

neznalost daného trhu a v důsledku toho je tedy těžké vymezit hlavní konkurenty a stanovit cenovou politiku.

## 6 SEGMENTACE TRHU

Společnost FORM vyrábí kompozitní produkty na bázi polyesterových nebo epoxidových pryskyřic vyztužených dlouhými vlákny (zejména skelnými). Tyto materiály jsou používány při výrobě obkladů dopravních prostředků (nárazeníky, spoilery, krytování, podběhy atd.), v chemickém průmyslu (různé potrubí a nádrže), komponenty leteckých elektráren (krytování strojovny nebo lopatky), lodí, sportovního vybavení, stavebnictví a zdravotnictví. Trhy, na které se společnost FORM, s.r.o. může zaměřit, jsou tak velmi rozsáhlé. Jelikož analyzovaná firma nemůže uspokojit celý trh, je nutné vybrat a popsat jednotlivé segmenty, které firma může svými výrobky uspokojit.

I když společnost FORM s.r.o. může kompozitní výrobky uplatnit ve více segmentech, jsou zde faktory, které limitují společnost, aby tyto segmenty uspokojila. Mezi tyto faktory patří např. max. rozměr výrobku tj. do 15 m<sup>2</sup>, neznalost technologie výroby specifických produktů u lodí, komponentů do leteckého průmyslu nebo výroba sportovního vybavení.

Zmapování trhu na území České republiky a vybraných státech EU proběhlo pomocí internetových zdrojů a rozhovorů s pracovníky společnosti. Níže popsané trhy byly rozděleny dle segmentačních kritérií B2B trhů, zejména dle demografických kritérií. Na základě těchto kritérií byl trh rozdělen na 6 odvětví, tj. kolejová vozidla, automobilový průmyslu, zemědělská technika, komunální technika, zdravotní technika a stavebnictví.

### 6.1 Kolejová vozidla

Tento segment tvoří výrobci kolejových vozidel, jejichž zákazníkem jsou státní podniky nejen v České republice, ale úspěšně získávají zakázky i v zahraničních státech. Většinou se jedná o velké podniky, které jsou sdruženy (např. skupina „ŠKODA“ nebo Holding CZ LOKO). V současné době společnost FORM s.r.o. dodává sklolaminátové a prepreg díly do firmy ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a CZ LOKO, a.s.. Úspěšnou spolupráci má navázanou také se společnostmi Pars nova, a.s. a Škoda VAGONKA a.s., i když v současné době zde došlo k poklesu dodávek.

Mezi hlavní výrobce kolejových vozidel patří:

Tab. 6. Výrobci kolejových vozidel v České republice

Název společnosti
CZ LOKO, a.s.
DPOV a.s. Přerov
Krnovské opravny a strojírny s.r.o.
LEGIOS a.s.
MOVO spol. s.r.o.
Pars nova, a.s.
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
Škoda VAGONKA a.s.

Zdroj: (Kolejová vozidla, 2006-2010)

Zahraniční výrobci kolejových vozidel jsou většinou vlastněny nadnárodními společnostmi, které mají pobočky po celém světě (Bombardier, Siemens, Knorr-Bremse Voith, Alstom aj.). U analyzované společnosti se tito výrobci musejí rozdělit i z geografického hlediska, protože od určité vzdálenosti dochází k tomu, že ceny za přepravní služby převyšují ceny za vlastní kompozitní výrobek, čímž se daná spolupráce stává pro zákazníka nezajímavou. Na základě tohoto kritéria by se společnost FORM, s.r.o. měla zaměřit na státy sousedící s Českou republikou (především: Rakousko, Německo, Slovensko) a některé další evropské státy jako např. Francii, Itálii, Švýcarsko.

Tab. 7. Evropští výrobci kolejových vozidel

Země	Název společnosti
<b>Německo</b>	Bombardier Transportation Germany
	Siemens AG
	Voith Turbo
<b>Rakousko</b>	Bombardier Transportation Austria
<b>Polsko</b>	BUMAR-FABLOK
	PESA
<b>Švýcarsko</b>	Stadler Rail AG
<b>Slovensko</b>	Pohronské strojárne, a.s.
	ŽOS Vrútky, a.s.
<b>Itálie</b>	AnsaldoBreda
	Knorr-Bremse
<b>Španělsko</b>	Teknorail Systems S.A.

Zdroj: (Železniční infostránky, 2009); vlastní zpracování



## 6.2 Automobilový průmysl

Tento segment je třeba rozlišit na výrobce automobilů, autobusů a tramvají. Většina těchto výrobců je v ČR sdružena v rámci Výrobců automobilového průmyslu. Společnost do tohoto odvětví dodává sklolaminátové a termoplastové díly. I zde společnost může oslovit, jak domácí výrobce, tak i zahraniční.

### 6.2.1 Osobní automobily

Co se týká výrobců osobních automobilů, zde společnost FORM s.r.o. dodává termoplastové díly, jedinému odběrateli ŠKODA Auto, a.s.

