

Analýza odběratelů firmy a návrh potenciálních zákazníků

Petra Vlachynská

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VLACHYNSKÁ**
Osobní číslo: **M100494**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza odběratelů firmy a návrh potenciálních
zákazníků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Zpracujte charakteristiku firmy a popište její současný stav.
- Popište a analyzujte stávající odběratele.
- Navrhněte firmě potenciální zákazníky.
- Na základě analýzy a výsledků vyslovte závěry a doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

[2] PILÍK, Michal. Průmyslový marketing. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 108 s. ISBN 80-7318-367-6.

[3] STRNAD, Pavel a Světlana MYSLIVCOVÁ. Průmyslový marketing. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7372-254-8.

[4] SYNEK, Miloslav, et al. Manažerská ekonomika. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2000. 480 s. ISBN 80-247-9069-6.

[5] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Bělíček**

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Růžena Vorlová
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 19.4.2013

Radymař

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu odběratelů firmy a návrh potenciálních zákazníků. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky týkající se dané problematiky.

V praktické části je nejprve popsána firma greiner packaging slušovice s.r.o., její historie a vývoj, současná činnost, organizační struktura a výrobní sortiment. Dále je provedena analýza odběratelů, tedy jejich charakteristika, rozdělení a podíly na činnosti firmy v různých ohledech.

Součástí bakalářské práce je také návrh potenciálních zákazníků v daném tržním segmentu. Nakonec jsou vysloveny doporučení a závěry.

Klíčová slova: průmyslový podnik, zákazník, výroba, trh organizací, analýza odběratelů, odběratelské vztahy.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the analysis of company customers and suggestion of potential clients. The work is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part presents the fundamental knowledge on the issue.

In the practical part there is a description of the company greiner packaging slušovice s.r.o. and its history, development, current activities, organizational structure and the range of products, followed by an analysis of customers; that is their characteristics, allocation and parts of their activities in the company in various aspects.

A suggestion of potential clients in a specific market segment is also part of the thesis. The final part then contains the results and recommendations.

Keywords: industrial company, customer, manufacture, organization market, analysis of customers, customers relations.

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. za to, že mi umožnila zpracování bakalářské práce a poskytla potřebné podklady. Poděkování patří zejména vedoucímu bakalářské práce p. Ing. Danielu Bělíčkoví.

Děkuji také všem zde nejmenovaným za poskytnutí cenných informací a rad, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

*„Zákazníci, stejně jako srdce,
jdou tam, kde si jich váží.“*

Michael Leboeuf

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TRH	12
1.1 SUBJEKTY NA TRHU.....	12
1.2 ROZDĚLENÍ TRHŮ.....	13
1.2.1 Charakteristika trhu organizací.....	13
1.2.2 Segmentace na trhu organizací.....	16
2 PODNIK	18
2.1 FUNKCE PODNIKU.....	18
2.2 PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	19
2.3 TYPOLOGIE PODNIKŮ.....	21
2.4 VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU.....	22
3 CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	24
3.1 KUPNÍ SITUACE ORGANIZACÍ.....	24
3.2 PROCES ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI.....	25
3.2.1 Účastníci procesu.....	26
4 ZÁKAZNÍK	28
4.1 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA.....	28
4.1.1 Získávání informací – marketingový výzkum.....	30
4.2 ZÁKAZNÍK - ODBĚRATEL.....	30
4.2.1 Potenciální zákazník - odběratel.....	32
4.2.2 Jak získat nového zákazníka.....	32
4.2.3 Typy průmyslových zákazníků.....	33
4.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
5.1 HISTORIE.....	36
5.2 ČINNOST.....	37
5.3 PRODUKTY.....	38
5.3.1 Technologie výroby.....	39
5.3.2 Možnosti dekorace.....	39
5.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	40
5.4.1 Divize Kavo.....	40
5.5 CÍLE A POSLÁNÍ DO BUDOUCNA.....	41
5.6 VÝVOJ FIRMY.....	41
6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ	45
6.1 GEOGRAFICKÉ ROZMÍSTĚNÍ ODBĚRATELŮ.....	46
6.2 TRŽNÍ KATEGORIE.....	48
7 ODBĚRATELÉ	49
7.1 ODBĚRATELÉ NA TUZEMSKÉM TRHU.....	50

7.1.1	ALTIS Kolín s.r.o.....	50
7.1.2	SPAK Foods s.r.o.	50
7.1.3	Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.....	51
7.1.4	BONECO a.s.	51
7.1.5	Záruba M&K, a.s.	52
7.1.6	VITANA, a.s.....	52
7.1.7	LABETA, a.s.	52
7.1.8	VARIANT spol. s r.o.	53
7.1.9	Finanční vývoj odběratelů na tuzemském trhu	53
7.2	ODBĚRATELÉ NA ZAHRANIČNÍM TRHU	55
7.2.1	Greiner Packaging GmbH.....	55
7.2.2	SCHWEIZER GETRÄNKE AG	56
7.2.3	MOKATE Sp. z o.o.....	56
7.2.4	Saguna Nahrungsmittel AG	57
7.2.5	Eispro Kft.....	57
7.2.6	SNICO, s.r.o.	58
7.2.7	NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG	58
7.3	SHRNUTÍ	58
8	NÁVRH POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	61
8.1	SHRNUTÍ	74
9	DOPORUČENÍ A NÁVRHY	76
9.1	STÁVAJÍCÍ ODBĚRATELÉ	76
9.2	POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI	76
9.3	5S SYSTÉM.....	77
9.4	ZAMĚŘENÍ NA SPECIÁLNÍ OBALY	77
9.5	FIREMNÍ WEB.....	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Ve světě dochází každý den ke změnám, aniž bychom si toho všimli. Tyto změny, ekonomické, technické či společenské, mají dopad na každého z nás bez výjimky. To znamená, že ovlivňují i podniky. Často používaným výrazem je takzvaná globalizace, která je mnohdy příčinou změn na trhu. Globalizace může ovlivnit podnik pozitivně, ale i negativně. Je tedy velmi důležité umět se rychle a dobře přizpůsobit, vzhledem k dnešní uspěchané době, která si to přímo vyžaduje.

