

Analýza konkurenčního prostředí podniku Plastik, s.r.o.

Tereza Pavelová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Pavelová**
Osobní číslo: **M130071**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku Plastik, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se analýzy konkurence.

II. Praktická část

- Popište firmu Plastik, s.r.o.
- Proveďte analýzu konkurenčního prostředí.
- Na základě zjištěných výsledků zpracujte návrhy a doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ludmila Škarpová**


Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel děkan




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí podniku v odvětví výroby pryžových a plastových výrobků technologií vstřikování ve Zlínském kraji.

Práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována teoretickým poznatkům získaným studiem literatury a v průběhu studia. Je zde objasněn pojem konkurence, konkurenceschopnost, marketingové prostředí podniku, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Druhá část se zabývá analýzou klíčových konkurentů a analýzou podniku v konkurenčním prostředí použitím SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě zjištěných výsledků budou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti a lepšímu umístění podniku na trhu.

Klíčová slova: Konkurence, Konkurenční výhoda, Analýza konkurence, Konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterův model pěti sil.

ABSTRACT

This thesis analyses the competitive business environment in the manufacture of rubber and plastic products by injection technology in the Zlín Region.

The work is divided into two parts. The first part is devoted to theoretical knowledge gained by studying literature and during study. It deals with the concept of competition, competitiveness, enterprise marketing environment, Porter's five forces model and SWOT analysis. The second part deals analysis the key competitors and analysis of a company in a competitive environment using SWOT analysis and Porter's five forces model. The findings will be submitted recommendations to increase competitiveness and better positioning on the market.

Keywords: Competition, competitive advantage, competition analysis, competitiveness, SWOT analysis, Porter's five forces model.

Poděkování

Děkuji vedení firmy Plastik, s.r.o. za poskytování rad, materiálních podkladů a za umožnění výkonu praxe nutné ke vzniku této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCE	11
1.1 KONKURENČNÍ VÝHODA	13
1.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	14
1.2.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	15
1.2.2 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE	16
2 KONKURENCESCHOPNOST	17
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	19
3.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	19
3.1.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	20
3.1.2 SWOT ANALÝZA	24
3.2 MAKROPROSTŘEDÍ	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 FIRMA PLASTIK, S.R.O.	30
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	30
4.2 ISO 9001:2009.....	31
4.2.1 PŘÍRUČKA JAKOSTI	31
5 VSTŘIKOVÁNÍ PLASTŮ	32
5.1 VSTŘIKOVACÍ JEDNOTKA.....	33
6 STATISTICKÁ ROČENKA	35
7 ANALÝZA KONKURENCE	37
7.1 PLASTIKA, A.S.	37
7.2 TEKNIA UHERSKÝ BROD, A.S.....	38
7.3 SUJUK, SPOL. S R. O.	39
7.4 FORMIKA, S.R.O.....	39
7.5 VS PLASTIK, S.R.O.....	39
7.6 IRISA, VÝROBNÍ DRUŽSTVO.....	40
7.7 OBZOR, VÝROBNÍ DRUŽSTVO ZLÍN	41
7.8 ZLÍN PRECISION S.R.O.....	42
7.9 ZÁLESÍ, A.S.....	43
8 VÝSLEDKY ANALÝZY KONKURENCE	44
8.1 POROVNÁNÍ DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ	44
8.2 POROVNÁNÍ DLE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	45
8.3 POROVNÁNÍ DLE MÍRY ZADLUŽENOSTI VLASTNÍHO KAPITÁLU.....	46
8.4 POROVNÁNÍ DLE POČTU STROJŮ.....	48
8.5 POROVNÁNÍ DLE DOBY PŮSOBENÍ NA TRHU	48
8.6 POROVNÁNÍ DLE ORIENTACE NA TRH	50
8.7 POROVNÁNÍ DLE DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB	51
8.8 POROVNÁNÍ DLE OSTATNÍCH AKTIVIT.....	53

9	SWOT ANALÝZA	55
9.1	SILNÉ STRÁNKY	55
9.2	SLABÉ STRÁNKY	56
9.3	PŘÍLEŽITOSTI	57
9.4	HROZBY.....	57
10	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	58
10.1	HROZBA ZE STRANY NOVÉ KONKURENCE	58
10.2	HROZBA ZE STRANY SUBSTITUTŮ	58
10.3	HROZBA ZE STRANY DODAVATELŮ	59
10.4	HROZBA ZE STRANY ODBĚRATELŮ	60
10.5	HROZBA RIVALITY MEZI KONKURENTY V ODVĚTVÍ	61
11	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	62
11.1	WEBOVÉ STRÁNKY	62
11.2	ÚČAST NA VELETRŽÍCH	63
11.3	EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRHY	64
11.4	VYUŽITÍ DOTACÍ Z EU	65
11.5	VÝROBA FOREM	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM GRAFŮ	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Plastikářský průmysl společně s výrobou z pryže představuje ve Zlínském kraji nejvýkonnější segment. Proto si musíme uvědomit, že jedním ze základních úspěchů podnikání je, aby podnik dosahoval určité konkurenceschopnosti.

Prostředkem, jak může podnik zjistit své postavení na trhu je analýza konkurence. Je potřeba znát podmínky, ve kterých pracuje, tak jako všechny konkurenční síly na něj působící a v neposlední řadě i své vlastní schopnosti. Vylepšení pozice na trhu dosáhne využitím toho, v čem je lepší než konkurence. Sestavení této analýzy je nelehký úkol. Aby měla potřebnou vypovídací schopnost, je třeba získat řadu informací o konkurenci, co však není snadné. Většina konkurentů obvykle řadu informací na veřejnosti nesděluje. Buď si chtějí udržet dobrou image před odběrateli a veřejností nebo nechtějí, aby jejich slabé stránky znala konkurence.

Informace o konkurenci, určení strategií nebo zpracovávání analýz provádí marketingové oddělení tvořené vzdělanými zaměstnanci, které je důležitou součástí každého podniku. Sledování vnitřního a vnějšího prostředí je nutností, která podniku umožní čelit konkurenci, mohl následovat světové trendy a vedoucí pracovníci byli schopni určit nejefektivnější strategii k dosažení zisku.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu konkurenčního prostředí společnosti Plastik, s.r.o., která se zabývá technologií vstřikování ve zpracovatelském průmyslu v odvětví pryžových a plastových výrobků ve Zlínském kraji. Součástí analýzy je identifikace hlavních konkurentů a jejich srovnání se společností Plastik, s.r.o. dle stanovených kritérií. Následuje návrh doporučení, které přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti a získání lepší pozice na trhu.

Práce je rozdělena na dvě části a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je tvořena na základě studia odborné literatury a poznatků během studia. Navazuje na část praktickou. Definuje pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost. Dále uvádí definici marketingového prostředí a to makro i mikro prostředí, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil, které nám pomůžou vystihnout umístění společnosti v konkurenčním odvětví.

Analyzovaná společnost využila svého práva nezveřejnit skutečný název, a proto je Plastik, s.r.o. název smyšlený.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu firem. Konkurence určuje vhodnost činností dané firmy, které mohou přispět k jejímu výkonu, jako je inovace, solidarita kultury nebo správnost provádění. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v odvětví, základní aréna, ve které dochází k hospodářské soutěži.¹ (M. E. Porter, 1998, str. 1)

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má záběr nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd. Je to vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Ke vstupu konkurenta do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

1. Musí být „konkurenční“, musí mít konkurenceschopnost, tj. disponovat konkurenčním potenciálem.
2. Musí mít „konkurenční“ zájem, musí chtít vstoupit do konkurence, tj. podnikavost. (Zdeněk Mikoláš, 2005, str. 65)

Konkurence je pojem, označující proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků, služeb; trh výrobních faktorů - půdy, práce, kapitálu). (Managementmanie, © 2011-2013)

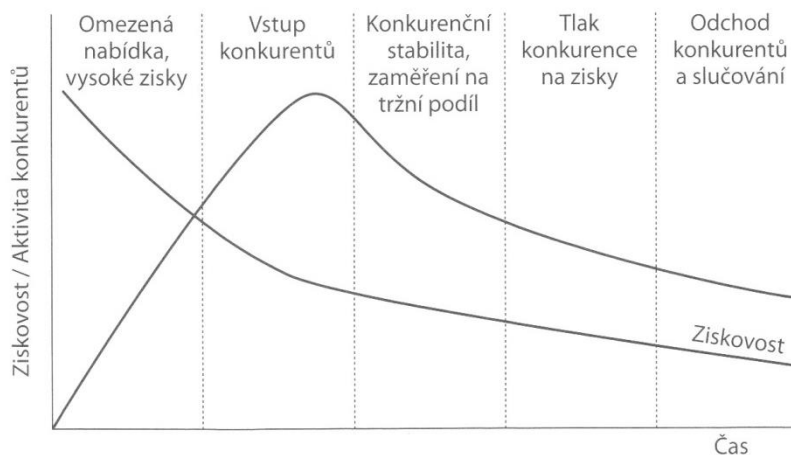
Každý podnik má své konkurenty, a čím je úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Proto by podnik nikdy neměl své konkurenty ignorovat a měl by být ve střehu. V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se nejvíce podobají našemu výrobku. Zákazníci totiž nerozeznají rozdíl mezi naším výrobkem a výrobkem konkurence. (Philip Kotler, 2003, str. 49)

Marketingový guru Theodore Levitt zastává názoru, že *„konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů,*

¹ Competition is at the core of the success or failure of firms. Competition determines the appropriateness of a firm's activities that can contribute to its performance, such as innovations, a cohesive culture, or good implementation. Competitive strategy is the search for a favorable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs.

souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možnosti financování, způsobu dodávek, uskladnění a dalších věcí, jejichž si lidé cení.“ (Philip Kotler, 2003, str. 49)

Životní cyklus konkurence



Zdroj: Martina Blažková, 2007, str. 183

Obr. 1: Životní cyklus konkurence

1. **Omezená nabídka, vysoké zisky** – firma, která je první na trhu, tak dosahuje výhody vstupu a na čas může být jediným dodavatelem bez přímého konkurenta. Realizuje prodej výrobku, buduje výrobní kapacity a zahajuje prodej nového výrobku.
2. **Vstup konkurentů** – postupným vývojem trhu se začnou objevovat další konkurenti, a proto klesá podíl výrobní kapacity vedoucí firmy. Vstup nové konkurence na trh znamená snížení ceny.
3. **Konkurenční stabilita, zaměření na tržní podíl** – následuje období, kdy se tržní podíly stabilizují. Na trh nevstupují noví konkurenti a ti stávající se snaží upevnit své postavení. Konkurence v tuto chvíli své výrobky inovuje.
4. **Tlak konkurence na zisky** – vliv na zisky firem má intenzivní cenová konkurence, která může způsobit odchod některých firem z trhu.
5. **Odchod konkurentů a slučování** – v případě, že firma, která jako první vstoupila na trh a získala velký tržní podíl, může při odchodu některých firem převzít jejich podíl. Pokud získali silnější konkurenční výhody jiné firmy, tak se může stát, že první firma odejde z trhu, protože nebude schopná konkurovat. (Martina Blažková, 2007, str. 183)

1.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda nemůže být pochopena při pohledu na firmu jako celek. Vychází z mnoha samostatných aktivit, projektování podniku, výroba, marketing, doprava a podpora produktů. Každá z těchto činností může přispět k poměrné pozici nákladů a vytvořit základ pro odlišení.² (M. E. Porter, 1998, str. 33)

V době rychlého kopírování produktů, radikálního zkracování životnosti výrobků, rostoucí informovanosti zákazníků i jejich odporu vůči komerčním sdělením, je stále těžší najít konkurenční výhodu a udržet si ji. Může se zdát, že již bylo všechno vymyšleno, ale najdeme kolem nás spoustu tržních mezer, které čekají na to, až je nějaký podnikatel vyplní. Klíčem k úspěchu je zacílení, umístění a diferenciacce, tzn. odlišení se od konkurence. Firma by měla být schopná bezpečně určit cílový trh, zajistit jedinečné umístění a přesvědčit zákazníky, aby si vybrali právě její výrobky. Důležité je nalezení takových specifických vlastností nabídek a služeb firmy, aby je konkurence nemohla snadno okopírovat. (Palatinum, © 2016)

V rámci marketingové koncepce získají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízí něco, co uspokojí potřeby cílových zákazníků lépe než nabídka konkurence. Buď mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí nižších cen, než požaduje konkurence za podobné produkty a služby nebo vyšší užitek, který vyrovná vyšší ceny. (Philip Kotler, 2007, str. 568)

Výrok amerického ekonoma M. E. Portera zní „*firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou.*“ Tzn., že konkurenční výhodou disponuje firma, která nabízí výnosné a zákazníky nejvíce žádané produkty, vyráběné s nižšími náklady než konkurence. O úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu na trhu. Zákazníkem je vnímaná především jeho cena a kvalita. (Pavel Marinič, 2008, str. 16)

² Competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole. It stems from the many discrete activities a firm performs in designing, producing, marketing, delivering, and supporting its product. Each of these activities can contribute to a firm's relative cost position and create a basis for differentiation.

V dnešní době většina výhod nezůstane dlouho významnými a jen málokterá je udržitelná. Platí, že podnik si zajišťuje úspěch postupným vrstvením jedné výhody na druhou, nikoli jednou jedinou výhodou. Např. podnik, prodávající svůj výrobek na trhu za nízkou cenu přidá lepší vlastnosti výrobku, lepší jakost a nakonec rychlejší výrobní postupy. (Philip Kotler, 2003, str. 51)

1.2 Analýza konkurence

Definici analýzy konkurence nejlépe vystihuje P. Kotler a to jako „*proces identifikace klíčových konkurentů: vyhodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí. Dále je to identifikace konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.*“ (Philip Kotler, 2007, str. 568)

Analýza konkurence podniku slouží:

- k pochopení konkurenčních výhod a nevýhod proti konkurentům,
- k pochopení minulých, současných, budoucích strategií a marketingových rozhodnutí konkurence v budoucnu,
- k předvídání reakce konkurentů na naše marketingová rozhodnutí,
- k definici strategií, které podniku v budoucnu pomohou dosáhnout konkurenční výhody,
- k předvídání návratností z budoucích investic,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Martina Blažková, 2007, str. 61)

Společnost musí formálně či neformálně sledovat okolí, aby odpověděla na otázky: Kdo je naše konkurence? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jak zareagují na různé konkurenční strategie, které použijeme? (Philip Kotler, 2007, str. 69)

Základní kroky analýzy konkurence:

1. Identifikace současných i potenciálních konkurentů.
2. Analýza jejich budoucích cílů, představ o sobě samém, o konkurentech, o odvětví, nákladové postavení konkurentů, současný a předpokládaný styl uplatňování konkurenční strategie. Následuje zpracování konkurenčního profilu nejbližších konkurentů a určení jejich konkurenční výhody.