Tab. 8. Výrobci osobních automobilů v České republice

Název společnosti
Škoda auto, a.s.
Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Zdroj: (Firmy.cz, 2012a)

### 6.2.2 Autobusy

U výrobců autobusů společnost dodává sklolaminátové, ale i termoplastové díly. Mezi současné odběratelé společnosti patří MAVÉ, spol. s r. o., SOR Libchavy spol. s r.o. a Iveco Czech Republic, a.s. Také zde společnost může oslovit, jak domácí výrobce, tak i zahraniční.

Tab. 9. Výrobci autobusů v České republice

Název společnosti
SOR Libchavy spol. s r.o.
Iveco Czech Republic, a.s.
TEDOM, s.r.o.
MAVE, spol. s r. o.
EKOBUS, a.s.
VDL Bus & Coach Czech Republic s.r.o.

Zdroj: (Čeští a světoví výrobci autobusů, trolejbusů a tramvají, 2003-2012)

V tabulce č. 10 jsou uvedeni domaninatní výrobci autobusů z Evropy, kteří jsou rozděleni i dle geografického hlediska.

Tab. 10. Evropští výrobci autobusů

Země	Název společnosti
<b>Německo</b>	
	MAN Truck & Bus AG
	Neoplan
	Setra
<b>Itálie</b>	
	Cacciamli S.p.A.
	Sitcar S.p.A.
	Rampini S.p.A.
<b>Polsko</b>	
	Autosan SA
	Solaris bus & coach S.A.
<b>Francie</b>	
	Evobus
	Heuliez Bus
<b>Španělsko</b>	
	NOGE SL
	Beulas
<b>Švédsko</b>	
	Volvo Bus Corporation
	Scania AB
<b>Belgie</b>	
	Van Hool NV
<b>Slovensko</b>	
	ROŠERO-P s.r.o.
	TROLIGA BUS, spol. s.r.o.

Zdroj: (Čeští a světoví výrobci autobusů, trolejbusů a tramvají, 2003-2012)

### 6.2.3 Tramvaje a trolejbusy

Do těchto dopravních prostředků společnost dodává také sklolaminátové a termoplastové díly. Mezi současné zákazníky patří společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. V minulosti měla společnost navázanou úspěšnou spolupráci s Iveco Czech Republic, a.s. a Pars nova, a.s., avšak jejich další projekty převzala konkurence.

Tab. 11. Výrobci tramvají a trolejbusů v České republice

Název společnosti
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Iveco Czech Republic, a.s.
Pars nova, a.s.
PRAGOIMEX a.s.
INEKON GROUP, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

V níže uvedené tabulce jsou uvedeni Evropští výrobci trolejbusů a tramvají.

*Tab. 12. Evropští výrobci tramvají a trolejbusů*

Země	Název společnosti
<b>Polsko</b>	
	Solaris bus & coach S.A.
<b>Francie</b>	
	Irisbus
<b>Německo</b>	
	Siemens AG

Zdroj: (Čeští a světoví výrobci autobusů, trolejbusů a tramvají, 2003-2012)

### 6.3 Komunální technika

Do tohoto segmentu společnost v současné době dodává sklolaminátové díly. Úspěšně má navázanou spolupráci se společnostmi Eurom, s.r.o. a MECAWEL, spol. s.r.o. Dále uvádím vytipované společnosti, které používají a mají zájem o sklolaminátové a termoplastové díly.

*Tab. 13. Výrobci komunální techniky v České republice*

Název společnosti
Komunální technika, s. r. o.
Eurom, s.r.o.
MECAWEL, spol. s.r.o.
SIMED s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.4 Zdravotní technika

Také zde má společnost navázanou spolupráci s firmou UJP Praha, a.s., které dodává sklolaminátové díly. Dále uvádím vytipované společnosti, které používají sklolaminátové a termoplastové díly.

Tab. 14. Výrobci zdravotní techniky v České republice

Název společnosti
BMT Medical Technology s.r.o.
BTL zdravotnická technika, a.s.
UJP Praha, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.5 Zemědělská technika

Také zde má společnost navazanou spolupráci s firmou Amtek Knitting Technology, s.r.o., které dodává sklolaminátové díly. Dále uvádím vytipované společnosti, které používají sklolaminátové a termoplastové díly.

Tab. 15. Výrobci zemědělské techniky v České republice

Název společnosti
Fritzmeier s.r.o.
ZETOR TRACTORS a.s.
Amtek Knitting Technology, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.6 Stavebnictví

V níže uvedené tabulce uvádím, vytipované společnosti, které používají sklolaminátové a díly.