Mluví-li se o přizpůsobování, týká se zejména zákazníka, protože ten je velmi důležitým činitelem, bez kterého by podnik v žádném případě nemohl fungovat. Podnik se musí přizpůsobovat zákazníkovi dnes a denně, uspokojit jeho potřeby a přání a tím si z části zajistit zákaznickou loajalitu i do budoucna. Toto platí nejen pro zákazníky na spotřebitelském trhu, ale i pro zákazníky na trhu průmyslovém, tedy pro odběratele. Odběratelsko-dodavatelské vztahy jsou základem pro obchodování mezi podniky ve všech odvětvích. Síla a pevnost vztahů mezi odběratelem a dodavatelem jsou v mnoha případech klíčovými prvky pro dosažení úspěchu obou stran. Nejde jen o výrobu, prodej a následný nákup zboží, ale především o udržování dobrých dlouhodobých vztahů a umění je řídit. V obou případech je dobré mít přehled o struktuře zákazníků a jejich vývoji, popř. o potenciálu do budoucna.

V dnešní době je víc než důležité, věnovat se této problematice intenzivněji, a proto je téma této bakalářské práce Analýza odběratelů firmy a návrh potenciálních zákazníků. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývá otázkami týkajícími se dané problematiky, tedy rozdělením trhů, výrobní činností, zákazníky, nákupním chováním na trhu organizací apod. Praktická část je zprvu věnována popisu společnosti greiner packaging slušovice s.r.o., její činnosti, popisu výrobního sortimentu a také celkového vývoje. Dále je provedena analýza stávajících zákazníků – odběratelů. Jejich charakteristika, rozdělení a podíly na činnosti firmy v různých ohledech. Součástí této bakalářské práce je také návrh potenciálních zákazníků. Analýza i návrh zákazníků v praktické části bakalářské práce se netýkají celého podniku, ale jen jedné divize, která je nazvaná Kavo. Na podnět vedoucího bakalářské práce bude návrh potenciálních zákazníků zaměřen pouze na zákazníky na domácím trhu.

Cílem této bakalářské práce je prostudovat potřebné publikace k získání všech základních znalostí o této problematice, shromáždit co nejvíce informací o firmě a jejím chodu,

analyzovat stávající odběratele v potravinářském segmentu a pro potřeby, již zmíněné divize, vypracovat návrh potenciálních zákazníků. Tento návrh bude následně podporou pro prodejce v praxi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TRH

Trh – pojem, pod kterým si může každý člověk představit trochu něco jiného. Již na středních školách se studenti učí, že trh je místo, kde dochází ke střetu nabídky s poptávkou – tedy to, co nevidíme. Někoho může napadnout např. trh na náměstí. A proto je nutné přesně definovat podstatu trhu a jeho členění.

„**Trh** je oblastí ekonomické reality, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží. Směnu zprostředkovávají peníze.“ (Světlík, 2005, s. 83)

Podle Pilíka (2005, s. 9) je trh místo, jež zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifické potřeby nebo přání a v budoucnu by mohli být ochotni a schopni tyto potřeby a přání uspokojit pomocí směny.

Obě definice jsou bezesporu správné. To jen autoři se dívají na jednu věc ze dvou úhlů. První autor vidí trh jako ekonomický proces, druhý nahlíží na trh jako na oblast zákazníků a jejich potřeb. Oba však zmiňují směnu, kterou představují peníze a ty jsou dnes číselným vyjádřením hodnoty už téměř všeho.

1.1 Subjekty na trhu

Je jisté, že na trhu se nachází nepřeberné množství subjektů, které na něm vykonávají hodně činností - vyrábějí, zpracovávají, nakupují, prodávají, dodávají, ale také zprostředkovávají. Tyto subjekty autor (Světlík, 2005, s. 83-84) uvádí v práci v základním členění jako domácnosti, podniky a stát. Podle něj jsou dále i rozepsány.

Domácnosti vystupují na trhu jako kupující, ale zároveň i prodávající. Jsou totiž vlastníky výrobních faktorů (práce, půda, kapitál) a ty následně prodávají organizacím, od kterých za ně získají důchody (mzda, renta, úrok) a poté nakupují výrobky a služby, které slouží k uspokojení jejich potřeb a přání.

Podniky jsou subjekty, jež na trhu vyrábí zboží za účelem dalšího prodeje a prodávají i nakupují s cílem dosažení zisku.

Stát – jeho hlavním úkolem je ovlivňování, na trhu je tedy specifickým subjektem. Ovlivňování uskutečňuje jako prodávající (státní podniky), nebo jako kupující (státní zakázky). Dále působí na trhu prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů a prostřednictvím tzv. hospodářské politiky státu.

1.2 Rozdělení trhů

Autoři ekonomických publikací používají často rozlišné členění trhů. Mohou být děleny např. podle předmětu koupě nebo dle subjektů obchodujících na trhu apod. Pro potřeby této bakalářské práce je nejvhodnější následující dělení podle Pilíka (2005, s. 9), na trh spotřební, obchodní a průmyslový.

Spotřební trh je prostor, kde jednotlivci a domácnosti nakupují zboží nebo služby pro osobní potřebu. **Obchodní trh** se liší tím, že je tvořen souhrnem organizací a jednotlivců, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje nebo pronájmu. **Průmyslový trh** zahrnuje všechny subjekty, jež nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků, které potom mohou prodávat, vylepšovat nebo třeba pronajímat.

Podnik, jenž je objektem této bakalářské práce, patří jednoznačně na průmyslový trh, neboť nakupuje materiál, ze kterého vyrábí produkty a ty následně prodává a dodává dalším subjektům. Těmito subjekty mohou být třeba organizace prodávající taktéž tyto produkty dál, např. konečným spotřebitelům. Proto musí být tato oblast popsána ještě podrobněji.