3. Na základě porovnání profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými hybnými konkurenčními silami v odvětví předpovíme pravděpodobný profil reakce konkurentů. (Helena Sedláčková a Karel Buchta, 2006, str. 65)

Poté, co firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, vytvoří si konkurenční strategii. Ta je spojena s hledáním příznivého konkurenčního postavení v konkrétním odvětví. Neexistuje univerzální konkurenční strategie, každá se přizpůsobuje určitému odvětví a dovednostem a aktivům podniku. V dlouhodobé perspektivě uspěje podnik ve vztahu ke svým konkurentům v případě, že má dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Základní druhy konkurenční výhody jsou nižší náklady a diferenciací. (Jiří Dvořáček a Peter Slunčík, 2012, str. 49)

1.2.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikuje podle počtu prodejců, stupně výrokové diferenciací, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace. Jednou z nejznámějších metod odvětvové analýzy konkurence je Porterova analýza pěti sil. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 382)

Každé odvětví se specifikuje na určitý počet prodávajících a rozlišuje, zda se jedná o výrobek homogenní nebo vysoce diferencovaný. Z tohoto důvodu rozlišujeme čtyři typy struktury odvětví:

Čistý monopol

Charakteristickým znakem čistého monopolu je existence jediného dodavatele, který nabízí produkt nebo službu a neexistuje možnost substituce. Monopolní podnik není nositelem, ale tvůrcem ceny, protože je schopen ovlivňovat tuto cenu svými výstupy. Pokud se nabídka zákazníků po produktu zvýší, tak i monopolní podnik reaguje snížením ceny a naopak. (Bedřich Duchoň, 2007, str. 97)

Oligopol

O oligopolu mluvíme tehdy, když menší počet větších firem vyrábí výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až ke standardizovaným. Čistý oligopol se skládá z několika málo společností, které produkují stejnou komoditu (ropu, ocel) a účtovat si můžou jen aktuální tržní cenu. V případě, že se shodují ceny i služby konkurence, tak je zapotřebí nižších

nákladů, abychom získali konkurenční výhodu. Diferencovaný oligopol se skládá z několika společností produkujících výrobky (automobily, fotoaparáty), které jsou do jisté míry diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami. Konkurence může chtít získat vedení v některém z těchto hlavních neodlučitelných vlastností, přilákat zákazníky a účtovat si za ně vyšší cenu. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 382)

Monopolistická konkurence

Výrobky nebo služby nabízené na tomto trhu jsou navzájem zaměnitelné, liší se pouze obchodní značkou, obalovou technikou nebo podmínkami prodeje. Každý podnik ve skutečnosti disponuje určitou mírou monopolní síly s ohledem na to, co vyrábí, jakou službu poskytuje a to mu umožňuje získat monopolní zisk. (Bedřich Duchoň, 2007, str. 99)

Dokonalá konkurence

Hlavním rysem dokonalé konkurence je skutečnost, že žádný ze subjektů působících v tomto odvětví není schopen ovlivnit cenu, protože jsou příjemci ceny, kterou musí respektovat. Každý z prodávajících, ale i kupujících subjektů má na trhu tak malý podíl, že nemůže svým příchodem na trh nebo odchodem z něho ani zmenšením, nebo zvětšením své výroby cenu ovlivnit. (Václav Jurečka, 2010, str. 174)

1.2.2 Tržní pojetí konkurence

Tržní pojetí konkurence odhaluje široký soubor jak skutečných, tak i potenciálních konkurentů. Konkurenty v tržním pojetí jsou společnosti, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 384)

2 KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurenceschopnost je velmi často používaný, ale není zcela jednoznačný a zahrnuje mnoho různých náhledů. Proto je nutné pro vymezení pojmu uplatnit různá hlediska, např.:

- konkurenceschopnost na makroúrovni,
- konkurenceschopnost na mikroúrovni,
- konkurenceschopnost v různých oborech a oblastech ekonomické činnosti včetně turismu,
- konkurenceschopnost na domácím trhu,
- konkurenceschopnost na zahraničním trhu. (Monika Palatková, 2014, str. 180)

Vybrala jsem několik pojetí významu, které konkurenceschopnost prezentuje:

První pojetí (schopnost zapojit se úspěšně do soutěže) – slovo lze definovat jako schopnost úspěšně soutěžit v tržním prostředí. Tzn., že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících, kteří jsou schopni zúčastnit se soutěže v tržním prostředí. Naopak nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí.

Druhé pojetí (konkurenceschopnost v netržním prostředí) – často ji slýcháme při soutěžích, v různých disciplínách, že soutěžící jsou dělení na konkurenceschopné a nekonkurenceschopné dle metriky, kterou se soutěž hodnotí nebo ve vztahu k držiteli nejlepšího výkonu.

Třetí pojetí (Porterovské pojetí konkurenceschopnosti) – konkurenceschopnost podle M. E. Portera je schopnost organizace produkující hodnoty čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí, tj. odběratelům, dodavatelům, stávající konkurenci v odvětví, nově vstupujících subjektů a substitutům.

Čtvrté pojetí (Konkurenceschopnost jako přitažlivost pro investory) – je definována jako okamžik, kdy je podnik schopen nabídnout na trhu takové zboží a služby, aby spotřebitelé byli ochotni je kupovat a současně je schopen plnit své finanční závazky. Konkurenceschopné produkční subjekty jsou přitažlivé pro investory, naopak nekonkurenceschopné jsou pro investory nezajímavé.

Páté pojetí (L. D. A. Tyson - americké) – předsedkyně ekonomických poradců prezidenta Clintona Laura D. Andrey Tyson v roce 1994 definovala pojem americké konkurenceschopnosti jako „ *konkurenceschopnost je naše schopnost produkovat zboží*

a služby, které jsou schopné úspěšně projít testem mezinárodní produkční konkurence, při čemž se naši občané budou moci těšit z rostoucí a dlouhodobě udržitelné životní úrovně.“ Toto pojetí se vztahuje ke schopnosti amerických firem, z konkurenční úspěšnosti plnit očekávání amerických občanů a současně jim zabezpečovat růst životní úrovně.

Šesté pojetí (Světová banka - KAM) – KAM je projekt, který představila Světová banka v roce 2005. Konkurenceschopnost jednotlivých států hodnotí potenciál a využitelnost zdrojů k dosažení konkurenčních výhod a následně inovační výkonnost ve vztahu ke zvyšování kvality lidských zdrojů ve čtyřech oblastech. Tato kombinace rozvoje znalostí k vyšší marketingové, technologické, ekonomické, finanční IT a další gramotnosti s globalizací tržní konkurence se projevuje vyšším příspěvkem do globálního hodnotového řetězce.

Sedmé pojetí (marketingově produkční) – Tzn., že zákazníci, uživatelé a spotřebitelé se ve svém nákupním chování a rozhodování orientují na konkurenční výhody produktů a výrobců. Marketingové pojetí identifikuje konkurenční výhody akceptovatelné zákazníkem podle typologie konkurenčních výhod produktů a producentů a zjišťovat jejich metrický význam dvanácti metodami ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniků. Získané informace jsou společně vyhodnoceny s výstupy procesu inovačního a inovativního marketingu, konkurence a konkurenceschopnosti. (Marketing journal, © 2004-2013)

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Marketingové prostředí je nejdůležitější fází marketingového plánování, je to pochopení marketingového prostředí, kde se marketing odehrává. Má dvě úrovně: makroprostředí, které zahrnuje širší společenské síly ovlivňující podnikání, a mikroprostředí, které se týká vlivů v blízkosti firmy, ovlivňujících její schopnost sloužit zákazníkům. (Philip Kotler, 2007 str. 60)

3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí lze ovlivňovat a týká se bezprostředně firmy. Znárodnuje síly blízko společnosti, které ovlivňují schopnost sloužit zákazníkům. Mezi jeho hlavní faktory patří společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy. (Philip Kotler, 2007, str. 130)

Marketingové mikroprostředí zkoumá a nejlépe vystihuje Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Těmto analýzám se budu podrobněji věnovat níže, kde vysvětlím význam samotného pojmu, jaké jsou cíle, způsob použití, apod.

Společnost

Vnitřní prostředí tvoří navzájem provázané skupiny a to top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, oddělení nákupu, výroba a účetnictví. Top management stanoví poslání společnosti, její cíle a širší strategie politiky, na základě kterých pak rozhodují marketingoví manažeři. Ti spolupracují také s ostatními odděleními ve firmě.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb.

Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím. Zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.

Zákazníci

Rozlišujeme šest typů cílových trhů:

- spotřebitelské trhy,
- průmyslové trhy,
- trhy obchodních mezičlánků,
- institucionální trhy,
- trhy státních zakázek,
- mezinárodní trhy.

Konkurenti

K dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence.

Veřejnost

Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů nebo na ně případně má vliv. Proto rozlišujeme sedm typů veřejnosti:

- finanční instituce,
- média,
- vládní instituce,
- občanské iniciativy,
- místní komunita a občané,
- širší veřejnost,
- zaměstnanci. (Philip Kotler, 2007, str. 130-134)

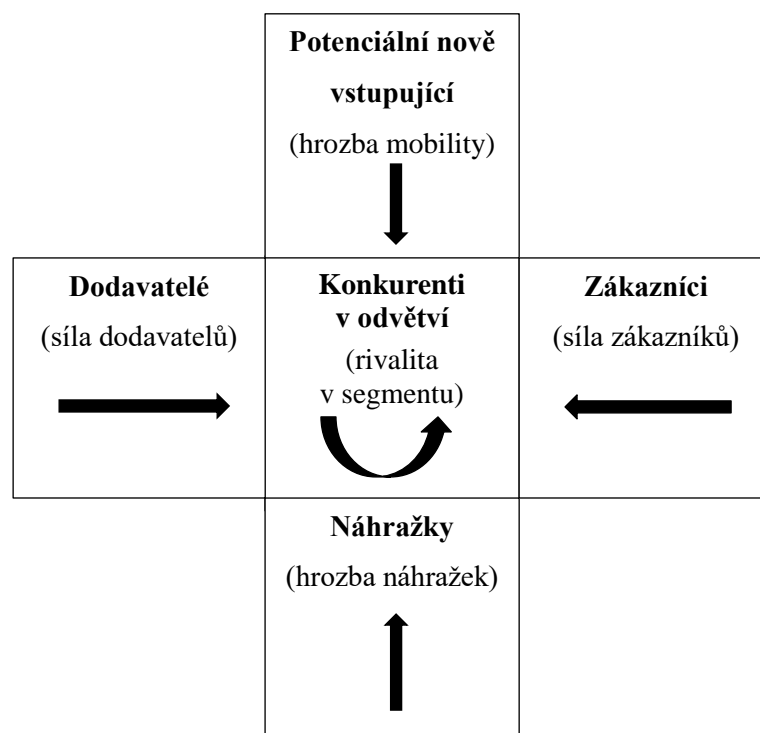
3.1.1 Porterova analýza pěti sil

Harvardský profesor M. E. Porter vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, která zahrnuje strukturální analýzu prostředí. Zastává výroku, že „výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložená vysoká nebo nízká technologie.“ Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. (Pavol Košťan a Oldřich Šuleř, 2002, str. 42)

Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Někdy je model doplněn o šestou sílu komplementářů. Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk dosahovaný v odvětví, je těmito silami ovlivňován. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 380)

Cílem Porterovy analýzy je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. (Jitka Srpová a Václav Řehoř, 2010, str. 131)

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí. (Pavol Košťan a Oldřich Šuleř, 2002, str. 42)



Zdroj: Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 380

Obr. 2: Porterova strategie pěti sil

Pět sil Porterova modelu představuje následující hrozby:

Hrozba silné rivality

Segment není atraktivní, jestliže v něm působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Ještě více neatraktivní je v případě, že stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit vyžaduje značné investice, fixní náklady jsou vysoké, bariéry výstupu jsou vysoké nebo pokud mají konkurenti značnou motivaci se v segmentu udržet. Tyto podmínky vedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, proto je soupeření nákladnější. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 380)

Možným řešením rivality mezi současnými konkurenty na trhu může být:

- správný výrobek na správném místě za správnou cenu,
- následovat strategii nízkých nákladů, odlišení nebo nalezení tržní mezery,
- fungující marketingový informační systém se všemi dostupnými informacemi o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a o jiných faktorech. (Martina Blažková, 2007, str. 59)

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, je ziskový potenciál také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, tak firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, avšak zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší případ je, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké. Firmy se nahrnou, ale pak stěží odcházejí. Výsledkem je nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 380)

Od případné konkurence nebo jí čelit lze:

- sledováním a efektivním řízením nákladů výroby,
- zvýšením kvality výrobků a služeb, zavedením inovovaných výrobků, zvýšením přidané hodnoty našeho výrobku,
- zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů,
- detailní segmentací trhu a lepším porozuměním přáním a požadavkům zákazníků, pokrytím širokého spektra zákazníků. (Martina Blažková, 2007, str. 58)

Hrozba náhražek

Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu. Náhražka limituje ceny i zisky. Jestliže se v odvětví náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou dolů i ceny a zisky v segmentu. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 381)

Této hrozbě lze čelit:

- snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů, snížením relace cena/užitek současného výrobku,
- zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb,
- včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků,
- vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků či služeb. (Martina Blažková, 2007, str. 58)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jestliže jsou koncentrovanější a organizovanější. Např. když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Prodejci by si měli vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat, možnost měnit dodavatele nebo vytvořit nabídku, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 381)

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelé jsou schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Jsou silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší obranou je vytvoření vztahů s dodavateli, ve kterých jsou vítězi obě strany nebo využívat více zdrojů dodávek. (Philip Kotler a Kevin Lane Keller, 2007, str. 381)

Ochranou proti této hrozbě může být:

- dobře fungující marketingový informační systém pro oblasti prodeje a nákupů,

- dobrý přehled o dodavatelích a kupujících, jejich cenách, zvyklostech, o dodacích podmínkách atd.,
- kalkulace pro výpočty případných nákladů spojených se změnou dodavatele nebo kupujícího. (Martina Blažková, 2007, str. 59)

3.1.2 SWOT analýza

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů a to **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy, nebo může tvořit samostatný krok. (Martina Blažková, 2007, str. 155)

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje srovnání vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí. (Jitka Srpová a Václav Řehoř, 2010, str. 132)

Skládá z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitosti a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW – silné a slabé stránky, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa závažné a schopny se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Dagmar Jakubíková, 2008, str. 103)

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3: Matice Swot analýzy

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, uvedení nových technologií. V závislosti na silných stránkách společnosti může trend či vývoj představovat hrozbu. Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost nebo obavy. Je třeba posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou způsobit. (Philip Kotler, 2007, str. 97)

Největšími hrozbami pro firmu bývá:

- najde se konkurent, který začne zavedený postup dělat lépe než ostatní,
- najde se konkurent, který najde cestu, jak zavedený postup realizovat levněji,
- konkurent vezme zavedený postup, rozdělí ho na části a vytvoří nový standard,
- firma nevyužije příležitost. (Martina Blažková, 2007, str. 161)

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále naše slabá stránka. Za slabé stránky firmy jsou považovány

věci, které firma nedělá dobře nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. Silné stránky by měly být založeny na faktech, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Nepoznat skutečné silné stránky může být nebezpečné. (Philip Kotler, 2007, str. 98)

Organizační silnou stránkou je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Slabou stránkou může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. (Pavol Košťan a Oldřich Šuleř, 2002, str. 55)

SWOT analýza může být užitečným způsobem shrnutí mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statistická a subjektivní, její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. (Dagmar Jakubíková, 2008, str. 104)

3.2 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik nemá možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může pouze svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. (Helena Sedláčková a Karel Buchta, 2006, str. 16)

Makroprostředí tvoří širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory). Analýzu prostředí nejlépe vystihuje Pest analýza.

Demografické prostředí

Demografické prostředí tvoří:

- velikost populace a trendy růstu,
- změny ve věkové struktuře obyvatel,
- změny rodiny,

- migrační tlaky,
- růst vzdělanosti,
- rostoucí různorodost.

Ekonomické prostředí

Prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Patří sem:

- rozdělení příjmů a změny kupní síly,
- změny spotřebních zvyklostí.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních letech roste zájem o životní prostředí. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnosti i veřejnost řešit. Čtyři trendy, které se v přírodním prostředí projevují:

- nedostatek surovin,
- rostoucí ceny energií,
- růst znečištění,
- vládní intervence do managementu přírodních zdrojů.

Technologické prostředí

Je faktorem, který vytváří náš osud. Faktory, které vytvářejí nové technologie a tím nové produkty a příležitosti na trhu. Technologické prostředí se rychle mění, proto je potřeba si všimnout následujících technologických trendů:

- rychlost technologických změn,
- vysoké rozpočty na výzkum a vývoj,
- důležitost drobných zlepšení,
- rostoucí regulace.

Politické prostředí

Patří sem zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.

- legislativní omezení podnikání,
- rostoucí význam veřejných zájmových skupin,
- rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost.

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Kulturní vlivy, které se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých firma působí:

- stálost kulturních hodnot,
- posun druhotných kulturních hodnot (vnímání sebe sama, ostatních, organizací, společnosti, přírody, vesmíru). (Philip Kotler, 2007, str. 135-156)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA PLASTIK, S.R.O.

Práce popisuje analýzu konkurenčního prostředí společnosti Plastik, s.r.o., sídlící ve Zlínském kraji. Společnost byla založena v roce 1993 a v současné době má 61 zaměstnanců.

Předmětem činnosti je obrábění kovů, zámečnictví, silniční motorová doprava, maloobchodní prodej potravin a drogerie a výroba plastových výrobků technologií vstřikování, kterou se budu v práci zabývat. Mimo to firma vyrábí součástky do detonačních zařízení, které jsou po dalším zpracování odběratelů exportovány do mnoha zahraničních zemí.

