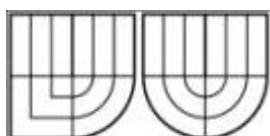


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMIC



## MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY THE MARKETING STRATEGY OF A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

PAVEL KOZELEK

VEDOUČÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2010

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce je „Marketingová strategie firmy“, která je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie výrobního podniku, se zaměřením na klíčový produkt a posílení jeho pozice na vybraném segmentu trhu. Zvolená strategie je tedy postavená na identifikaci klíčového produktu (produktu nejméně rentabilního nebo produktu, který ztrácí pozici na trhu), na jeho podrobných analýzách a doporučeních vhodných aktivit rozvoje včetně jeho umístění na vybraném trhu.

Tyto výstupy jsou rovněž podkladem pro formulaci a stanovení optimálních strategických cílů a akčních kroků pro naplnění této navržené strategie.

## **Annotation**

The diploma thesis "Marketing strategy of a company" which is divided into theoretical, analytical and design.

The main objective of this thesis is to design a marketing strategy of the manufacturing company, focusing on key products and strengthen its position in the chosen market segment. The chosen strategy is built on identifying key product (the product or at least profitable product, which is losing market position), its detailed analysis and recommendations for appropriate development activities, including its location on the selected market.

These outputs are also the basis for the formulation and determination of optimal strategic objectives and action steps to comply with this proposed strategy.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová strategie, marketingový plán, PEST analýza, BCG-matice, SWOT analýza, Ansoffova Matice.

## **Keywords**

Marketing, marketing strategy, marketing plan, PEST analysis, BCG-matrix, SWOT analysis, Ansoff Matrix.

**Bibliografická citace práce:**

KOZELEK, P. *Marketingová strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Marketingová strategie firmy* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavla Mráčka a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně 12. května 2010

---

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Pavlu Mráčkovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Granitol, a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

## OBSAH

ÚVOD .....	7
CÍL PRÁCE .....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1.1. MARKETING .....	9
1.1.1. MARKETING – DEFINICE.....	9
1.1.2. VÝVOJ MARKETINGU – KONCEPCE .....	11
1.2. MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	15
1.2.1. POJEM MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	15
1.2.2. DEFINICE MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	15
1.2.3. STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES .....	16
1.2.3.1. Definování vize podniku .....	16
1.2.3.2. Definování poslání podniku.....	17
1.2.3.3. Specifikace cílů podniku.....	17
1.2.3.4. Identifikace příležitostí podniku .....	19
1.3. STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES.....	20
1.3.1. ETAPA PLÁNOVÁNÍ .....	21
1.3.2. ETAPA REALIZAČNÍ .....	21
1.3.3. ETAPA KONTROLNÍ.....	23
1.4. MARKETINGOVÝ POSTUP A NÁSTROJE PLÁNOVÁNÍ .....	24
1.4.1. ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ SITUACE .....	24
1.4.1.1. Marketingový výzkum .....	25
1.4.1.2. Analýza současné marketingové politiky firmy.....	26
1.4.1.3. Situační analýza.....	27
1.4.2. STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ.....	28
1.4.3. FORMULACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	28
1.4.3.1. Segmentace trhu.....	29
1.4.4. SESTAVENÍ PROVÁDĚCÍHO PLÁNU .....	31
1.4.4.1. Marketingový mix .....	32
1.4.5. ROZPOČET .....	34
1.4.6. KONTROLA.....	35
2. ANALYTICKÁ ČÁST .....	37
2.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GRANITOL, A.S.....	37
2.1.1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
2.1.2. HISTORIE .....	37
2.1.3. POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	38
2.1.4. VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ SPOLEČNOSTI .....	39
2.1.5. HODNOTY SPOLEČNOSTI .....	39
2.1.6. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	40
2.1.7. ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	41
2.1.8. VÝROBNÍ PROFIL .....	41
2.2. IDENTIFIKACE KLÍČOVÉHO PRODUKTU .....	43
2.3. SITUAČNÍ ANALÝZA – VÁZACÍ PP PÁSKY .....	45
2.3.1. SOUČASNÝ STAV VÁZACÍ PP PÁSKY.....	46
2.3.2. ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ /PEST/ .....	48
2.3.3. ANALÝZA TRHU .....	49
2.3.4. ANALÝZA KONKURENCE, BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ .....	52

2.3.5. ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ .....	55
2.3.6. ANALÝZA DISTRIBUCE .....	58
2. 4. ANALÝZA RŮSTU .....	62
2. 5. SWOT ANALÝZA VÁZACÍ PP PÁSKY SPOLEČNOSTI GRANITOL, A.S. ....	65
3. NÁVRHOVÁ ČÁST .....	67
3. 1. CÍLE STRATEGIE A JEJICH NAPLNĚNÍ.....	67
3. 2. NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	69
3.2.1. SEGMENTACE TRHU.....	69
3.2.2. MARKETINGOVÝ MIX .....	72
3.2.2.1. Výrobní strategie – Produkt.....	73
3.2.2.2. Cenová strategie – Cena .....	75
3.2.2.3. Distribuční strategie.....	77
3.2.2.4. Komunikační strategie – Propagace.....	78
3.3. ZDROJE (NUTNÉ PODMÍNKY PRO NAPLNĚNÍ STRATEGIE): .....	82
3. 4. ROZPOČET – SHRUTÍ.....	85
ZÁVĚR .....	89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	91
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH .....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94
PŘÍLOHY .....	95

## Úvod

V současné době se manažeři podniků nacházejí ve zcela odlišném podnikatelském prostředí, než tomu bylo v centrálně plánované ekonomice. Dlouhodobý úspěch v podnikání je v dnešní vyspělé ekonomice, která je označována přívlastkem tržní, všeobecně připisován zejména aktivnímu sledování a předjímání vývojových trendů působících v okolí podniku. Podniky, které nejsou dostatečně pružné a aktivně nereagují na probíhající změny, jsou z dlouhodobého hlediska odsouzeny k zániku.

Abychom byli lepší než konkurence, musíme přijít s něčím novým (inovativním), originálním, diferencovat se od našich konkurentů, nabízet něco navíc a k tomu je zapotřebí být aktivními hráči na trhu. Takový podnik neustále hledá nové potenciaální příležitosti na trhu, snaží se předvídat jeho vývoj a aktivně reaguje na změnu podnikatelského prostředí. Podstatnou úlohu v tomto procesu hraje strategická analýza, která má za úkol analyzovat vnější a vnitřní prostředí a poodhalit příležitosti pro potenciaální konkurenční výhodu. Všeobecně se předpokládá, že změny v prostředí budou stále častější a méně předvídatelné a proto pro dlouhodobou prosperitu podniku bude v současné době i v budoucnu zapotřebí jasná strategie.

Poté co je management přesvědčený o nutnosti jasné strategie k zajištění dlouhodobého rozvoje podniku, musí dále pro uskutečnění svých záměrů získat, také své zaměstnance, aby strategie postupovala celým podnikem a stala se tak jednotící dynamickou silou směřující k vytvoření konkurenční výhody. Bez toho by strategie byla vnímána lidmi uvnitř podniku pouze jako objekt další zbytečné administrativy.

Na základě uvedených skutečností poukazujících na jasně definovanou strategii jako jeden z klíčových faktorů úspěchu v podnikání v dnešní době, jsem se rozhodl zabývat marketingovou strategií ve vybraném podniku.

## Cíl práce

*Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie výrobního podniku, se zaměřením na klíčový produkt a posílení jeho pozice na vybraném segmentu trhu. Zvolená strategie je tedy postavená na identifikaci klíčového produktu (produktu nejméně rentabilního nebo produktu, který ztrácí pozici na trhu), na jeho podrobných analýzách a doporučeních vhodných aktivit rozvoje včetně jeho umístění na vybraném trhu.*



# 1. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se zabývá definicí marketingu, vývojem marketingu, strategickým marketingovým řízením a procesy. Další kapitoly se zabývají nástroji marketingového plánování. Závěr teoretické části se zaměřuje na problematiku výběru optimální strategie podniku a její realizace a kontroly.

## 1.1. Marketing

### 1.1.1. Marketing – definice

Jasná a jednoznačná definice pojmu marketing nebyla nikdy stanovena. Definice považovaná za nejlépe vystihující pojem marketing byla postupem času nahrazována definicemi obsahově ještě přesnějšími a kvalitnějšími. Různorodost jednotlivých definic snažících se vystihnout pojem marketing je dána nejen historickým vývojem, ale i diferenčními úhly pohledu jednotlivých autorů na marketing, či diferenciací cílů, které autoři definic sledovali.

Různé skupiny lidí se přiklání k různým definicím a tyto považují za nejlepší, popřípadě mají svoji vlastní definici, kterou si vysvětlují tento pojem. Tyto subjektivní názory jednotlivých lidí tedy zabraňují přijetí všeobecně platné definice marketingu. Z mého pohledu je marketing dobře objasněn definicí Philipa Kotlera: *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*<sup>1</sup>.

Touto definicí bylo přesně a velmi stručně řečeno, co marketing je a co je jeho cílem. I přes názory mnoha marketingových specialistů a vědeckých pracovníků o hrubých nedostacích této definice, spočívajících zejména v tom, že pojem marketing nezahrnuje pouze činnosti popsané v této definici, ale jedná se o komplexní systém vzájemně

---

<sup>1</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 39.

provázaných činností, procesů a úkonů, je autor stále přesvědčen o platnosti této definice.

Výše uvedená definice Philipa Kotlera nahlíží na marketing ze dvou pohledů. První pohled tvoří zákazník a jeho potřeby a druhý pohled firma a její cíle. V dostupné literatuře, která souvisí s marketingem, se setkáme s pojmem potřeby zákazníka a jejich uspokojování. Uspokojování potřeb zákazníka je nejdůležitější činnost marketingu a díky této činnosti podniky dosahují zisku. Zisk a jeho maximalizace představuje pro drtivou většinu podniků nejvyšší cíl a firmy se všemi možnými způsoby snaží o jeho naplňování. Lze tedy po jistém zjednodušení a distancování se od aktuálních trendů konstatovat, že tato definice vystihuje dva nejdůležitější aspekty marketingu, což je dostačující k osvětlení pojmu marketing.

Nutno podotknout, že se neztotožňuji pouze a jen s výše uvedenou definicí. Výše uvedené Kotlerovo vysvětlení pojmu marketing je přesné, jasné a i pro laika obsahově zřetelné, ale je jen jedno z mnoha. Velmi výstižná je také definice: *„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“*<sup>2</sup> opět je autorem Philip Kotler.

Tato definice představuje podrobnější, ale přesto jasné zformulování toho, co marketing je, čeho se týká a co je jeho úkolem. Rozdíl mezi oběma definicemi tvoří jejich pojetí. Zatímco první byla zaměřena na stručnost a hlavní body, druhá zachází do větších detailů při vysvětlování pojmu marketing. Důvodem, proč se ztotožňuji s oběma definicemi, je to, že obě vystihují opravdu hlavní body marketingu, i když jsou stylizovány jinou formou.

---

<sup>2</sup> KOTLER P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80 – 7261 – 082 – 1, str. 12.

### **Další definice marketingu:**

- „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“. <sup>3</sup>
- „V užším slova smyslu znamená slovo marketing souhrn takových funkcí, které jsou bezprostředně spojeny s trhem – tj. funkce blízké trhu – jako např. nástroje odbytové politiky ve výrobní politice, cenové politiky, komunikační politiky, distribuční a prodejní politiky.“ <sup>4</sup>

Nejpřesnější z uvedených definic ve vztahu k podniku Granitol je definice autora Philipa Kotlera: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ <sup>5</sup>, protože zdůrazňuje výrobní podnik a zákazníka na trhu B2B .

### **1.1.2. Vývoj marketingu – koncepce**

V rámci výrobních a distribučních společností se marketing vyvíjel v průběhu čtyř rozdílných časových období:

- výroby,
- prodeje,
- marketingu,
- společenského marketingu.

---

<sup>3</sup> SVĚTLÍK J. *Marketing: cesta k trhu*. 1. vydání Zlín: EKKA, 1994. 256 s. ISBN: 80-900015-8-0., str. 8.

<sup>4</sup> TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Marketing Management* 1. vydání Praha: ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7, str. 33.

<sup>5</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 39.

Změny v uvažování o marketingu na řídicích úrovních se projevili během těchto období v důsledku technického pokroku, zvyšování produktivity, zvyšujícího se tlaku konkurence, rozšiřování tržní poptávky, změny společenských hodnot a dalších faktorů. V průběhu času se z trhu prodávajícího stává trh kupujícího.

### **Výrobní koncepce**

Období výrobní orientace bylo prvním vývojovým stupněm marketingu. Začalo průmyslovou revolucí a trvalo až do 20. let dvacátého století. Poptávka převyšovala nabídku a tedy každý výrobek, který byl vyroben, mohl být také prodán. Snahou managementu bylo tedy vyrobit co nejvíce zboží. Heslem je, že úspěch podniku závisí na zvyšování produktivity práce. Potřeby a přání zákazníků měly druhořadý význam. Charakteristickým shrnutím tohoto období nám mohou být slova Henryho Forda: „Oni (zákazníci) mohou mít jakoukoli barvu auta, kterou si přejí, pokud je to černá.“ Typickým představitelem v předválečném Československu je bezpochyby společnost Baťa.

### **Výrobní koncepce**

Technologický pokrok výroby spolu se zvyšující se konkurencí postupně měnili pohled marketingu. Od počátku 30. let dvacátého století existovala dostatečná výrobní kapacita pro uspokojení poptávky. Ale v důsledku zvyšující se konkurence se důraz přesunul z výroby na prodej. Nicméně potřeby a přání zákazníků měly stále druhořadý význam. Prostředkem pro boj s konkurencí se stalo zvyšování vlastního prodeje. Toto období trvalo přibližně do 40. let dvacátého století.

### **Prodejní koncepce**

Důsledkem ještě intenzivnější konkurence a dalšího technického pokroku bylo, že nabídka převyšovala poptávku. Byl to však také důsledek zvyšování úrovně řízení a rozvoje marketingu jako vědní disciplíny. Vychází z filosofie, že marketing je o něco více, než pouze prodej. Předpokládá se zpětná vazba mezi trhem a výrobcem. Během tohoto období se v organizacích začíná aplikovat marketingový přístup založený na prioritě poznávání a následného uspokojování potřeb zákazníků. Marketing začal být považován za dlouhodobý zájem. Pro budoucnost podniku je důležité si udržet spokojené zákazníky.

## Marketingová koncepce

Společenská orientace na marketing je nejnovější marketingovou koncepcí. Začátkem 70. let dvacátého století si organizace začaly uvědomovat, kromě cílů vlastního zisku a spokojenosti zákazníka, také vlastní společenskou zodpovědnost. Je to výsledkem silné kritiky spotřebního, individualistického charakteru marketingové koncepce, především ze strany ochránců životního prostředí. Podnik musí do svých rozhodnutí zahrnout i faktor celospolečenských zájmů. V rozvinutých ekonomikách by porušení této zásady mělo za důsledek vážné problémy s další existencí organizace.<sup>6</sup>

Obrázek č. 1: Kontrast prodejní a marketingové koncepce



Zdroj: KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2., vlastní zpracování.

---

<sup>6</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Často dochází k zaměňování prodejní a marketingové koncepce obrázků výše tyto dvě koncepce porovnává. Prodejní koncepce používá perspektivu **zevnitř - ven**. Začíná v podniku, soustřeďuje se na stávající výrobky společnosti a volá po vyšším prodeji a reklamě s cílem dosáhnout ziskového prodeje. Zaměřuje se na dobytí zákazníka, získání krátkodobého obrátu, bez ohledu na to, kdo a proč nakupuje.

Naproti tomu marketingová koncepce používá perspektivu **zvenčí – dovnitř**. Začíná u dobře definovaného trhu, zaměřuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na hodnotě pro zákazníka a jeho spokojenosti. V rámci marketingové koncepce představuje orientace na zákazníka a vytváření hodnoty pro zákazníka způsob, jak dosáhnout zisku a obrátu <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

## 1.2. Marketingová strategie

### 1.2.1. Pojem marketingová strategie

Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova stratéga a znamená umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu se pak pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní vytyčené cíle.<sup>8</sup>

### 1.2.2. Definice marketingové strategie

Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace, včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd. Marketingová strategie by měla být v souladu, měla by být součástí celkové strategie firmy.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určitý směr, návod postupu, který podniku naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomí částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.<sup>9</sup>

Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů - k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost. Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle.<sup>10</sup> Určují směr, které se daný podnik rozhodl sledovat v určitém časovém období, a který jej směřuje k nejúčinnější alokaci zdrojů určených k dosažení vytyčených cílů. Jejich snahou je

---

<sup>8</sup> FORET M., DOLEŽAL M., DOLEŽALOVÁ K., ŠKAPA, R.: *Marketing. 1. vydání*. Brno. 2004. 178 s. ISBN 80-210-3500-5.

<sup>9</sup> HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing. 2. Vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

<sup>10</sup> HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing. 2. Vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

vytvořit výhodnou, nejlépe dlouhodobou tržní pozici a s její pomocí dosáhnout účinných výsledků.

Musí vycházet z podnikové politiky, respektovat ji a ctít podnikové cíle. <sup>11</sup>

### **1.2.3. Strategický řídicí proces** <sup>12</sup>

Strategické řízení lze charakterizovat jako řízení rozvoje podniku z hlediska relativně dlouhého časového horizontu. V této oblasti se rozhoduje o základních koncepčních rozvojových otázkách podniku, které slouží jako východisko k tvorbě jeho strategie.

#### **Aktivita strategického řízení:**

- definování vize, poslání podniku
- vymezení cílů a návrh strategií
- identifikace příležitostí podniku

#### **1.2.3.1. Definování vize podniku**

Strategický marketing a jeho cíle se jako součást celkového řídicího procesu odvíjí od vize podniku. Vize by měla inspirovat a motivovat. V nejobecnějším kontextu a za pomoci obecných pojmů se vize snaží nastínit představu budoucího vývoje podniku, jeho postavení a směřování. Samotná tvorba vize je založena především na abstrakci. Rozhodující úlohu totiž sehrává intuice a schopnost managementu vytvořit na základě mnoha jevů, jejichž další vývoj je těžce předvídatelný, určitý celistvý obraz o budoucích podmínkách trhu. Management by měl odhalit možná ohrožení a příležitosti, trendy a skutečnosti, podle kterých stanovuje svoje poslání a podnikatelskou strategii.