1.2.1 Charakteristika trhu organizací

Následující řádky jsou věnovány charakteristice průmyslového trhu, který je často také nazýván jako trh organizací. Níže jsou popsány jednotlivé oblasti, které jsou odlišné od trhu spotřebního. Jedná se o obecnou charakteristiku, kterou uvádějí ve své práci Strnad a Myslivcová (2007, s. 7-9).

- **Technologie**

Ty hrají hlavní roli kvůli tomu, že výrobky bývají často definovány pomocí norem a zhotovovány jsou na základě přesných požadavků (bezpečnost, hmotnost, rozměry, odolnost proti opotřebení atd.). Výrobce musí umět spočítat předpokládanou životnost zařízení, popř. morální zastarání a to vyžaduje značnou technologickou předvídavost.

- **Odbornost pracovníků**

Firma by měla zaměstnávat pracovníky, kteří jsou jak techniky, tak i obchodníky. Zvláště u prodeje výrobků je to důležité. Jde o schopnost vést jednání, uzavřít smlouvu, ale měl by také znát výrobek z hlediska technického, aby mohl lépe argumentovat, odpovídat na dotazy či přizpůsobit tomu další postup v jednání s odběratelem.

- **Poptávka**

Poptávka na průmyslovém trhu je indukovaná nebo *odvozená*. Výrobci zboží zde musí sledovat vývojové trendy a trh postupně až ke konečnému spotřebiteli. Kupující podniky jsou závislé na finálním spotřebním trhu, protože nákupy zpracovávají před uvedením na trh.

Vzhledem k tomu, že podniky nakupují produkty jen tehdy, mají-li potřebu určitého výrobku nebo vybavení, je poptávka na průmyslovém trhu v zásadě *nepružná*. To znamená, že nereaguje pružně na ceny. Vše má své hranice i nepružnost poptávky. Jde o to, že pokud cena určitého výrobku přesáhne určitý práh, může se stát, že finální výrobek bude obtížněji prodejný a výrobce se bude snažit nahradit stávající materiál levnějším.

Různorodost je zde základní vlastnost poptávky, protože zákazníci jsou velmi rozdílní. Na trhu je možné se setkat s velkými, středními, malými podniky nebo také řemeslníky. Někdy je počet zákazníků – odběratelů značně omezen. Důvodem může být např. geografické umístění podniku, které je vázáno na těžbu surovin (uhlí, rudné ložisko apod.).

- **Výrobní lhůty a životnost výrobků**

U některých výrobků jsou výrobní lhůty dlouhé, u jiných kratší. Ale situace na trhu se každým dnem mění. S životností to není jinak. Strojní zařízení může bez větších problémů fungovat i 20 let, ale kvůli technologickému pokroku může velmi rychle nebo nečekaně zastarat. Proto musí průmysloví výrobci důkladně sledovat celkový vývoj trhu, nejen ekonomický, ale i technologický.

- **Zákazníci**

Míra zákazníků je velmi proměnlivá z důvodu složitosti průmyslových obchodů. Ty jsou často zkresleny prvky, kterými mohou být reciproční smlouvy, vázané trhy nebo skupinové strategie. Někdy není důležitá velikost zákazníků. I malé nebo velmi specializované podniky mohou potřebovat určitého materiálu velké množství. Zde je častá existence poměru „20/80“, kdy prodejce realizuje 80 % svého obrátu s pouhými 20 % odběratelů, což by mohlo jinak znamenat velmi riskantní situaci.

Zákazníci – odběratelé jsou většinou dobře informováni. Informace čerpají z katalogů, letáků, internetu, platebních a dodacích podmínek apod. Sledují také odborné časopisy, kde se snadno dozví, jestli se jedná o spolehlivého dodavatele.

(Strnad a Myslivcová, 2007, s. 7-9)

Pro shrnutí, jež uvádí Mainzová (2001, s. 11), je zde přehled těch nejzákladnějších rysů trhu organizací:

- menší počet kupujících;
- nákup většího množství;
- větší geografická koncentrace;
- odvozená poptávka;
- snaha výrobců prodávat přímo konečnému zákazníkovi s cílem zvýšit poptávku;
- velmi nepružná a variabilnější poptávka.

Oblast	Průmyslový trh	Trh spotřebního zboží
Struktura trhu	Geograficky koncentrovaný Relativně málo kupujících Oligopolní konkurence	Geograficky rozptýlený Hromadné trhy Monopolistická konkurence
Výrobky	Technicky složité Přizpůsobitelné přáním kupujících Služby, dodání a dostupnost jsou velmi důležité	Standardizovány Služby, dodání a dostupnost trochu důležité
Chování kupujících	Prakticky oddaní Převládají racionální motivy Technická odbornost Stálé mezilidské vztahy Reciprocita	Rodinná angažovanost Převládají sociální a psychologické motivy Méně technických expertů Bez osobních vztahů
Rozhodování	Odlíšné, pozorovatelné fáze	Nepozorovatelné, dušení fáze
Distribuční kanály	Kratší, více přímé Méně mezičlánků	Nepřímé, mnoho mezičlánků
Promotion	Důraz na osobní prodej	Důraz na reklamu
Cena	Konkurenční cenové nabídky Vyjednávání o celkovém nákupu Ceník na standardní položky	Ceník

Zdroj: vlastní zpracování dle Pilíka (2005, s. 10)

Tab. 1. Rozdíl mezi průmyslovým a spotřebním trhem

Po zhlédnutí tabulky je jednoznačné, že nelze zaměňovat trh spotřebitelský s trhem průmyslovým. V mnoha ohledech lze shledat podobné prvky, ale v zásadě existuje více odlišností, které je nutné respektovat. Průmyslový trh je velmi široký pojem, který zahrnuje specifické informace. Ať už o podniku samém nebo např. o zákaznících a institucích v této oblasti. Proto je kapitola 2 věnována právě podnikům.