Tab. 16. Výrobci využívající sklolaminátové díly v odvětví stavebnictví

Název společnosti
Fritzmeier s.r.o.
Skanska a.s.
Metrostav a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 VÝBĚR VHODNÝCH CÍLOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ (TRŽNÍ ZACÍLENÍ)

Po identifikaci současných segmentů společnosti FORM,s.r.o., v této kapitole vyhodnotím příležitosti jednotlivých segmentů a provedu rozhodnutí, na které segmenty by se měla společnost zaměřit.

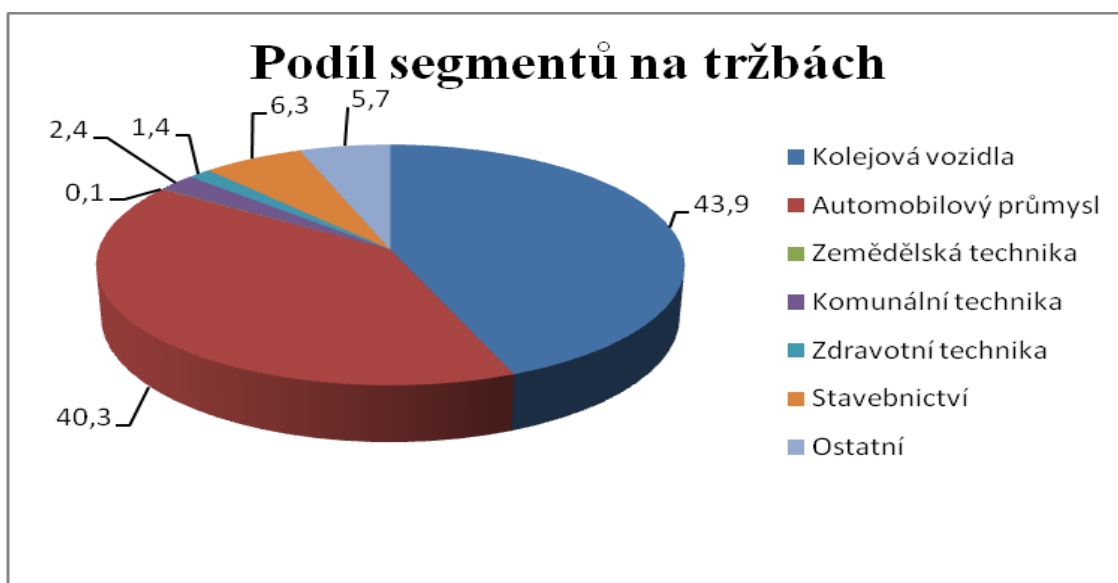
Na základě rozboru tržeb za rok 2011 dle jednotlivých zákazníků společnosti, byly rozděleny současné segmenty společnosti. Z grafického zobrazení je zřejmé, že pro firmu FORM, s.r.o. se jako nejperspektivnější jeví trh s kolejovými vozidly a automobilový průmysl, vzhledem k tomu, že 84,5% tržeb analyzované společnosti představují právě tyto segmenty. Avšak vzhledem k vysoké konkurenci u těchto segmentů bych firmě doporučila zaměřit se i na další segmenty, které jsou uvedené v předchozí kapitole.

Tab. 17. Podíl segmentů na tržbách v roce 2011 ve společnosti FORM, s.r.o.

Segment	Kolejová vozidla	Auto. průmysl	Zemědělská technika	Komunální technika	Zdravotní technika	Stavebnictví	Ostatní	Celkem
<b>Tržby</b> (v tis. Kč)	28 205	25 857	37	1 535	925	4 041	3 630	64 230
<b>Podíl</b> (v %)	43,9	40,3	0,1	2,4	1,4	6,3	5,7	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2. Podíl segmentů na tržbách



Zdroj: vlastní zpracování

## 7.1 Kolejová vozidla

Podstatná část příjmů společnosti FORM s.r.o. představuje právě prodej sklolaminátových a prepreg dílů výrobcům kolejových vozidel. Svou velikostí a kupní silou je tento segment zcela vyhovující. Jelikož má analyzovaná společnost dlouhodobé zkušenosti s výrobou kolejových vozidel je zcela zřejmé, že by se na tento segment měla i nadále zaměřit.

České výrobce musí firma zaujmout hlavně svou cenou, která vzhledem ke konkurenci musí být na nízké úrovni. Co se týká zahraničních odběratelů, oslovení a jednání v těchto společnostech je daleko složitější. U zahraničních firem při oslovení nezáleží pouze na finální ceně výrobků, ale také zdali preferují domácí dodavatele, náklady na distribuci (mohou prodražit finální cenu výrobku) a také preference od stávajících odběratelů ze zahraničí, které mohou analyzovanou firmu prezentovat, jako spolehlivého a kvalitního dodavatele. Výhodou firmy FORM s.r.o. je, že může jak tuzemským, tak zahraničním odběratelům nabídnout výrobu kompozitních produktů různou technologií, ale i doplňkové služby (lakování, výroba modelů a forem, vlastní doprava aj.)