---

<sup>11</sup> HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

<sup>12</sup> VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.



### **1.2.3.2. Definování poslání podniku**

Každý podnik musí v rámci svého strategického řídicího procesu stanovit své poslání. Poslání by mělo být poněkud konkrétnější pojetí vize každého podniku. Na rozdíl od vize odráží poslání už také konkrétní současné reálné podmínky na trhu. Podnik si formulováním svého poslání zdůvodňuje svoji existenci, představy a základní hodnoty, hlásí se ke své podnikové filozofii. Pro vrcholový management řady podniků nebývá mnohdy vůbec snadné konkrétní poslání vystihnout, jasně a srozumitelně je vyjádřit a zformulovat. Poslání podniku by mělo být tržně orientované, motivující, realistické a dostatečně konkrétní, mělo by brát v úvahu také tržní prostředí, které podnik obklopuje. Poslání je důležité pro definování cílů a strategií. Mělo by odrážet jedinečnost podniku. Dále by mělo vyjadřovat vztah podniku, k zákazníkům a jejich potřebám, a k trhu. Poslání jakéhokoliv podniku vychází nejen z jeho tradice, ale i současných plánů a záměrů managementu. Formulované poslání by mělo být poměrně stálé, neznamená to však neměnné a jednou provždy dané. Poslání může být změněno, doplněno nebo nově nadefinováno, pokud nastanou významnější změny v tržním prostředí nebo dokonce i uvnitř podniku. Poslání může představovat i jakýsi integrační prvek mezi podnikem a jeho zaměstnanci, jeho akcionáři a dokonce i jeho zákazníky a dodavateli.

### **1.2.3.3. Specifikace cílů podniku**

Dalším důležitým krokem, který by měl management podniku udělat následně po formulování poslání, je odvození strategického cíle (strategických cílů) z obecného a široce definovaného poslání. Cíl podniku vyjadřuje konkrétní představu požadovaného stavu v budoucnosti – v předem vymezeném časovém období. Strategické cíle by měly být definovány ve všech oblastech relevantních pro plánování, mělo by se dbát na to, aby si stanovené cíle neodporovaly. Naopak je žádoucí, aby se strategické cíle doplňovaly a aby naplnění jednoho strategického cíle pomohlo k dosažení dalšího strategického cíle.

Mluvíme o tzv. hierarchii cílů. Mělo by platit, že si cíle vzájemně neodporují.

Cíle musí být tzv. **SMART**

- **Specific = Jednoznačné** – cíle musí jednoznačně vyjadřovat, čeho nabýt dosáhnuto
- **Measurable = Měřitelné** – cíle musejí být měřitelné, aby bylo možno říci, zda vůbec či nakolik bylo cíle dosaženo
- **Achievable = Realizovatelné** – cíle musejí být realizovatelné v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici
- **Relevant = Důležité** – cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje
- **Time bound = Časově ohraničené** – cíle musejí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být také realistické<sup>13</sup>

Každý podnik si stanovuje svůj cíl. Některé organizace si stanoví cílů i několik, sledují je a snaží se o jejich splnění současně. Vyjádření cílů není nijak ortodoxně vymezeno, cíle mohou být vyjádřeny různými způsoby – nejčastěji jsou vyjádřeny ziskem v jeho různých podobách. Cíle mohou být specifikovány pro jednotlivé služby, výrobky, segmenty zákazníků. Navíc můžeme podle H. Meffera<sup>14</sup> podnikové cíle rozdělit do několika kategorií. Mezi ně patří:

- cíle tržního postavení (tržní podíl, obrat, uplatnění na trhu),
- cíle rentability (zisk a rentability obratu, vlastního kapitálu, celkového kapitálu),
- finanční cíle (likvidita, kapitálová struktura, podmínky úvěru, stupeň samofinancování),
- sociální cíle – ve vztahu ke spolupracovníkům (uspokojení z práce, příjmy a sociální jistota, sociální integrace, osobní rozvoj),
- tržní a prestižní cíle (nezávislost, image a prestiž, politický vliv, společenský vliv),
- cíle k ochraně životního prostředí (omezení spotřeby zdrojů, zabránění a zmírnění zatěžování životního prostředí – půda, voda, ovzduší).

---

<sup>13</sup> Blažková M. *Marketingové řízení a plánování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 276 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>14</sup> MEFFERT H. *Marketing & management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

Každá firma si stanovuje dlouhodobé i krátkodobé cíle. Krátkodobé cíle určují představu výsledků, kterých má být dosaženo v blízké budoucnosti. Dlouhodobé kladou důraz na současné aktivity, které je nutno provést pro splnění a dosažení záměrů budoucích.

#### **1.2.3.4. Identifikace příležitostí podniku**

Nalezení a identifikování vhodných příležitostí je pro každý nutný faktor ke splnění poslání a dosažení vytyčených cílů. Identifikace příležitostí představuje vhodnou kombinaci příležitostí vnějšího prostředí s vnitřním – tj. s možnostmi, schopnostmi a zdroji podniku.

Všechny podniky ve fungujícím tržním prostředí se setkávají s řadou příležitostí. Ne všechny příležitosti však mohou přinést podniku potřebný užitek, protože jen některé příležitosti jsou vhodné a využitelné. Proto by mělo vedení vždy pečlivě zvážit, kterých příležitostí se chopí. Nezbytné je při tomto rozhodování i dostatek kvalitních informací, které se daných příležitostí týkají, a schopnosti a možnosti dané příležitosti využít ve svůj prospěch. Úkolem managementu je proto odhalit ty vhodné příležitosti, které jsou v souladu se stanovenými cíli.

Pokud se podniku podaří vytipovat „správné“ příležitosti, je nutné, aby je následně zohlednil také v rámci strategického rozvoje a vytvořil podmínky pro jejich využití v marketingové strategii.

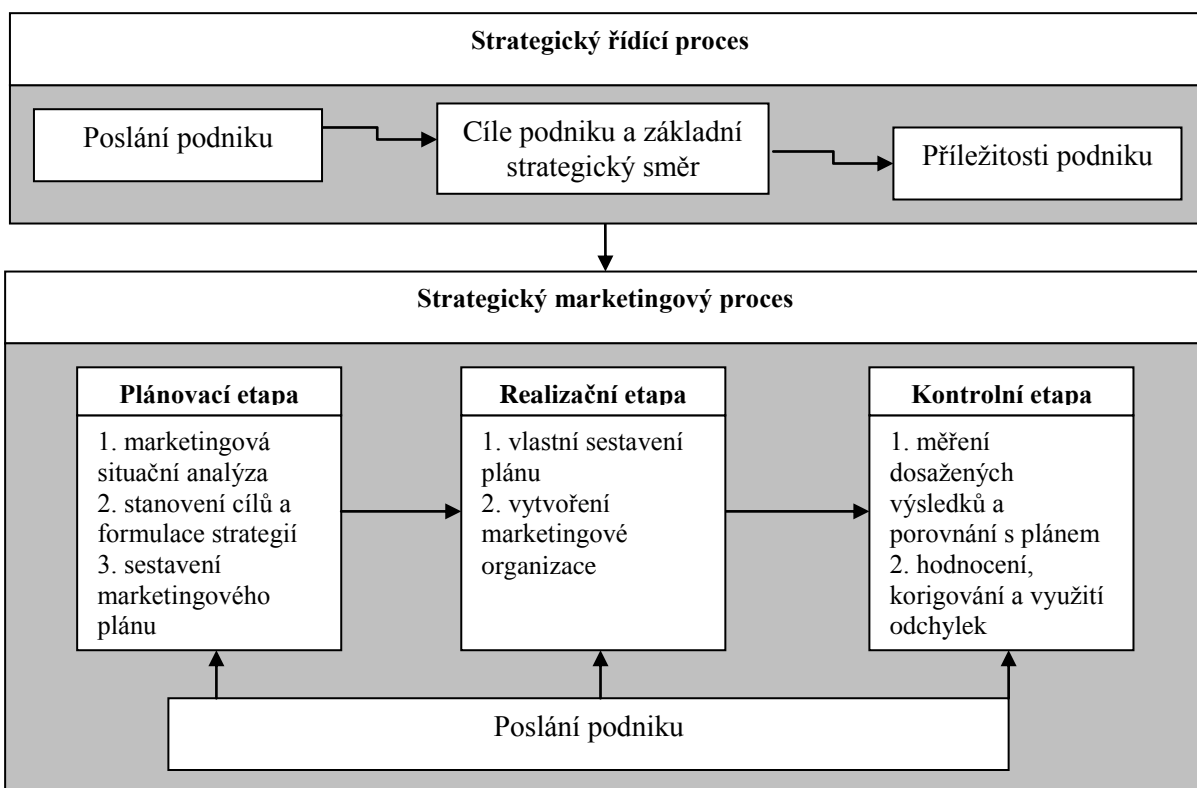
### 1.3. Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces vychází ze strategického řídicího procesu, který stanovuje rámcovou orientaci pro všechny podnikové útvary. Je prezentací strategického marketingového řízení a probíhá ve sledu tří po sobě jdoucích etapách, kterými jsou:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

Tyto etapy jsou chápány v rámci marketingového procesu jako celek a jejich sled nelze měnit. Jedná se o nepřetržitý proces se zpětnými vazbami a kontrolními mechanismy, jež se zaměřuje na všechny činnosti realizované v rovině výrobek – trh. Poskytují základ pro řízení a koordinaci marketingových aktivit, za účelem kvalitnější alokace zdrojů do perspektivních cílových trhů a profitujících výrobních programů.

**Obrázek č. 2: Vztah strategického řídicího a marketingového procesu**



Zdroj: HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

### 1.3.1. Etapa plánování

Marketingové plánování je část podnikového plánování, přinášející systematické vedení podniku směřující k dosažení stanovených cílů, a to s ohledem na vnitřní prostředí, vnější okolí, členěné na oborové, obecné a zahraniční okolí, tvořené trhem a tržními subjekty. Toto plánování se převážně zaměřuje na oblast produkt – trh a rozpracovává strategické cíle podniku jako celku.

Marketingové plánování má úzké vazby na ostatní plánovací procesy. Především je závislé na plánování nákupu, výroby, financování a plánování v oblasti lidských zdrojů. Pokud by se tvorba marketingového plánu prováděla nezávisle na ostatních plánech, došlo by k vypracování plánu, který by nebral v úvahu žádná případná úzká místa v podniku. To by mohlo mít za následek protirečení jednotlivých plánů, nedostatek surovin, nesourodost prováděných činností apod.

Nutno zdůraznit, že marketingový plán a ostatní plány podniku nejsou v hierarchickém vztahu, kdy by byl jeden plán nadřazen plánu jinému, ale ve vztahu, kdy se pozitivně ovlivňují (naplňováním jednoho dochází k ovlivňování druhého).

*„Marketingový plán je jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu.“<sup>15</sup>*

Obsah, struktura a forma marketingového plánu je výsledkem vzájemné součinnosti mnoha aktivit a různých vlivů, kdy jako nejdůležitější se jeví již mnohokrát zmiňovaný trh a tržní prostředí.

### 1.3.2. Etapa realizační

Realizační etapa strategického marketingového procesu má za úkol implementovat marketing do každodenního chodu podniku. *" Implementace marketingu je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánu stávají marketingové akce, směřující k naplnění strategických marketingových cílů, realizace marketingové strategie."*<sup>16</sup> Realizace znamená zaměření se na činnosti vedoucí k naplnění

---

<sup>15</sup> KOTLER P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 103.

<sup>16</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 113.

marketingových plánů a tím k dosažení stanovených cílů. Toho je dosaženo vhodným zaváděním prováděcích programů, do nichž jsou implementovány marketingové strategie, jejichž realizace znamená provádění strategických operací uskutečňujících marketingové cíle.

To znamená že:

- musí být posunuty do denních marketingových aktivit,
- musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí najít svůj odraz v podnikových hodnotách,
- musí být vidět ve faktické práci marketingových manažerů a ve výsledcích podniku i v případném přizpůsobení se vzniklým změnám.

Stanovené strategické marketingové cíle musejí být převedeny na roční taktické úkoly a následně implementovány do jednotlivých strategických podnikatelských jednotek pro kratší časový úsek. Organizační jednotky pak musejí věnovat pozornost jak strategickým zásadám, tak i taktickým problémům při realizaci plánů. Při implementaci těchto plánů prostřednictvím marketingových struktur musí podnik brát v potaz:

- celkové organizační uspořádání firmy a případný centrální, popř. decentralizovaný přístup,
- velikost firmy,
- příslušnost k odvětví nebo oboru,
- dlouhodobé cíle podniku,
- postavení marketingových funkcí v podniku a případné marketingové priority,
- obsluhovanou zákaznickou základnu, její velikost a rozmístění,
- charakter spotřeby dodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb,
- rozsah kooperace a stupeň zapojení do mezinárodních aktivit.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> BOUČKOVÁ J. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 432. ISBN 80-7179-577-1.

### **1.3.3. Etapa kontrolní**

Po implementaci marketingových strategií do každodenního chodu podniku je třeba po určitém časovém úseku kriticky přezkoumat celkovou marketingovou efektivnost, a jestli bylo dosaženo vytyčených cílů. Je třeba zhodnotit, zda bylo naplněno poslání podniku a měl by být znovu zhodnocen celkový přístup k trhu.

Existují dva způsoby kontroly: kontrola marketingové výkonnosti a marketingový audit.

Kontrola se zaměřuje na stanovené cíle, realizační výsledky, zjištěné odchylky a případně nezbytným nápravným opatřením. Podstatou kontroly je zjištění, že realizace příslušného plánu byla provedena, že aktuální výsledky korespondují se standardy plánu, odchylek mezi předpokládanými a stanovenými výsledky, že přijatá nápravná opatření povedou k odstranění odchylek a k ověření vybraných a užívaných strategií. Byla vytvořena řada postupů pro hodnocení marketingové výkonnosti. Hodnotí a analyzují se zejména úroveň prodeje, nákladů a zisku. Tyto analýzy mají své specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat jak individuálně, tak i souhrnně.

## 1.4. Marketingový postup a nástroje plánování

Marketingový plán lze rozčlenit takto:<sup>18</sup>

1. Analýza současné marketingové situace
2. Analýza rizik a příležitostí
3. Stanovení marketingových cílů
4. Formulace marketingové strategie
5. Sestavení prováděcího plánu.
6. Rozpočty
7. Kontrola

Správné zvolení marketingového plánu je závislé na důsledném provedení kroků jedna až sedm. Analýza současné marketingové situace, analýza rizik a příležitostí, matice BCG a stanovení cílů a hlavních úloh tvoří podklady pro rozhodování, jakou marketingovou strategii zvolit. Po stanovení marketingové strategie je sestaven marketingový plán. Dalším krokem je sestavení rozpočtů marketingového plánu a plánu systému kontroly. Podcenění některé části vede k mylné představě o vhodnosti marketingové strategie a marketingového plánu a následnému rozdílu mezi očekávaným úspěchem a reálnou skutečností.

Jelikož je cílem této diplomové práce marketingová strategie firmy, budu dále popisovat postup a nástroje této strategie.

### 1.4.1. Analýza současné marketingové situace

Jedná se o prvotní úkol při tvorbě marketingového plánu. Podstatou tohoto kroku je seznámit se s reálnou situací podniku. Analýza současné marketingové situace je však nedostačující. Sice se ztotožňují s názorem o nutnosti zjištění současné marketingové situace, ale z hlediska výběru vhodného marketingového plánu se jeví tento krok jako nedostačující. Marketingový plán je ovlivňován nejen marketingovou situací, ale i

---

<sup>18</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.



mnoha dalšími skutečnostmi, mezi které patří například chování konkurence, legislativa apod. Podnik by tyto zmíněné skutečnosti neměl přehlížet.

Vhodný nástroj pro zjištění marketingové situace je marketingový výzkum a analýza marketingové politiky firmy. Pro zjištění ostatních skutečností lze využít situační analýzu, která se bude věnovat jak vnějšímu okolí firmy, konkrétně obecnému, oborovému i zahraničnímu, tak vnitřnímu prostředí se zaměřením na lidské zdroje a finanční ukazatele.

#### **1.4.1.1. Marketingový výzkum**

Marketingovým výzkumem firma nejlépe analyzuje svoji marketingovou situaci a získává tím cenné podklady pro tvorbu budoucího marketingového plánu.

Definice marketingového výzkumu Philipa Kotlera: *„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“*<sup>19</sup>

Jan Tomek definuje marketingový výzkum jako *„soubor činností, které slouží ke zkoumání vnějších a vnitřních podmínek podniku.“*<sup>20</sup> Tyto definice vyzdvihují marketingový výzkum jako nástroj poskytující důležité informace pro marketingové řízení. *„Dnes je základním pravidlem každého pracovníka marketingu, aby porozuměl kupujícím buď v rámci segmentu, nebo na úrovni jednotlivce.“*<sup>21</sup>

Jádro výzkumu tvoří výzkum trhu a tržních subjektů. Informace získané marketingovým výzkumem by měly podniku dávat jasný přehled o situaci na trhu, o chování zákazníků,

---

<sup>19</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 406.

<sup>20</sup> TOMEK J. *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vydání. Praha: Aleko Praha, 1991. 115 s. ISBN 80 – 85341 – 02 – 6., str. 53.

<sup>21</sup> KOTLER P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80 – 7261 – 082 – 1 str. 72.

jejich přáních a potřebách. Množství informací získaných výzkumem je následně v podniku roztrženo a použito pro budoucí rozhodnutí o marketingovém plánu.

**Proces marketingového výzkumu je tvořen etapami:**

1. Volba a definování cílů
2. Sestavení plánu marketingového výzkumu
3. Získávání informací
4. Analýza a vyhodnocení informací
5. Závěry a doporučení

### **1.4.1.2 Analýza současné marketingové politiky firmy**

Výše uvedený marketingový výzkum přináší managementu podniku důležité informace potřebné pro správné sestavení marketingového plánu. Tyto informace ale představují pouze část informací potřebných pro sestavení marketingového plánu. Dalšími potřebnými informacemi jsou informace o současné marketingové politice firmy.