1.2.2 Segmentace na trhu organizací

Trh je z pohledu marketingu tvořen zákazníky a ti jsou odlišni svými potřebami, zájmy, příjmy, bydlištěm a dalšími atributy. Úplně nejlepší by bylo vytvořit pro každého zákazníka specifický marketingový mix (Product - produkt, Price - cena, Place - distribuční cesty a Promotion - propagace), ale to je v praxi absolutně nereálné. Z toho důvodu dochází k tzv. segmentaci trhu. (Světlík, 2005, s. 89)

Pojem **segmentace** je podle Světlíka (2005, s. 89) nalezení skupiny zákazníků dle stanovených kritérií. Přičemž tyto skupiny jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Vnitřně homogenní znamená, že by si tito zákazníci měli být co nejvíce podobní svým tržním chováním, preferencemi apod. Naopak heterogenost vyžaduje, aby se jednotlivé segmenty od sebe co nejvíce lišily. Přičemž podle stejného autora je **segment** skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků.

Z toho vyplývá, že segmentace trhu má svoje opodstatnění a také svoje výhody. Jednotlivé výhody dále popisují Strnad a Myslivcová (2007, s. 40) ve své práci následovně:

1. Důvěrná **znalost zákazníků** umožňuje lépe vyhovět jejich požadavkům. Ta je zvláště důležitá pro firmy s menším tržním podílem na trhu, které často získají zákazníky, k nimž se velké firmy chovají arogantně, neboť malý zákazník není dost lukrativní.
2. **Znalost potřeb segmentace** je neméně důležitá, protože pomáhá při výrobovém vývoji a inovacích, zlepšování distribučních metod, hledání výnosných cenových strategií, rozvoji a koncentraci propagace nebo třeba při výcviku a využití prodejců.
3. Základním prvkem marketingového plánování a kontroly je **dělení zákazníků do segmentů**. V případě, že firma obsluhuje více segmentů, musí být tržby, náklady na tržby a zisky trvale sledovány a vyhodnocovány na základě jednotlivých segmentů. V tomto případě celkový souhrn nemá vypovídací hodnotu.

Jestliže se tedy jedná o segmentaci na trhu organizací, tak se zde dá mluvit o dvou úrovních segmentace, které se liší podle postupů, informací či následného dělení dle jednotlivých hledisek. Autoři (Strnad a Myslivcová, 2007, s. 40-41) v práci uvádějí tyto dvě úrovně segmentace na trhu organizací – makrosegmentaci a mikrosegmentaci.

- a) **Makrosegmentace** - jde o segmentaci členění organizací na základě jejich charakteristik – velikosti, geografického umístění, odvětví, organizační struktury atd.

- b) **Mikrosegmentace** vyžaduje hlubší znalosti DMU (decision making unit – rozhodovací středisko) v makrosegmentu. Zejména jsou to znalosti ohledně rozhodovacích pravidel, důležitosti nákupu, vztahů k dodavatelům aj. Jde tedy o dvouúrovňový postup, kdy se nejprve vybere makrosegment a v rámci něj se firma zaměří na konkrétní mikrosegmenty.

2 PODNIK

„Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli, sloužící nebo mající sloužit k provozu podniku.“ (Synek a Kislingerová, 2010, s. 12)

Podle autorů (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 1) nezáleží na tom, jestli podnik při své činnosti dosahuje zisku a není ani rozhodující, jakou si na sebe bere právní formu. Usuzují tak, protože podle nich je podnik jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která je založena na nabízení zboží a služeb na trhu. Čili oslovování zákazníků s konečnými nabídkami, přičemž základním cílem podniku je přežít a uchovat se jako podnik.

Jak je poznamenáno v práci Novotného a Suchánka (2004, s. 19), podniky existovaly již v tehdejšímu systému. Řeč je o centrálně plánovaném systému. Podniky existují samozřejmě i dnes, v systému tržním. Jedná se ale o podniky s mnohými rozdílnými prvky, které není nutné zde podrobněji rozebírat.

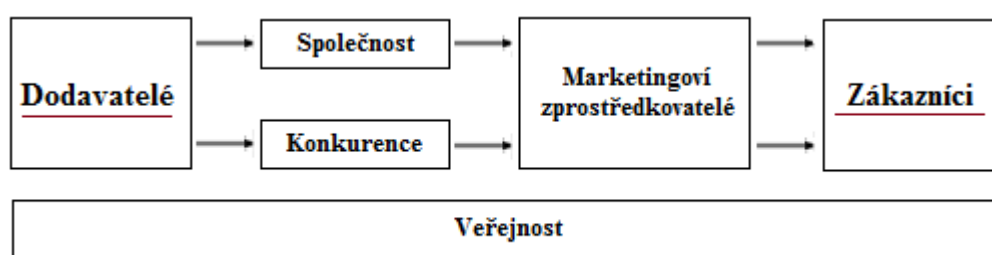
2.1 Funkce podniku

Firmy nejenže vyrábí, nakupují a prodávají, ale provozují mnoho dalších činností, jež ovlivňují dění ve společnosti. Tyto činnosti lze také nazvat jako funkce. Autoři (Vochozka a Mulač, 2012, s. 35-36) uvádějí ve své práci tyto hlavní funkce podniku:

- výrobní,
- dodavatelská,
- vědecko-technická (využívání nových technologií, ...),
- ekonomická (tvorba zisku, vytváření předpokladu pro další rozvoj, ...),
- sociální (příjmy zaměstnanců),
- politická,
- vzdělávací a kulturní,
- bezpečnostní (ochrana majetku, životního prostředí, ...)
- společenská odpovědnost. V dnešním světě nelze brát organizace jen jako výrobce a dodavatele zboží a služeb, ale aby mohla být firma dlouhodobě úspěšná, musí plnit očekávání svého okolí. Tím je odpovědné chování vůči společnosti, ve které působí.