## 7.2 Automobilový průmysl

V automobilovém průmyslu jsou 3 hlavní segmenty, ve kterých jsou určeni současní, ale i potencionální odběratelé. Největší přínos pro společnost má dodávaný produkt do společnosti ŠKODA Auto, a.s., který představuje  $\frac{3}{4}$  tržeb z toho segmentu. Segment osobních automobilů, vzhledem k počtu výrobců není, tak velký jako segment kolejových vozidel, ale co se týká kupní síly, je velmi přitažlivý. Pro navázání spolupráce s dalšími výrobci doporučuji zejména osobní jednání s nákupním oddělením a přesvědčení o výhodě používání termoplastových dílů, přičemž hlavním argumentem může být užití tohoto produktu u konkurenčního výrobce.

Dodávané sklolaminátové díly do segmentu autobusů, tramvají a trolejbusů, jsou z hlediska kupní síly také atraktivní, i když ne v takové míře jako segment osobních automobilů. Na českém trhu by se firma měla zaměřit převážně na společnost Škoda Transportation, která u výroby tramvají zaujímá téměř 100% tržní podíl. Tato společnost má pro každé nové zakázky více dodavatelů kompozitních výrobků. Spolupráce s tímto odběratelem může pro společnost znamenat dlouhodobou naplněnost kapacit a i spolupráci s dalšími výrobci, kteří jsou členy skupiny ŠKODA. Také zahraniční výrobci

svou velikostí a kupní silou jsou velice atraktivní vzhledem k tomu, že dodávají své produkty po celém světě.

### **7.3 Komunální, zdravotní, zemědělská technika a stavebnictví**

Tyto ostatní segmenty uvádím spojené dohromady, jelikož atraktivita u těchto trhů je v zásadě stejná. I když tyto segmenty svou velikostí a kupní silou jsou vyhovující, pro společnost nikdy nepředstavovaly výraznou část příjmů. Toto bylo způsobeno tím, že výrobci těchto segmentů nevyužívali kompozitní výrobky v tak velkém množství, jako u kolejových vozidel nebo v automobilovém průmyslu.

Pokud by společnost v rámci své strategie uvažovala o větším průniku na tyto segmenty, musela by lépe vymezit konkurenci, která zde působí a stanovit přijatelnou cenovou politiku. Sklolaminátové a termoplastové díly se jak v komunální, zemědělské i stavební technice používají, a to v docela velké míře. V současné době se objevuje tendence nahrazovat kovové díly za kompozitní (především venkovní kryty, kde je kladen důraz na design). Navíc sklolaminát nabízí lepší technické vlastnosti (nerezaví, dá se probarvit atd). Na výše uvedených trzích jsou však zavedené dodavatelsko-odběratelské vazby, které je obtížné narušit.

## 8 DOPORUČENÍ PRO OSLOVOVÁNÍ VYBRANÝCH SEGMENTŮ (TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ) A OČEKÁVANÝ EKONOMICKÝ PŘÍNOS

V této kapitole navrhnu, jakým způsobem by měla analyzovaná společnost vybrané segmenty oslovit, a jaký ekonomický přínos mohou tyto segmenty přinést. Jako první navrhnu způsob, jakým má firma cílové skupiny oslovit, a následně vyhodnotím očekávaný ekonomický přínos.

V tržním zacílení, jsem doporučila zaměření na segment kolejových vozidel a automobilový průmysl. Jako nejvhodnější oslovování doporučuji oslovování přímým telefonickým kontaktem a smluvením osobní schůzky. U zahraničních výrobců doporučuji prvně telefonický nebo e-mailový kontakt a v případě kladné odezvy smluvení osobní schůzky. V případě negativní odezvy domluvení na zaslání propagačního letáku společnosti FORM s.r.o.

Pro oslovení dalších segmentů tj. komunální, zemědělská, zdravotní technika a stavebnictví doporučuji zaslání e-mailových nabídek, telefonického oslovení a osobní návštěvy. Návštěvy veletrhů těchto segmentů může společnosti pomoci lépe poznat danou konkurenci a udělat si představu o cenové politice, která je na těchto segmentech zavedena.

Jako další vhodný způsob oslovení potenciálních odběratelů je návštěva veletrhů jednotlivých segmentů. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny domácí i mezinárodní veletrhy, na kterých pracovníci společnosti mohou oslovit potenciální odběratelé.