Marketingová politika firmy je obsažena v marketingovém mixu, tedy produktu, ceně, propagaci a distribuci, případně dalších oblastech jako obal apod. Celkové marketingové chování a jednání podniku, od stanovování portfolia produktů, přes stanovování cen, až po komunikaci se zákazníkem, vytváření a vyhledávání spokojených a věrných zákazníků, je onou marketingovou politikou.

Pro sestavení marketingového plánu jsou nejdůležitější informace o marketingové politice firmy a informace získané marketingovým výzkumem. Z tohoto důvodu je některými autory odborných publikací, například Philipem Kotlerem, uváděna analýza současné situace podniku z hlediska marketingu jako dostatečný pro sestavení marketingového plánu.

### 1.4.1.3 Situační analýza

Jako vhodný nástroj pro analyzování aktuální situace podniku se jeví situační analýza.

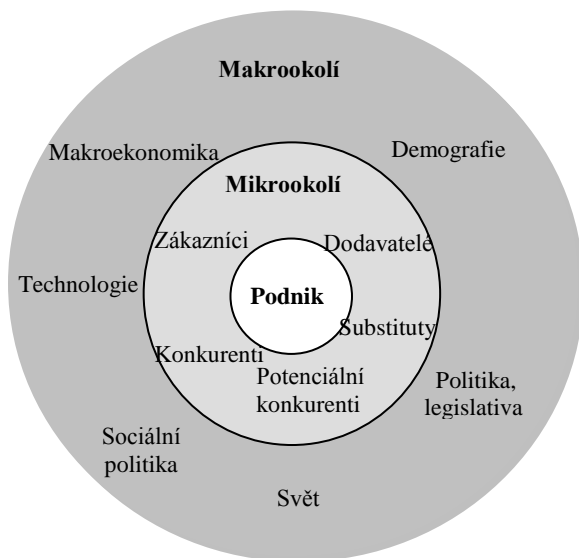
*„Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.“<sup>22</sup>*

Marketingový výzkum a analýza marketingové politiky se částečně kryje se situační analýzou. Výsledky, které jsou dosaženy marketingovým výzkumem a analýzou marketingové politiky, jsou definovány jako jedna z podstatných součástí situační analýzy.

Po obsahové stránce je situační analýza značně rozsáhlý pojem. Pro zjednodušení lze situační analýzu rozčlenit na několik oblastí a podoblastí. Informace získávané situační analýzou a nezbytné pro sestavení marketingového plánu jsou dvojího druhu:

1. Informace z okolí podniku
2. Informace zevnitř podniku

#### Obrázek č. 3: Vlivy působící na podnik



Zdroj: Blažková M. *Marketingové řízení a plánování 1. Vydání. Praha:Grada Publishing, 276 s.* ISBN 978-80-247-1535-3., vlastní zpracování

<sup>22</sup> *Strateg* [online] Dostupný na WWW: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

### **1.4.2. Stanovení marketingových cílů**

Po realizaci analýzy rizik a příležitostí, analýzy BCG a analýzy současné marketingové situace (marketingového výzkumu, analýzy marketingové politiky, situační analýzy) může firma přistoupit k formulování cílů. Drtivá většina podniků sleduje jako hlavní dlouhodobý cíl maximalizaci zisku. Naplňování tohoto hlavního cíle je podmíněno volbou a realizací mnoha dalších cílů. Podnik si musí vytvořit určitou kombinaci cílů usilujících například o zvýšení rentability, tržního podílu nebo snížení rizika. Následně musí vyvíjet činnosti, které povedou právě k naplňování i těchto cílů. Marketingové strategie i marketingový plán jsou sestaveny tak, aby bylo dosahováno marketingových cílů, a jsou jim plně podřízeny.

Stanovení cílů je velmi složitý proces. Mnohé podniky podléhají touze po okamžitém zisku a volí cíle, které jim umožní pouze dosažení zisku z hlediska krátkého období. Dlouhodobě firma není schopna udržet takovou výši zisku a může se dostat do potíží. Organizace proto musí zvažovat určité protiklady jako je krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, hluboké pronikání trhu versus rozvoj nových trhů.

### **1.4.3. Formulace marketingových strategií**

Marketingová strategie je výchozí část marketingového plánu. Při dělení marketingového plánování na strategickou, taktickou a operativní část patří marketingová strategie do oblasti strategického marketingového plánování. Správná volba marketingové strategie je jedním z předpokladů dosažení úspěchu podniku reprezentovaného například velkým objemem realizovaných obchodů, dosahováním vysokých zisků.

V odborné literatuře zabývající se marketingem je formulováno poměrně značné množství odlišných marketingových strategií. Množství marketingových strategií je dáno množstvím diferenčních situací, do kterých se může podnik dostat. Jinou strategií zvolíme jako vůdčí podnik na trhu a jinou, pokud bude náš podnik obklopen konkurencí a bude bojovat o udržení životaschopnosti. Odlišné strategie volí podnik i v rámci fází životního cyklu produktu.

Několikaletá tržní situace většiny odvětví je charakteristická jasnou převahou nabídky nad poptávkou, tvrdou konkurencí a poměrně značně homogenními produkty. Úkolem podniku je zaujmout zákazníka a přesvědčit ho ke koupi svého produktu. Odlišením se od konkurence je podnik pro zákazníka zajímavější a spíše zvolí produkty tohoto podniku.

Odlišení se od konkurence se nemusí ve všech případech týkat pouze změny produktu, jeho funkčních vlastností nebo poskytovaného užítku. Odlišení může představovat i změna kvality poskytovaných služeb, soutěže, drobné dárky. Snaha o odlišení se od konkurence a zapůsobení na zákazníka je ideou marketingové strategie.

### **1.4.3.1. Segmentace trhu**

V rámci marketingové strategie dochází také k volbě segmentu, na který se firma zaměří. Segmentace trhu je daná rozdílností zákazníků působících na trhu. Firma většinou není schopna pokrýt veškeré zákazníky daného odvětví, ve kterém působí. Problém tvoří jednak množství zákazníků, nákupní požadavky zákazníků a jejich kupní síla. Pro realizaci a vysoký účinek marketingové strategie je vhodné zaměřit se pouze na určitý segment na trhu.

Jako kritéria pro stanovování segmentů jsou využívány:<sup>23</sup>

- geografická kritéria
- demografická kritéria
- sociálně ekonomická kritéria
- psychologická kritéria

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy nemůže zaměřit na celý trh, ale musí se zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět. Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.

---

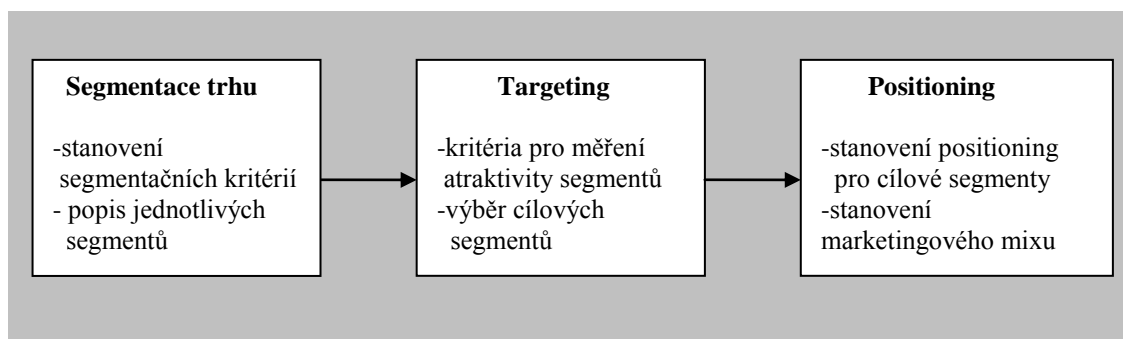
<sup>23</sup> TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80 – 01 – 01904 – 7.

Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý, aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. Jednotlivé segmenty se však od sebe musí dostatečně odlišovat svými tržními projevy. Dalším pravidlem je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle a chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání na daném segmentu.

Proces tržní segmentace lze rozčlenit do několika kroků:

- výběr vhodných kritérií pro segmentaci trhu a analýza jednotlivých segmentů;
- výběr cílového trhu (targeting);
- volba segmentační strategie.

#### Obrázek č. 4: Průběh segmentace, targetingu a positioningu



Zdroj: KOTLER P, ARMSTRONG G *Marketing. 1. Vydání*. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

1. Trhy je možné rozdělit do dvou skupin, a to na trh spotřebních výrobků (trh jednotlivých spotřebitelů a domácností, které nakupují výrobky a služby pro osobní spotřebu), trh průmyslových výrobků (podniky a další instituce, které nakupují výrobky pro další výrobu či distribuci). Pro přesné zacílení na zvolený segment je nezbytné segmentační kritéria kombinovat, aby byla zaručena jejich úplnost.

2. Volbu cílového segmentu (targeting) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji.

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií:

Jednotná segmentační strategie – vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (jeden výrobek) a maximalizovat její podíl na trhu.

- **Diferenciovaná segmentační strategie** – má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují např. užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie umožňuje firmě oslovit s rozličnými značkami různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu.
- **Strategie koncentrace na vybraný segment** – podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek). Obvykle se jedná o malý segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy a který je natolik specifický, že je možné ho vhodným marketingovým mixem účinně oslovit.<sup>24</sup>

#### 1.4.4. Sestavení prováděcího plánu

Dalším krokem sestavení marketingového plánu je sestavení prováděcího plánu. Prováděcí plán a jeho sestavení představuje pro management podniku poslední krok realizace marketingového plánu z marketingového nazírání. Kroky následující sice musí být provedeny, ale nejedná se již o sestavování marketingového plánu, nýbrž o stanovování rozpočtů a následného kontrolního systému.

---

<sup>24</sup> MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 206 s. ISBN 80-247-1678-X.

Prováděcí plán představuje samotné jádro marketingového plánu. Na základě marketingové strategie je následně volena kombinace marketingových nástrojů vedoucí k jejímu naplnění. Obsahem i cílem prováděcího plánu je stanovení, výběr a použití marketingových nástrojů tak, aby zvolené kombinace byly harmonické, okamžik jejich nasazení a délka trvání jejich účinnosti byla optimální, intenzita jejich nasazení přinášela nejvyšší efektivitu, a aby tak přispívaly k dosažení předem stanovených cílů s ohledem na stanovenou marketingovou strategii.

#### **1.4.4.1. Marketingový mix**

Marketingový mix představuje kombinaci marketingových nástrojů. „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu*“<sup>25</sup>

McCarthy popularizoval marketingový mix tvořený čtyřmi základními marketingovými nástroji. Právě tato kombinace marketingových nástrojů se dostává do podvědomí široké veřejnosti a marketingový mix je ztotožňován právě a pouze s kombinací marketingových nástrojů čtyř P: výrobek, cena, místo, propagace. Teorie McCarthyho je všeobecně použitelná, ale nesprávné pochopení marketingového mixu pouze jako kombinace čtyř P a ne všech marketingových nástrojů vede k menší efektivnosti marketingu. Z povahy produktů firmy Granitol, a.s. se pro zjednodušení zaměřím pouze na marketingový mix podle McCarthyho. **Všeobecně uznávaná teorie čtyř P je tvořena:**

Produkt – výrobek

Price – cena

Place – místo

Promotion – propagace

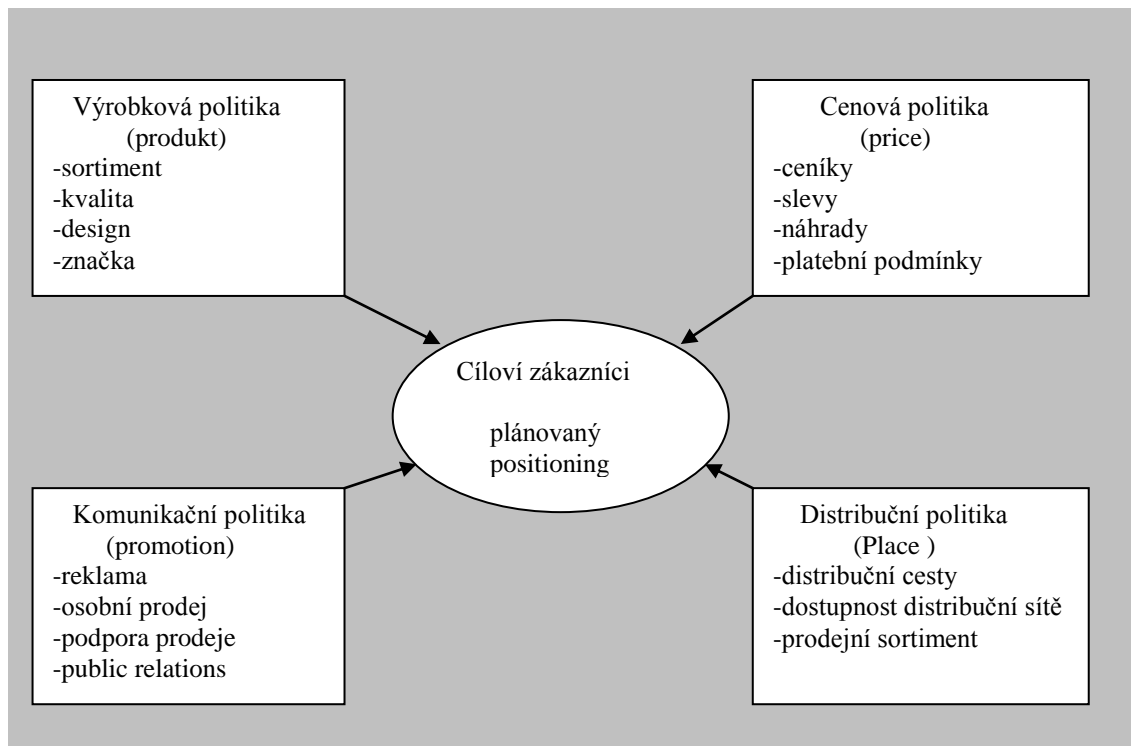
---

<sup>25</sup> KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 70.



„Na marketingový mix je třeba nahlížet jako „na interaktivní proces hledání, a to se všemi zpětnými vazbami.“<sup>26</sup> Důležitou součástí marketingového mixu je vzájemný vztah mezi nástroji.

**Obrázek č. 5: 4P marketingového mixu**



Zdroj: KOTLER P, ARMSTRONG G *Marketing. 1. Vydání*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2004. 856 s.ISNB 80-247-0513-3.

<sup>26</sup> TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80 – 01 – 01904 – 7. str. 191.

### 1.4.5. Rozpočet

Po sestavení marketingového plánu je třeba sestavit rozpočet. „Rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období“<sup>27</sup>. Rozpočet je zlomovým okamžikem sestavení marketingového plánu. Zjišťovaná rentabilita navrženého plánu, díky které se může i zdánlivě velmi efektivní marketingový plán projevit jako nerentabilní a pro firmu nevhodný, je oním zlomovým okamžikem. V případě, že dojde k takovému zjištění, je třeba se vrátit ke kroku sestavení prováděcího plánu a navrhnout plán nový.

Rozpočty v zásadě obsahují projekci výkazu zisků a ztrát. Uvádějí výši očekávaných tržeb (počet budoucích prodaných kusů výrobku či objem poskytnutých služeb a jejich čistou průměrnou prodejní cenu) a očekávané náklady (výrobní, distribuční, marketingové). Vzájemné porovnání těchto dvou veličin pak vypovídá o právě zmiňované rentabilitě marketingového plánu.

Zobrazení rozpočtu je v odborné praxi prováděno rozdílnými způsoby. Nejběžnější podobou rozpočtu je zobrazení v projekci výkazů zisků a ztrát, kde jsou jednotlivé body marketingového plánu rozčleněny na oblasti korespondující s oblastmi marketingového mixu.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Blažková M *Marketingové řízení a plánování*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 276 s. ISBN 978-80-247-1535-3., str. 190.

<sup>28</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

## 1.4.6. Kontrola

Po implementaci marketingových strategií do každodenního chodu podniku je třeba po určitém časovém úseku kriticky přezkoumat celkovou marketingovou efektivnost, a jestli bylo dosaženo vytyčených cílů. Je třeba zhodnotit, jestli bylo naplněno poslání podniku a měl by být znovu zhodnocen celkový přístup k trhu.

Existují dva způsoby kontroly: kontrola marketingové výkonnosti a marketingový audit.

### **Kontrola marketingové výkonnosti**

Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav. Tři klíčové prvky jsou základem kontroly marketingové výkonnosti.

Jsou to:

- respektované standardy marketingové výkonnosti představující určitou úroveň očekávaných výkonů,
- vyhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání s předpokládaným výkonem,
- korekce (prováděné pokud je to nutné) představující změny v případech, kdy nejsou dosaženy standardy výkonnosti a je třeba marketingový systém reformovat.

Kontrola se zaměřuje na stanovené cíle, realizační výsledky, zjištěné odchylky a případně nezbytným nápravným opatřením. Podstatou kontroly je zjištění, že realizace příslušného plánu byla provedena, že aktuální výsledky korespondují se standardy plánu, odchylek mezi předpokládanými a stanovenými výsledky, že přijatá nápravná opatření povedou k odstranění odchylek a k ověření vybraných a užívaných strategií. Byla vytvořena řada postupů pro hodnocení marketingové výkonnosti. Hodnotí a analyzují se zejména úroveň prodeje, nákladů a zisku. Tyto analýzy mají své specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat jak individuálně, tak i souhrnně.

**Analýza prodejů** – tato analýza nám ukazuje závislost objemu prodeje na realizované marketingové strategii. Pro větší přínos nelze použít jen analýzu založenou na základní prodejní databázi. Data o množství prodaných výrobků, kupcích či místech prodeje je třeba porovnat s dalšími parametry.

Pro tyto účely se zejména sledují:

- objemy prodejů,
- tržní podíly,
- relativní tržní podíly.

**Analýza nákladů** – analýza nám ukazuje, specifikuje a vyčísluje náklady spojené s realizací marketingových strategií. Porovnání vynaložených nákladů s dosaženými výsledky ukazuje nákladovou přiměřenost.

**Analýza ziskovosti** – výsledkem je měření a posouzení ziskové výkonnosti výrobků, výrobních řad, skupin zákazníků, segmentů trhu, distribučních cest atd. Na jejím základě je rozhodováno o dalším osudu jednotlivých analyzovaných subjektů.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Marketing Management*. 1. vydání. Praha: ČVUT, 1999.406 s. ISBN 80-01-01904-7.