2.2 Prostředí podniku

Podnik je subjekt, který ovlivňuje do určité míry dění na trhu. Stanovuje nabídky zboží a služeb, ovlivňuje činy potenciálních zákazníků apod. Na druhou stranu je ale sám ovlivňován. Jsou to předvídatelné i nepředvídatelné faktory a vlivy. Na níže uvedeném obrázku (Obr. 1) jsou vyobrazeny základní vlivy, jež působí na firmu. Některé jsou částečně ovlivnitelné, např. vnitřní faktory může podnik ovlivňovat mnohem lépe než ty vnější. Vlivy a subjekty, které působí na firmu zvenčí, se nazývají vlivy makroprostředí (viz Obr. 2), kterých je podstatně více než v mikroprostředí firmy.



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2007, s. 131)

Obr. 1. Hlavní činitelé v mikroprostředí firmy

Samotné vlivy v mikroprostředí firmy lze rozdělit ještě na vnitřní a vnější. Vnitřní se týkají bezprostředně podniku samotného, kdy jde o morálku, finanční zdraví nebo dělbu práce mezi jednotlivými odděleními. Následující jednotlivé faktory vnějších vlivů mikroprostředí podniku výstižně popisuje Zamazalová (2010, s. 110-111).

Dodavatelé jsou velmi důležitým faktorem tohoto prostředí, na kterém závisí jejich výrobní možnosti. Mají vztah i k marketingovému prostředí firmy a zde je důležitý zejména výběr dodavatelů.

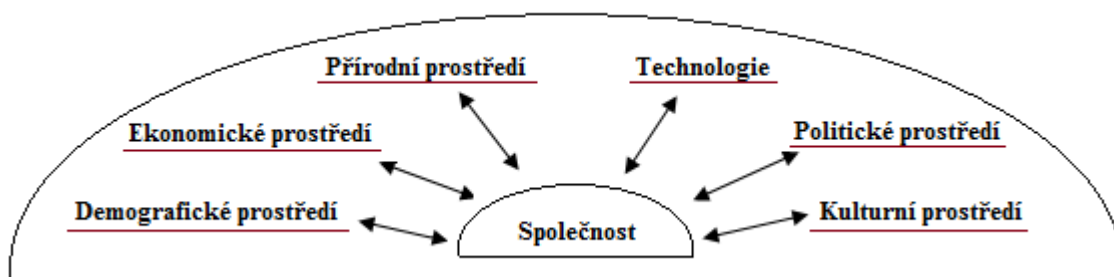
Konkurence jsou subjekty na trhu, které se podobají danému podniku a mohou tak ovlivňovat nabídku určitých produktů. Patří do částečně ovlivnitelných faktorů, protože každý podnik se snaží být lepší než konkurence – jedná se tedy o soutěž.

Prostředníky a distribuční články jsou nejen konečné distribuční firmy, ale i přímí zákazníci, reklamní agentury, pojišťovny, finanční ústavy a další organizace, které pomáhají s distribucí.

Zákazníci jsou, dá se říct, nejdůležitějším činitelem v mikroprostředí společnosti. Bez nich by firma neexistovala. Spotřebitelé a koneční zákazníci nejsou homogenní – může jít

o spotřebitele nebo o průmyslové i neprůmyslové firmy. Firemní zákazníci používají produkty k výrobě jako vstupy nebo jako výrobní prostředky. Kdežto spotřebitelé užívají produkty zcela odlišně a různorodě.

Podle Synka a Kislingerové (2010, s. 15) bývají některé prvky působící na podnik „hmotné“. Jde například o geografické podmínky a z části také technologické (stroje a zařízení). Ve většině případů mají prvky nehmotnou povahu, to ovšem nezmenšuje intenzitu jejich působení.



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2007, s. 138)

Obr. 2. Síly ovlivňující makroprostředí firmy

Jednotlivé síly působící v makroprostředí firmy popsal také Pilík (2005, s. 13-15) a zároveň i trochu obměnil názvy těchto sil, které z části ovlivňují např. i marketingovou strategii firmy.

Demografické prostředí popisuje populaci a zahrnuje charakteristiky obyvatelstva v jednotlivých oblastech, ve kterých firmy podnikají. Demografické proměnné zahrnují věk, příjmy, bohatství, mobility, vzdělání, složení rodin, vyznání, etnikum, životní podmínky aj. Všechny tyto proměnné mají samozřejmě vliv i na finální spotřebu a ta souvisí se spotřebou průmyslového zboží – odvozená poptávka.

Nákupní chování a spotřeba průmyslových zákazníků je ovlivňována makroekonomickými ukazateli oblasti, regionu či státu, ve kterém podnik působí. V **ekonomickém prostředí** jsou uváděna čísla, která ukazují, jak rychle ekonomika roste (klesá), zdanění, míru nezaměstnanosti, směnné kurzy, míru inflace atd. Stav ekonomiky ovlivňuje poptávku zákazníků po zboží a službách, protože to - jakou budou mít ochotu nakupovat – závisí hlavně na jejich příjmech.

Sociokulturní prostředí je v základu totéž jako **kulturní prostředí**. V tomto prostředí jde hlavně tedy o kulturu, která zahrnuje všechny symboly, jež odrážejí normy a hodnoty

společnosti. Zájmy lidí definují sociální trendy v kultuře a také to, co je z hlediska výrobků, služeb, komunikace a cen akceptovatelné či nikoliv.

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, základní materiál, počasí, ekologii atd. Téměř všechny průmyslové podniky ke své podnikatelské činnosti potřebují vodu a energetické zdroje. V posledních letech se do boje o ochranu životního prostředí pouštějí různé zájmové skupiny. Podnik by měl vědět, jak je vnímán z pohledu zákazníka a podle toho přizpůsobit i svůj marketing (environmentální).

Technologické prostředí je o technologiích, které jsou vyvíjeny a drženy ve společnosti jako celku. Na průmyslovém trhu je obzvláště důležité sledovat technologický vývoj a pokrok, neboť ty mohou výrazně měnit trhy.