Společnost vyrábí plastové výlisky pro několik trhů koncových spotřebitelů a také výlisky určené pro další průmyslové zpracování. Zpracovává několik druhů materiálu, např. PP, PE, PVC, TPE, TPU, PC, ABS, POM, PMMA a další. Výrobní technologie jsou prováděny na dvaceti hydraulických i elektrických strojích značky Krauss Maffei, Wittmann Battenfeld a Ferromatic Milacron.

Účelem této práce je zaměřit se na konkurenci, která se zabývá výrobou pryžových a plastových výrobků technologií vstřikování v oblasti Zlínského kraje. (Interní zdroj podniku)

4.1 Historie společnosti

Historie sahá do období 70. let, kdy ještě společnost byla součástí místního zemědělského družstva a zabývala se výrobou palníků. K osamostatnění došlo v roce 1993. Vznikla společnost s názvem Plastik, s.r.o., která se od svého vzniku zabývá kovovýrobou, výrobu palníků a produkcí plastů technologií vstřikování.

Oddělení zpracování kovů bylo založeno jako údržba pro formy a vstřikolisy, ale slouží také jako kovoobrábění. Na svoji dřívější produkci navázalo oddělení palníků a zabývá se jí dodnes.

Hlavním zaměřením produkce plastových výlisků se stalo odvětví automobilového průmyslu (součástky pro Volkswagen, Land Rover, Ford), dále se rozšířila o pyrotechnický průmysl (komponenty pro civilní pyrotechniku), potravinářský průmysl (zátky), zdravotnický průmysl (zátky na zkumavky, krabičky na laboratorní rozbor), stavební průmysl (komponenty pro termohlavice) a spotřební průmysl (široký sortiment výrobků).

V současné době produkce vstřikování plastů představuje většinu z výrobního portfolia společnosti. (Interní zdroj podniku)

4.2 ISO 9001:2009

Od roku 2008 Plastik, s.r.o. uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Tento certifikát je dokladem vysoké kvality výroby. Stanoveným cílem jakosti společnosti do budoucna je kvalitnější výroba.

Zavedení systému jakosti je přínosné také pro Plastik, s.r.o., protože vede k optimalizaci nákladů (snížení provozních nákladů, úspora materiálu, energie apod.), pomocí efektivně nastaveným procesům dochází k navyšování tržeb a zisku, zdokonalení organizační struktury, zvýšení výkonnosti celé organizace a zvýšení důvěry veřejnosti. (Interní zdroj podniku)

4.2.1 Příručka jakosti

Příručka jakosti je základní dokument systému managementu kvality dle normy ISO 9001, který souhrnně popisuje systém managementu kvality podle této normy v podniku. Jsou zde obsaženy jednotlivé vnitropodnikové směrnice, ve kterých si podnik sám stanovuje normy a kritéria výroby a veškeré formuláře, které se používají při řízení výroby. (Interní zdroj podniku)

Politika jakosti

Politika jakosti je součástí Příručky jakosti. Je to prohlášení nebo závazek managementu zabývat se kvalitou a dále ji zvyšovat. Představuje celkové záměry a zaměření cílů jakosti v organizaci, které jsou oficiálně vyjádřeny vedením společnosti. (Interní zdroj podniku)

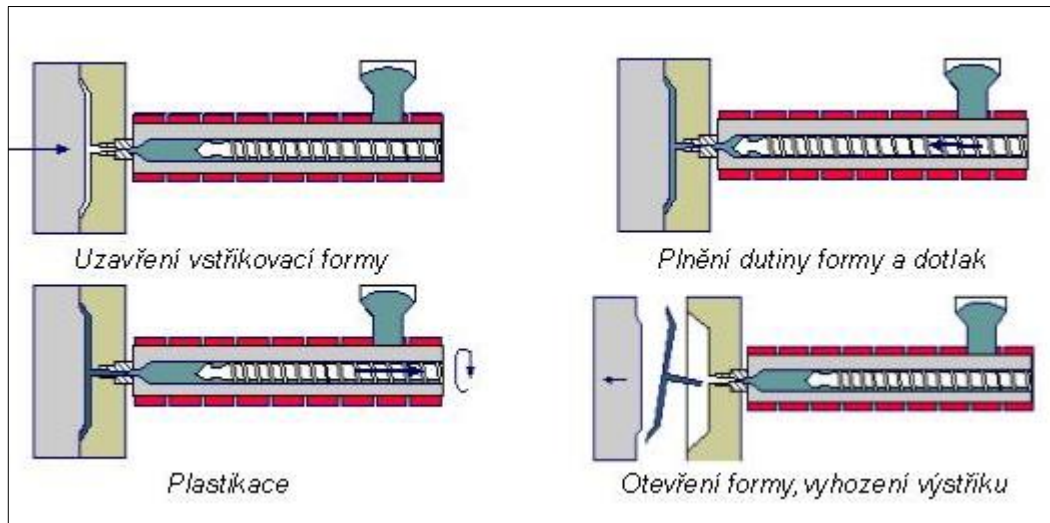
5 VSTŘIKOVÁNÍ PLASTŮ

Technologií vstřikování se vyrábějí takové výrobky, které mají buď charakter konečného výrobku, polotovaru nebo to jsou díly pro další zkompletování samostatného celku. Zhotovené výrobky se vyznačují velmi dobrou rozměrovou i tvarovou přesností a vysokou opakovatelností mechanických a fyzikálních vlastností. Je to nejrozšířenější technologie na zpracování plastů. Proces, který se opakuje v cyklech. Lze zpracovávat téměř všechny druhy termoplastů, v omezené míře se vstřikují i některých reaktoplasty a kaučuky.

Výhody vstřikování jsou krátký čas cyklu, schopnost vyrábět složité součásti s dobrými tolerancemi rozměrů, velmi dobrá povrchová úprava a také konstrukční flexibilita, která umožňuje odstranění konečných úprav povrchu a montážních operací. Hlavní nevýhodou v porovnání s ostatními metodami zpracování plastů jsou vysoké investiční náklady, dlouhé doby nutné pro výrobu forem a potřeba používat strojní zařízení, které je neúměrně velké v porovnání s vyráběným dílem. (Petr Lenfeld, 2009)

Cyklus vstřikování je následující:

1. Plast v podobě granulí je nasypán do násypky, ze které je odebírán pracovní částí vstřikovacího stroje (šnekem, pístem) a ta hmotu dopravuje do tavicí komory, kde za současného účinku tření a topení plast taje a vzniká tavenina.
2. Tavenina je následně vstřikována velkou rychlostí do dutiny formy, kterou zcela zaplní a zaujme její tvar.
3. Následuje tlaková fáze pro snížení smrštění a rozměrových změn. Plast předává formě teplo, a když ji ochladíme, tak ztuhne ve finální výrobek.
4. Potom se forma otevře a výrobek je vyhozen a celý cyklus se opakuje. (Petr Lenfeld, 2009)



Zdroj: Petr Lenfeld, 2009

Obr. 4: Vstříkovací cyklus

5.1 Vstříkovací jednotka

Vstříkovací jednotka plní dva hlavní úkoly:

1. přeměňuje granulát plastu na homogenní taveninu o dané viskozitě;
2. vstříkuje taveninu vysokou rychlostí a velkým tlakem do dutiny formy.

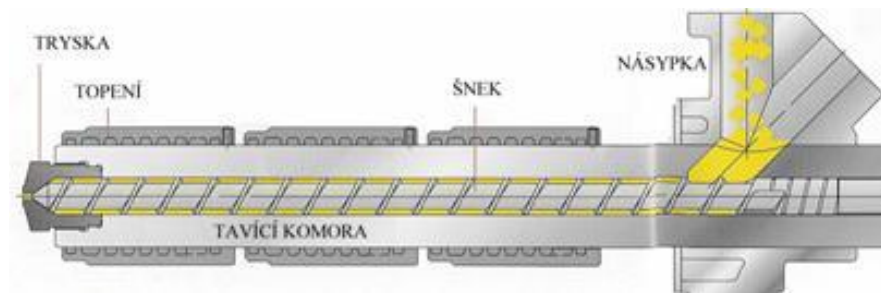
První vstříkovací jednotky, které byly použity pro vstříkování plastů již na konci minulého století, byly jednotky pístové. Jejich princip byl převzat z lití roztavených kovů pod tlakem. Udržely se až do poloviny 20. století, kdy byly postupně zcela vytlačeny jednotkami šnekovými, které se používají dodnes.

Rozdíl obou typů strojů je dán konstrukcí tavicí komory. Jejím úkolem je převést do plastického stavu v co nejkratší době co největší množství hmoty a zajistit maximální teplotní homogenitu taveniny. Pohyb plastu v komoře je u pístových strojů zajišťován pístem, u šnekových strojů šnekem. Konstrukcí šnekových vstříkovacích strojů byly s úspěchem vyřešeny všechny hlavní nedostatky pístových strojů. (Petr Lenfeld, 2009)

Mezi největší přednosti šnekových strojů patří:

- spolehlivá plastikace a dobrá homogenizace roztaveného plastu,
- zabránění přehřívání materiálu v tavicí komoře,
- vysoký plastikační výkon i velký zdvihový objem, a proto teoreticky lze velikost výstřiku libovolně zvyšovat,

- odstranění potíží při čištění komory při výměně materiálu,
- zaručené přesné dávkování hmoty,
- nízké ztráty tlaku během pohybu hmoty,
- vyšší účinnost zásahu do vstřikovacího procesu, např. řízením dotlaku. (Petr Lenfeld, 2009)



Zdroj: Petr Lenfeld, 2009

Obr. 5: Řez vstřikovací jednotkou

6 STATISTICKÁ ROČENKA

Statistická ročenka České republiky 2014 uvádí počet aktivních subjektů, jejichž předmětem činnosti je výroba pryžových a plastových výrobků. Z níže uvedené tabulky je vidět, že jejich počet od roku 2010 sice klesá, ale výsledky hospodaření těchto podniků dramaticky rostou. Tímto patří plastikářský průmysl mezi nejvýznamnější sektory zpracovatelského průmyslu v České republice.

Období	2010	2011	2012	2013	2014
Počet podniků	4.244	4.058	3.907	3.663	3.688

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Tab. 1: Počet podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků

Období	2010	2011	2012	2013
Výsledek hospodaření (v mil. Kč)	14.947	16.457	18.582	21.960

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Tab. 2: Výsledek hospodaření podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků

Když se konkrétně zaměřím na oblast Zlínského kraje, kterou se celá práce zabývá, tak se počet podniků, podnikajících ve zmíněném oboru podnikání nijak dramaticky nemění. Stále si drží průměrný počet 29 podniků.

Období	2012	2013	2014
Počet podniků	29	28	29

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Tab. 3: Počet podniků ve Zlínském kraji, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků

Ve srovnání s ostatními kraji v České republice, má Zlínský kraj největší počet podniků, vyrábějící pryžové a plastové výrobky. Na druhém místě je kraj Jihomoravský. Přesto, že počet podniků se nijak výrazně nemění, jejich tržby v kraji rok od roku rostou a tvoří tak více než třetinový podíl na produkci odvětví v České republice. To to je důkazem, že nedávná ekonomické krize polevila a podniky začínají přijímat nové síly.

Období	2012	2013	2014
Tržby (v mil. Kč)	74.298	73.442	77.362

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Tab. 4: Tržby podniků ve Zlínském kraji, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků

Není to náhoda, že se firmám ve Zlínském kraji tolik daří. Již za 2. světové války pracoval ve firmě Baťa Otto Wichterle, který zde vyvinul zvláknitelný polyamid (silon) a ve stejnou dobu se ve Fatře Napajedla (výrobní podnik zpracovávající plasty) začalo zpracovávat PVC (igelit).

7 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurenčních podniků dosáhne dobré vypovídací schopnosti pouze v případě, že srovnáme Plastik, s.r.o. s podniky, které mají stejným podnikatelským záměrem jako my. A to je výroba pryžových a plastových výrobků technologií vstřikování.

Velikost konkurenčních podniků společnost Plastik, s.r.o. hodnotí na základě veřejně dostupných informačních zdrojů a to z účetních závěrek na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti. Tyto účetní závěrky má povinnost vykazovat každý podnik, vypovídá to o jeho hospodaření za účetního období. Těchto informací jsem využila i já. V práci jsem použila informace o velikosti hospodářského výsledku, vlastním kapitálu, cizích zdrojích podniku a o počtu zaměstnanců. Ostatní informace jsem zjišťovala přímo z internetových stránek jednotlivých konkurentů, kde jsem získala informace o historii a současnosti výroby konkurenčního podniku; portfoliu výrobků; odvětví trhu, na které se specializuje; velikosti strojového parku; certifikaci a ocenění a další.

Pro analýzu konkurence v odvětví, jsem vybrala deset nejvýznamnějších konkurentů společnosti Plastik, s.r.o. sídlících na území Zlínského kraje. Jsou to firmy, které již na trhu mají určitou tradici.

7.1 PLASTIKA, a.s.

Sídlo společnosti se nachází Kaplanova 2830, 767 01 Kroměříž. Navazuje na tehdejší činnost Plastika výrobní družstvo, která byla založena v roce 1956 a již od svého počátku se orientovala na průmyslové zpracování plastu. Při transformaci na a.s. a odkupu akcií vznikla v roce 2006 společnost PLASTIKA, a. s. V současné době vyrábí platové výlisky z termoplastů včetně dvoukomponentního vstřikování a vstřikování s podporou dusíku.

Strojový park společnosti se skládá z 35 lisů pro tlakové vstřikování termoplastu s uzavírací silou od 40 do 800 tun částečně vybavených roboty a manipulátory. Výroba zahrnuje proces od návrhu forem a následnou výrobu, přes výrobu plastových dílů technologií vstřikování, následné povrchové úpravy, montáž, až po logistické služby. Nejvíce se společnost zaměřuje na výrobky pro automobilový průmysl, dále pro počítačový průmysl (počítačové klávesnice), elektrotechnický průmysl (kancelářská technika, komunikační technika) a ostatní.

Klíčovými zákazníky společnosti PLASTIKA, a.s. jsou Continental, Bosch, Faurecia, Fujitsu, Magna, HP Pelzer, Checkpoint, Škoda Auto a.s., Xerox, atd. Je držitelem

certifikátu ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO/TS 16949:2002. Jako marketingovou propagaci využívá vlastních internetových stránek; pro své budoucí i stávající zákazníky organizuje Dny otevřených dveří; účastní se veletrhů (např. Automotive Interiors Expo 2014 ve Stuttgartu); finančně podporuje spolky v místě sídla společnosti (např. Sbor dobrovolných hasičů Počenice, Základní a Mateřská škola speciální Kroměříž, Nadace VIA); spolupracuje s COPT Kroměříž – studentům zajišťuje praxi; přednáší na UTB ve Zlíně. (Plastika a.s. Kroměříž, [2016])

7.2 Teknia Uherský Brod, a.s.

Sídlo společnosti se nachází Rybářská 2330, 688 01 Uherský Brod. Založena byla v roce 1993 se zaměřením na výrobu obuvnických komponent a na dodávky technických výlisků pro automobilový průmysl. V roce 1999 byla výroba obuvnických komponent vyčleněna mimo firmu a zůstala výroba technických výlisků převážně pro automobilový průmysl technologií vstřikování až dodnes. Od roku 2008 patří společnost do národní skupiny Teknia Group, která má tři divize: Teknia Automotive (dělí se na divizi plastů, obrábění kovů, lisování kovů a tváření trubek), Teknia R&D a Teknia Energy. Celkem má Teknia Group 16 výrobních závodů v Evropě, Africe, Jižní Americe a NAFTA regionu.

Strojový park se skládá z 36 vstřikolisů značek Arburg, Battenfeld, Demag, Engel a Haitan. Kromě technologie vstřikování nabízí společnost povrchové úpravy výrobků (fluorizace, lakování, vakuové pokovování, tampoprint a hot stamping), zajišťuje strojní a ruční montáže (vibrační, ultrazvukové a laserové svařování) a služby vlastní měřicí laboratoře. Sortiment výrobků zahrnuje bezpečnostní díly (např. kryty airbagů), součásti pro palubní a přístrojové desky, lakované interiérové díly, díly pro osvětlení a části nádržových palivových pump.