## **2. ANALYTICKÁ ČÁST**

Analytická část se zabývá popisem charakteristiky společnosti, identifikaci klíčového produktu, situační analýzou klíčového produktu – současný stav, analýza prostředí, analýza konkurence, analýza zákazníků, analýza distribuce. Završením analytické části je provedena Ansoffova matice a analýza SWOT.

### **2.1. Charakteristika společnosti Granitol, a.s.**

#### **2.1.1. Základní charakteristika společnosti**

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral firmu Granitol, a.s. Tato firma je největším výrobcem folii z polyetylenu a vázací PP pásky v České republice. Firma má sídlo v Moravském Berouně, Partyzánská 464, 79305. Přibližně 70% výroby je prodáno v České republice a 30% v zahraničí. Firma má 115 - letou tradici. Výrobou folií se zabývá 40 let.

O špičkové kvalitě svědčí získání řady spokojených zákazníků a certifikát ISO 9001 od renomované auditorské firmy RW TÜV.

#### **2.1.2. Historie**

Historie značky Granitol, a.s. spadá na konec 19 století. Byla založena 1895 jako firma na výrobu vodotěsného papírů a tkanin. V roce 1910 z rodinné firmy vzniká společnost Granitol.

#### **Vývoj výrobního programu**

1895 – koženka na bázi nitrocelulózových nátěrů

1908 – prostěradla pro nemocnice

1910 – voskovaná plátna a umělá kůže

1929 – semišová kůže a rolety

1959 – podlahová krytina, koženka, svařovaná galanterie a termosety

- 1960 – hadice a trubice k vysavačům
- 1964 – kaširované výrobky (PVC na papíře a textilu)
- 1967 – výroba PE-fólií z LDPE
- 1976 – výroba fólie z HDPE MIKROTEN®

### **Současnost**

- 1945-1948 státní správa
- 1948-1989 různá začlenění v podnicích:
  - n. p. SYNTHESIA Pardubice
  - n. p. FATRA Napajedla
  - n. p. PLASTIMAT Jablonec nad Nisou
  - n. p. TECHNOPLAST Chropyně
- 1969 samostatný národní podnik
- 1990-1995 privatizace
- 1995 majoritní vlastník Granitol Union
- 2004 nový majoritní vlastník SLOVINTEGRA a.s.
- 2005 SLOVINTEGRA a.s. se stává 100 % vlastníkem

### **2.1.3. Poslání a vize společnosti**

Posláním je uspokojovat i ty nejmenší potřeby a požadavky zákazníků. Vyrábět a dodávat na trh obaly z polyethylenu a vázací PP pásku.

Vizí je budovat zákaznický orientovanou firmu vyrábějící výrobky z plastů, která se rozvíjí s respektováním ochrany životního prostředí. Ve své orientaci se zaměřovat na vývoj, výrobu obalů z polyethylenu a jejich uplatnění na trhu. Udržet si postavení největšího výrobce a dodavatele PE folií v ČR. V obchodních vztazích respektovat prioritní postavení zákazníka a pružně reagovat na jeho potřeby. Neustále zlepšovat efektivnost řízení, produktivitu veškerých činností a kvalitu výrobků. Posilovat image společnosti jako solidního partnera.

## **2.1.4. Vymezení strategických cílů společnosti**

- Udržet si postavení největšího výrobce a dodavatele fólií z PE a vázací PP pásky v České republice
- Zlepšit celkové povědomí o značce a image firmy
- Průběžně snižovat provozní náklady
- Budovat silnou pozici organizace
- Zajistit trvalý růst organizace
- Rozšiřovat značku na dalších zahraničních trzích
- Posilovat dobré vztahy s obchodními partnery
- Zvětšit objemy prodeje
- Vyhledat nové dodavatele materiálů

## **2.1.5. Hodnoty společnosti**

### **Vztah k obchodním partnerům**

Prioritní hodnotou firmy je korektní vztah k obchodním partnerům založený na vzájemné výhodnosti a flexibilitě obchodních vztahů.

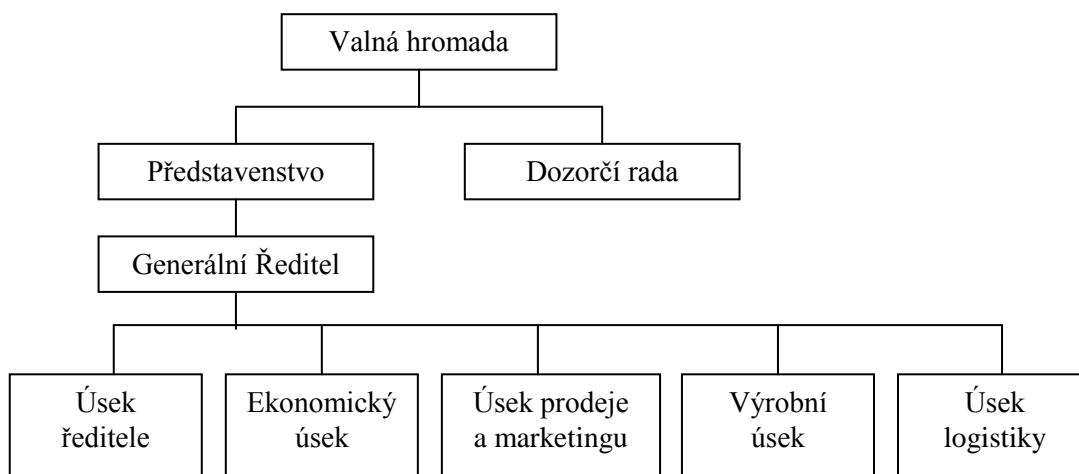
### **Vztah k zaměstnancům**

Zaměstnanci představují největší vnitřní hodnotu firmy. Dlouhodobý a efektivní rozvoj společnosti je podmíněn vytvářením podmínek pro týmovou práci a tvůrčí atmosféru, ve které si zaměstnanci uvědomují svoji aktivní roli v systému řízení podniku a řešení konkrétních úkolů na pracovišti.

### **Tradice**

115 - letá tradice výroby obalových materiálů v Moravském Berouně je pro každého zaměstnance zavazující výzvou do budoucna a pro každého zákazníka zárukou dlouhodobé solidnosti a zodpovědného přístupu k podnikání jak po stránce jakosti produktů, tak i po stránce ochrany životního prostředí.

## 2.1.6. Organizační struktura



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

**Tabulka č. 1: Struktura a počet zaměstnanců**

Ukazatel	2007	2008	2009
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>420</b>	<b>419</b>	<b>388</b>
Z toho žen	161	157	140
Z toho mužů	259	262	248
Z toho TOP management	3	4	4
Z toho THP	106	104	88
Z toho dělnické profese	314	315	300
<b>Věková struktura</b>			
Do 20 let	9	5	8
21-30 let	96	99	84
31-40 let	102	102	99
41-50 let	131	122	114
51-60 let	82	90	81
nad 60 let	0	1	2

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*



## **Komentář:**

Společnost Granitol, a.s. je organizačně rozdělena na úseky: úsek ředitele, ekonomický úsek, úsek prodeje a marketingu, výrobní úsek a úsek logistiky. Tyto úseky jsou podřízeny generálnímu řediteli. Generální ředitel je zodpovědný představenstvu, a představenstvo valné hromadě. Více jak 60% zaměstnanců tvoří muži. Věková strukturu je téměř rovnoměrně rozložena od věku 20 let do 60 let.

## **2.1.7. Základní ekonomické ukazatele**

**Tabulka č. 2: Základní ekonomické údaje**

<b>Ukazatel</b>	<b>Jednotka</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Výnosy z běžné činnosti</b>	tis. Kč	1 135 924	1 233 842	1 225 356
<b>z toho:</b>		1 135 924	1 233 842	1 225 356
Tržby za vlastní výrobky	tis. Kč	1 114 288	1 211 934	1 203 739
z toho: tržby za prodej na export	tis. Kč	266 664	323 519	351 016
Tržby z prodeje služeb	tis. Kč	10 565	10 954	11 071
Ostatní výnosy	tis. Kč	11 071	10 954	10 546
<b>Počet zaměstnanců</b>	osoby	420	419	388

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

## **2.1.8. Výrobní profil**

Granitol, a.s. vyrábí folie z PE a vázací PP pásku. Výrobky jsou rozděleny podle těchto obchodních značek:

### **GRANOTEN®**

- teplem smrštitelné fólie pro skupinové balení
- paletizační fólie a pytle
- obalové fólie
- nesmršťovací (technické) fólie
- plachty k zakrývání a pro využití v zemědělství

### **MIKROTEN®**

- používá se pro balení širokého spektra výrobků (potravin, technické předměty, tiskoviny)
- používá se při výrobě asfaltových pásů jako separační vrstva
- používá se při výrobě papírových pytlů jako izolační vrstva proti vlhkosti
- jako polotovar pro výrobu dalších obalů – sáčky, košílkové tašky

### **SEPATEN®**

- fólie využívaná zejména ve stavebnictví jako izolace proti zemní vlhkosti, technologické vodě, pro potlačení difúzních a kondenzačních jevů vodní páry

### **PERFOTEN®**

- používá se pro balení rýže v tzv. varných sáčcích, pohanky a dalších sypkých potravinářských produktů

### **FLEXOTEN®**

- paletizační fólie samo - smršťitelná, tzv. stretch hoods – používá se pro paletizace bez tepelného smršťování

### **GRANOFLEX®**

- **vázací PP páska** – používá se na převazování krabic se zbožím, svazkování různých předmětů (novin, kartonů a různých obalů), převazování průmyslových výrobků v obalech atd.

## 2.2. Identifikace klíčového produktu

Cílem této části diplomové práce je analýza produktového portfolia, výběr klíčového produktu (skupiny produktů) a doporučení jeho dalšího rozvoje. Návrh a doporučení se týká oblasti marketingového plánování společnosti Granitol, a.s.

### Tabulka č. 3,4: Přehled produktového portfolia v datech

Pro správnou identifikaci produktu, resp. skupiny produktů je nutné nejprve provést rozbor přínosů jednotlivých skupin produktů pro podnik.

#### Základní rozbor

<b>PRODUKCE / rok (tun)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Úzké folie	8 532	8 637	8 631
Široké folie	9 587	10 321	10 312
Potištěná folie	2 732	2 764	2 757
Vázací PP pásy	<b>1 522</b>	<b>1 440</b>	<b>1 361</b>
<b>Celkem</b>	<b>22 373</b>	<b>23 162</b>	<b>23 061</b>

Úzké folie - Granoten smršťovací pro skupinové balení, Mikroten a Perfoten

Široké folie – Granoten paletizační, Flexoten, Sepaten

Vázací PP páska – Granoflex

Potištěná folie

Pozn.: Růst produkce se u produktové skupiny „vázací PP pásy“ zastavil (2008) a dále klesá (2009).

<b>TRŽBY / rok (tis. Kč)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Úzké folie	398 121	443 234	441 765
Široké folie	462 619	515 852	513 326
Potištěná folie	183 496	185 571	184 954
Vázací PP pásy	<b>70 052</b>	<b>67 277</b>	<b>63 694</b>
<b>Celkem</b>	<b>1 114 288</b>	<b>1 211 934</b>	<b>1 203 739</b>

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

Pozn.: Růst tržeb se u produktové skupiny „vázací PP pásy“ zastavil (2008) a dále klesá (2009).

## **Shrnutí**

Z výše uvedeného rozboru je patrné, že produktová skupina „vázací PP pásy“ vykazuje klesající tendenci, a to jak u objemu prodeje, tak i v ročních tržbách. Objemově stěžejní skupiny produktů „folie“ jsou na trhu dobře etablovány a pro podnik jsou hlavním příjmem. Skupiny folií není třeba nadstandardně kriticky a strategicky řešit. Je však evidentní, že skupina „vázací PP pásy“ má snižující tendence. Této skupině je nutné věnovat zvýšenou pozornost, a to v podobě provedení dalších analýz a rozborů.

S ohledem na rozsah této diplomové práce se budu dále zabývat pouze produktovou skupinou „vázací PP pásy“. V této práci jsou tedy následně provedeny další analytické rozborů.

## 2.3. Situační analýza – vázací PP pásy

V následující části bude provedena situační analýza vybrané produktové skupiny „vázací PP pásy“, a to v rozsahu marketingových nástrojů a technik popsaných v teoretické části. Bude využito PEST analýzy, analýzy trhu, analýzy konkurence, SWOT analýzy. Bude stanoven cíl strategie a akční kroky jejího naplnění.

### Vázací PP páska: GRANOFLEX®

**Vázací PP páska** - používá se na převazování krabic se zbožím, svazkování různých předmětů (novin, kartonů a různých obalů), převazování průmyslových výrobků v obalech atd.

### Obrázek č. 6: Vázací PP páska: GRANOFLEX®



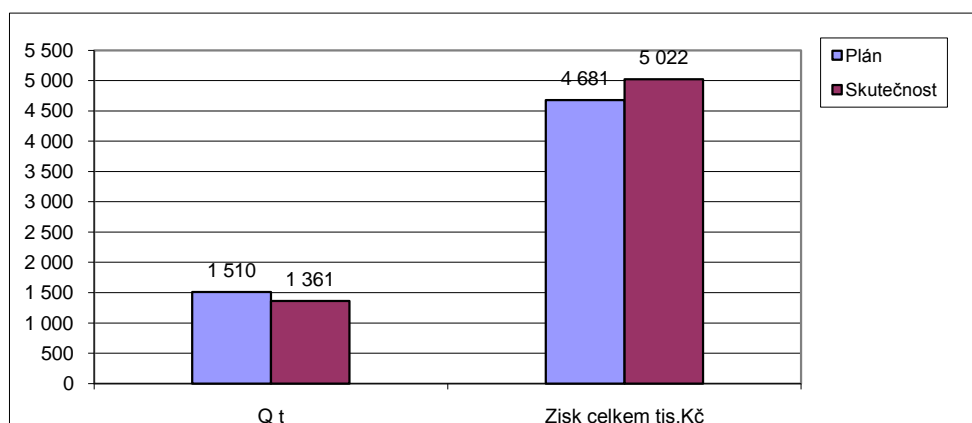
*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

### 2.3.1. Současný stav vázací PP pásy

Tabulka č. 5 : Vázací PP páska – plán a skutečnost roku 2009

Plán				Skutečnost			
Q	PC	Zisk/Kg	Zisk cekem	Q	PC	Zisk/Kg	Zisk cekem
T	tis. Kč	Kč	tis. Kč	t	tis. Kč	Kč	tis. Kč
1 510	69 303	3,1	4 681	1 361	63 694	3,69	5 022

Graf č. 1 : Vázací PP páska – plán a skutečnost roku 2009



Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti

Základní parametry za rok 2009 nám ukazují, že ukazatele zisk celkem a zisk/kg budou mírně překročeny, ale objem prodeje v množství a prodejních cenách splněn nebude.

#### Příčiny neplnění výše uvedených parametrů:

- užší nabídka produktů i služeb oproti konkurenci (pouze produkt: vázací PP páska bez vázací techniky, absence servisu vázací techniky)
- nedostatečné investice do trvalé propagace produktu (zejména v zahraničí) zaměřené na distributory

- nedostatečná spolupráce s tuzemskými distributory (mimo Penta servis a Tart)
- posilující kurz koruny (snadnější průnik zahraničních pásek do ČR)
- omezení spolupráce s firmou Feifer (cca - 30 tun)
- zavedení výroby odlehčených pásek (dopad - 30 tun)
- nerealizování projektu s přidavkem pásek do betonových směsí (ing. Bílý – cca 100 tun)
- vysoké základní ceny (vyšší gramáž oproti konkurenci)
- nedořešení problému se zakřivením úzkých pásek (šíře 5 a 5,5 mm)

Vázací PP pásku vyrábí Granitol, a.s. v mnoha rozměrech a několika barevných provedeních.

Rozměrová řada začíná PP páskou 5,0 mm a končí nabídkou 16 mm šíře. Nejprodávanějším rozměrem je rozměr 12 mm x 0,50 mm, který lze použít jak do automatizovaných vázacích strojů, tak pro poloautomatizované vázací stroje, a také k ručnímu vázání. Tento rozměr tvoří přibližně 50 % veškeré výroby vázací PP pásky společnosti Granitol, a.s.

Obecně lze konstatovat, že trh rozlišuje vázací PP pásku na 2 druhy, a to dle užitných vlastností. V současné době se výroba společnosti Granitol, a.s. orientuje na vázací pásku lepších užitných vlastností ve vysoké kvalitě s dostatečnou vysokou pevností. Tato páska je určena ke strojnímu zpracování. Tyto vlastnosti nejsou však náležitě oceněny a tím se dostává do konfliktu s dalšími výrobci a dovozci vázacích PP pásek v oblasti konkurenceschopné prodejní ceny.

Z tohoto důvodu musí začít vyvíjet i Granitol, a.s. tzv. odlehčenou vázací PP pásku. Tyto pásy mají nižší užitné vlastnosti. Je to dáno nižší gramáží výrobku, což umožní tvorbu lepší konkurenceschopné ceny, která by se měla pohybovat řádově o 15% níže pod dnešním ceníkem společnosti Granitol, a.s.

Tato páska je určena pouze k ručnímu vázání jednotlivých produktů, kde není kladen takový důraz na počet reálných úvazků za minutu, jako tomu je při strojním zpracování vázací PP pásky. Tento trh s ruční vázací PP páskou je tím pádem zatím zapovězen společnosti Granitol, a.s., ale v této oblasti je značný potenciál v možnosti nárůstu prodeje daného produktu. Klíčovými rozměry pro ruční vázání jsou vázací PP pásy

v šíři 12 mm, 15 mm, 16 mm, které se v současné době dovážejí do ČR z jiných států: Polsko – firma Defaline, Rakousko - firma Teufelberger, Řecko – firma Maillis.

### **2.3.2. Analýza okolního prostředí /PEST/**

Analýza je vhodným nástrojem pro posuzování vnějšího prostředí, které do značné míry působí na fungování celé společnosti. Vnější prostředí firmy Granitol, a.s. je ovlivňováno následujícími faktory.