Politické a právní prostředí slouží např. vládě, která působí na zahraniční partnery a omezuje vývozy prostřednictvím kvót nebo pomocí zákazů vývozu. Toto prostředí tedy zahrnuje postoje vlády a státu k obchodní politice či mezinárodní obchodní restrikci. Díky tomuto prostředí lze také správně a snadněji určit cílový trh, segment a poté i strategii – za pomoci zákonů, vyhlášek, norem atd.

Síla, která není uvedena na obrázku č. 2, je **konkurenční prostředí**. Je neméně důležitá, neboť každá firma se nachází v nějakém konkurenčním prostředí. Pro průmyslový trh je typická oligopolistická konkurence, která se vyznačuje několika málo velkými konkurenty na trhu.

2.3 Typologie podniků

V ekonomické teorii existuje nepřeborné množství třídících znaků, podle kterých lze členit podniky. Kotler (2003, s. 87) tvrdí, že existují čtyři typy podniků:

1. Podniky, které věci uvádějí do pohybu.
2. Podniky, jež sledují, co se děje, a následně na to reagují.
3. Podniky, jež sledují, co se děje, a nereagují na to.
4. Podniky, které si ani nevšimly, že se něco stalo.

Samozřejmě se nedá vázat pouze na takovou typologii. Synek a Kislingerová (2010, s. 76-85) popisují dělení, které je častější a vyskytuje se i v publikacích jiných autorů.

a) Podniky podle právní formy:

- podniky jednotlivce,

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva,
- veřejné (státní) podniky.

b) Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví:

- sektor zemědělství,
- sektor průmyslu,
- sektor služeb.

c) Podniky podle velikosti

Třídění používáno v Evropské unii:

- mikropodniky 1-9 zaměstnanců,
- malé podniky 10-99 zaměstnanců,
- střední podniky 100-499 zaměstnanců,
- velké podniky – nad 500 zaměstnanců.

d) Podniky podle typu výroby:

- hromadná,
- vázaná,
- druhová,
- sériová,
- plynulá,
- kusová.

Oproti tomu, v práci Novotného a Suchého (2004, s. 22-23), lze nalézt trochu jinou typologii, řazení podle: **sektorů a hospodářských odvětví, druhů výkonů, způsobu zhotovování výkonů a podle velikosti podniku.**

Jak je vidět, člověk má mnoho možností, jak a kam zařadit nějaký podnik. Nejsou pro to stanovena žádná zásadní pravidla, protože autor od autora se liší ve výčtu typologií, a tak je na každém, aby si vybral tu nejvhodnější.

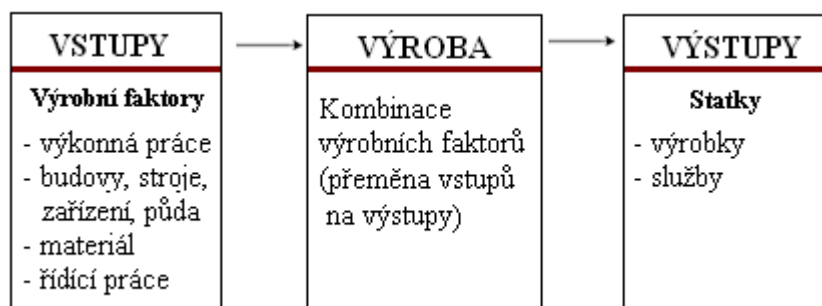
2.4 Výrobní činnost podniku

Charakteristika výroby a výrobní činnosti je zde nutná, protože podnik, jenž je objektem této bakalářské práce, je podnikem výrobním. Musí dnes a denně řešit otázky výroby – co

vyrobit a v jakém množství, z jakých materiálů, jakou technologií, jakou zvolit možnost dekorace a další.

Každý výrobce řeší v tržním hospodářství tři nejdůležitější a základní otázky: co a jak vyrobit a komu prodat. Tyto otázky blíže popisuje také Synek (2000, s. 254):

„Co“ znamená jaké výrobky a v jakém množství vyrobit. „Jak“ - zde jde o způsob výroby, výběr technologie a určení, z jakých surovin a materiálů bude finální výrobek vytvořen. Plánování výroby tady hraje velkou roli, protože díky ní jsou řešeny právě výše zmíněné otázky. Třetí otázka „komu prodat“ znamená zjistit, kdo je spotřebitel a jakými cestami se k němu výrobky dostanou. To je řešeno plánováním odbytu.



Zdroj: vlastní zpracování dle Synka a Kislingerové (2010, s. 181)

Obr. 3. Obecný model výroby

Obecně lze chápat *výrobu* jako proces, při kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. To vše tak, aby byla výroba co nejefektivnější. Tomek a Vávrová (2007, s. 209) uvádějí, že výrobu lze chápat i jinak, a to následujícími způsoby, kde výroba může být:

- oblast řízení mezi nákupem a odbytem;
- označení hmotného zboží;
- označení oblasti hospodářství.

3 CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

Podle Světlíka (2005, s. 75) lze obecně říct, že organizace procházejí stejnými kroky procesu rozhodování jako individuální zákazníci. Nejdříve jde o poznání problému, hledání informací, vyhodnocení alternativ, učinění rozhodnutí a nakonec vyhodnocení nákupu. Zde nezáleží na tom, jestli se jedná o příspěvkovou organizaci nebo obchodní podnik. Existuje ale řada odlišných prvků, kvůli kterým je chování organizací složitějším procesem.

Příčiny, díky nimž se stává proces chování organizací složitějším, již byly popsány výše, viz Tab. 1 Rozdíl mezi průmyslovým a spotřebním trhem.