*Tab. 18. Veletrhy dle segmentů*

Segment	Veletrh	Místo konání	Termín konání
Kolejová vozidla	Czech Raildays	Ostrava, Česká republika	19. - 21. 6. 2012
Kolejová vozidla	InnoTrans	Berlín, Německo	18-21.9.2012
Kolejová vozidla	SIFER	Lille, Francie	26-28.3.2013
Zemědělská technika	AGRITECHNIKA	Hannover, Německo	12-16.11.2013
Stavební technika	Bauma	Mnichov, Německo	15-21.4.2013
Zdravotní technika	PRAGODENT	Praha, Česká republika	11-13.10.2012
Automobilový průmysl	CARAVAN SALON	Düsseldorf, Německo	25.8-2.9.2012
Kompozitní materiály	JEC Europe	Paříž, Francie	12-14.3.2013
Kompozitní materiály	PLASTEX	Brno, Česká republika	10-14.9.2012
Kompozitní materiály	Kompozyt Expo	Krakow, Polsko	22-23.11.2012

Zdroj: vlastní zpracování



Veletrhy se obecně řadí k velmi účinným nástrojům komunikace. Jako vhodný veletrh pro vystavování produktů společnosti je veletrh JEC Europe v Paříži. Tento veletrh je, ale pro společnost jako vystavitele neefektivní (vysoké náklady na vystavování, malá návratnost oslovených zákazníků, vysoká účast konkurenčních firem z Evropy i Číny). Spíše je vhodný pro návštěvu, stejně jako Kompozit Expo nebo PLASTEX, které jsou vhodné pro zjišťování vývoje nových materiálů, které lze při výrobě kompozitů využít. Spíše doporučují návštěvy ostatních uvedených veletrhů.

Co se týká trhu kolejových vozidel, důležitými veletrhy jsou především veletrh InnoTrans 2012, který se prezentuje jako mezinárodní veletrh přepravní techniky. Dále také veletrh SIFER 2013, který se koná ve Francii v Lille a je zaměřen přímo na oblast kolejových vozidel. Nové trhy reprezentuje veletrh zaměřený na zemědělskou techniku AGRITECHNIKA 2012 a veletrh stavebních strojů Bauma 2013.

Pracovníci společnosti nejen aktivně vyhledávají a oslovují potenciální odběratelé, ale i sami odběratelé je oslovují. Proto je důležité, aby firma měla internetovou reklamu. Zde je vhodné využít služby Sklik na Seznam.cz a Google AdWords na Google.com.

Služba AdWords umísťuje reklamu ve výsledcích vyhledávání a umožňuje zvolení klíčových slov, které si firma zvolí sama. Na základě klíčových slov, které uživatel zadá do vyhledávacího pole (např. slovo kompozit, sklolaminát) se zobrazí reklama. Zobrazení inzerátu je zdarma, firma platí pouze tehdy, když někdo na inzerát klikne (cena za proklik od 0,09 Kč). Hlavní výhodou této reklamy je měření úspěšnosti reklamy a následné vyhodnocení návratnosti. Nevýhodou však je zobrazení pozice inzerátu. Dobrá pozice, tedy zda se inzerát zobrazí na prvním nebo na několikátém místě, závisí na ceně prokliku. Čím vyšší částka za proklik, tím lepší pozice. Výhodou této služby je, že společnost může také nastavit reklamu tak, aby se zobrazovala uživatelům vyhledávajících v určité zeměpisné lokalitě. Služba Sklik (cena za proklik od 0,20 Kč) funguje stejně jako Adword. Tuto službu společnost FORM s.r.o. využívá.

U obou těchto služeb má firma možnost si reklamu upravovat dle potřeb a také dodržet rozpočet, který si na reklamu vyčlení. Tato reklama může být použita na všechny výrobky společnosti, jelikož klíčová slova lze upravovat a měnit. Oba tyto portály jsou nejužívanější v České republice a portál Google.com by měla firma využít také z důvodu, že portál je celosvětový, tudíž firmu mohou oslovit i zahraniční uživatelé.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá databázi zákazníků (nově oslovených firem), doporučují tento nedostatek v co nejkratší době odstranit. Obchodní manažeři by v této databázi měli zaznamenávat nejen kontaktní údaje na jednotlivé zákazníky, ale především uvádět, kdy byla firma oslovena, zdali proběhlo osobní jednání a pokud ne, v jakém časovém intervalu by pracovník měl tuto firmu znovu oslovit. Vytvoření této databáze usnadní práci nejen současným pracovníkům, ale také nově příchozím pracovníkům, kteří nebudou stejné zákazníky znovu kontaktovat v nevhodné době.

V tabulce č. 19 je uveden rozpočet na propagaci. Náklady na internetovou reklamu byly zpracovány na základě fakturace společnosti Seznam.cz, a.s. a náklady na portálu Google.com na základě cenové nabídky. Ta byla zpracována společností Ataxo s.r.o. v roce 2011, kdy u cílových zemí byla stanoveny celá Evropa. U veletrhů jsem vycházela z ceny vstupenek na jednotlivé veletrhy, ubytování a stravného při účasti dvou pracovníků společnosti. Kromě nákladů na internetovou reklamu na portále Seznam.cz, jsou uvedené ceny orientační.