#### **Politické vlivy – P**

Zájmové okolní prostředí společnosti Granitol, a.s. (Polsko, Německo, Ukrajina, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko) je politicky stabilní, země vykazovali doposud výrazný nárůst HDP (dnes z důvodů krize spíše stagnují, podle mého názoru je to dočasný stav), což bude přispívat k dalšímu růstu zejména v oblasti průmyslové výroby, a s tím souvisejícího balení.

#### **Ekonomické vlivy – E**

Trvalý růst ceny ropy jako zdroje pro výrobu plastů znamená negativní dopad do cen materiálu a cen přepravy zboží na větší vzdálenosti, narůstající tlak na rychlý a intenzivní vývoj s cílem dosažení úspor.

Posilující kurz koruny, který komplikuje umístění produktu na zahraničních trzích a naopak snadnější vstup konkurence na český trh.

#### **Sociální vlivy – S**

Především vlivem rychlého a moderního technologického rozvoje vznikají ve výrobních podnicích nové požadavky na kvalitu pracovní síly. Takové požadavky se v tržním systému nabídky práce úměrně promítají do poptávky, a tím i do finančního a kvalitativního ohodnocení pracovní pozice.

Přináší to tlak na mzdy, které znamenají růst mzdových nákladů, možný přesun výrobních podniků do oblastí s nižší cenou práce.



## **Technické vlivy – T**

Posun od jednoduchých ručních strojků k poloautomatům a výkonným automatickým vázacím strojům, zařazeným do výrobních linek. Zvyšuje se rychlost vázacího procesu, rostou nároky na kvalitu vázací pásky s cílem zamezit vzniku chybného úvazku. Platí obecný trend snižování nákladů na balení a při porovnání pásek s vyhovujícími užitnými vlastnostmi mají prioritu pásky s nejnižší cenou (snižování šířek, snižování gramáže). Cílem nezbytného vývoje je zajistit tyto požadované parametry při vynaložení nejnižších nákladů.

### **2.3.3. Analýza trhu**

#### **Odhadovaná velikost trhu**

V návaznosti na data z Českého statistického úřadu je velikost a potřeba trhu s PP páskou v České republice odhadována na 2 400 tun za rok. V tomto údaji lze zahrnut prodej společnosti Granitol, a.s., jakožto jediného výrobce na českém trhu, dále pak dovozy kvalitní vázací PP pásky zahraničních firem, ale také dovozy extrémně levné PP pásky s nižšími užitnými vlastnostmi, používané pro ruční vázání.

Trh s vázacími PP páskami mírně, ale trvale roste (5%).

#### **Vývoj velikosti trhu**

Spotřebu vázací PP pásky ovlivňuje především rozvoj segmentu výroby stavebních hmot, papírenský průmysl v segmentu tiskovin. V těchto 2 segmentech se PP páska nejvíce používá. Ve srovnání s minulým rokem je spotřeba nižší. Jedním z důvodů je, že PP pásku může nahradit v některých případech PET páska a ocelová páska (PP páska šíře 15, 16 mm) a částečně byla ovlivněna ekonomickou krizí.

**Tabulka č. 6: Vývoj prodeje PP pásky podle teritorií v letech 2007 – 2009:  
PC (prodejní ceny), NC (nákladové ceny) a KP(krycí příspěvek)**

		Množství v tunách	PC v tis. Kč	NC v tis. Kč	KP v tis. Kč
2007	Tuzemsko	756	39 571	27 426	16 578
	Slovensko	133	6 251	4 815	1 735
	Export	294	13 230	10 623	1 882
2008	Tuzemsko	821	43 050	28 325	14 356
	Slovensko	143	7 435	4 934	2 433
	Export	376	16 792	12 972	2371
2009	Tuzemsko	805	41 225	28 577	16 321
	Slovensko	132	6 944	4 686	1 653
	Export	424	15 525	11 638	1 736

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

**PC** - prodejní cena

**NC** – nákladová cena

**KP** – krycí příspěvek = příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku

### **Podíl na trhu**

S prodejem 805 tun má Granitol, a.s. podíl na českém trhu s PP páskou cca 34 %. Na Slovensku Granitol, a.s. prodal 132 tun, což je cca 10 % potřeby tamního trhu.

Na území Polska, Maďarska, Bulharska, Rumunska a Německa je podíl společnosti Granitol, a.s. velmi nízký – podle teritoria se pohybuje od 1 do 5%.

### **Polsko:**

Dominantní postavení na trhu mají firmy DEFALIN, M.J.Maillis, Marflex. Kromě nich jsou však na trhu i další výrobci – TERPLAST, WALD-GOLD, CONNECT, MAC-GRAF. Polský trh je vzhledem k malé dopravní vzdálenosti, neexistenci jazykové bariéry a jeho velikosti jedním z nejnadějnějších trhů. Pro průnik na tento trh je nutné rozšířit sortiment o požadované rozměry (12mm x 0,80 mm, 16mm x 0,60 mm, 19mm x 0,90 mm aj.)

### **Rumunsko:**

Na trhu operují zejména firmy M.J.Maillis (Řecká výrobní pobočka), Corstrap (Bulharská pobočka), Kaposplast (Maďarska pobočka), místní výrobní firma Living Plastic, firmy Maxol, Toledo.

Ve značné míře se zde uplatňují ruční pásy, jejich rozměry a pevnostní parametry jsou uvedeny níže, trh dynamicky roste.

Rozměry (mm)	Pevnost (N)
12x0,65	1500
15x0,80	2700
16x0,70	2000

Šance na získání části trhu je reálná, pokud Granitol, a.s. bude schopen nabídnout požadovaný sortiment. Doposud pracuje s jediným distributorem, jehož odběry narůstají. Je nutné se zaměřit na další rozvoj spolupráce.

#### **Maďarsko:**

Rovněž tento trh je perspektivní a rostoucí, problémem může být jazyková bariéra. Operuje zde místní výrobce Kaposplast, který část výroby produkuje z vlastního i nakupovaného odpadu, výsledné ceny jsou proto velmi nízké. Na český trh doposud nedováží. Pro získání části trhu je nutná spolupráce se silnými distributory, kteří znají místní poměry.

#### **Bulharsko:**

Trh s menším potenciálem oproti ostatním zemím, růst trhu je pomalejší. Nutno sledovat jeho změny a udržovat kontakty pomocí stávajícího distributora. Uplatnění nalézají především ruční pásy (12 mm x 0,50 mm, 16 mm x 0,65 mm), a to vzhledem k nízké ceně, která je rozhodujícím parametrem na trhu.

#### **Slovensko:**

Stabilizovaný trh s rostoucí poptávkou, podíl společnosti Granitol, a.s. na trhu je však minimální, protože Granitol, a.s. ztratil zákazníky, kterým byly kráceny dodávky v důsledku nízké výrobní kapacity. Opětovné získání dřívějších pozic je velmi obtížné, prozatím se realizuje prostřednictvím firmy MAT.

**Německo** – trh veliký, stabilní, ale Granitol, a.s. není cenově konkurenceschopný (cca o 10-15% vyšší ceny). Šance na prosazení s odlehčenou strojní páskou (přes firmu Prodinger)

**Holandsko** – nabídnuto výhradní zastoupení firmě RVC, pro kterou jsou připraveny potřebné podpůrné prostředky, zatím bez výrazného efektu.

**Dánsko** – trh v podstatě nezmapovaný. Granitol, a.s. se snaží o získání informací přes firmu McEmballage. Hlavní pozici na trhu mají firmy Teufelberger a M.J.Maillis.

Trh s vázacími PP páskami dynamicky roste, ale tento růst je podmíněn neustále se zvyšujícími požadavky na tyto vázací prostředky – vázací stroje se stávají součástí výrobních linek, je vyžadován provoz bez poruch, ve větších rychlostech. Rostou požadavky na kvalitu a přesnost.

Dochází k postupné rozměrové diverzifikaci – rostou požadavky na užší pásky při zachování pevnostních parametrů. Tyto změny budou však postupné, souvisí s obměnou vázací strojků.

Vázací PP pásky s nižší kvalitou (ruční páskování) mají své místo na trhu, ale jejich podíl se postupně snižuje s rostoucí technickou vyspělostí odběratelů (hlavně západní Evropa), jejich umístění lze předpokládat zejména na méně industrializovaném trhu – Polsko, Bulharsko, Rumunsko, který je taky velký.

## 2.3.4. Analýza konkurence, bariéry vstupu do odvětví

### Analýza konkurence

**Tabulka č. 7 : Podíl na trhu – Česko**

Situace na Českém trhu	Podíl na trhu (%)	t/rok
GRANITOL a.s.	34	805
Dovoz pásky (DE, CH, AT)	36	864
Dovoz pásky nižších užitných vlastností (GR, IT, FR, BE)	16	384
Trh ošetřený partnerskými vztahy	6	144
Trh s neznámou páskou	8	192
Celkový potenciál trhu ČR	100	2400

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

Mezi největší konkurenty společnosti Granitol, a.s v oblasti prodeje PP pásky na Českém trhu patří Německé společnosti, jejichž dovozy PP pásky představují cca 864

tun ročně, což je 36% veškeré spotřeby PP pásy v České republice. Řadí se mezi ně firmy Cyklop a Mosca. Mosca působí na tuzemském trhu prostřednictvím České firmy Unipack Servis a obhospodařuje přibližně 15 – 20% českého trhu. Firma Mosca je výrobcem nejen vázací PP pásy, ale taky vázacích strojů, ke kterým zajišťuje potřebný servis.

Dnes odhadem 18 % Českého trhu zaujímá zahraniční výrobci levné vázací PP pásy s nižšími užitnými vlastnostmi – pro ruční vázání.

**Tabulka č. 8: Významnost jednotlivých parametrů – srovnání s konkurencí**

Kritérium	Váha	Granitol	Messersi	Maillis	Defalin	Mosca	Teufelberger
Fyzikální vlastnosti výrobku	0,20	4	4	3	2	5	4
Stálost kvality	0,20	4	4	3	3	5	4
Rozsah sortimentu	0,10	3	5	5	4	5	3
Dodací termín	0,20	4	3	3	3	4	3
Cena	0,15	3	4	5	3	1	2
Růst tržního podílu	0,10	2	3	3	1	3	2
Image	0,05	4	4	2	1	5	2
Body celkem	1,00	3,55	3,80	3,45	2,60	4,00	3,40
Pořadí		3	2	4	6	1	5
Faktor A / slovně /			dobry poměr cena/kvalita	nizká cena	Nizká cena	Komplexní nabídky	speciální úzké pásy
SOJ = / SBU		kráva	otazník	pes	pes	otazník	otazník

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

#### **Komentář:**

Výrobní závody všech konkurenčních firem se nacházejí mimo území ČR, což konkurenci zvyšuje jejich náklady. Na druhé straně všichni rozhodující konkurenti disponují výhodou – plní požadavky většiny zákazníků na zajištění komplexních služeb.

Dodávají vázací stroje pro ruční, poloautomatické i automatické vázání, k tomu široký sortiment vázacích pásek (rozměrový i typový) a v neposlední řadě nabízejí seřízení vázacích strojů na tyto pásky a jejich následný servis.

Část konkurence volí filosofii nízkých cen na exportním trhu (Defalin, Maillis), jejich produkty jsou mnohdy z recyklovaného materiálu, s nižšími užitnými vlastnostmi, které však pro některé účely použití postačují, tím vytlačují kvalitnější, ale dražší vázací PP pásku.

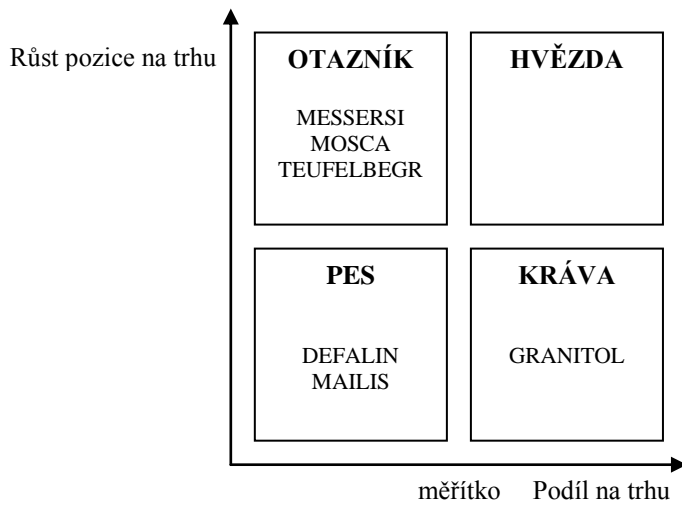
Rozhodující nevýhodou vázacích PP pásek společnosti Granitol, a.s. je jejich vyšší gramáž ve srovnání s konkurencí, což se projevuje ve vyšších nákladech na výrobu, neboť materiál se podílí na ceně téměř 70 %. Pořízení nových dezénových válců by umožnilo vyrábět pásku s nižší hmotností, tak jako vyrábí konkurence. Stejně tak se nedaří odstranit problémy se zakřivením úzkých pásek – odstraňování technických a technologických problémů úzce souvisí s nedostatkem a odbornou zdatností vlastních vývojových kapacit.

### **Bariéry vstupu do odvětví**

Bariéry vstupu do odvětví v tomto segmentu jsou dány především vysokými investičními náklady na koupi výrobního zařízení a specifickou technologií výroby vázací PP pásky. Dalším důležitým faktem je skutečnost, že trh v České republice je poměrně malý s již obsazenými distribučními cestami obchodních partnerů (Penta Servis, Feifer a Tart).

Trh v zahraničí je kontrolován velkými výrobci vázacích páskovacích strojů a zařízení, kteří zajišťují dodávky vázací PP pásky jako součást servisní služby zákazníkům. Podíl na zahraničním trhu je možno navyšovat pouze prostřednictvím distributorů vázacích strojů a prostřednictvím obchodních partnerů, kteří jsou schopni v dané oblasti zajistit kvalitní servis u zákazníků a přizpůsobovat vlastní vázací stroje vázací PP pásce společnosti Granitol, a.s.

**Obrázek č. 7: BCG matice vázací PP pásy**



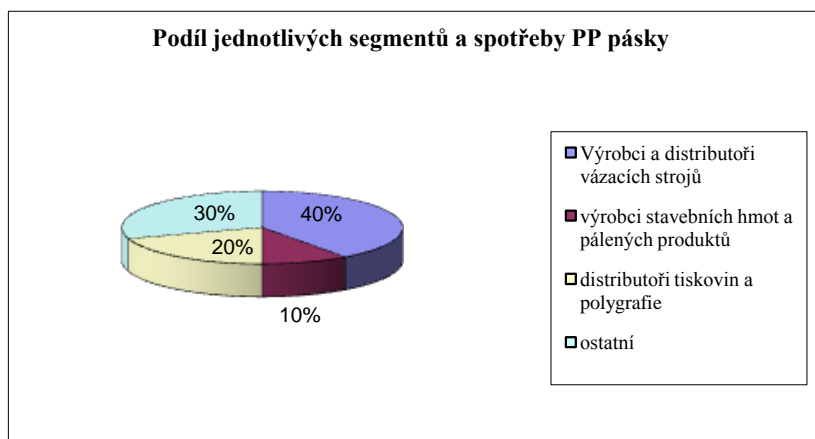
*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

### 2.3.5. Analýza zákazníků

#### Současný stav

Převážná část výroby vázací PP pásy je prodávána přes distributory. Přibližně 40% odběrů tvoří výrobci, dovozci a distributoři vázacích strojů, 10% spotřeby výrobci stavebních materiálů a pálených produktů, 20% distributoři tiskovin a polygrafie a zbývajících 30% je prodáno do ostatních segmentů.

**Graf č. 2: Podíl jednotlivých segmentů a potřeby vázací PP pásy**



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

**Tabulka č. 9: TOP 10 zákazníků dle tržeb – data roku 2009**

Pořadí	Firma	Typ zákazníka P/D	Množství tuny	Tržby tis. Kč
1.	Penta - servis	D	539	25 867
2.	Tart	D	106	5 645
3.	Cembrit	P	63	3 679
4.	Izipak	D	91	3 609
5.	Fifer	D	66	3 444
6.	Abraflex	D	78	3 026
7.	MAT-Obaly	D	41	1 954
8.	Tondach	P	36	1 916
9.	Era-pack	D	36	1 862
10.	Comet obaly	D	33	1 783
	<b>Celkem Top 10</b>		<b>1 089</b>	<b>52 785</b>
	<b>Celkem 100% zákazníků</b>		<b>1 335</b>	<b>64 832</b>
<b>Suma podílu zákazníků 1 - 10 činí</b>			<b>81,60%</b>	<b>81,42%</b>

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

**Komentář:**

Přehled TOP zákazníků je odrazem používaných distribučních cest. Nejvýznamnějšími odběrateli jsou velcí distributoři, kteří nabízejí vázací PP pásku spolu s vázacími stroji a se službami, které se týkají seřizování a servisu. V mnoha případech jsou tito distributoři dokonce komplexními dodavateli obalového materiálu pro konečného uživatele (folie). Koneční zákazníci v portfoliu společnosti Granitol, a.s. jsou výjimkami, odebírají pásku napřímo ze specifických důvodů (jiné použití produktu - Cembrit, používání jednodušších typů vázacích strojů).



## Preferenční chování

Jednotlivé faktory ovlivňující kupní chování zákazníka jsou seřazeny dle důležitosti.

**Tabulka č. 10: Výrobci a distributoři vázacích strojů**

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení</b>
Cena	1
Kvalita výrobku	2
Termín dodávek	2
Služby po realizaci	3
Platební podmínky	1
Šíře nabízeného sortimentu	1

**Tabulka č. 11: Výrobci stavebních hmot**

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení</b>
Cena	3
Kvalita výrobku	1
Termín dodávek	1
Služby po realizaci	2
Platební podmínky	2
Šíře nabízeného sortimentu	3

**Tabulka č. 12: Distributoři tiskovin a polygrafie**

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení</b>
Cena	2
Kvalita výrobku	1
Termín dodávek	1
Služby po realizaci	3
Platební podmínky	2
Šíře nabízeného sortimentu	3

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

## **2.3.6. Analýza distribuce**

### **Distributoři společnosti Granitol, a.s.**

Mezi největší tuzemské zákazníky společnosti Granitol, a.s. a zároveň distributory patří Penta servis, Feifer a Tart. Všichni tito distributoři jsou zároveň dovozci vázacích strojů. Vázací PP pásku společnosti Granitol, a.s. prodávají spolu s prodávanými vázacími stroji, což vede k lepším výsledkům prodeje. Dalším důvodem prodeje vázací PP pásky převážně přes distributory je fakt, že zákazníci odebírající vázací PP pásku jsou velice roztrženi a pro Granitol, a.s. by byla obslužnost těchto zákazníků značně neekonomická. Navíc většina zákazníků potřebuje mít zajištěn servis a služby s tím spojené, což společnost Granitol, a.s. dnes není schopna nabídnout.