Procesem chování organizací se zabývají hlavně marketingoví odborníci firmy, které nejvíce zajímá, jak budou tyto organizace reagovat na různé marketingové stimuly. Marketingové stimuly totiž ovlivňují nakupující organizace a vyvolávají u nich určité odezvy. (Kotler, 2007, s. 367)

3.1 Kupní situace organizací

Při nákupu na průmyslovém trhu provádí průmyslový zákazník celou řadu rozhodování. Složitost těchto rozhodování závisí na typu kupní situace. Obecně jsou ve všech publikacích uváděny 3 základní kupní situace organizací B2B (business to business). Následující situace a jejich popis uvádějí autoři Novotný a Suchánek (2006, s 11-12):

1) První nákup (new task)

Jak napovídá název, jde o koupi výrobků, které ještě nikdy kupovány nebyly. S touto situací nemá zákazník žádné zkušenosti, a tak zahrnuje všechny etapy rozhodovacího procesu. Pokud je koupě riskantnější a nákladnější, tak se rozhodovacího procesu účastní více lidí. Taky z toho důvodu je nutné sesbírat co nejvíce informací a následně je využít. Vzhledem k tomu, že první nákup je velkou šancí pro dodavatele, jak ovlivnit kupující organizace, poskytují užitečné informace a pomoc.

2) Přímý opakovaný nákup (straight rebuy)

Zde má odběratel dostatek zkušeností a zpravidla neshání další informace, protože se jedná o plynulé nebo periodicky se opakující požadavky. Dodavatelé jsou tady známí a nákup probíhá rutinní cestou. Tyto firmy se snaží udržet si své zákazníky tak, že nabízejí a dodávají své zboží s vysokou kvalitou za solidní ceny.

3) Modifikovaný opakovaný nákup (modified rebuy)

V této nákupní situaci dochází ke změně – může to být změna kvality, změna výrobku, změna ceny apod. Stávající dodavatelé se snaží přizpůsobit a udržet si zákazníka, potenciální dodavatelé přicházejí na trh s nabídkami. Pokud firma uvažuje o změně dodavatele, souvisí s tím také další náklady. Tyto náklady se skládají ze dvou částí: investičních nákladů a rizika.

Výstižné příklady z praxe uvádí Světlík (2005, s. 75), kde „první nákup“ nazývá jako „nový problém“. Firma řešící nový problém je třeba tak, která nově vybavuje své pracoviště počítačovou sítí. Příkladem „přímého nákupu“ může být nákup běžných kancelářských potřeb pro podnik. Pokud by firma uvažovala o koupi dvou nových nákladních automobilů pro své oddělení dopravy, provedla by tzv. modifikovaný nákup.

Po pochopení těchto jednotlivých situací je patrné, že nejmenší počet rozhodnutí budou činit organizace v případě přímého opakovaného nákupu, naopak nejvíce rozhodnutí při prvním nákupu. Každá situace je ovlivňována jinými vlivy a subjekty na trhu musejí řešit mnoho specifických otázek.

3.2 Proces rozhodování v organizaci

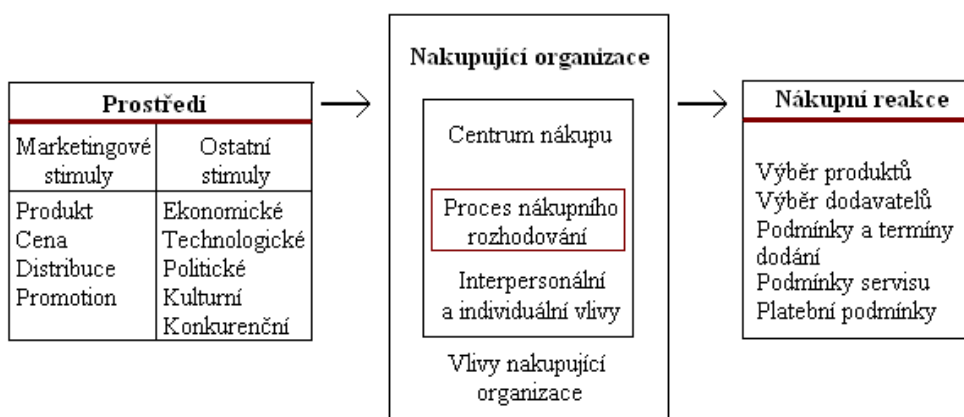
Zdálo by se, že proces rozhodování v organizaci má mnoho společných znaků s procesem rozhodování u individuálního zákazníka, ale je to jen zdání na první pohled. Proces v organizaci je mnohem formálnější a má určitá specifika. Jednotlivé fáze procesu rozhodování u organizací jsou tyto: **poznání potřeb, specifikace výrobku, poznání dodavatelů a podmínek jejich nabídky, vyhodnocení alternativ a výběr dodavatele a nákupu.** (Světlík, 2005, s. 80)

Dle Mainzové (2001, s. 11) si organizace v rozhodovacím procesu zpřesňují požadavky na nákup výrobků a služeb, identifikují, posuzují a vybírají si z alternativ produktů a dodavatelů. Druhy rozhodování a rozhodovací proces má tudíž svá specifika:

- nákupní rozhodování je komplexnější;
- vyžaduje více času na rozhodování a více peněz;
- dochází k interakci mezi pracovníky;
- vyžaduje podrobnou specifikaci produktu, písemné objednávky, náročnější průzkum dodavatelů a formální schvalování;

- kupující a prodávající jsou v nákupním procesu na sobě více závislí, spolupracují navzájem ve všech fázích procesu;
- je zájem o vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky.

I když to vypadá, že stačí splnit tyto kroky a proces je dokončen, není tomu tak. Jak uvádí Světlík (2005, s. 80-81), v praxi jde o mnohem složitější proces, protože každá organizace se rozhoduje a provádí nákup svým vlastním způsobem. To zahrnuje konkrétní situace, které se mohou v řadě kroků a postupů od sebe lišit.