Významnými odběrateli podniku jsou Continental Automotive, Robert Bosch, Faurecia, Autoliv, TRW, Varroc, Valeo, Johnson Controls a další. Nejvýznamnějšími konečnými odběrateli jsou Volkswagen, Ford, Renault, Opel, Volvo, BMW, KIA a Hyundai. Je držitelem certifikátu ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2009. Získala ocenění Firma roku 2013 Zlínského kraje. Jako marketingovou propagaci využívá vlastních internetových stránek; je zapojena do projektu „Firemní žáci“, tj. za spolupráce se SPŠOA Uherský Brod podporuje žáky technických oborů, garantuje jim perspektivní zaměstnání, poskytuje stipendijní program a propojuje teorii s praxí. (Teknia Uherský Brod, a.s., © 2014-2016)

7.3 SuJuk, spol. s r. o.

Sídlo společnosti se nachází Vazová 2499, 688 01 Uherský Brod. Vznikla v roce 1992, tehdy se zabývala výrobou zdravotní dětské a pánské obuvi až od roku 1995. Dalším předmětem podnikání byla výroba drobných plastových dílců technologií vstřikování pro výrobce školního, zahradního a kovového nábytku, která je hlavním výrobním programem dodnes.

Vyrábí sortiment plastových ucpávek, návleků, zásepek, zátek, kluzáků, stavěcích šroubů a dalších drobných plastových dílců, které se používají ve výrobě školního, kovového a zahradního nábytku. Doplňkovými výrobky jsou plastové obouvací lžice, plastové kladky, cívky. Dlouhodobými zákazníky jsou Kovona Systém, Ahorn, Klasa Plus, Massag a další. Marketingovou propagací jsou vlastní internetové stránky. (SuJuk, spol. s r.o., [2016])

7.4 FORMIKA, s.r.o.

Sídlo společnosti se nachází Hlucká 808, 687 62 Dolní Němčí. Vznikla v roce 1992. Zpočátku jako malá rodinná firma, zabývající se výrobou malých vstřikovacích forem a kovoobráběním. Následným rozvojem společnosti se měnila i hlavní činnost. Postupně se přešlo k výrobě přesných technických dílů z plastů technologií vstřikování. V současné době společnost nabízí soubor služeb a činností od vývoje dílů a forem, následnou výrobu lisovacích forem a vstřikování dílů, až po montáž a kompletaci sestav a funkčních celků. Zaměřuje se na oblast automobilového, elektronického i spotřebního průmyslu.

Strojový park se skládá ze 12 vstřikolisů značky Arburg. Zpracovává několik druhů plastového materiálu a speciální typy materiálů (např. materiály plněné až 50 % skla, s minerálními plnivými, odolné vysokým teplotám a další).

Významnými odběrateli jsou Škoda Auto a.s., Volkswagen, Audi, MORAVIA Stamping a.s., AIR Čenkov a.s. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2008, ISO 14001:2004. Marketingovou propagací jsou vlastní internetové stránky a prezentace podniku v několika průmyslových časopisech. (Formika, s.r.o., 2012)

7.5 VS PLASTIK, s.r.o.

Sídlo společnosti se nachází Jasenice 2192, 755 01 Vsetín. Založena byla v roce 1994. Začínala kooperační výrobou v pronajatých prostorách se dvěma stroji. Postupně získala

nové zakázky, rozšířila výrobu a přešla k vlastnímu výrobnímu programu. V roce 1997 koupila starší budovu v průmyslovém areálu Zbrojovky Vsetín, kde se dále dynamicky rozvíjela. V roce 2007 se společnost přestěhovala do nové dvoupatrové výrobní budovy, která vyhovuje nárokům na kvalitu a poskytuje příjemné pracovní prostředí a zázemí pro zaměstnance.

Výrobní program společnosti se dělí do tří kategorií a to:

1. Zpracování termoplastů na vstřikolisech značky Arburg, Battenfeld, Engel a CS pro tyto tržní segmenty – automobilový a elektrotechnický průmysl; tvarovky pro rozvod vody; plastové komponenty pro trekingové a lyžařské hůlky; perlinkové nitěnky (plastové vazače) pro textilní stroje; elektroinstalační materiál – domovní spínače a zásuvky SPINEL; spotřební výrobky.
2. Konstrukce a výroba lisovacích forem
3. Ostatní činnosti – velkoobchodní a maloobchodní prodej vlastních výrobků (Domovní spínače a zásuvky SPINEL); montáž a kompletace jednotlivých plastových dílů; systém balení „blistr“.

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery patří IDEAL TRADE, Indet Safety Systems, TERMOLUX, COBER, Pavetex, Qua dro, JC METAL. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2008, certifikátu pro domovní spínače a zásuvky SPINEL a vlastní patent pro výrobu perlinkových nitěnek (plastových vazačů používaných při výrobě perlinkové tkaniny). Marketingovou propagací je finanční podpora subjektů v okolí sídla společnosti (např. Tělocvičná jednota SOKOL Vsetín - Taneční oddíl ALL Style Unit, Občanské sdružení VSACAN Vsetín, Dětské folklorní dny Liptál, Mezinárodní folklorní festival Liptálské slavnosti, Nadace Masarykova gymnázia Vsetín, Český červený kříž atd.); internetové stránky a e-shop, kde si lze zakoupit vlastní výrobky společnosti (zásuvky a spínače SPINEL). (VS PLASTIK, s.r.o. © 2008)

7.6 Irisa, výrobní družstvo

Sídlo výrobního družstva se nachází Jasenická 697, 755 01 Vsetín. Vzniklo v roce 1954 s názvem Sklářské lidové družstvo. Prvním výrobním programem byla výroba skleněných ručně vyráběných vánočních ozdob a kartonážní výroba. Roku 1969 vzniká Irisa jako družstvo invalidů, zároveň je zahájen další výrobní program a to činnost orientovaná na zpracování termoplastů technologií vakuového tvarování a vstřikování, které se budu dále

věnovat. Změny po roce 1989 vedly vedení družstva k radikálním změnám ve výrobním programu zpracovávání termoplastů. Byl zakoupen pozemek ve Vsetíně-Rokytnici a vybudovány nové závody „Lisovna“ a „Nástrojárna“.

V současné době se výrobní program Lisovny plastů orientuje kromě technologie vstřikování a vakuového tvarování na úpravu povrchu výlisků potiskem a vakuovým pokovováním. Pro technologii vstřikování plastů používá společnost moderní stroje o uzavírací síle 30 – 4200 kN a dvoukomorový vstřikovací stroj. Zpracovává několik druhů materiálů, včetně technického materiálu s vysokým obsahem skla.

Výroba závodu je zaměřena z větší části na oblast automobilového průmyslu, dále je zastoupena i produkce pro spotřebitelský trh (nádoby pro uskladnění potravin, přepravky, hračky apod.).

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery patří Varroc Lighting Systems, s.r.o., IMI International s.r.o., HELLA Innenleuchten-Systeme GmbH, WOCO STW, s.r.o., ITW PRONOVIA, s.r.o., CONTINENTAL Automotive Systems, LINET spol. s r.o.

Získala řadu ocenění, např. v roce 2011 - Nejlepší zaměstnavatel a Zaměstnavatel roku v soutěži Český patron, v roce 2014 a 2015 2. místo v soutěži Vodafone firma roku Zlínského kraje, atd.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002, ISO 14001. Je členem AZPP ČR, tzn., že zaměstnává více než 50 % osob se změnou pracovní schopnosti na celkovém počtu zaměstnanců. Využívá dotace na tyto zaměstnance a disponuje tak levnější pracovní silou. Marketingovou propagací jsou vlastní internetové stránky. (Irisa, © 2014)

7.7 OBZOR, výrobní družstvo Zlín

Sídlo výrobního družstva se nachází Na Slanici 378, Louky, 763 02 Zlín. Vzniklo roku 1965 a už tehdy zaměstnávalo přes 90 % zaměstnanců se změnou pracovní schopnosti. Do 90. let vybuďovalo desítku závodů po celé ČR. Rok 2000 je považován za začátek vývoje a následné výroby domovní elektroinstalace v podobě vypínačů, zásuvek, ovladačů a dalších. Od roku 2010 dochází k rozvoji zahraničního obchodu s Rakouskem, Ruskem, Ukrajinou, Polskem a Baltskými zeměmi. V současné době má Obzor své závody ve Zlíně, Uherském Hradišti, Olomouci a Šumperku.

Firma se zaměřuje převážně na výrobu a distribuci drobných elektromechanických výrobků, dílů pro automobilový průmysl, kovových dílů, vstřikování plastů a výsek těsnění. Vyrábí spotřební a technické vylisky. Mezi spotřební vylisky patří dávkovače léků (týdenní, denní a kapesní), krabičky na zubní protézy a dětská rovnátka. Do sortimentu technických vylisků patří vačkové spínače, domovní vypínače a zásuvky značek ELEGANT, VARIANT, DECENTE.

Zajišťuje kompletní výrobu plastových dílů od výkresové dokumentace, přes konstrukci, výrobu a odzkoušení forem, výrobu vzorků, po sériovou výrobu vylisků s následnou údržbou forem. Strojní vybavení firmy se skládá ze 13 vstřikolisů, které jsou vybaveny řídicími systémy EC 80 nebo EC 100.

Družstvo získalo také řadu ocenění např. Firma roku 2014, Design VD 2014 (dentální dóza), Inovace 2013 Šroubovací automat, Výrobní družstvo 2012, Design a inovace 2010 (dávkovač léků 05 – klíčenka), apod. Je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a Česká kvalita. Jako marketingovou propagaci využívá vlastní internetové stránky; vzorkové prodejny; e-shop; účastní se řady výstav, veletrhů a workshopů (např. Brněnský veletrh AMPER 2016, Brněnský veletrh Light + Building 2016, Veletrh BIG 5 2015 Dubaj, výstava Designblok Praha Design 2015, atd.). (Obzor, výrobní družstvo Zlín, © 2015)

7.8 Zlín Precision s.r.o.

Sídlo společnosti se nachází U Tescomy 247, Lužkovice, 760 01 Zlín. Vznikla v roce 2001. Zaměřuje se na výrobu technických plastových dílů technologií vstřikování, jejich následnou povrchovou úpravu (vakuové pokovení, laserový popis dílů) a kompletaci (nýtování, pájení, lisování). Při výrobě jsou používány stroje značky Arburg.

Je držitelem certifikátu ISO/TS 16949:2009, EN ISO 9001:2008. Marketingovou propagací jsou vlastní internetové stránky a účast na projektu „Zavedení nových praxí žáků SPŠP-COP Zlín v gumárenských a plastikářských firmách“. Cílem projektu je zavedení nového systému získávání odborných poznatků a dovedností žáků, jejich zapojení do reálných podmínek výroby, ke zvýšení jejich odbornosti a tím i uplatnění na trhu práce. (Zlín Precision s.r.o., © 2008)

7.9 ZÁLESÍ, a.s.

Společnost ZÁLESÍ, a.s. je dle výrobních oborů a poskytovaných služeb členěna na závody a útvary: Závod plasty, kterému se budu věnovat dále; Závod obaly; Závod kovo; Závod hotely; Obchodní závod; Závod agro. Společnost sídlí Uherskobrodská 119, Luhačovice. Je to firma s dlouholetou tradicí, která vznikla v roce 1953. Působí na českém i zahraničním trhu.

Výrobní program Závodu plasty se zabývá výrobou plastových komponentů pro automobilový, elektrotechnický a obalový průmysl; výrobou technických výlisků, tubových a lahvových uzávěrů a uzávěrů pro kosmetické obaly. Nabízí montáže, dokončovací operace, kompletace a balení a svařování plastů ultrazvukem. Strojový park firmy se skládá z 36 vstřikolisů o uzavírací síle od 35 do 700 tun značky Engel, Battenfeld a Mitsubishi.

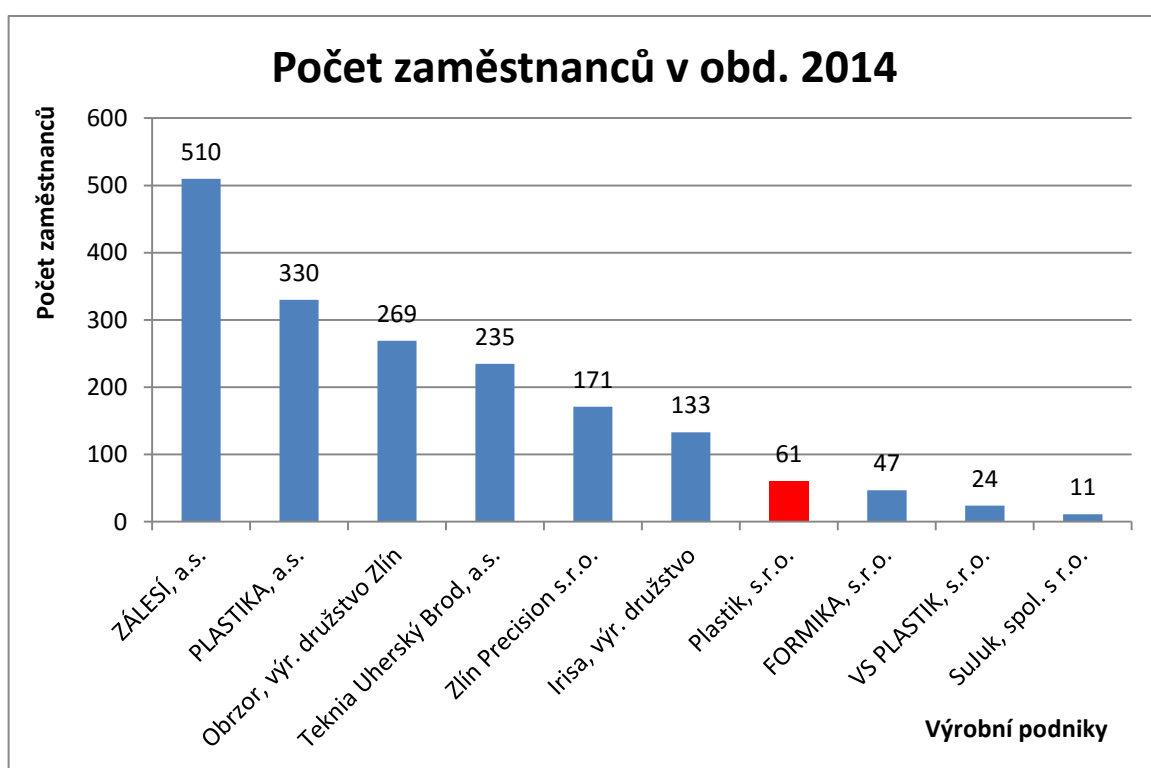
Nejvýznamnější obchodní partnery jsou Visteon, Brano Group, Automotive Lighting, Osram, Dental Cosmetics GmbH, SpolPharma s.r.o., Colonia press, a.s. Firma je dlouhodobě zapojena do projektu Všeobecné zdravotní pojišťovny „Zdravá firma“. Projekt je určený především pro posílení zdraví, jeho podstatou je nabídnout zaměstnancům celou řadu zajímavých preventivních programů.

Společnost je držitelem Certifikátu ISO 14001:2004, ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009. Marketingovou propagací je projekt „Firemní žáci“, tj. spolupráce se SPŠOA v Uherském Hradišti – žákům nabízí výhody v průběhu studia i po jeho ukončení (např. uzavírání pracovních smluv, praxe, stipendia, brigády atd.); účast na veletrzích (např. EuroMold 2014 a Fakuma 2014 v Německu); vlastní internetové stránky. (ZÁLESÍ, a.s. Luhačovice, © 2009-2015)

8 VÝSLEDKY ANALÝZY KONKURENCE

Na základě provedené analýzy konkurence jsem porovnávala zjištěné informace jednotlivých podniků dle různých hledisek a zobrazila je v grafech. U vybraných hledisek jsem nezískala potřebné informace o všech konkurentech, a proto se stane, že některý z konkurenčních podniků v grafu úplně chybí. To je dáno tím, že podniky si chtějí zachovat určitou diskretnost a případnou konkurenční výhodu, proto nezveřejňují všechny informace.