### **Hrozby a výhody plynoucí ze spolupráce s distributory**

#### **Hrozby**

- možnost přechodu ke konkurenčním produktům
- velká závislost společnosti Granitol, a.s. na jejich odběrech
- velká vyjednávací síla o ceně

#### **Výhody**

- poskytnutí poprodejního servisu specializovanými pracovníky
- spolu s dodávkou PP pásky dodávají distributoři i vázací strojky
- lepší dostupnost vázací PP pásky ze skladu distributora

**Tabulka č. 13: Analýza distribučních cest - data roku 2009**

	Prodejní skupina	Množství v t	Tržby v tis. Kč	Zisk v tis. Kč
Celkem 80%	PP páska	1 089	52 785	4 052
Tuzemsko	Cekem	879	44 196	4 809
	Přímí zákazníci	99	5 595	1 161
	Distributoři	780	38 601	3 648
Podíl v %	Cekem	81	84	119
	Přímí zákazníci	9	11	29
	Distributoři	72	73	90
Export	Cekem	210	8 589	-757
	Přímí zákazníci	0	0	0
	Distributoři	210	8 589	-757
Podíl v %	Cekem	19	16	-19
	Přímí zákazníci	0	0	0
	Distributoři	19	16	-19

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

#### **Komentář:**

Analýza distribučních cest je provedena na vzorku firem, které představují 80 % celkového prodeje. Prodej této komodity je realizován v rozhodující míře prostřednictvím distributorů, na exportních trzích prakticky ze 100 %, na tuzemském trhu téměř z 90 %. Hlavní příčinou této situace je úzká propojenost produktu a strojního zařízení k jeho používání – zákazníci požadují komplexní služby, to znamená dodávku vázací PP pásky, vázacích strojů a jejich seřízení a následný servis, což Granitol, a.s. není schopen jako výrobce pásky poskytnout. U zahraničních odběratelů navíc hraje roli i ta skutečnost, že je výhodou, pokud dodavatele zastupuje místní firma. Výše uvedené důvody potvrzují správnost volby společnosti Granitol, a.s. ve způsobu distribuce, zvažováno je pouze doplnění nového způsobu distribuce, a to e-shopu.

## **Shrnutí situační analýzy vázací PP pásky:**

Základní parametry za rok 2009 ukazují, že ukazatelé zisk celkem a zisk/kg budou mírně překročeny, ale objem prodeje v množství a prodejních cenách splněn nebude.

Hlavními příčinami neplnění je:

- užší nabídka produktů i služeb oproti konkurenci (pouze produkt: vázací PP páska bez vázací techniky, absence servisu vázací techniky, absence odlehčené vázací PP pásky)
- nedostatečné investice do trvalé propagace produktu (zejména v zahraničí), zaměřené na distributory
- nedostatečná spolupráce s tuzemskými distributory (mimo Pentu servis a Tart)
- posilující kurz koruny (snadnější průnik zahraničních pásek do ČR)
- vysoké základní ceny (vyšší gramáž oproti konkurenci, požadavek plánu na dosažení vysokého zisku)
- nedořešení problému se zakřivením úzkých pásek (šíře 5 mm a 5,5 mm)

V návaznosti na data z Českého statistického úřadu je velikost a potřeba trhu s PP páskou v České republice odhadována na 2 400 tun za rok. V tomto údaji lze zahrnut prodej společnosti Granitol, a.s., jakožto jediného výrobce na Českém trhu, dále pak dovozy zahraničních firem, ale také dovozy extrémně levné PP pásky s nižšími užitnými vlastnostmi používané pro ruční vázání.

Trh s vázacími PP páskami mírně, ale trvale roste (5%).

Spotřebu PP pásky ovlivňuje především rozvoj segmentu výroby stavebních hmot, papírenský průmysl v segmentech tiskovin. V těchto 2 segmentech se PP páska nejvíce používá. Ve srovnání s minulým rokem je spotřeba nižší. Jedním z důvodů je, že PP pásku může nahradit v některých případech PET páska a ocelová páska (PP páska šíře 15mm, 16 mm) a částečně byla ovlivněna ekonomickou krizí.

S prodejem 805 tun se Granitol, a.s. podílí na českém trhu s PP páskou asi 34%. Granitol, a.s. na Slovensku prodal 132 tun, což je cca 10 % potřeby tamního trhu.

Na území Polska, Maďarska, Bulharska, Rumunska a Německa je podíl společnosti Granitol, a.s. velmi nízký – podle teritoria se pohybuje od 1 do 5%.

Mezi největší konkurenty společnosti Granitol, a.s v oblasti prodeje vázací PP pásky na Českém trhu patří Německé společnosti, jejichž dovozy PP pásky představují cca 864

tun ročně, což je 36 % veškeré spotřeby PP pásky v České republice. Řadí se mezi ně firmy Cyklop a Mosca. Mosca působí na tuzemském trhu prostřednictvím České firmy Unipack Servis a obhospodařuje přibližně 15 – 20% českého trhu. Firma Mosca je výrobcem nejen PP pásky, ale taky vázacích strojů, ke kterým zajišťuje potřebný servis. Dnes odhadem 18% Českého trhu zaujímá zahraniční výrobci levné vázací PP pásky s nižšími užitnými vlastnostmi – pro ruční vázání.

Převážná část výroby vázací PP pásky je prodávána přes distributory. Přibližně 40% odběrů tvoří výrobci, dovozci a distributoři vázacích strojů, 10% spotřeby výrobci stavebních materiálů a pálených produktů, 20% distributoři tiskovin a polygrafie a zbývajících 30% je prodáno do ostatních segmentů.

Mezi největší tuzemské zákazníky společnosti Granitol, a.s. a zároveň distributory patří Penta servis, Feifer a Tart. Všichni tyto distributoři jsou zároveň dovozci vázacích strojů. Vázací PP pásku společnosti Granitol, a.s. prodávají spolu s prodávanými vázacími stroji, což vede k lepším výsledkům prodeje. Dalším důvodem prodeje vázací PP pásky převážně přes distributory je fakt, že zákazníci odebírající vázací PP pásku jsou velice roztrženi a pro Granitol, a.s. by byla obslužnost těchto zákazníků značně neekonomická. Navíc většina zákazníků potřebuje mít zajištěn servis a služby s tím spojené, což společnost Granitol, a.s. dnes není schopna nabídnout.

## 2. 4. ANALÝZA RŮSTU

### Ansoffova matice

#### A) Intenzivní růst

Budoucí, dnes nevyráběné výrobky	<ul style="list-style-type: none"><li>- vyvinout pásy s nižší gramáží</li><li>- vyvinout nové materiálové receptury-elasticita, prašnost, otěruvzdornost</li><li>- inovovat sortimentní nabídku (rozměry a tloušťky)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vyvíjet nové rozměry na export</li><li>- nabízet výrobu speciálních pásek dle požadavku zákazníka</li></ul>
	Současné výrobky	<ul style="list-style-type: none"><li>- zvýšit podíl GR na trhu ČR</li><li>- zachovat výhradní postavení distributora Penty servis</li><li>- udržet stávající zákazníky</li></ul>
	Existující zákazníci	Potencionální zákazníci

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

#### Komentář:

##### **Budoucí výrobky pro existující zákazníky**

Připravit nový dezén D4 při zajištění užitečných vlastností. Hledat optimální materiálové receptury, které by reagovaly na připomínky zákazníků a odstraňovaly stávající nedostatky.

Nové rozměry jen v případě speciálního požadavku.

##### **Současné výrobky pro existující zákazníky**

Granitol, a.s. disponuje dostatečnou výrobní i skladovou kapacitou pro flexibilní plnění zákaznických požadavků. Požadavky zahraničních zákazníků na speciální balení nutno akceptovat zejména s ohledem na transportní náklady.

Rostoucí požadavky na minimalizaci zakřivení pásky a zkvalitnění návinu u úzkých pásek – souvislost s vyššími požadavky na proces balení zejména u kontinuálních výrobních linek. Bez akceptace těchto nároků jen omezená šance na udržení se v polygrafickém průmyslu.

### **Budoucí výrobky pro potencionální zákazníky**

Vyvíjet rozměry, které jsou specifické na zájmových exportních trzích. Potencionálním konečným zákazníkům nabízet možnost vývoje speciálního rozměru jen pro ně.

### **Současné výrobky pro potencionální zákazníky**

V současné době je Granitol, a.s. schopen potencionálním zákazníkům nabídnout plnění jejich požadavků se stabilní kvalitou, flexibilními dodávkami a dodávkami širokého spektra rozměrů popř. vývoj speciálních rozměrů na zakázku.

Další potencionální zákazníky může přesvědčit vyřešení zakřivení u úzkých pásek, které musí být srovnatelné s konkurencí – spolu s tím nutno nabídnout konkurenceschopné ceny i za cenu dočasné oběti zisku, což by mělo vést k získání většího tržního podílu.

## **B) Integrovaný růst**

### **Dodavatel**

- ve spolupráci s dodavatelem suroviny by Granitol, a.s. měl zajistit nakupované materiály, které umožní vyvinout PP pásku lepších mechanických vlastností, což bude mít vliv na užité vlastnosti vázací pásky.
- zajistit nákup materiálu na výrobu ruční PP pásky

### **Konkurence**

- spojení s konkurenčními výrobci je jen těžko realizovatelné
- konkurence by mohla být již vytržena, na trhu by tak zůstali jen největší hráči typu Signode, Cyklop a Mosca, kteří ob stojí v konkurenčním boji a jsou navíc i výrobci vázacích strojů.

### **Distributor**

- rozhodujícím faktorem spolupráce bude odpovídající kvalita a konkurenceschopná cena
- spojení s distributorem – dnes společnost Penta servis, která dováží vázací stroje a přizpůsobuje je vázací PP pásce společnosti Granitol, a.s.
- zvážit výhradní zastoupení v České republice nebo koupě společnosti Penta servis, aby Granitol, a.s. v konkurenčním boji odstál a mohl do budoucna nabízet i servisní služby na vázací stroje, které dnes není schopen nabídnout. Konkurenční výrobci servis nabízí.

### **Zákazník**

- do budoucna nákup výhradně přes distributory, vše se točí kolem servisu a nabídky s tím spojené, což Granitol, a.s. nenabízí.

### **Komplementace:**

- aliance s výrobcí případně dovozci vázacích strojů, kteří je budou sestavovat „na míru“ vázací PP pásce společnosti Granitol, a.s.

### **Cíl:**

Cílem u této skupiny je zvýšit podíl, a to nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničních trzích a rozšířit nabídku sortimentu tohoto výrobku a dále zvyšovat podíl této skupiny na tržbách i zisku společnosti Granitol, a.s.



## 2. 5. SWOT analýza vázací PP pásky společnosti Granitol, a.s.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- znalost značky Granoflex®(vázací PP pásky) na českém trhu</li><li>- významný 34% podíl na trhu</li></ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatečná odbornost vývojových pracovníků pro řešení stávajících technických problémů a nových požadavků zákazníků</li><li>- nedostatečná komunikace s tuzemskými distributory (mimo Pentu servis a Tart)</li><li>- nedořešení nedostatků v kvalitě úzkých pásek (zakřivení)</li><li>- vysoká gramáž produktů společnosti Granitol, a.s</li><li>- nevyjasněná exportní politika</li><li>- nekomplexnost služeb</li></ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- velký potenciál exportních trhů (Slovensko, Rumunsko, Maďarsko, Ukrajina, Polsko)</li><li>- rozšíření sortimentu o speciální rozměry pro zahraničí</li><li>- uplatnění pásky 19x0,9 -dřevařský a stavební průmysl</li><li>- odlehčené PP pásky</li></ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- další posilování koruny</li><li>- velká závislost na Pentě-postavení dominantního odběratele</li><li>- vývoj nových substitutů (PET z recyklátu, textilní) na balení zboží</li><li>- nové výrobní kapacity na výrobu PET pásek v ČR (ALEC)</li></ul>

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

### **Komentář:**

Mezi silné stránky patří, že vázací PP páska pod obchodním jménem Granoflex je známá na trhu České republiky a má tržní podíl cca 34 %.

Mezi slabé stránky tohoto produktu patří, že Granitol, a.s. neinvestuje do odbornosti vývojových pracovníků. S tím souvisí, že Granitol, a.s. zaostává v modifikaci produktu, který požaduje trh (odlehčená PP páska, další rozměry, nedořešení některých nedostatků v kvalitě, na kterou upozorňují zákazníci). Další slabou stránkou je nedořešená

obchodní politika jak pro trh ČR, tak pro exportní trhy a v neposlední řadě, že tento produkt je nabízen bez dalšího servisu (vázací stroje, servis těchto strojů).

Příležitost má Granitol, a.s. především na východoevropských trzích (Slovensko, Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko), a to v rozšíření sortimentu vázací PP pásky o další rozměry, které požadují jednotlivé zahraniční trhy, tak o odlehčenou vázací PP pásku.

Hrozbou je posilování české koruny, velká závislost na hlavním distributorovy Penta servis a substituty, které mohou nahradit vázací PP pásku.

## **3. NÁVRHOVÁ ČÁST**

V návrhové části jsem navrhl na základě analýz marketingové strategické cíle, segmentaci trhu, marketingový mix, zdroje a akční kroky nutné pro naplnění této strategie. Dále jsem navrhl rozpočet a kontrolu strategie.

### **3. 1. CÍLE STRATEGIE A JEJICH NAPLNĚNÍ**

Drtivá většina podniků sleduje jako hlavní dlouhodobý cíl maximalizaci zisku. Naplňování tohoto hlavního cíle je podmíněno volbou a realizací mnoha dalších cílů. Podnik si musí vytvořit určitou kombinaci cílů usilujících například o zvýšení rentability, tržního podílu nebo snížení rizika. Následně musí vyvíjet činnosti, které povedou právě k naplňování i těchto cílů. Marketingové strategie i marketingový plán jsou sestaveny tak, aby bylo dosahováno marketingových cílů.

Stanovení cílů je velmi složitý proces. Mnohé podniky podléhají touze po okamžitém zisku a volí cíle, které jim umožní pouze dosažení zisku z hlediska krátkého období. Dlouhodobě firma není schopna udržet takovou výši zisku a může se dostat do potíží. Organizace proto musí zvažovat určité protiklady jako je krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, hluboké pronikání trhu versus rozvoj nových trhů.

Společnost Granitol, a.s. byla založena za účelem dosahování zisku, proto je možné firmu zařadit do skupiny podniků, jejichž hlavním cílem je dlouhodobá maximalizace zisku. Aby docházelo k maximalizaci zisku z dlouhodobého hlediska, je třeba zvolit kombinaci cílů, jejichž naplňování bude přispívat k této maximalizaci.

Společnost Granitol, a.s. nemá stanoveny dílčí marketingové cíle jako například zvýšení povědomí o značce, kterými by se snažila dosahovat maximálního zisku.

### **Marketingové cíle vázací PP pásky společnosti Granitol, a.s.:**

- Růst tržeb v roce 2010 o 5%
- Zvýšení prodeje na zahraničních trzích o 10%
- Zvyšování rentability prodeje na vybraných exportních trzích
- Rozšíření portfolia vázací PP pásky o žádané typy
- Udržení kvality požadované zákazníky
- Vytvoření ucelené koncepce marketingových nástrojů
- Pokračovat v nastoleném trendu zvyšování povědomí o firmě a jejích produktech u zákazníků používající vázací PP pásku
- Zvyšování počtu stálých zákazníků
- Nalezení nových strategických odběratelů
- Zkvalitnění vztahu mezi stálými zákazníky a společností Granitol, a.s., poskytování výhod těmto zákazníkům

Společnost Granitol, a.s. by se měla zaměřit na realizaci jednotlivých cílů a nepodceňovat jejich význam. Při volbě marketingové strategie jsou tyto cíle hlavním faktorem, který tuto volbu ovlivňuje.

## **3. 2. NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE**

Marketingová strategie je výchozí část marketingového plánu.

Množství marketingových strategií je dáno množstvím diferenčních situací, do kterých se může podnik dostat. Jinou strategií zvolíme jako vůdčí podnik na trhu a jinou, pokud bude náš podnik obklopen konkurencí a bude bojovat o udržení životaschopnosti. Odlišné strategie volí podnik i v rámci fází životního cyklu produktu.

Několikaletá tržní situace většiny odvětví je charakteristická jasnou převahou nabídky nad poptávkou, tvrdou konkurencí a poměrně značně homogenními produkty. Úkolem podniku je zaujmout zákazníka a přesvědčit ho ke koupi svého produktu. Odlišením se od konkurence je podnik pro zákazníka zajímavější a spíše zvolí produkty tohoto podniku.

Odlišení se od konkurence se nemusí ve všech případech týkat pouze změny produktu, jeho funkčních vlastností nebo poskytovaného užitku. Odlišení může představovat i změna kvality poskytovaných služeb, soutěže, drobné dárky. Snaha o odlišení se od konkurence a zapůsobení na zákazníka je ideou marketingové strategie.

Stanovení marketingové strategie se odvíjí od všech výše uvedených faktů (cíle podniku, získané informace o přáních a potřebách zákazníků atd.). Hlavní ideou návrhu marketingové strategie tvoří vize podniku, kterou je udržení tržního postavení ve skupině tvořené srovnatelně velkými podniky působícími na trhu PP páskou, v důsledku toho zvýšení množství zrealizovaných obchodů, tržeb a zisku.

V této části bude na základě analýz v analytické části navržena marketingová strategie společnosti Granitol, a.s. pro produkt vázací PP pásy.

### **3.2.1. Segmentace trhu**

V rámci marketingové strategie dochází také k volbě segmentu, na který se firma zaměří. Segmentace trhu je daná rozdílností zákazníků působících na trhu. Firma většinou není schopna pokrýt veškeré zákazníky daného odvětví, ve kterém působí. Problém tvoří jednak množství zákazníků, nákupní požadavky zákazníků a jejich kupní síla. Pro realizaci a vysoký účinek marketingové strategie je vhodné zaměřit se pouze na určitý segment na trhu.