*Tab. 19. Rozpočet na propagaci*

<b>Komunikační kanál</b>	<b>Cena za rok vč. DPH</b>
Internetová reklama na portálu Seznam.cz	18 000
Internetová reklama na portálu Google.com	24 000
Zpracování reklamní kampaně na portálu Google.com	47 000
Veletrhy	41 000
<b>Celkem</b>	<b>130 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z dlouhodobého hlediska by firma měla investovat i do umístění internetové reklamy na portálu Google.com. Tyto investice se jí mohou vrátit zejména v podobě zahraničních odběratelů. I když náklady na veletrhy jsou vyšší, pracovníci společnosti FORM s.r.o. mohou zákazníky oslovit přímo a zdůvodnit, proč právě tato společnost a její výrobky jsou pro jejich finální výrobky vhodné.

Stanovení očekávaného přínosu je u této firmy velmi obtížné. Vyčíslit obrat zakázky dopředu nelze, jelikož je zde mnoho faktorů, které nejsou dopředu známy (cena výrobku, objem dodávek, délka projektu atd.). V každém segmentu mohou být obraty z projektů od 100 000 do 10 000 000 Kč za rok, ale i delší časové období. Avšak na příkladu uvedu návratnost těchto investic, pomocí rentability kapitálu, u zakázky, kterou společnost

získala v roce 2011 na veletrhu AGRITECHNIKA. Zisk z tohoto projektu činil 73 585 Kč a pokud jako vložený kapitál bereme v úvahu stanovené náklady na veletrhy 41 000, rentabilita kapitálů činí 1,8.

Na uvedeném příkladu je zřejmé, že i když analyzovaná společnost na základě navržené propagační kampaně získá pouze jednoho nového zákazníka, tyto vynaložené náklady se jí 1,8 krát vrátí.

## ZÁVĚR

Hlavním úkolem mé bakalářské práce bylo identifikovat zákazníky společnosti FORM s.r.o.

Bakalářskou práci jsem začala teoretickou částí. Tuto část jsem zpracovala pomocí studia odborné literatury a ke zpracování teoretických poznatků jsem využila bibliografické zdroje. Na základě získaných informací potřebných pro identifikaci cílových skupin B2B zákazníků, jsem tyto informace použila. K této problematice se vztahují pojmy, jako je cílený marketing, analýza prostředí firmy a marketingová komunikace na B2B trzích. Hlavní záměr této části byla segmentace trhů a oslovení těchto navržených segmentů. K pochopení této problematiky jsem se snažila nastudovat stejná témata od mnohých autorů.

Nejprve jsem zhodnotila současný stav společnosti FORM s.r.o. Zde jsem zhodnotila její finanční zdroje. Dále jsem zhodnotila lidské zdroje tj. strukturu a počet pracovníků. Dalším hodnoceným byly materiálové zdroje, tedy zásoby, které společnost pro výrobu kompozitů používá a úroveň technologického zařízení. Na závěr jsem zhodnotila know-how společnosti a zdali společnost splňuje požadavky zákazníků při výrobě kompozitních výrobků.

Dalším krokem, bylo provedení PEST analýzy. Zde jsem určila všechny ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní a technologické faktory, které mají vliv na společnost a mohou pro ni znamenat příležitost nebo hrozbu. Pro tuto práci bylo také důležité zhodnotit konkurenční prostředí a identifikovat konkurenty firmy. Zde jsem využila Porterova modelu pěti konkurenčních sil na základě, které jsem analyzovala konkurenci v odvětví, potenciální nové konkurenty, hrozby vstupu substitutů, zákazníky a dodavatele.

Na základě těchto dvou analýz, ale i současného stavu společnosti jsem provedla SWOT analýzu. V této analýze jsem stanovila silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. Z této analýzy je zřejmé, že mezi dominantní silné stránky se řadí široká škála technologií, tradice s výrobou kompozitů nebo zákazníky požadovaná certifikace.

V další části se věnuji etapám cíleného marketingu. Jako první jsem provedla segmentaci trhu. Zde jsem rozdělila trh na 6 segmentů, které může společnost svými výrobky uspokojit. Po rozdělení trhu na jednotlivé segmenty, následovalo vyhodnocení přitažlivosti těchto segmentů a volba segmentů, na které se má společnost zaměřit. Jako poslední

následovala nejdůležitější kapitola výběr vhodných metod oslovení cílových segmentů. Tyto metody jsem vybírala na základě efektivnosti a ekonomického přínosu pro společnost.