8.1 Porovnání dle počtu zaměstnanců



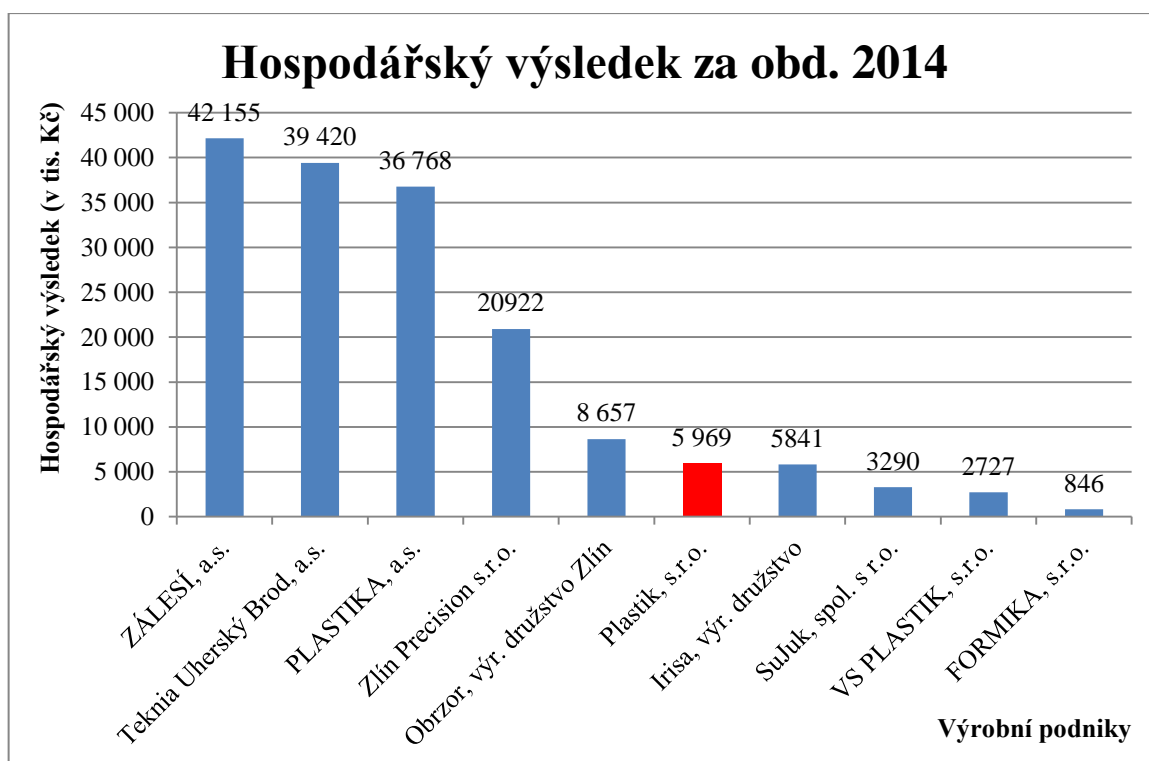
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti, [2016]

Graf 1: Počet zaměstnanců v obd. 2014

Zjištěné informace uvedené v grafu č. 1 se týkají účetního období 2014. Vyplyvá z něj, že podnik s největším počtem zaměstnanců je ZÁLESÍ, a.s. s 502 zaměstnanci, naopak nejmenší počet zaměstnanců má SuJuk, spol. s r.o. a to 11 zaměstnanců. Plastik, s.r.o. se řadí počtem zaměstnanců mezi menší podniky. V současné době zaměstnává 61 zaměstnanců.

8.2 Porovnání dle hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek je název pro rozdíl mezi výnosy a náklady podniku a představuje tak zisk nebo ztrátu za určité období. Je důležitým ukazatelem, který je při podnikatelské činnosti sledován. Jeho výsledky jsou sledovány a následně vyhodnocovány s plány a očekáváními.



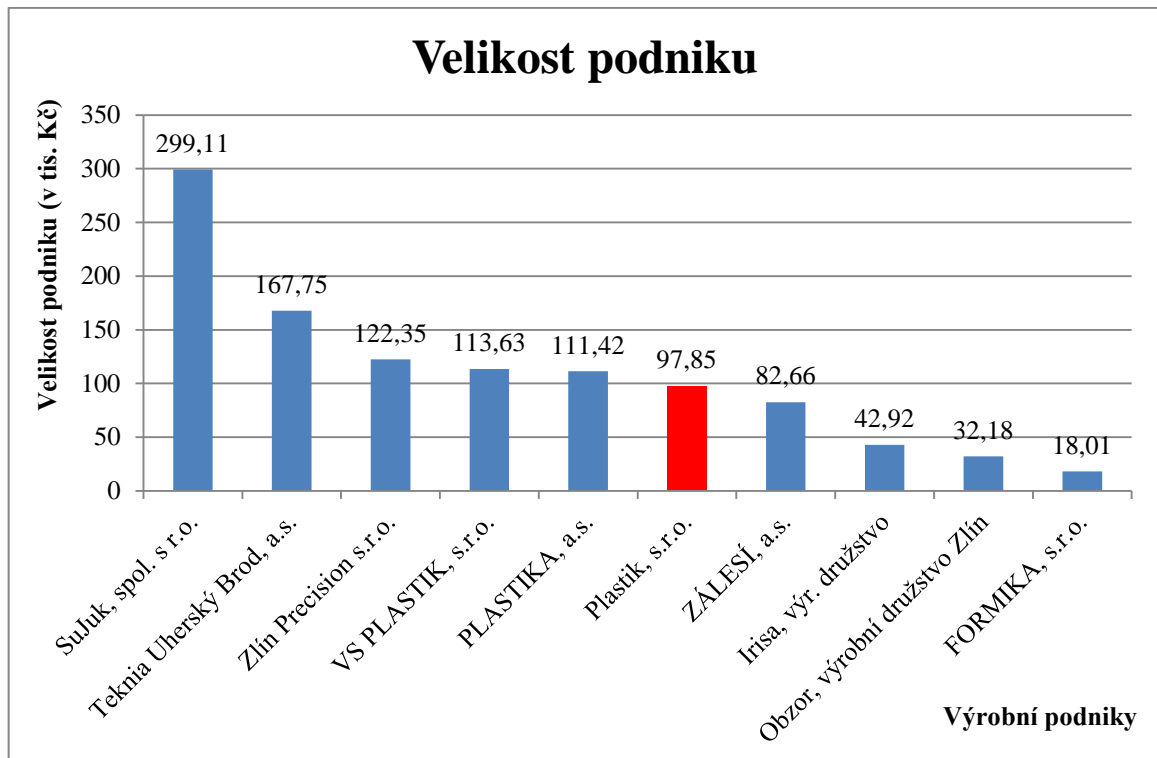
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti, [2016]

Graf 2: Hospodářský výsledek za obd. 2014 (v tis. Kč)

Z grafu č. 2 vyplývá, že největšího hospodářského výsledku za účetního období 2014 dosáhla společnost ZÁLESÍ, a.s. se 42.155.000 Kč, naopak nejmenšího hospodářského výsledku dosáhla FORMIKA, s.r.o. a to 846.000 Kč. Společnost Plastik, s.r.o. porovnáním hospodářského výsledku s konkurencí se umístila na šestém místě s 5.969.000 Kč.

Údaje o počtu zaměstnanců (graf č. 1) a hospodářském výsledku (graf č. 2) nám napoví, o jak velký podnik se ve skutečnosti jedná.

Vypočítá se jako poměr: $\text{Hospodářský výsledek} / \text{Počet zaměstnanců}$



Zdroj: Vlastní zpracování

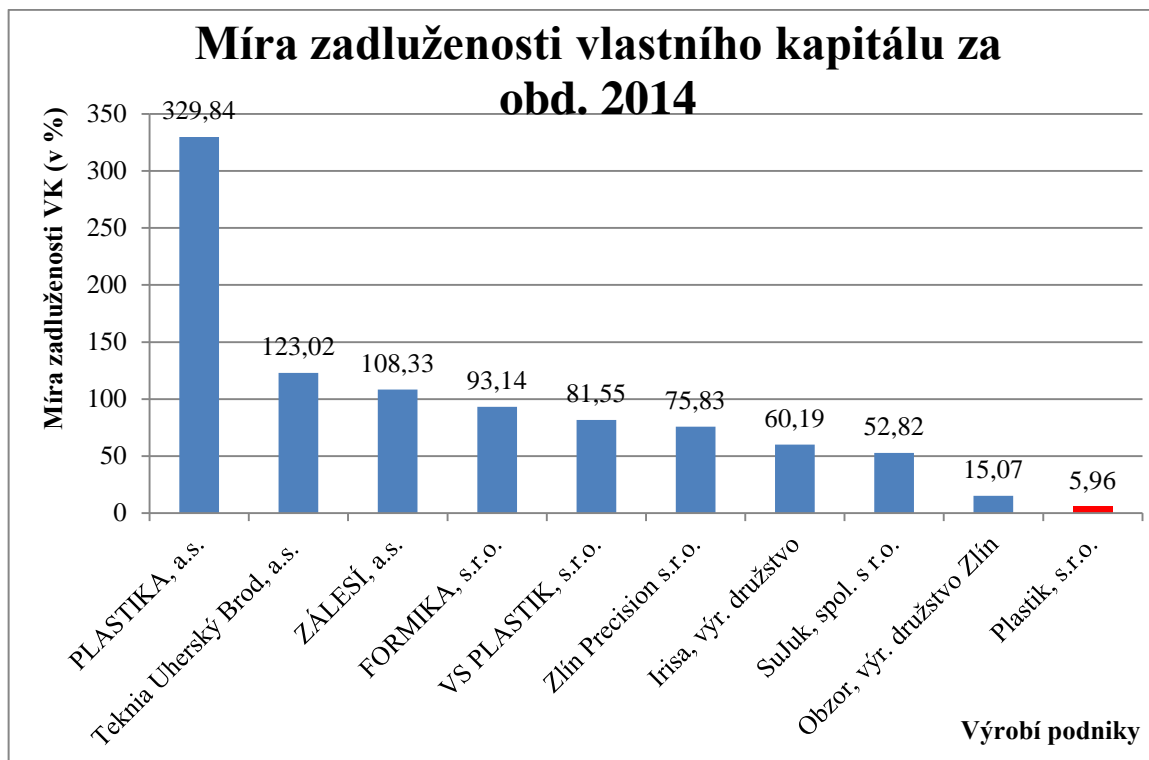
Graf 3: Velikost podniku

Na základě výpočtu je z grafu č. 3 jasné, že z hlediska velikosti podniku je pro Plastik, s.r.o. největší hrozbou PLASTIKA, a.s. z Kroměříže, která je společnosti nejbližší. Dalšími konkurenty z hlediska velikosti jsou VS PLASTIK, s.r.o., Zlín Precision, s.r.o., Teknia Uherský Brod, a.s. a SuJuk, spol. s r.o.

8.3 Porovnání dle míry zadluženosti vlastního kapitálu

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je významným ukazatelem pro banku při poskytování úvěrů. Je to cizí zdroj financování podniku a neměl by překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Optimálním stavem je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu.

Vypočítá se jako poměr: $Cizí\ zdroje / Vlastní\ kapitál * 100 = (\%)$



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti, [2016]

Graf 4: Míra zadluženosti vlastního kapitálu za obd. 2014

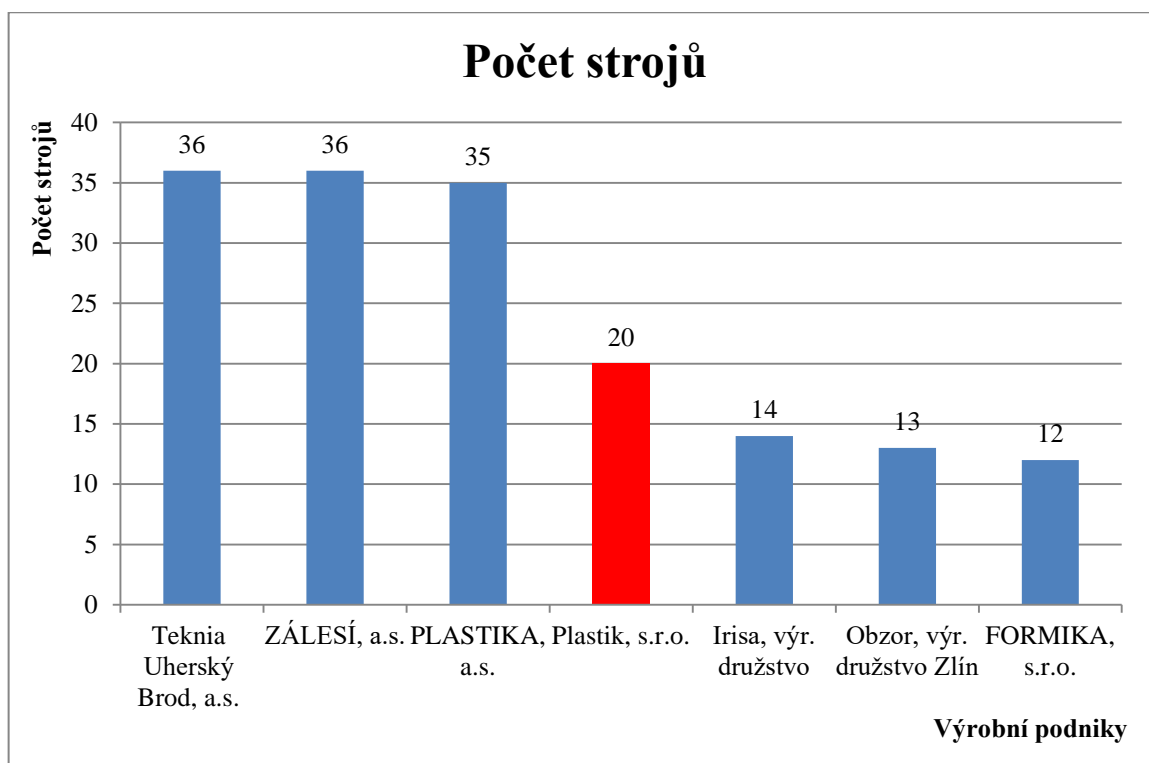
Výsledek a vývoj míry zadluženosti vlastního kapitálu:

- < 150% = pozitivní vývoj
- > 150% = negativní vývoj
- > 200% = velmi rizikový klient

Z grafu č. 4 je zřejmé, že nejlepšího výsledku dosáhla společnost Plastik, s.r.o., jejíž míra zadluženosti je pouhých 5,96 %. Důvodem nejvyššího umístění je fakt, že společnost nečerpá žádný úvěr. Své závazky hradí z vlastního kapitálu a to je také důkazem solventnosti podniku.

Naopak nejhůře dopadla společnost PLASTIKA, a.s., jejíž míra zadluženosti vlastního kapitálu je 329,84 %. Přestože v grafu č. 2, který zobrazuje výši hospodářského výsledku za účetní období 2014, dosáhla na druhé místo a řadila se mezi úspěšné firmy, tak její slabou stránkou je, že ke krytí svých potřeb používá převážně finanční prostředky získané čerpáním úvěrů. Z pohledu banky je považována za velmi rizikového klienta, protože skončila daleko za hranicí, která je bankou únosná, aby klientovi poskytla úvěr.