## **Odhadovaná velikost trhu vázací PP pásky**

V návaznosti na data z Českého statistického úřadu je velikost a potřeba trhu s PP páskou v České republice odhadována na 2 400 tun za rok. V tomto údaji lze zahrnut prodej společnosti Granitol, a.s., jakožto jediného výrobce na českém trhu, dále pak dovozy kvalitní vázací PP pásky zahraničních firem, ale také dovozy extrémně levné PP pásky s nižšími užitnými vlastnostmi používané pro ruční vázání.

Trh s vázacími PP páskami mírně, ale trvale roste (5%).

## **Vývoj velikosti trhu**

Spotřebu PP pásky ovlivňuje především rozvoj segmentu výroby stavebních hmot, papírenský průmysl v segmentech tiskovin. V těchto 2 segmentech se PP páska nejvíce používá. Ve srovnání s minulým rokem je spotřeba nižší. Jedním z důvodů je, že vázací PP pásku může nahradit v některých případech PET páska a ocelová páska (PP páska šíře 15, 16 mm) a částečně byla ovlivněna ekonomickou krizí.

## **Podíl na trhu**

S prodejem 805 tun se Granitol, a.s. podílí na českém trhu s PP páskou asi 34%. Granitol, a.s. na Slovensku prodal 132 tun, což je cca 10% potřeby tamního trhu.

Na území Polska, Maďarska, Bulharska, Rumunska a Německa je podíl společnosti Granitol, a.s. velmi nízký – podle teritoria se pohybuje od 1 do 5%.

Nejvýznamnějšími odběrateli společnosti Granitol, a.s. jsou velcí distributoři, kteří nabízejí vázací PP pásku spolu s vázacími stroji a se službami, které se týkají seřizování a servisu. V mnoha případech jsou tito distributoři dokonce komplexními dodavateli obalového materiálu pro konečného uživatele (folie). Koneční zákazníci v portfoliu společnosti Granitol, a.s. jsou výjimkami, odebírají pásku napřímo ze specifických důvodů (např. jiné použití produktu-Cembrit, používání jednodušších typů vázacích strojů).

## **Shrnutí a doporučení pro společnost Granitol, a.s.**

### **Tuzemsko:**

- Zaměřit se na segmenty výroby stavebních hmot, papírenský průmysl a segment tiskovin
- zachovat si výhradní postavení dodavatele PP pásy u společností PENTA servis
- intenzivně rozvíjet prodej prostřednictvím dalších významných distributorů (Tart, Era- pack, Excolo, East West atd.)
- přímý prodej v segmentu výroby stavebních hmot a papírenského průmyslu (kartonáž, dutinky)

### **Export:**

- Zaměřit se na segmenty výroby stavebních hmot, papírenský průmysl a segment tiskovin
- způsob prodeje přes distributory a servisní organizace
- vytvořit portfolio potenciálních distributorů a servisních organizací ve vybraných exportních teritoriích v souladu s exportní politikou (Polska, Pobaltí, Balkánských států (Rumunsko, Bulharsko)

### 3.2.2. Marketingový mix

Marketingový mix představuje kombinaci marketingových nástrojů. Tato kombinace marketingových nástrojů se dostává do podvědomí široké veřejnosti a marketingový mix je ztotožňován právě a pouze s kombinací marketingových nástrojů čtyř P: výrobek, cena, místo, propagace. Z povahy produktů firmy Granitol, a.s. se pro zjednodušení zaměřím pouze na marketingový mix.

Všeobecně uznávaná teorie čtyř P je tvořena:

Produkt – výrobek

Price – cena

Place – místo

Promotion – propagace

### Výchozí stav vázací PP pásky

Mezi silné stránky patří, že vázací PP páska pod obchodním jménem Granoflex je známá na trhu České republiky a má tržní podíl cca 34 %.

Mezi slabé stránky tohoto produktu patří, že Granitol, a.s. neinvestuje do odbornosti vývojových pracovníků. S tím souvisí, že Granitol, a.s. zaostává v modifikaci produktu, který požaduje trh (odlehčená PP páska, další rozměry, nedořešení některých nedostatků v kvalitě, na kterou upozorňují její zákazníci). Další slabou stránkou je nedořešená obchodní politika jak pro trh ČR, tak pro exportní trhy a v neposlední řadě, že tento produkt je nabízen bez dalšího servisu (vázací stroje, servis těchto strojů).

Stávající parametry nabízeného produktu (odlehčené PP pásky a další rozměry). Příležitost má Granitol, a.s. především na východoevropských trzích (Slovensko, Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko), a to v rozšíření sortimentu vázací PP pásky o další rozměry, které požadují jednotlivé zahraniční trhy, tak o odlehčenou vázací PP pásku.

Hrozbou je posilování české koruny, velká závislost na hlavním distributorovi Penta servis a substituty, které mohou nahradit vázací PP pásku.

Potencionál nárůstu prodeje v oblasti odlehčených vázacích PP pásek určených k ručnímu vázání, kde je dnešní trh společnosti Granitol, a.s. zapovězen z důvodů



absence uvedeného produktu v sortimentní nabídce společnosti Granitol, a.s. s odpovídající konkurenceschopnou cenou. Tento trh mají dnes pod kontrolou zahraniční výrobci dovozci vázacích PP pásek s nižšími užitnými vlastnostmi a proti této vázací PP pásce není schopen Granitol, a.s. cenově bojovat se stávajícími provedeními vázací PP pásky. Při výrobě vázací PP pásky na dvou linkách je prostor pro opětovné oslovení ztracených zahraničních partnerů, kterým v minulosti nebyl Granitol, a.s. schopen vyhovět v pružnosti dodávek z nedostatečných kapacitních důvodů.

### **3.2.2.1. Výrobní strategie – Produkt**

První P představuje produkt. Tento pojem reprezentuje všechny výstupy podniku. Jelikož výstup podniku je nesporně nejdůležitější, zaujímá produkt také jedno z klíčových postavení marketingového mixu.

Cílem každého podniku je realizace produktu. Tato realizace je podmíněna kvalitou a vlastnostmi produktu. Pro podnik se stává nezbytností stanovit výrobní politiku odlišnou od konkurenčních podniků, a tím přimět zákazníky ke koupi produktu.

Stanovování výrobní politiky chápou jako tvorbu produktu, který vyhovuje požadavkům zákazníků. Základní oblasti, na které se zaměřuje podnik, je kvalita výrobku, jeho vlastnosti, obal, design, služby (servis).

#### **Proto navrhuji pro vázací PP pásku:**

##### **Současné výrobky pro existující zákazníky**

Granitol, a.s. disponuje dostatečnou výrobní i skladovou kapacitou pro flexibilní plnění zákaznických požadavků. Požadavky zahraničních zákazníků na speciální balení nutno akceptovat zejména s ohledem na transportní náklady.

Rostoucí požadavky na minimalizaci zakřivení pásky a zkvalitnění návinnu u úzkých pásek – souvislost s vyššími požadavky na proces balení zejména u kontinuálních výrobních linek. Bez akceptace těchto nároků je jen omezená šance na udržení v polygrafickém průmyslu.

### **Budoucí výrobky pro existující zákazníky**

Připravit nový dezén D4 při zajištění užitečných vlastností. Hledat optimální materiálové receptury, které by reagovaly na připomínky zákazníků a odstraňovaly stávající nedostatky.

Nové rozměry jen v případě speciálního požadavku.

### **Současné výrobky pro potenciální zákazníky**

V současné době je Granitol, a.s. schopen potenciálním zákazníkům nabídnout plnění jejich požadavků ve stabilní kvalitě, flexibilních dodávkách a dodávkách širokého spektra rozměrů popř. vývoj speciálních rozměrů na zakázku.

Další potenciální zákazníky může přesvědčit vyřešení zakřivení u úzkých pásek, které musí být srovnatelné s konkurencí – spolu s tím nutno nabídnout konkurenceschopné ceny i za cenu dočasné oběti zisku, což by mělo vést k získání většího tržního podílu.

### **Budoucí výrobky pro potenciální zákazníky**

Vyvíjet rozměry, které jsou specifické na zájmových exportních trzích. Potenciálním konečným zákazníkům nabízet možnost vývoje speciálního rozměru jen pro ně.

### **Shrnutí a doporučení pro společnost Granitol, a.s.**

a) Rozšíření portfolia o žádané typy:

Vázací pásy s novým dezénem D4 s nižší gramáží a dostatečnou tuhostí

Odstraněním zakřivení a zvýšené prašnosti u úzkých pásek získat možnost je nabízet jako vysoce kvalitní strojní pásku pro vysokorychlostní vázání

b) Rozšíření portfolia o žádané rozměry, které dosud nevyrábí Granitol, a.s.

Rozměr 11,13,19 mm

## **Předpokládané náklady**

- zde jsou uvedeny náklady na vývoj a udržení kvality vázací PP pásky.
- vývoj a výroba nových rozměrů 200 000Kč
- vývoj nového dezénu (dezénový válec) 100 000Kč
- generální oprava navíječek 100 000Kč
- nové filtry na vodu 50 000Kč

**Náklady vázací PP pásky celkem 450 000Kč**

### **3.2.2.2. Cenová strategie – Cena**

Cena má v marketingovém mixu zvláštní postavení. Odlišnost postavení je dána tím, že výše ceny ovlivňuje výši příjmů. Ostatní složky marketingového mixu sice ovlivňují výši příjmů, ale pouze zprostředkovaně, nepřímou. Většina firem stanovuje cenu co nejbližší horní možné hranici stanovení. Toto bych společnosti Granitol, a.s. nedoporučoval, protože cena v tomto odvětví patří k hlavnímu faktoru, který určuje úspěšnost prodeje. Trh je citlivý na cenu.

Existuje mnoho alternativ jak volit ceny. Některé firmy využívají alternativu vysoké ceny, kdy se snaží přesvědčit zákazníka o kvalitě produktu, jiné volí alternativu nízké ceny, kdy je zákazník přesvědčován ke koupi nízkou cenou ve srovnání s konkurencí.

Cena je výsledek kombinace mnoha faktorů, a to jak externích tak interních. Interní faktory jsou reprezentovány cíli firmy, diferenciací výrobků, výší nákladů. Externí faktory představuje trh, situace na trhu, poptávka, konkurence, distribuční síť a legislativní systém země. Firma musí brát při stanovování ceny výrobku v potaz také hodnotu, kterou výrobek přináší zákazníkům, a jejich ochotu za tuto hodnotu zaplatit. Pro objektivní stanovení ceny musí mít firma jasný přehled o všech těchto faktorech, což ji nutí k neustálému provádění analýz a studií právě těchto faktorů a předpovídání jejich budoucího vývoje.

**Za hlavní faktory podílející se na tvorbě ceny považuji a doporučil bych společnosti Granitol, a.s, aby je používala:**

- Náklady
- Spotřebitelská hodnota
- Konkurence
- Poptávka na daném trhu
- Marketingové cíle podniku

Kombinací všech těchto faktorů společnost Granitol, a.s. získá optimální cenu. Nutno podotknout, že váhy jednotlivých faktorů nemusí být stejné. Doporučil bych faktory s vyšší vahou - faktor nákladů, konkurence a poptávky.

Cena je ale pouze součástí cenové politiky jako celku, který zahrnuje vedle ceny i možnosti poskytování slev, rabatů a výhod. Zvolení vhodné ceny nemusí znamenat vždy dosažení maximálního zisku. Dobře stanovená cena je základ cenové politiky, ale pokud je tato cena podpořena dalšími nástroji cenové politiky, dá se předpokládat dosažení ještě vyšších zisků. Společnost Granitol, a.s. by tedy měla při provádění cenové politiky volit kombinaci optimální ceny a různých slev a výhod.

#### **Shrnutí a doporučení pro společnost Granitol, a.s.**

- diferenciací cen strojních a ručních pásek
- diferenciací cen malospotřebitelského a velkospotřebitelského balení
- stanovit průnikové ceny pro podporu prodeje na zájmových zahraničních trzích
- trvale zpracovávat průhledná motivační pravidla pro prodej – závislost na objemu a pravidelnosti
- hledat alternativní dodavatele polypropylenu - Slovnaft

### **3.2.2.3. Distribuční strategie**

Třetí P marketingového mixu tvoří místo neboli distribuční politika. Významnou úlohu zastává volba distribuční cesty.

Podstatou distribuční politiky je zjištění, jaké má firma vytvářet aktivity, aby docházelo k co nejefektivnějšímu přemístění výrobku z místa svého vzniku do místa své spotřeby. Mezi místem vzniku a místem, kde bude výrobek spotřebován, je ve většině případů několik mezičlánků, tzv. marketingových zprostředkovatelů, pomocí nichž se snaží organizace dosáhnout právě oné efektivnosti. Volba, jakou použít distribuční cestu, tedy kolik mezičlánků je pro firmu nejefektivnější, je významnou součástí marketingové strategie

#### **Doporučené cíle distribuce pro společnost Granitol, a.s.:**

- minimalizace distribučních nákladů
- určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím
- určení vhodné distribuce podle typu výrobku
- určení vhodné distribuce podle přání zákazníků

Nejvýznamnějšími odběrateli společnosti Granitol, a.s. jsou velcí distributoři, kteří nabízejí vázací PP pásku spolu s vázacími stroji a se službami, které se týkají seřizování a servisu. V mnoha případech jsou tito distributoři dokonce komplexními dodavateli obalového materiálu pro konečného uživatele (folie). Koneční zákazníci v portfoliu společnosti Granitol, a.s. jsou výjimkami, odebírají pásku napřímo ze specifických důvodů (např. použití produktu-Cembrit, používání jednodušších typů vázacích strojů).

#### **Shrnutí a doporučení pro společnost Granitol, a.s.**

##### **Tuzemsko:**

- zachovat si výhradní postavení dodavatele PP pásky u společností PENTA servis
- intenzivně rozvíjet prodej prostřednictvím dalších významných distributorů (Tart, Era- pack, Excolo, East West atd.)

- přímý prodej v segmentu výroby stavebních hmot a papírenského průmyslu (kartonáž, výroba papírových pytlů pro stavební segment)

#### **Export:**

- způsob prodeje přes distributory a servisní organizace
- vytvořit portfolio potenciálních distributorů a servisních organizací ve vybraných exportních teritoriích v souladu s vytvořenou exportní politikou v oblastech Polska, Pobaltí, Balkánských států (Rumunsko, Bulharsko)
- přímý prodej v segmentu výroby stavebních hmot a papírenského průmyslu (kartonáž, výroba papírových pytlů pro stavební segment) - jen větší firmy

### **3.2.2.4. Komunikační strategie – Propagace**

#### **Internetové stránky**

Vzhledově a obsahově průměrné internetové stránky firmy Granitol, a.s. představují nízké využití jedné z mála možností propagace, které má firma k dispozici.

**Společnost by internetovým stránkám měla věnovat daleko větší pozornost, konkrétně by měla:**

- Dbát na pravidelnou aktualizaci informací
- Poskytnout širší spektrum informací
- Vzhledově vylepšit stránky
- Zprovoznit nefungující odkazy
- Pod položkou soubory ke stažení umístit náhledy všech obrázků, které si dotyčný uživatel může stáhnout
- Umístit kontaktní a další doplňující informace
- Pravidelně vyhodnocovat počet uživatelů, kteří navštívili internetové stránky firmy

### **Předpokládané náklady**

Předělání internetových stránek pro všechny 4 produkty, to znamená náklady na vázací PP pásku ¼ celkových nákladů.

**Náklady vázací PP pásky celkem 15 000 Kč**

### **Reklama na internetu**

Reklama na internetu představuje jednu z mála možností jak prezentovat firmu a provádět ji reklamu, proto lze doporučit plné zaměření se na tento druh reklamy.

### **Předpokládané náklady**

**Náklady vázací PP pásky celkem do 20 000 Kč**

### **Design autoparku**

Jako další formu reklamy vhodnou pro firmu Granitol, a.s. bych doporučil pomalování firemních automobilů, jak osobních, tak nákladních, logem Granitol, a.s. a obrázky s tematikou vázací PP pásky a folií.

### **Návrh reklamy pomalování nákladních aut**



### **Předpokládané náklady**

20 000 Kč/ 1 auto

Celkem 5 aut: 100 000Kč

Protože Granitol, a.s. má produkty rozdělené na 4 produktové skupiny, proto produktová skupina vázací PP pásy by se podílela na nákladech reklamních plachet jenom částkou 25 000 Kč.

**Náklady vázací PP pásy celkem 25 000 Kč**

### **Reklama v časopisech**

Z důvodů přiměřených nákladů souvisejících s reklamou v časopisech a novinách je vhodné pro společnost Granitol, a.s. využít i tuto formu reklamy. Pro tento účel by byl vhodný například časopis Svět balení. Reklamní článek by měl obsahovat:

- vyobrazení produktu vázací PP pásy
- Logo společnosti
- Kontaktní informace včetně elektronických adres
- Zdůraznění, že se jedná o českou společnost

### **Návrh reklamy v časopise**

Navrhoval bych reklamu výrobků Granitol, a.s. v oborovém časopisu Svět balení, který vychází 1 x měsíčně. Reklamu vázací PP pásy bych doporučil v rozsahu ½ stránky 1 x za 3 měsíce.

### **Předpokládané náklady**

1 strana /15 000 Kč

½ strana 7 500 Kč 4 x za rok = 30 000 Kč

**Náklady vázací PP pásy celkem 30 000 Kč**

### **Zvyšování komunikace se zákazníky**

Díky navýšení počtu obchodních zástupců může dojít k pravidelnější komunikaci se zákazníky společnosti Granitol, a.s., vytváření vzájemných obchodních vztahů a sladování cílů společnosti Granitol, a.s. s cíli jejich zákazníků.



Povinností každého obchodní zástupce bude alespoň jedna návštěva každého zákazníka v rámci jednoho cyklu. Současně budou získávány informace o daném zákazníkovi, které budou předávány marketingu, který tyto informace bude vyhodnocovat a navrhopvat případné změny v marketingové politice k danému zákazníkovi.

### **Účast na oborových výstavách**

Společnosti Granitol, a.s. bych doporučil, aby se pravidelně zúčastňovala na oborových výstavách obalových materiálů.