Na závěr lze říci, že na základě provedené segmentace může navržené segmenty společnost FORM s.r.o. efektivně oslovit, s vědomím, že vynaložené náklady na oslovení vybraných segmentů, se jí vrátí. Myslím si, že cíl této práce se mi podařilo splnit a že pro firmu bude tato práce přínosná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. AGRITECHNICA. DLG E.V. *Agritechnica.com* [online]. [2012] [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.agritechnica.com/home-en.html>
2. Bauma 2013. MESSE MÜNCHEN GMBH. *Bauma.de* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.bauma.de/en>
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007a. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1535-3.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo.cz* [online]. 30.07.2007b [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>
5. *Bulletin*. Sdružení výrobců kompozitů. © 2010.
6. CARAVAN SALON DÜSSELDORF. MESSE DÜSSELDORF GMBH. *Caravan-salon.de* [online]. [2012] [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.caravan-salon.de/>
7. Czech Raildays. M-PRESSE PLUS S.R.O. *Railvolution.net* [online]. [2012] [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.railvolution.net/czechraildays/>
8. FORET, Miroslav, 2011. Marketingová komunikace. Vyd. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
9. ČESKO. Vyhláška MŽP č. 355 ze dne 11. července 2002, kterou se stanoví emisní limity... In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002a. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/D1A906BDAA6081F4C12570280035B691/\\$file/355-02.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/D1A906BDAA6081F4C12570280035B691/$file/355-02.pdf)
10. ČESKO. Zákon č. 86 ze dne 14. února 2002 o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů (zákon o ochraně ovzduší). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002b, č. 38. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-86-2002-sb-o-ochrane-ovzdusi-a-o-zmene-nekterych-dalsich-zakonu-zakon-o-ochrane-ovzdusi>.
11. Čeští a světoví výrobci autobusů, trolejbusů a tramvají. *Enviweb.cz* [online]. © 2003-2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z:

- <http://www.enviweb.cz/clanek/obecne/73322/cesti-a-svetovi-vyrobci-autobusu-trolejbusu-a-tramvaji>.
12. ČSÚ: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2011 podle MPSV. ČSÚ. *Zlin.czso.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: [http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_na\\_konci\\_roku\\_2011\\_podle\\_mpsv](http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2011_podle_mpsv)
  13. ČTK. Singer: Řecká krize nemá na českou korunu větší vliv. *Financninoviny.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://www.financninoviny.cz/zpravy/singer-recka-krize-nema-na-ceskou-korunu-vetsi-vliv/643373&id\\_seznam=5370](http://www.financninoviny.cz/zpravy/singer-recka-krize-nema-na-ceskou-korunu-vetsi-vliv/643373&id_seznam=5370)
  14. ČT24. Senátoři kývli na zvyšování poplatků za znečištění ovzduší. *Ceskatelevize.cz* [online]. © 1996-2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/168318-senatori-kyvli-na-zvysovani-poplatku-za-znecistení-ovzdusi/>
  15. Firmy.cz: Výroba osobních automobilů. SEZNAM.CZ, a.s. *Firmy.cz* [online]. © 1996-2012a [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-surovin-a-polotovaru/Vyroba-sklolaminatu-a-dalsich-kompozitu>
  16. Firmy.cz: Výroba sklolaminátů a dalších kompozitů. SEZNAM.CZ, a.s. *Firmy.cz* [online]. © 1996-2012b [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-surovin-a-polotovaru/Vyroba-sklolaminatu-a-dalsich-kompozitu>
  17. GOLLA, Petr. Jednodušší daně má kdekdo. Česko skončilo v žebříčku Světové banky a PwC na chvostu. FINANCE MEDIA A.S. *Finance.cz* [online]. 13.4 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/349054-jednodussi-dane-ma-kdekdo-cesko-skoncilo-v-zebrizku-svetove-banky-a-pwc-na-chvostu/>
  18. InnoTrans 2012. MESSE BERLIN GMBH. *Innotrans.de* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.innotrans.de/>
  19. Interní dokumentace: Organizační struktura společnosti. Horní Lideč: FORM s.r.o. [2012].

20. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
21. JANČÁŘ, Josef. *Úvod do materiálového inženýrství kompozitů*. Brno, 1999. Dostupné z: [http://www.google.cz/#hl=cs&gs\\_nf=1&pq=17.%09jan%C4%8D%C3%A1%C5%99&cp=43&gs\\_id=4&xhr=t&q=%C3%9Avod+do+materi%C3%A1lov%C3%A9ho+in%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD+kompozit%C5%AF&pf=p&sclient=psy-ab&oq=%C3%9Avod+do+materi%C3%A1lov%C3%A9ho+in%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD+kompozit%C5%AF&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.,cf.osb&fp=9bcd8329a15dcf1&biw=825&bih=47](http://www.google.cz/#hl=cs&gs_nf=1&pq=17.%09jan%C4%8D%C3%A1%C5%99&cp=43&gs_id=4&xhr=t&q=%C3%9Avod+do+materi%C3%A1lov%C3%A9ho+in%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD+kompozit%C5%AF&pf=p&sclient=psy-ab&oq=%C3%9Avod+do+materi%C3%A1lov%C3%A9ho+in%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD+kompozit%C5%AF&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=9bcd8329a15dcf1&biw=825&bih=47). Skripta. ÚCHM FCH VUT.
22. JEC Composite. *Jeccomposites.com* [online]. [2012] [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.jeccomposites.com/events/jec-europe-2012>
23. KINCL, Jan, a kolektiv, 2004. Marketing podle trhů. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
24. Kolejová vozidla. *Acri.cz* [online]. © 2006-2010 ACRO [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.acri.cz/cz/zeleznicni-prumysl/kolejova-vozidla---vyroba-opravy-modernizace>.
25. Kompozyt-expo. TARGI W KRAKOWIE. *Targi.krakow.pl* [online]. © 2006 - 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://targi.krakow.pl/gb/strona-glowna/targi/targi-kompozytow-technologie-i-maszyn-do-produkcji-materialow-kompozytowych-kompozyt-expo/o-imprezie.html>
26. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing Management. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
27. KOTLER, Philip, 2002. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
28. KOZÁK, Vratislav, 2004. Marketigová komunikace. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-230-0.
29. KOZEL, Roman, a kolektiv, 2006. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.