8.4 Porovnání dle počtu strojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Počet strojů konkurenčních podniků

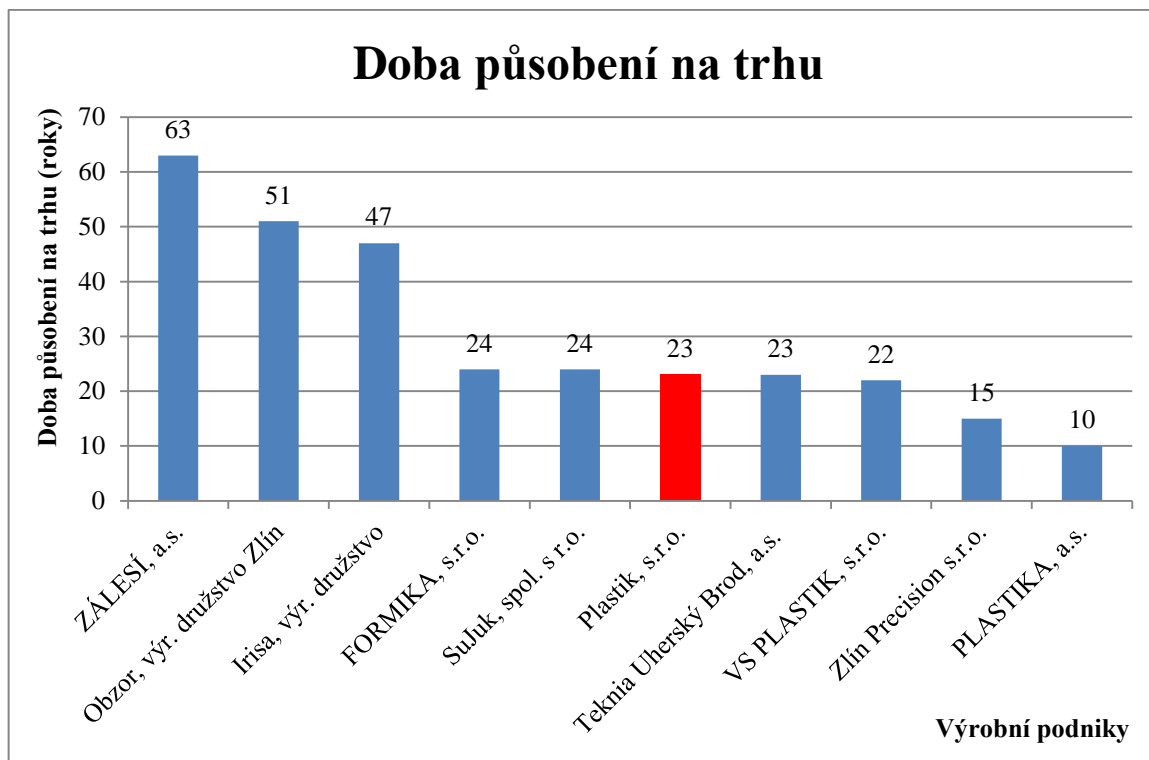
K porovnání konkurence dle počtu strojů jsem nezjistila potřebné informace o společnosti SuJuk, spol. s r.o., VS PLASTIK, s.r.o., Zlín Precision s.r.o., a proto nejsou v grafu č. 5 uvedeny.

Graf č. 5 znázorňuje, že strojový park s největším počtem vstříkolisů má ZÁLESÍ, a.s. a Teknia Uherský Brod, a.s. s počtem 36 kusů. Naopak nejmenší počet vstříkolisů vlastní FORMIKA, s.r.o. a to 12 kusů.

Společnost Plastik, s.r.o. v porovnání s konkurencí patří mezi podniky s velkým strojovým parkem. V současné době vlastní 20 vstříkolisů a díky tomu je schopna reagovat pružně a flexibilně na nové zakázky odběratelů. Velikost strojového parku může mít také pozitivní vliv při rozhodování budoucích odběratelů, např. jejich zakázka bude rychle vyřízena.

8.5 Porovnání dle doby působení na trhu

Doba působení na trhu je jeden z aspektů při rozhodování odběratele. Dlouhá doba působení na trhu o podniku vyjadřuje jeho tradici, zkušenosti, kvalitu, spolehlivost, dostatek referencí současných odběratelů.



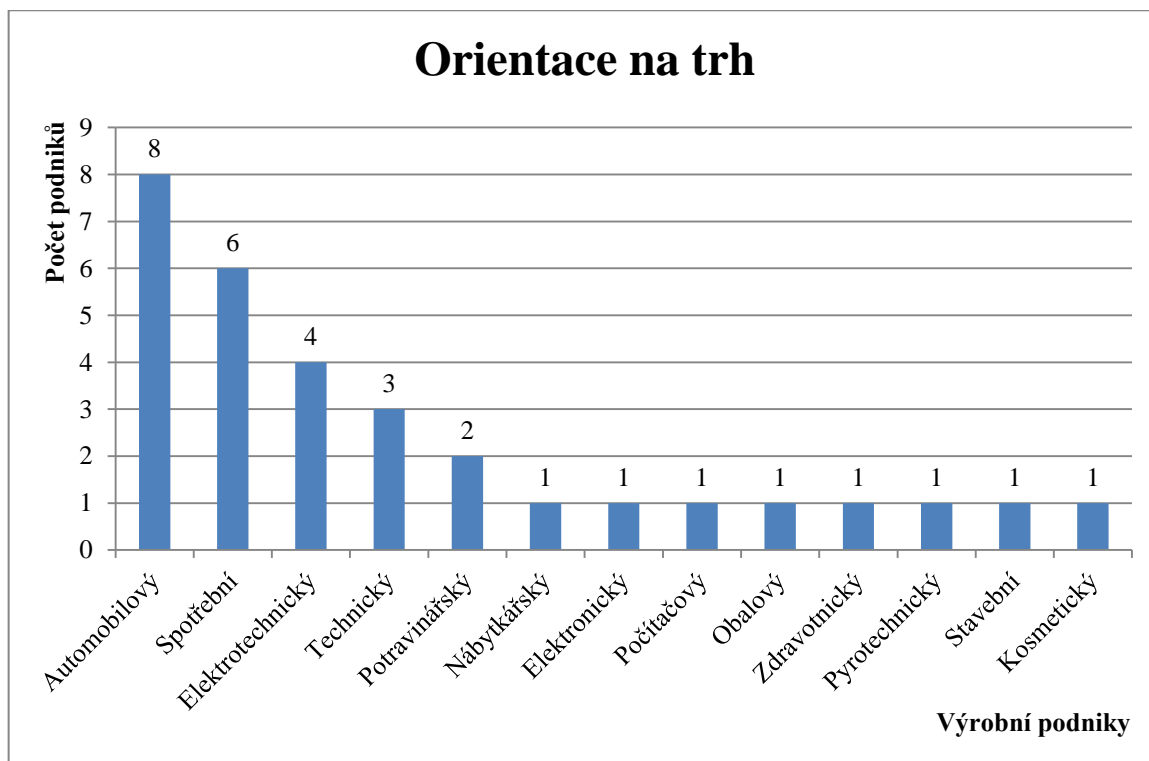
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Doba působení na trhu

Porovnáním konkurence dle hospodářského výsledku z grafu č. 2 a doby působení na trhu z grafu č. 6 jsem zjistila, že nejspěšněji si v odvětví trhu vede ZÁLESÍ, a.s., která zaujímá první místo jak délkou působení na trhu a to 63 let, tak i nejvyššího hospodářského výsledku. Na druhém místě je Teknia Uherský Brod, a.s., ačkoliv na trhu působí 23 let, dosahuje druhého nejvyššího hospodářského výsledku. Nejhoršího výsledku dosáhla společnost FORMIKA, s.r.o., která na trhu působí již 24 let, zato její hospodářský výsledek je nejnižší.

Plastik, s.r.o., která na trhu působí 23 let, výši svého hospodářského výsledku dosahuje na krásné šesté místo. Za dobu své existence si společnost získala mnoho odběratelů a pozitivních referencí, díky kvalitním výrobkům, včasným dodávkám a dobrým vztahům s odběrateli.

8.6 Porovnání dle orientace na trh



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Orientace konkurenčních podniků na trh

Z grafu č. 7 vyplývá, že největší počet konkurentů se zabývá výrobou pro automobilový průmysl a spotřební průmysl. Důvodem je nárůst prodeje osobních automobilů, který v celé Evropské unii prudce zrychluje. Každá domácnost má v dnešní době minimálně dvě osobní auta. A nahrazování např. kovových, dřevěných, skleněných výrobků zvyšuje výrobu spotřebitelského průmyslu.

V porovnání s konkurencí má společnost Plastik, s.r.o. bohatý sortiment výrobků a to díky velikosti a pružnosti strojového parku. Toto je dalším plusem při rozhodování budoucích odběratelů.

8.7 Porovnání dle doplňkových služeb

	Jiné technologie	Výroba forem	Povrchová úprava	Montáž	Měřicí centrum	Kompletace dílů	Logistické služby
PLASTIKA, a.s.	-	Ano	Ano	Ano	-	-	Ano
Teknia Uherský Brod, a.s.	-	-	Ano	Ano	Ano	-	-
SuJuk, spol. s r.o.	-	-	-	-	-	-	-
FORMIKA, s.r.o.	-	Ano	-	Ano	-	Ano	-
VS PLASTIK, s.r.o.	-	Ano	-	-	-	-	-
Irisa, výrobní družstvo	Ano	Ano	-	-	-	-	-
OBZOR, výrobní družstvo Zlín	Ano	-	-	-	-	-	-
Zlín Precision s.r.o.	-	-	Ano	-	-	Ano	-
ZÁLESÍ, a.s.	-	Ano	-	Ano	-	Ano	-
Plastik, s.r.o.	Ano	-	-	Ano	Ano	Ano	Ano
Σ	3	5	3	5	2	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5: Doplňkové služby poskytované konkurenčními podniky

Z tabulky č. 5 vyplývá, že největší počet podniků v odvětví má vlastní nástrojárnu, a proto svým odběratelům nabízí službu návrhu a výroby forem pro výrobu plastových výrobků technologií vstřikování. Stejný počet firem nabízí strojní nebo ruční montáž dílů (např. vibrační, ultrazvukové nebo laserové svařování) a více než jedna třetina z uvedených konkurentů poskytuje službu závěrečné kompletace produktů (např. nýtování, pájení, lisování atd.). Jinou technologii výroby kromě technologie vstřikování svým odběratelům nabízí tři výrobní podniky z deseti (např. vakuové tvarování, vysekávání nebo vyřezávání do materiálu apod.). Stejného výsledku dosáhla také služba povrchové úpravy výlisků (např. lakování, horká ražba, popis laserem, tampoprint atd.). Nejmenší počet podniků nabízí službu vlastního měřicího centra a logistické služby.

Výsledky tabulky č. 5 jsou inspirací pro Plastik, s.r.o. Do budoucna by měla především zvážit vybudování vlastní nástrojárny, aby se vyrovnala svým konkurentům a získala více nových zákazníků. Širokou nabídku služeb společnosti uvítají hlavně odběratelé, ať už současní nebo potenciální, protože ušetří náklady na dopravu a také čas mezi přemístěním hotové formy z nástrojárny do výrobního podniku zpracovávající plasty.

8.8 Porovnání dle ostatních aktivit

	Člen AZZP ČR	Internetové stránky	Výstavy, veletrhy	Finanční podpora regionu	Spolupráce se školami	E-shop
PLASTIKA, a.s.	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	-
Teknia Uherský Brod, a.s.	-	Ano	-	-	Ano	-
SuJuk, spol. s r.o.	-	Ano	-	-	-	-
FORMIKA, s.r.o.	-	Ano	-	-	-	-
VS PLASTIK, s.r.o.	Ano	Ano	-	Ano	-	Ano
Irisa, výrobní družstvo	Ano	Ano	-	-	-	-
OBZOR, výrobní družstvo Zlín	Ano	Ano	Ano	-	-	Ano
Zlín Precision s.r.o.	-	Ano	-	-	Ano	-
ZÁLESÍ, a.s.	Ano	Ano	Ano	-	Ano	-
Plastik, s.r.o.	-	-	-	Ano	Ano	-
Σ	5	9	3	3	5	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6: Ostatní aktivity konkurenčních podniků

Mezi ostatní aktivity, které konkurenční podniky nejvíce využívají ve své činnosti, jsou vlastní internetové stránky. Z tabulky č. 6 vyplývá, že je vlastní všechny konkurenční podniky, a proto by i Plastik, s.r.o. měla do budoucna přemýšlet o jejich vytvoření a zvýšit tak svoji marketingovou propagaci. V dnešní době, kdy je internet čím dál dostupnější, hledají i odběratelé informace o produktech, o které mají zájem převážně na internetu.

Dalšími aktivitami, které vykonává polovina z uvedených konkurentů v odvětví je podpora osob se zdravotním postižením, které jsou na trhu práce ohroženy. Na tyto zaměstnance podniky získávají dotace od Úřadu práce. Stejný počet konkurentů se aktivně účastní na projektech v rámci středních a vysokých škol. Podniky si zde vychovávají své budoucí zaměstnance, přednášejí studentům problematiku v praxi a zvyšují si tak i marketingovou propagaci.

Méně než jedna třetina z celkového počtu konkurentů finančně podporuje okolí podniku, ve kterém působí a stejný počet se účastní výstav a veletrhů. Pokud jde např. o veřejnosti hojně navštěvovanou kulturní, sportovní nebo vzdělávací akci, má smysl takovou činnost pravidelně finančně podporovat. Naopak účast na veletrzích je ze stránky nákladové pro podnik větší finanční zátěží, proto jí tolik konkurentů nevyužívá, ale postupem času získané kontakty nebo načerpané inspirace od konkurenčních výrobců, nám přinášejí vyšší zisky, počet zákazníků a celkově lepší umístění na trhu.

9 SWOT ANALÝZA

Cílem SWOT analýzy bude zhodnotit vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost podniku Plastik, s.r.o. Vnitřními faktory se myslí silné a slabé stránky podniku a vnějšími faktory se myslí příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení jakosti • Flexibilita a připravenost • Široký sortiment výrobků • Velikost strojového parku • Tradice v oboru • Platební schopnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Propagace podniku • Internetové stránky • Geografické umístění • Závislost na velkých odběratelích • Nedobytné pohledávky • Nenabízí výrobu forem
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Inovace, moderní technologie • Výroba nových produktů • Nové segmenty trhu • Optimalizace firemních procesů • Věrnost odběratelů • Nahrazování materiálů plastovými 	<ul style="list-style-type: none"> • Příchod nové konkurence • Požadavky zákazníků • Úspěšnější konkurence • Platební neschopnost odběratelů • Legislativní změny

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6: SWOT analýza společnosti Plastik, s.r.o.

9.1 Silné stránky

Silnou stránkou společnosti Plastik, s.r.o. je tradice výroby, protože na trhu působí již 23 let. Pro svoji činnost má vytvořeno zázemí a má své stálé odběratele, kterým dodává výrobky na dobré úrovni díky systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2009.

Další silnou stránkou je velikost strojového parku s 20 vstřikolisy, který společnosti umožňuje vyrábět široký sortiment výrobků od automobilového průmyslu, pyrotechnického průmyslu, zdravotnického průmyslu, potravinářského průmyslu, stavebního průmyslu, až po spotřební průmysl. To odběratelům umožňuje vybrat si z několika odvětví trhu.

Velikost strojového parku má také vliv na flexibilitu a připravenost, což je další silnou stránkou podniku. V okamžiku, kdy odběratel zadá objednávku, seřizovač osadí formu do vstřikolisu a zaškolený dělník může začít vyrábět.

Mezi silné stránky patří i platební schopnost společnosti Plastik, s.r.o. Nečerpá žádný úvěr, proto ji netíží náklady v podobě úroků. Společnost by tak na úrocích zaplatila mnohem víc, než by si půjčila. Všechny své výdaje hradí z vlastního kapitálu.

9.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je propagace podniku, která je na špatné úrovni. Plastik, s.r.o. nevlastní internetové stránky, což zabraňuje novým odběratelům k získání potřebných informací a následnému vyhodnocení trhu, např. jakou technologii výroby společnost používá, výrobní portfolio, velikost strojového parku, certifikát kvality atd. Každý podnik musí mít marketingovou propagaci, musí být vidět. Přesto, že je známo, že průmyslový trh nepotřebuje reklamu, tak podnik díky ní snáze získává zakázky, což není vždy jednoduché.

Špatnou stránkou je také geografické umístění, které zvyšuje provozní náklady podniku. Nejen, že musí zaplatit dopravu dodavateli za dodání materiálu nebo dopravu vlastním dopravním prostředkem k odběrateli, tak musí za dopravu zaplatit i odběratelé v případě, že si pro zboží sami přijedou. Tím, že je Plastik, s.r.o. vzdálen od většího města více jak 20 km, může se stát, že odběratelé sídlící ve větších městech dají přednost místním dodavatelům.

Nedobytnost pohledávek je také jedna ze slabých stránek podniku. Jedná se o pohledávky, kdy dlužník není schopen nebo ochoten uhradit dlužnou částku a případné náklady spojené s vymáháním pohledávky by převýšily její hodnotu. Plastik, s.r.o. tak přichází o peníze, které by mohla investovat. Velkou obavou je, že si podnik udržuje skupinu velkých odběratelů, kteří tvoří veškeré zisky podniku. Jejich případný odchod z trhu nebo příchod nové konkurence by mohl být pro Plastik, s.r.o. ztrátový.

Další špatnou stránkou a určitou překážkou je, že společnost nevlastní nástrojárnu. Svým odběratelům nemůže nabídnout vývoj forem na výrobu produktů technologií vstřikování, jejich následnou výrobu a opravy forem, tak jako tuto službu nabízí polovina konkurentů ve sledované oblasti.