Proto navrhuji účast na obalovém veletrhu Embax v Brně, kde vystavují výrobci obalových hmot. Společnost vystavuje jen nepravidelně, proto bych doporučoval zde vystavovat pravidelně každý rok.

Další veletrhy jsou v Polsku, a to Taropak v Poznani, který se koná každé 2 roky a veletrh Budma, která se koná každý rok v lednu. Jedná se o největší obalový veletrh ve střední Evropě, kterého se účastní výrobci folií a vázací PP pásky, také výrobci strojů, které tyto produkty zpracovávají (baličky). Participují firmy především z Evropy, např. Polska, ČR, Slovenska, Německa, Pobaltských republik, Ruska, Itálie, Francie atd.

V Německu je to veletrh Interpack.

Další možností je účast zástupců Granitol, a.s. na specializovaných výstavách v dané oblasti s komplementáři. Bude se jednat zejména o výstavy v České republice, Polsku, Maďarsku, Ukrajině a Rumunsku.

### **Předpokládané náklady**

Na nákladech se budou podílet všechny 4 produktové skupiny společnosti Granitol, a. s.

Náklady vázací PP pásky.

Embax 50 000 Kč

Budma 60 000 Kč

Taropak 60 000 Kč

**Náklady vázací PP pásky celkem 170 000 Kč**

### **3.3. Zdroje (nutné podmínky pro naplnění strategie):**

#### **Investice do strojních kapacit a vývoje**

- výroba nového dezénu D4
- příprava nových materiálových receptur
- oprava nebo výměna nevyhovujících navíječek u PP linky
- výměna filtrů v rozvodu vody
- instalace zařízení na stabilizaci teploty chladicí lázně
- vyřešení optimálního orientačního poměru

#### **Investice do personálu a vzdělání**

- podřízení tuzemského prodeje pro distributory s rozhodujícím podílem PP pásky jedinému prodejci
- zkvalitnění vlastních vývojových kapacit nebo jejich nákup

#### **Investice do trhu**

- příprava propagačních materiálů pro zájmové exportní trhy
- vyčlenění financí pro marketingovou podporu produktu
- dočasná oběť zisku za účelem proniknutí na zájmový trh
- snížení míry zisku, která bude kompenzována zvýšeným objemem

## Hlavní akční kroky

- zpracovat exportní politiku pro tento produkt vč. specifikace zájmových oblastí  
T: 31. 3. 2010  
Z: obchodní ředitel
- zintenzivnit kontakt s rozhodujícími distributory vázací pásky  
T: 31. 5. 2010  
Z: prodej
- trvale propagovat produkt na zájmových exportních trzích - zaměření na distributory  
T: 30. 6. 2010  
Z: prodej
- tuzemský prodej distributorům s rozhodujícím podílem PP pásky soustředit pod jednoho prodejce  
T: 30. 6. 2010  
Z: ředitel prodeje
- realizace návrhů v oblasti propagace produktu vázací PP pásky
  - reklama v časopise svět balení, internetové stránky  
T: 30. 6. 2010  
Z: vedoucí marketingu a ředitel prodeje
  - pomalování - reklama na nákladních autech  
T: 31. 8. 2010  
Z: vedoucí marketingu a ředitel prodeje
  - schválení účasti na oborových výstavách  
T: 31. 8. 2010  
Z: vedoucí marketingu a ředitel prodeje

- provést generální opravu navíječek popř. investovat do nákupu nových  
T: 31. 6. 2010  
Z: údržba + externí firma
- realizovat investici do nových filtrů pro vodu  
T: 31. 6. 2010  
Z: potvrzení investice generálním ředitelem + realizace výroba
- vývoj a výroba nových rozměrů – dle požadavků zákazníků  
T: 31. 8. 2010  
Z: technologické oddělení
- vývoj nového dezénu a odlehčené PP pásky – srovnání gramáže s konkurencí  
T: 31. 8. 2010  
Z: technologické oddělení

### **3. 4. ROZPOČET – shrnutí**

Zde je navržena investice do produktu, která je nezbytná k udržení kvality a modifikaci produktu o nové rozměry, které požaduje trh s PP páskou. Dále jsou zde investice do propagace produktu. Tyto investice jsou nezbytné k naplnění stanovených cílů v této produktové skupině.

#### **Produkt**

##### **Předpokládané náklady**

- zde jsou uvedeny náklady na vývoj a udržení kvality vázací PP pásky.
- vývoj a výroba nových rozměrů 200 000Kč
- vývoj nového dezénu (dezénový válec) 100 000Kč
- generální oprava navíječek 100 000Kč
- nové filtry na vodu 50 000Kč

**Náklady vázací PP pásky celkem 450 000Kč**

#### **Propagace**

##### **Internetové stránky**

##### **Předpokládané náklady**

Předělání internetových stránek pro všechny 4 produkty, to znamená náklady na vázací PP pásku ¼ celkových nákladů.

**Náklady vázací PP pásky celkem 15 000 Kč**

##### **Reklama na internetu**

##### **Předpokládané náklady**

**Náklady vázací PP pásky celkem do 20 000 Kč**

##### **Design autoparku**

##### **Předpokládané náklady**

20 000 Kč/ 1 auto

Celkem 5 aut: 100 000Kč

Protože Granitol, a.s. má produkty rozdělené na 4 produktové skupiny, proto produktová skupina vázací PP pásy by se podílela na nákladech reklamních plachet jenom částkou 25 000 Kč.

**Náklady vázací PP pásy celkem 25 000 Kč**

### **Reklama v časopisech**

#### **Předpokládané náklady**

1 strana /15 000 Kč

½ strana 7 500 Kč 4 x za rok = 30 000 Kč

**Náklady vázací PP pásy celkem 30 000 Kč**

### **Účast na oborových výstavách**

#### **Předpokládané náklady**

Na nákladech se budou podílet všechny 4 produktové skupiny společnosti Granitol, a. s.

Náklady vázací PP pásy

Embax 50 000 Kč

Budma 60 000 Kč

Taropak 60 000 Kč

**Náklady vázací PP pásy celkem 170 000 Kč**

**Předpokládané náklady vázací PP pásy celkem 710 000Kč.**

### **3. 5. KONTROLA**

Po implementaci marketingových strategií do každodenního chodu podniku je třeba po určitém časovém úseku kriticky přezkoumat celkovou marketingovou efektivnost, a to jestli bylo dosaženo vytyčených cílů. Je třeba zhodnotit, jestli bylo naplněno poslání podniku a měl by být znovu zhodnocen celkový přístup k trhu.

Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav. Tři klíčové prvky jsou základem kontroly marketingové výkonnosti.

#### **Jsou to:**

- respektované standardy marketingové výkonnosti představující určitou úroveň očekávaných výkonů
- vyhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání s předpokládaným výkonem
- korekce (prováděné pokud je to nutné) představující změny v případech, kdy nejsou dosaženy standardy výkonnosti a je třeba marketingový systém reformovat

Kontrola se zaměřuje na stanovené cíle, realizační výsledky, zjištěné odchylky a případně na nezbytné nápravné opatření. Podstatou kontroly je zjištění, že realizace příslušného plánu byla provedena. Aktuální výsledky korespondují se standardy plánu odchylek mezi předpokládanými a stanovenými výsledky. Přijatá nápravná opatření povedou k odstranění odchylek a k ověření vybraných a užívaných strategií. Hodnotí a analyzují se zejména úroveň prodeje, nákladů a zisku. Tyto analýzy mají své specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat jak individuálně, tak i souhrnně.

#### **Shrnutí a doporučení pro společnost Granitol, a.s.**

Kontrola bude realizována pracovníky marketingového oddělení, kteří budou ve čtvrtletních intervalech vyhodnocovat dosahování předem stanovených marketingových cílů a vhodnosti v marketingovém plánu navržených a využívaných marketingových

nástrojů. Dále budou čtvrtletně kontrolovat realizaci v čase naplánované opravy zařízení a vývoj nových rozměrů a vývoj odlehčené PP pásky.

V případě nedosahování cílů nebo odchylek od předpokládaného stavu budou těmito pracovníky navrhovány změny v sestavení marketingového plánu respektive využívání marketingových nástrojů.

Vedle pracovníků marketingového oddělení bude kontrola realizována i ředitelem obchodního oddělení. Bude provádět kontrolu v pravidelných měsíčních cyklech. Předmětem této kontroly bude vývoj tržeb, množství a zisku. Výsledky této kontroly budou zpracovávány pracovníky marketingového oddělení. Smyslem této spolupráce je odhalení vlivu jednotlivých marketingových nástrojů a jejich změn na tyto ukazatele, a dosahování podnikových cílů.



## ZÁVĚR

*Hlavním cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie výrobního podniku, se zaměřením na klíčový produkt a posílení jeho pozice na vybraném segmentu trhu. Zvolená strategie je tedy postavená na identifikaci klíčového produktu (produktu nejméně rentabilního nebo produktu, který ztrácí pozici na trhu), na jeho podrobných analýzách a doporučeních vhodných aktivit rozvoje včetně jeho umístění na vybraném trhu.*

Hypotéza, že oblasti marketingové strategie není ve firmě Granitol, a.s. věnována dostatečná pozornost, byla potvrzena. Bylo odhaleno několik nedostatků způsobených právě nevěnováním pozornosti oblasti marketingu. Konkrétně lze uvést nezaměřování se na modifikaci produktu pro potenciaální zákazníky. Současně byla potvrzena i dílčí hypotéza. Zde byly odhaleny nedostatky v síle nasazení a kombinaci využívaných marketingových nástrojů, konkrétně lze uvést například marketingový nástroj: reklama v časopisech, internetové stránky, účast na oborových výstavách, využívaný pouze omezeně a nahodile.

Navržená marketingová strategie vychází ze získaných podkladů a snaží se o odstranění odhalených nedostatků. Tato marketingová strategie je zaměřena na zlepšení pozice firmy a zvýšení množství zrealizovaných obchodů, tržeb a zisku. Společnost Granitol, a.s. by se měla zaměřit na realizaci všech zlepšení a změn marketingových nástrojů navržených v marketingové strategii, protože každá přináší jisté zlepšení v oblasti zvyšování tržeb, zisku a množství zrealizovaných obchodů.

Nově navržená marketingová strategie se projeví ve změně výše zisků jako následek měnících se výnosů a nákladů. V první fázi po zavedení marketingové strategie lze očekávat nižší zisky zapříčiněné růstem nákladů, pro druhou fázi bude naopak charakteristický růst tržeb. Tato marketingová strategie je navržena v rámci možností společnosti, kde náklady na marketing dosahovaly v minulých letech pouze zanedbatelných částek a společnost není ochotna vydat náhle velké množství finančních prostředků na marketing.

Přínosem pro společnost Granitol, a.s. je provedení marketingového průzkumu, Ansoffovi matice, analýzy SWOT, situační analýzy, marketingové strategie. Samotný návrh marketingové strategie neboli návrh nejvhodnější kombinace marketingových nástrojů.

Cíl této diplomové práce byl splněn.

Za současného stavu výrobního zařízení, vývojových kapacit, propagace výrobku, cenové strategie a bez realizace hlavních akčních kroků nelze očekávat zásadní změnu ve zvýšení množství prodeje vázací PP pásky. Věřím, že perspektiva je v rozvoji trhu především ve východoevropských teritoriích. Nová výrobní kapacita dává předpoklady k dalšímu intenzivnímu růstu prodeje PP pásky a získání nových trhů.

## Seznam použité literatury

1. BOUČKOVÁ J. *Marketing*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 432, ISBN 80-7179-577-1.
2. FORET M., DOLEŽAL M., DOLEŽALOVÁ K., ŠKAPA R. *Marketing 1. Vydání*. Brno. 2004.178 s. ISBN 80-210-3500-5.
3. HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.204 s. ISBN 80-247-0447-1.
4. KOTLER P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1011 s. ISBN 978-80- 247-1545-2.
5. KOTLER P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80 – 7261 – 82 – 1
6. KOTLER P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
7. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
8. MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 206 s.ISNB 80-247-1678-X.
9. MEFFERT H. *Marketing & management*. Praha: Grada Publishing, 1996.552s.ISBN 80-7169-329-4.
10. SVĚTLÍK J. *Marketing: cesta k trhu*. 1. vydání. Zlín: EKKA, 1994. 256 s. ISBN: 80- 900015-8-0
11. TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Marketing Management. 1. vydání* Praha: ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
12. TOMEK J. *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vydání. Praha: Aleko Praha 1991, 115 s. ISBN 80 – 85341 – 02 – 6 str. 53.
13. VEBER J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
14. Interní dokumenty společnosti Granitol, a.s. – analytická část

## **Internetové zdroje**

<sup>1</sup>. *Strateg* [online] Dostupný na WWW: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

### **Seznam použitých zkratk**

**Vázací PP páska - PP – polypropylen**

**GR – Granitol, a.s.**

**LDPE - materiál polyethylen nízkou hustotou**

**HDPE – materiál polyethylen s vysokou hustotou**

**PE - polyetylen**

**PET – polyester**

**D4 – označení dezénu vázací PP pásky (páska s nižší gramáží)**

**THZ – technickohospodářští pracovníci**

**Q – množství v tunách**

**PC – prodejní cena**

**NC – nákladová cena**

**KP – krycí příspěvek = příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku**

**ČR – Česká republika**

**DE - Německo**

**CH - Švýcarsko**

**AT - Rakousko**

**GR - Řecko**

**IT - Itálie**

**FR - Francie**

**BE – Belgie**

**P – přímý zákazník**

**D – distributor**

## **Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh**

### **Obrázky**

**Obrázek č. 1: Kontrast prodejní a marketingové koncepce**

**Obrázek č. 2: Vztah strategického řídicího a marketingového procesu**

**Obrázek č. 3: Vlivy působící na podnik**

**Obrázek č. 4: Průběh segmentace, targeting a positioning**

**Obrázek č. 5: 4P marketingového mixu**

**Obrázek č. 6: Vázací PP páska: GRANOFLEX®**

**Obrázek č. 7: BCG matice vázací PP pásy**

### **Grafy**

**Graf č. 1: Vázací PP páska – plán a skutečnost roku 2009**

**Graf č. 2: Podíl jednotlivých segmentů a potřeby vázací PP pásy**

### **Tabulky**

**Tabulka č. 1: Struktura a počet zaměstnanců**

**Tabulka č. 2: Základní ekonomické údaje**

**Tabulka č. 3,4: Přehled produktového portfolia v datech**

**Tabulka č. 5: Vázací PP páska – plán a skutečnost roku 2009**

**Tabulka č. 6: Vývoj prodeje PP pásy podle teritorií v letech 2007 – 2009 v PC  
(prodejní ceny), NC (nákladové ceny) a KP (krycí příspěvek)**

**Tabulka č. 7: Podíl na trhu – Česko**

**Tabulka č. 8: Významnost jednotlivých parametrů – srovnání s konkurencí**

**Tabulka č. 9: TOP 10 zákazníků dle tržeb – data roku 2009**

**Tabulka č. 10: Výrobci a distributoři vázacích strojů**

**Tabulka č. 11: Výrobci stavebních hmot**

**Tabulka č. 12: Distributoři tiskovina polygrafie**

**Tabulka č. 13: Analýza distribučních cest - data roku 2009**

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Vázací PP páska: GRANOFLEX®**

**Příloha č. 2: Vázací PP páska: GRANOFLEX® - barevné provedení**

**Příloha č. 3: Certifikát ISO**

**Příloha č. 4: Rozměrové provedení Vázací PP páska: GRANOFLEX®**

**Příloha č. 5: Fotografie společnosti Granitol, a.s.**

## Přílohy

### Příloha č. 1: Vázací PP páska: GRANOFLEX®

**Vázací PP páska** - používá se na převazování krabic se zbožím, svazkování různých předmětů (novin, kartonů a různých obalů), převazování průmyslových výrobků v obalech atd.



*Zdroj: interních dokumentů společnosti*

### Příloha č. 2: Vázací PP páska: GRANOFLEX® - barevné provedení



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

### Příloha č. 3: Strojní zařízení pro výrobu Vázací PP páska: GRANOFLEX®



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

### Příloha č. 3: Certifikát ISO



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*



**Příloha č. 4: Rozměrové provedení Vázací PP páska: GRANOFLEX®**

Šířka pásy (mm)	Tloušťka pásy (mm)	Dutinka		Délka návinu (m)	Pevnost v tahu (N)
		vnitřní průměr (mm)	délka (mm)		
5	0,45	200	190	6300	min. 600
5,5	0,35	60	160	1700	min. 560
		200	190	6400	
5,5	0,5	200	190	5000	min. 700
8	0,4	60	160	1000	min. 920
		200	190	3500	
9	0,63	200	190	2800	min. 1300
10	0,35	60	160	900	min. 1010
10	0,4	200	190	3500	min. 1160
12	0,45	200	190	3100	min. 1100
		400	190	3000	
12	0,5	<b>200</b>	<b>190</b>	<b>3100</b>	<b>min. 1300</b>
		<b>280</b>	<b>190</b>	<b>2400</b>	
		<b>400</b>	<b>180</b>	<b>3000</b>	
12	0,5	200	190	3100	min. 1550
		280	190	2400	
		400	180	3000	
12	0,52	200	190	3100	min. 1700
12	0,55	200	190	3000	min. 1910
		400	180		
12	0,7	<b>200</b>	<b>190</b>	<b>2500</b>	<b>min. 1900</b>
		<b>400</b>	<b>180</b>	<b>2200</b>	
12	0,7	200	190	2500	min. 2200
		400	180	2200	
15	0,65	<b>200</b>	<b>190</b>	<b>2100</b>	<b>min. 2200</b>
		<b>400</b>	<b>180</b>	<b>1500</b>	
15	0,65	400	180	1500	min. 2900
15	0,8	<b>200</b>	<b>190</b>	<b>1700</b>	<b>min. 3000</b>
		<b>400</b>	<b>180</b>	<b>1500</b>	
15	0,8	400	180	1500	min. 3800
16	0,65	<b>200</b>	<b>190</b>	<b>1500</b>	<b>min. 2400</b>
		<b>400</b>	<b>180</b>		
16	0,65	400	180	1500	min. 3010

*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*

**Příloha č. 5: Fotografie společnosti Granitol, a.s.**



*Zdroj: zpracováno dle interních dokumentů společnosti*