30. Kurzy.cz: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. KURZY.CZ, spol. s.r.o. *Kurzy.cz*[online]. © 2000-2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
31. MACHKOVÁ, Hana, 2009. Mezinárodní marketing. Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
32. *Makroekonomická predikce* [online]. 2012a. Vyd. Praha, 2012[cit. 2012-03-13]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2012-Q2.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q2.pdf)
33. *Makroekonomická predikce* [online]. 2012b. Vyd. Praha, 2012[cit. 2012-03-13]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka\\_predikce\\_2012-Q2\\_v\\_kostce.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka_predikce_2012-Q2_v_kostce.pdf)
34. PLASTEX - Veletrhy Brno. VELETRHY BRNO. *Bvv.cz* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/plastex/>
35. POLÁČEK, Petr. Vláknové kompozitní materiály – znovuobjevovaný typ materiálu?. *Chempoint.cz* [online]. Brno: Fakulta chemická, Vysoké učení technické v Brně, © 2012, 22. 02. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.chempoint.cz/polacek>
36. PORTER, E., Michael, 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2
37. PRAGODENT. INCHEBA PRAHA SPOL. S R.O. *Pragodent.eu* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.pragodent.eu/>
38. PŘYKRILOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
39. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
40. SIFER 2013. MACK BROOKS (FRANCE) LTD. *Sifer2013.com* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.sifer2013.com/english/page.cfm/Link=0/t=m/goSection=1>
41. SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. Strategický marketing. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-177-0.

42. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o. ISBN 80-86898-48-2.
43. TOMEK, Jan, 2001. Základy strategického marketingu. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-444-1.
44. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
45. Změny DPH kritizují stavaři i automobilky, zvýší jim náklady. *Novinky.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/264559-zmeny-dph-kritizuji-stavari-i-automobilky-zvysi-jim-naklady.html>
46. Železniční infostránky. *Zelinfo.sweb.cz* [online]. 27.01.2009 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://zelinfo.sweb.cz/vyrobci.htm>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

°C Stupeň Celsia

VOC Těkavé organické sloučeniny

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Hlavní segmentační kritéria pro B2B trhy.....	14
Obr. 2. Okolí podniku.....	18
Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
Obr. 4. SWOT analýza.....	23
Obr. 5. Organizační struktura .....	33

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Tržby společnosti (2007-2011).....	31
Tab. 2. Bilance VOC společnosti FORM s.r.o. ....	36
Tab. 3. Silné a slabé stránky konkurenčních firem.....	43
Tab. 4 Analýza SW.....	44
Tab. 5 Analýza OT.....	45
Tab. 6. Výrobci kolejových vozidel v České republice.....	48
Tab. 7. Evropští výrobci kolejových vozidel.....	48
Tab. 8. Výrobci osobních automobilů v České republice.....	49
Tab. 9. Výrobci autobusů v České republice.....	49
Tab. 10. Evropští výrobci autobusů.....	50
Tab. 11. Výrobci tramvají a trolejbusů v České republice.....	50
Tab. 12. Evropští výrobci tramvají a trolejbusů.....	51
Tab. 13. Výrobci komunální techniky v České republice.....	51
Tab. 14. Výrobci zdravotní techniky v České republice.....	52
Tab. 15. Výrobci zemědělské techniky v České republice.....	52
Tab. 16. Výrobci využívající sklolaminátové díly v odvětví stavebnictví.....	52
Tab. 17. Podíl segmentů na tržbách v roce 2011 ve společnosti FORM, s.r.o. ....	53
Tab. 18. Veletrhy dle segmentů.....	56
Tab. 19. Rozpočet na propagaci.....	58

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Tržby společnosti (2007-2011).....	32
Graf 2. Podíl segmentů na tržbách.....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Výrobky společnosti FORM s.r.o.

## PŘÍLOHA P I: VÝROBKY SPOLEČNOSTI FORM S.R.O.



Sklolaminátový výrobek



Termoplastový výrobek



Prepreg výrobek



Zadní čelo autobusu Iveco, a.s.