9.3 Příležitosti

Příležitostí pro společnost je čerpání dotací z evropských fondů na inovaci a nákup moderní technologie. Užití nové technologie ve výrobě zaručí vstup do nového odvětví trhu, rozšíření portfolia výrobků, výrobu ve větším množství a v kratším časovém úseku. To zaručí rychlé vyřízení objednávek zákazníků.

S tímto úzce souvisí příležitost optimalizace firemních procesů, protože procesní řízení vede ke zvyšování výkonnosti organizace. Pomůže Plastik, s.r.o. eliminovat zbytečné činnosti a naopak zvýší jejich efektivitu. Objednávku od zákazníka vyřídí nejen rychleji, ale i levněji a kvalitněji. Tyto podmínky jsou důležitým aspektem pro odběratele a vedou k dlouhodobé věrnosti zákazníků.

Nahrazování kovových, dřevěných, skleněných výrobků a některých přírodních látek (bavlna, hedvábí) výrobky z plastu je další příležitost pro Plastik, s.r.o. Společnost tím získá nárůst počtu odběratelů, zakázek a hlavně tržeb.

9.4 Hrozby

Hrozbou pro Plastik, s.r.o. je příchod nové konkurence, ať už z tuzemska nebo zahraničí. Typickým příkladem je Zlínský kraj, kde se podnikům daří a je zde největší počet podniků, které se zabývají výrobou pryžových a plastových výrobků. Ze zahraničí je to hrozba výrobků z Asie, z důvodu levné pracovní síly. Tento jev se nedá nijak předvídat a je hrozbou pro každé průmyslové odvětví trhu.

Hrozbou je i rozšíření výroby konkurence o další tržní segmenty, rozšiřování nabídky služeb, certifikace, patenty, atd., tím se může stát konkurence úspěšnější. Proto je třeba provádět pravidelnou analýzu konkurence na trhu a aktivně se účastnit a přizpůsobovat se konkurenci, aby společnost nepřišla o své odběratele.

Dalším ohrožením jsou pro společnost požadavky svých odběratelů, které by nedokázala uskutečnit, a ti by odešli ke konkurenci. Pokud by se jednalo o odběratele, který představuje pro Plastik, s.r.o. převážnou část obrátu, mohlo by to pro ni skončit finančními problémy. Následek dalších finančních ztrát by mohl být nárůst nedobytných pohledávek, kvůli neschopnosti nebo neochotě odběratelů splácet.

Ohrožována je společnost také Legislativními změnami, protože výroba plastových výrobků způsobuje problémy nejenom znečištěním životního prostředí, ale také ohrožuje zdraví obyvatelstva.

10 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Pomocí Porterova modelu pěti sil bude vytvořena analýza odvětví a jeho rizik působících na společnost Plastik, s.r.o. Pracuje s pěti prvky, kterými jsou hrozba ze strany nové konkurence, hrozba ze strany substitutů, hrozba ze strany dodavatelů, hrozba ze strany odběratelů (zákazníků) a hrozba rivality mezi konkurenty v odvětví.

10.1 Hrozba ze strany nové konkurence

Vstup nové konkurence do odvětví výroby pryžových a plastových výrobků není jednoduchý. Přesto má Zlínský kraj největší počet podniků se zmíněným předmětem činnosti a roční obrat těchto podniků rok od roku stoupá.

Důležité je, aby nová konkurence, která na trh přijde, měla prostory, kde bude výrobní činnost provozovat. A především dostatečné množství finančních prostředků k nákupu strojového vybavení, jako jsou vstřikovací lisy, drtičky odpadů, sušičky materiálu a ostatní vybavení dílny, které jsou největší bariérou vstupu do odvětví. Je třeba brát na vědomí, že důležité jsou také prostory k uskladnění materiálu. Dalším faktem je systém chlazení, který vyžaduje každý stroj, zkušenou obsluhu a odborný servis seřizovače, na kterém závisí kvalita výrobku.

Kvalita je podstatná pro všechny odběratele, ať se jedná o jakýkoliv výrobek. Proto najít nového odběratele a přesvědčit ho o kvalitě vlastních výrobků není jednoduché. Velký zřetel je brán také na tradici a pověst podniku. Velcí odběratelé řeší otázky úspory nákladů. Pro podniky to znamená přizpůsobit se požadavkům, např. rozšířením výroby o nové odvětví trhu. To by mohlo být dalším problémem pro novou konkurenci.

Příchod nové konkurence je pro Plastik, s.r.o. i v současné době hrozbou, přestože existují bariéry vstupu na trh. Nová konkurence může využít financování z cizích zdrojů a čerpat úvěr, který ji pomůže v začátcích svého podnikání (např. nákup strojů a dalšího vybavení dílny).

10.2 Hrozba ze strany substitutů

Hrozba substituce plastových výrobků je velmi malá, protože dosud nikdo nevymyslel materiál, který by dokázal nahradit plast. Naopak stále více kovových, dřevěných, papírových, skleněných, keramických předmětů a přírodních látek (bavlna, hedvábí) je

nahrazováno těmi plastovými. Je to jeden z nejpoužívanějších materiálů současnosti, jehož využitelnost neustále roste. Bývá nazýván „materiálem 21. století“.

Výhodou plastových výrobků je nízká hmotnost, pružnost (možnost formování do předmětů, filmů nebo vláken), tvrdost, tepelná a chemická odolnost, dobré elektrické izolační vlastnosti, má výbornou korozní odolnost, tlumí nárazy a chvění apod.

Nevýhodou jsou nízké mechanické a časově závislé vlastnosti, jsou hořlavé (dým a škodlivé látky), nadržují teplo a elektrický proud, rozpustí je organická rozpouštědla (odlakovač), zatěžují životní prostředí apod.

10.3 Hrozba ze strany dodavatelů

Přesto, že je podnik závislý na dodavatelích plastového granulátu a barviva, neznamena to pro něj hrozbu. Dodavatelů v odvětví plastových granulátů existuje velké množství. Plastik, s.r.o. má tedy možnost výběru a testování nabízených materiálů.

Stávající dodavatelé, se kterými společnost spolupracuje, vyhovují potřebám po stránce cenové, kvality, spolehlivosti, lokality i distribuce, na které klade velký důraz. Svě současné dodavatele dělí podle druhu poskytované služby:

Základní materiál v podobě granulátu dodávají RESINEX Czech Republic s.r.o., VACULA s.r.o., Biesterfeld Interowa GmbH & Co KG, ALBIS PLASTIC CR s.r.o., RUNEKO spol. s r.o., Plastcom spol. s r.o., Plastoplan s.r.o., Polymer institute Brno, spol. s r.o., CREDUM spol. s r.o. a Fortischem a. s.

Dopravu granulovaných **barviv**, která se přidávají do nebarevného granulátu (základního materiálu), zajišťují VELOX CMS s.r.o., GABRIEL - CHEMIE BOHEMIA s.r.o., Synthesia, a.s. a Lifocolor, s.r.o.

K **dopravě** hotových výrobků společnost využívá především vlastní automobilové dopravy, která je tvořena dvěma automobily (do 3,5 t a do 1t). Podle potřeby využívá služeb externích dopravců, se kterými má smluvní dohodu (PPL a Kdl Transport). Dalším externím dopravcem, se kterým však smluvní dohodu nemá, je Geis. Tohoto dodavatele si platí zákazníci ve vlastní režii a podle svých potřeb.

Dodavateli **vývoje a konstrukce forem** jsou nástrojárny Octopus, spol. s r.o., Almiplast, s.r.o. a ZV-nástroje. Výroba forem je nákladná nejen finančně, ale i časově. Kromě toho nástrojárny zajišťují také opravy těchto forem.

Dále rozlišuje dodavatele **obalového materiálu**, kteří do oddělení výroby dodávají, např. kartonové krabice různé gramáže, kvality a pevnosti; dvouvrstvé proložky z vlnité lepenky; stretch průtažné fólie pro ruční balení; lepicí pásy; polyetylenové sáčky a další balicí materiál.

Mezi dodavatele **ostatních služeb** se řadí společnost ITC Zlín, která poskytuje služby v oblastech zkušebnictví, certifikace výrobků, certifikace systémů řízení, technické inspekce, kalibrace a standardizace. Plastik, s.r.o. využila služeb certifikace (je držitelem ISO 9001) a atestů pro potravinářský a automobilový průmysl. (Interní zdroj podniku)

Je třeba, aby podnik neustále sledoval potenciální dodavatele a jejich obchodní podmínky, protože se často mění. Změna ceny může být dána různými slevami, zvýšením nepřímých daní (Spotřební daň, DPH), zdražení dopravy nebo chemikálií.

10.4 Hrozba ze strany odběratelů

Hrozba ze strany odběratelů je na jednu stranu malá, protože velký podíl odběratelů, kteří pravidelně se společností spolupracují, tvoří především menší firmy a to snižuje rizika z jejich ztráty.

Vyjednávací síla odběratelů závisí také na povaze výrobku. Jestli jde o výrobek pro konečného spotřebitele. Odběratel výrobek prodá zákazníkovi v ČR nebo v zahraničí. Nebo jde o výrobek, který si musí odběratel první zkompletovat a až poté prodat zákazníkovi do ČR nebo do zahraničí.

V případě, že se jedná o dlouhodobé zakázky, ty už vliv na zisk podniku mají. Velký vliv na vyjednávací síly odběratelů má také množství konkurenčních podniků ve Zlínském kraji, protože přechod odběratele ke konkurenci není nijak nákladný.

Svoji konkurenceschopnost si společnost Plastik, s.r.o. zajišťuje kvalitou výrobků a včasností dodávek, což má vliv na pozitivní hodnocení od odběratelů a na celkovou pověst podniku.

V současné době nadpoloviční část výrobků, které tvoří tržby společnosti, směřují pro pyrotechnický průmysl. Dále výrobky pro spotřební průmysl, automobilový a stavební průmysl. Několik málo procent z celkových tržeb tvoří zdravotnický a potravinářský průmysl.

10.5 Hrozba rivality mezi konkurenty v odvětví

Hrozba rivality mezi konkurenty v oblasti Zlínského kraje, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků, je díky velkému počtu velká. Výrobní podniky se umí přizpůsobit přáním zákazníka. Umí vyrobit jakýkoliv tvar výrobku, v jakékoliv barvě a často si může zákazník vybrat i materiál. Omezuje je pouze velikost výlisku, protože žádný z konkurentů dokáže vyrobit výrobek v libovolné velikosti.

V konkurenčním prostředí platí, pokud se jeden podnik v konkurenčním prostředí rozhodně snížit ceny, musí ho následovat i ostatní, jestliže si chtějí udržet své odběratele. Tento příklad však neplatí pro Plastik, s.r.o., která se orientuje na více trhů, a proto nemá jednoho odběratele.

11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě výsledků analýzy konkurence v odvětví, jsem navrhla a doporučila společnosti Plastik, s.r.o. několik tipů, kterými by se mohla do budoucna inspirovat a docílit tak zvýšení své konkurenceschopnosti.

11.1 Webové stránky

Vlastní webové stránky má v dnešní době snad většina podniků. Je to způsob marketingové komunikace, jak dát o sobě vědět. Každý, kdo potřebuje informace, tak jde na internet. A tak to dělají i potenciální odběratelé, kteří hledají své dodavatele nebo konkurence, která chce získat výhodu.

Webové stránky Plastik, s.r.o. by měly v první řadě představit podnik jako takový. Jak to kdysi všechno začalo, od svého vzniku až po současnost. Dále co je předmětem činnosti podniku, pro jaké odvětví trhu nejčastěji vyrábí, které skupiny plastů zpracovává, jaké je portfolio výrobků. Pro představu by bylo vhodné vyobrazit několik fotek, jako ukázka výrobků. Následovalo by představení strojového parku. Počet strojů, jejich původ, jak velké výrobky dokážou vyrobit. Další zásadní informací je, že podnik vlastní certifikát kvality, co může mít pozitivní vliv při rozhodování odběratele. Uvést by podnik mohl seznam největších odběratelů. Chybět by neměl kontakt na vedoucího podniku nebo na další oddělení podniku a adresa. Poslední částí internetových stránek by mohlo být místo pro psaní referencí, kde by odběratelé psali své názory a zkušenosti s Plastik, s.r.o.

Důležité je, se o internetové stránky starat a pravidelně přidávat informace o aktualitách. Jejich cena se odvíjí od designu stránek, počtu podstránek, počtu fotek, od textového obsahu a dalších požadovaných funkcí, které chceme na stránkách použít.

Podrobná cenová kalkulace:

Služby	Cena (v Kč)
Základní varianta webdesignu	1.200
Jednojazyčná verze webu	
Bez vyhledávače	
Jednoúrovňový modul (např. modul produkty, stroje, reference)	1.125
Možnost vkládání fotek	1.125
Slideshow (střídající se obrázky)	
Použití katalogové šablony k uvedení portfolia výrobků	975
Stránka obsahující dynamický formulář (např. kontaktní formulář)	525
Strukturovaná webová stránka s max. 3.500 znaky	130
4krát jednoduchá webová stránka s možností aktualizace	300
Σ	5.380

Zdroj: (PSoIT, © 2016)

Tab. 7: Cenová kalkulace internetových stránek

Celkové náklady pro Plastik, s.r.o. na vytvoření vlastních internetových stránek budou činit 5.380 Kč.

11.2 Účast na veletrzích

Účastnit se některého z veletrhů by pro Plastik, s.r.o. mohl být krok správným směrem. Díky špatné marketingové komunikaci by na veletrhu společnost oslovila cílovou skupinu odběratelů s vysokou účinností. Dostala by možnost se prezentovat, možnost monitoringu a srovnání se s konkurencí. Přineslo by jí to zkušenosti a kontakt se stávajícími i novými odběrateli z tuzemska i zahraničí.

Příležitostí by mohl být „PLASTEX“. Je to veletrh s podtitulem Mezinárodní veletrh plastů, pryže a kompozitů. Bude se konat letos na brněnském výstavišti v termínu

od 3. 10. do 7. 10. 2016. Veletrh se v Brně koná vždy v sudých letech. V roce 2014 se jej zúčastnilo 205 firem z 19 zemí, z toho 61,9 % firem bylo ze zahraničí.

Cenové podmínky veletrhu jsou:

- Registrační poplatek za vystavovatele 11.000 Kč
- Výstavní plocha v přízemí 4.850 Kč/m²
- Poplatek za stánek ve tvaru písmene U 40 %

(Veletrhy Brno, a.s., © 2011-2014)

Při představě, že velikost výstavního místa na veletrhu bude 3x3 m, tj. 9 m², tak celkové náklady budou činit:

$$9 \text{ m}^2 * 4.850 \text{ Kč/m}^2 = 43.650 \text{ Kč}$$

$$43.650 \text{ Kč} + 17.460 \text{ Kč (tj. 40 \% ze 43.650 Kč)} = 61.110 \text{ Kč}$$

$$61.110 \text{ Kč} + 11.000 \text{ Kč} = \underline{\underline{72.110 \text{ Kč}}}$$

Celkové náklady účasti společnosti na veletrhu budou činit 72.110 Kč/5 dnů.

Plastik, s.r.o. může využít také speciálního balíčku za 62.457 Kč/5 dnů, který se v tuto chvíli jeví jako výhodnější nabídka. V ceně je zahrnut: 1x stůl kulatý 90 cm, 4x židle, 1x skříňka, 1x informační pult, 1x barová židle, 1x věšák, 1x odpadkový koš, 1x kloubové svítidlo, 1x zásuvka 220 V. (Veletrhy Brno, a.s., © 2011-2014)

Na první pohled se může zdát, že je to spousta peněz, ale získané cenné kontakty společnosti všechno vrátí. Do budoucna jí to přinese vyšší obrát, a to je důvodem účasti mnoha podniků na veletrzích.

11.3 Expanze na zahraniční trhy

Při rozhodování o vývozu do zahraničí by se společnost Plastik, s.r.o. měla zaměřit na vývoz zboží do zemí v rámci Evropské unie, která je kolektivně největším světovým poskytovatelem zahraniční rozvojové spolupráce, např. na Slovensko, do Rakouska, do Německa, atd. Své budoucí odběratele může oslovit buď osobně, tak že výrobní podnik nebo konečného odběratele navštíví zástupce společnosti Plastik, s.r.o., nebo přes internet. Vybrané internetové stránky informují o nabídkách spolupráce zahraničních výrobních podniků z různých odvětví trhu.

Důvodů, proč stále více českých firem se rozhoduje spolupracovat se zahraničím je mnoho. Jedna z možností je rozšíření obzorů společnosti. Podnik tak získá nové zkušenosti, pozná nové technologie výroby, možnosti poskytování doplňkových služeb, vyzkouší nové druhy materiálu, atd. Prioritou pro všechny podniky, které vyvážející do zahraničí, jsou vyšší zisky.

11.4 Využití dotací z EU

Evropská unie nabízí nespočet možností čerpání dotací. Pro programové období 2014-2020 má Česká republika k dispozici 23,85 mld. €. Vhodnou dotací pro společnost Plastika, s.r.o. by byl Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

Cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Zaměřuje se na rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, rozvoj podnikání a konkurence schopnosti malých a středních podniků, energetické úspory a rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií. Podrobné informace o tomto projektu a kroky k získání dotace jsou k dispozici na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

K podání návrhu na dotaci nepotřebuje společnost žádné finanční prostředky. Dotaci by mohla žádat na modernizaci nebo na rozšíření strojového parku. V případě, že ji získá a dojde k úspěšné realizaci navrhovaného projektu, přinese to společnosti zvýšení výrobních kapacit, zlepšení kvality výrobků a možnost být ještě více flexibilní. Uspořené finanční prostředky by mohla společnost Plastik, s.r.o. investovat do marketingové propagace.

11.5 Výroba forem

Další příležitostí, jak by mohla společnost Plastik, s.r.o. zvýšit svoji konkurenceschopnost, je vývoj a výroba forem pro výrobu plastových výrobků technologií vstřikování. K této realizaci jsou potřeba především finanční prostředky na nákup speciálního software a technického vybavení nástrojárny a vhodné prostory k poskytování činnosti, které však společnost má.

Financování výrobní technologie a speciálního software může podnik opět zajistit čerpáním dotace z Programového období 2014-2020 Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tato služba podniku by pozitivně působila hlavně na odběratele,

kteří by tak ušetřili náklady, protože výroba formy i samotného produktu by proběhla na jednom místě.

Typickým vybavením nástrojáren jsou CNC stroje, elektroerozivní stroje, konvenční stroje, svářečky, seřizovací stroje, lisy apod. Postup vývoje a výroby forem je následující:

1. v první řadě je potřeba vzdělaných zaměstnanců, kteří pomocí speciálního software vytvoří komplexní řešení technické přípravy tvorby modelu,
2. vznik výkresové dokumentace,
3. volba typu vtokového systému,
4. návrh chladičového systému,
5. návrh vyhazovacího systému,
6. obrábění, leštění, montáž, testování,
7. předání finální podoby formy odběrateli.

ZÁVĚR

V odvětví výroby pryžových a plastových výrobků technologií vstřikování v oblasti Zlínského kraje je velké množství konkurenčních podniků. Proto byli vybráni pouze ti nejvýznamnější konkurenti, následovala jejich podrobná analýza a vyvození výsledků.

Praktická část bakalářské práce se v úvodu zabývá představením společnosti Plastik, s.r.o., historií společnosti a politikou jakosti. Následuje analýza nejvýznamnějších konkurentů, podle počtu zaměstnanců, výše hospodářského výsledku, míry zadluženosti vlastního kapitálu, počtu strojů, délky působení na trhu, orientace na trh, doplňkových služeb a ostatních aktivit podniku. Potřebné informace jsem zjišťovala na internetových stránkách konkurenčních podniků a z účetních závěrek zveřejněných na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti.

Na základě výsledků analýzy konkurenčního prostředí jsem vytvořila matici SWOT, kde jsem zjistila, že nejsilnější stránkou podniku je tradice výroby a naopak nejslabší stránkou je marketingová propagace. Pomocí Porterova modelu pěti sil jsem identifikovala síly, které v tomto prostředí působí, a které z nich mají pro společnost do budoucna největší význam. Tady jsem zjistila, že největšími hrozbami jsou příchod nové konkurence, přestože existují bariéry vstupu a případný odchod odběratele, jehož zakázky tvoří převážnou část zisků.

Doporučení se týkají především marketingové propagace, která společnosti Plastik, s.r.o. zcela chybí. Jedno z prvních doporučení je vytvoření vlastních internetových stránek. Jejich součástí je předmět činnosti podniku, jeho historie, výrobní portfolio, výrobní trhy, na které se specializuje, skupiny plastu, která zpracovává apod. Podniku to přinese především zvýšení komunikace s budoucími odběrateli.

Dalším doporučením se týká účasti na výstavách a veletrzích. Cílem je zvýšení povědomí odběratelů z tuzemska i zahraničí, získání užitečných kontaktů a zkušeností. Společnost má možnost monitoringu a porovnání sebe sama s konkurencí.

Příležitostí, která podniku zaručí vyšší zisky, je expanze na zahraniční trhy. Spousta podniků z různých odvětví vyváží do zahraničí. Důvody, proč má společnost Plastik, s.r.o. spolupracovat se zahraničními podniky je získání nových zkušeností v oblasti technologie, nových materiálů, novinky v oblasti poskytování doplňkových služeb atd.

Na modernizaci nebo zvětšení strojového parku jsem společnosti navrhla čerpání dotací. Každopádně ji to, kromě podání žádosti o dotaci nebude stát vůbec nic. Dá se říct, že zadarmo tak při úspěšné realizaci získá možnost vyrábět ve větší kvalitě, větším množství a flexibilněji.

Posledním doporučením je rozšíření služeb o vývoj a výrobu forem pro výrobu plastových výrobků technologií vstřikování. Tuto službu by Plastik, s.r.o. mohla rovněž financovat z dotací, protože potřebné technologie a software jsou nákladné. Službu přivítají odběratelé a podniku to přinese vyšší zisk.

Všechna navržená opatření jsem zpracovala na základě Výsledků analýzy konkurence, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Společnost Plastik, s.r.o. by těchto návrhů měla využít, aby získala lepší umístění na trhu a zvýšila svoji konkurenceschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. Ceník, © 2016. *PSoIT* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.psoit.cz/cenik-konfigurator-ceny-webu-2j>
3. DUCHOŇ, Bedřich, 2007. *Inženýrská ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. *Formika, s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.formika.cz/>
6. *Irisa* [online]. © 2008 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.irisa.cz/>
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. Palatinum. *Jak získat konkurenční výhodu* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://palatinum.cz/files/lib/8-jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.pdf>
9. JUREČKA, Václav, 2010. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
10. Justice, [2016]. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
11. Konkurence, © 2011-2013. *Managementmania* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
12. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
13. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
14. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. LENFELD, Petr. *Technologie II*. [online]. 2009 [2016-02-28]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/obsah_plasty.htm
17. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
18. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost, © 2004-2013. *Marketing journal* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
19. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
20. *Obzor, výrobní družstvo Zlín* [online]. © 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.obzor.cz/>
21. PALATKOVÁ, Monika, 2014. *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 251 s. ISBN 978-80-247-4862-7.
22. Plastex, © 2011-2014. *Veletrhy Brno, a.s.* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/plastex/>
23. *Plastika a.s. Kroměříž* [online]. [2016] [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.plastika.cz/index.htm>
24. PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. No.1. New York: The Free Press, 570 s. ISBN 0-684-84146-0.
25. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
26. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

27. Statistická ročenka České republiky, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/15-prumysl>
28. Statistická ročenka Zlínského kraje, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-prumysl2346>
29. *SuJuk, spol. s r. o.* [online]. [2016] [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.sujuk.cz/>
30. *Teknia Uhersky Brod, a.s.* [online]. © 2014-2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.teknia.cz/>
31. *VS PLASTIK, s.r.o.* [online]. © 2008 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.vsplastik.cz/>
32. *ZÁLESÍ, a.s. Luhačovice* [online]. © 2009-2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://zalesi.cz/>
33. *Zlín Precision s.r.o.* [online]. © 2008 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.zlin-precision.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KAM	Knowledge Assessment Matrix
PP	Polypropylen
PE	Polyethylen
PVC	Polyvinylchlorid
TPE	Termoplastický elastomer
TPU	Termoplastický polyuretan
PC	Polykarbonát
ABS	Akrylonitril-Butadien-Styren
POM	Polyoximetylén
PMMA	Polymethylmethakrylát
COPT	Centrum odborné přípravy technické
UTB	Univerzita Tomáše Bati
NAFTA	North American Free Trade Agreement
SPŠOA	Střední průmyslová škola a Obchodní akademie
AZZP ČR	Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených České republiky
SPŠP-COP	Střední průmyslová škola polytechnická - Centrum odborné přípravy
VK	Vlastní kapitál
ITC	Institut pro testování a certifikaci
DPH	Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Životní cyklus konkurence	12
Obr. 2: Porterova strategie pěti sil	21
Obr. 3: Matice Swot analýzy	25
Obr. 4: Vstřikovací cyklus	33
Obr. 5: Řez vstřikovací jednotkou	34
Obr. 6: SWOT analýza společnosti Plastik, s.r.o.	55

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Počet podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků</i>	35
<i>Tab. 2: Výsledek hospodaření podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků</i>	35
<i>Tab. 3: Počet podniků ve Zlínském kraji, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků</i>	35
<i>Tab. 4: Tržby podniků ve Zlínském kraji, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků</i>	36
<i>Tab. 5: Doplnkové služby poskytované konkurenčními podniky</i>	51
<i>Tab. 6: Ostatní aktivity konkurenčních podniků</i>	53
<i>Tab. 7: Cenová kalkulace internetových stránek</i>	63

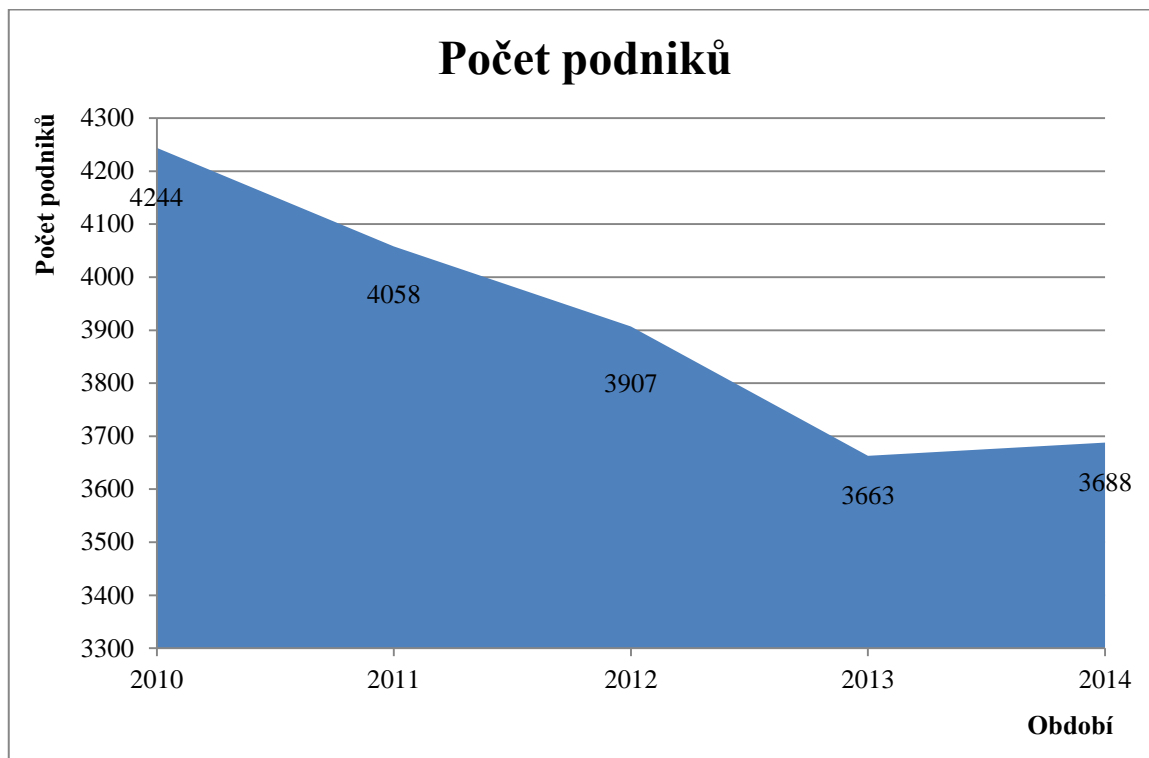
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet zaměstnanců v obd. 2014	44
Graf 2: Hospodářský výsledek za obd. 2014 (v tis. Kč)	45
Graf 3: Velikost podniku	46
Graf 4: Míra zadluženosti vlastního kapitálu za obd. 2014	47
Graf 5: Počet strojů konkurenčních podniků	48
Graf 6: Doba působení na trhu.....	49
Graf 7: Orientace konkurenčních podniků na trh	50

SEZNAM PŘÍLOH

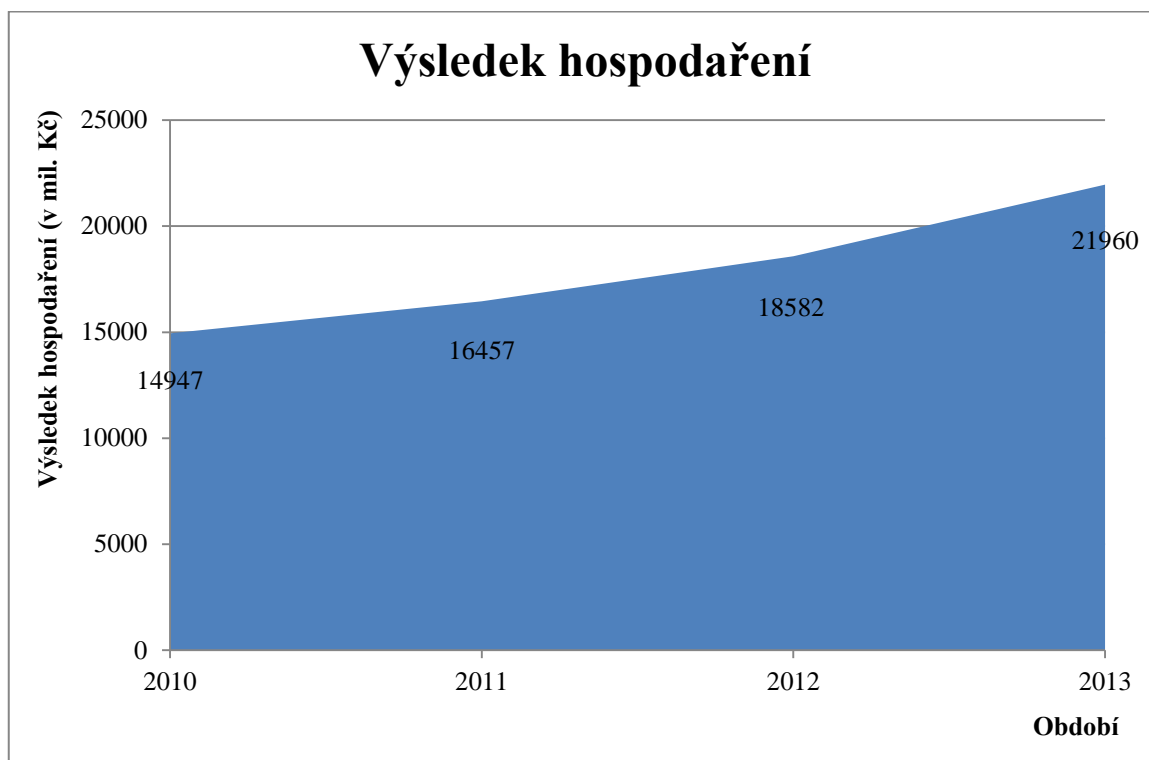
- P I Grafické zpracování Tab. 1: Počet podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků
- P II Grafické zpracování Tab. 2: Výsledek hospodaření podniků v ČR, zabývajících se výrobou pryžových a plastových výrobků

**PŘÍLOHA P I: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ TAB. 1: POČET
PODNIKŮ V ČR ZABÝVAJÍCÍCH SE VÝROBOU PRYŽOVÝCH A
PLASTOVÝCH VÝROBKŮ**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ TAB. 2: VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PODNIKŮ V ČR, ZABÁVAJÍCÍCH SE VÝROBOU PRYŽOVÝCH A PLASTOVÝCH VÝROBKŮ



Zdroj: Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015