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2007, s. 367)

Obr. 4. Model nákupního chování organizací

3.2.1 Účastníci procesu

Základní jednotkou je centrum nákupu, zobrazené i v modelu nákupního chování (Obr. 4). Kotler (2001, s. 199-200) ještě vhodně doplňuje, že centrum nákupu zahrnuje všechny jednotlivce a skupiny, které se podílejí jakoukoliv činností na rozhodovacím procesu. Členem je každý zaměstnanec, který plní jednu ze sedmi následujících rolí v organizaci:

- **Iniciátoři:** patří sem hlavně uživatelé organizace, kteří dávají podnět ke koupi.
- **Uživatelé:** zaměstnanci, kteří v mnoha případech dávají také podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností zboží. Ti budou produkt poté využívat.
- **Ovlivňovatelé:** ti, kteří mají vliv na kupní rozhodnutí. Takovým ovlivňovatelem bývá technický personál, který poskytuje informace pro hodnocení alternativních možností.
- **Rozhodovatelé:** rozhodují o koupi, požadavku, dodavateli apod.

- **Schvalovatelé:** schvalují rozhodnutí rozhodovatelů a nákupčích.
- **Nákupčí:** mají formální pravomoc, vybírají dodavatele a sjednávají okolnosti nákupu. Zasahují a pomáhají při specifikaci produktu atd.
- **Strážci:** pracovníci, kteří „chrání“ členy centra. Jde například o vrátné nebo zásobovače, kteří chrání rozhodovatele před nežádoucím kontaktováním ze strany dodavatele.

Toto centrum není nikde formálně určeno jako například oddělení prodeje či nákupu. Každý podnik má jiný počet členů v centru, záleží to na typu podniku nebo na oblasti, ve které podniká. Nicméně tito účastníci se nacházejí skoro ve všech společnostech, jen nemusí být nutně takto nazýváni.

4 ZÁKAZNÍK

Kdo je vlastně zákazník? Je to jen subjekt, který od nás nakupuje? Omyl. Zákazník je mnohem víc. Jeho rozhodování má podstatný vliv na následné rozhodování podniku. Proto je zákazník, dalo by se říct, nejdůležitějším prvkem, jenž je nezbytný k chodu organizace. A to bez rozdílu mezi zákazníkem na spotřebním a průmyslovém trhu.

Firmy se snaží co nejvíce zapůsobit na zákazníka a zároveň si tak zajistit poptávku z jeho strany i v budoucnu. Jednou z metod jsou různé nápisy, tzv. motta. Jsou zařazena na místech, kde je velká pravděpodobnost, že si jich zákazník všimne. V následujících řádcích jsou některá motta zmiňovaná Fosterem (2002, s. 1).

- Zákazník je pro nás ten nejdůležitější.
- Zákazník na nás není závislý – my jsme závislí na něm.
- Zákazník pro nás neznámá přerušování práce – je jejím smyslem. Jeho obsluhou mu neprokazujeme laskavost – naopak on ji prokazuje nám tím, že máme možnost ho obsluhovat.
- Zákazník není jen statistickým číslem – je to člověk z masa a kostí, který cítí a prožívá stejně jako ostatní.
- Zákazník není člověk, se kterým se chceme hádat.
- Zákazník k nám chodí se svými touhami. Naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti.
- Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní.

Tato „moudrá“ motta jsou určitě příjemná uchu nejednomu potenciálnímu zákazníkovi. Otázkou však zůstává, zda se jimi nechá uchvátnout a ovlivnit. Takovou strategii zaujímá mnoho podniků a zákazník se v tom množství může začít pomalu ztrácet. A jak uvádí i Spáčil (2003, s. 17): „Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí.“ Proto je už čas na vytvoření nového - odlišnějšího postupu, jak zaujmout zákazníka a přesvědčit ho o koupi.

4.1 Analýza zákazníka

Kromě toho, že firmy zjišťují informace o prostředí, ve kterém vykonávají svoji podnikatelskou činnost, provádějí i různé analýzy. Důležitá je určitě analýza

konkurenčního prostředí, makro a mikroprostředí, ale také analýza zákazníků. Je dost způsobů, jak toto analyzování uskutečnit a na co se zaměřit.

Vzhledem k tomu, že podnik nabízí a prodává své produkty různě strukturovaným zákazníkům, je podstatné, aby o nich měl podnik přehled. Může je rozlišit podle vlastních požadavků a možností. Dle nákupního chování, podle nákupního množství či podle intervalů, jež uplynuly mezi jednotlivými dodávkami. Pro analýzu je ale podstatnější jejich odlišení podle různých potřeb, zejména pokud jde např. o kvalitu, technologii, služby, trvanlivost produktu apod. Cílem analýzy zákazníků může být zjištění jejich potřeb a průběhu jejich rozhodování. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 74)

Obr. 5 ukazuje několik témat, na které by bylo dobré se zaměřit při zkoumání zákazníka. Zodpovězení těchto otázek může sloužit jako podpora při analýze nebo jen při běžném rozhodování. Podstatné je nalézt odpovědi na základní otázky kdo – proč – co – jak nakupuje apod. A však existuje řada přístupů k analýzám zákazníků a každá je něčím specifická.

?	Jaké jsou potřeby a postoje zákazníků?
?	Jaký je nákupní a růstový potenciál zákazníků?
?	Jaké jsou náklady na dodání produktů zákazníkovi?
?	Jaká je hodnota zákazníka a partnerský vztah?
?	Jaký je objem nákupů a počet opakovaných nákupů?
?	Proč zákazník nakupuje u nás?
?	Jak získat zákazníka konkurence?
?	Jak můžeme pomoci zákazníkovi plnit jeho potřeby?
?	Jak může vzrůst potřeba produktů během dalších let?
?	Počítají zákazníci s inovacemi produktů a s jakými?

Zdroj: vlastní zpracování dle Tomka a Vávrové (2009, s. 75)

Obr. 5. Analýza zákazníka

Cílem takové analýzy je poznat více zákazníka, shrnout všechny informace, které o něm jsou k dispozici a ty následně využít k budoucím strategickým rozhodnutím. Společnosti se podle těchto analýz rozhodují, zda budou nadále udržovat odběratelsko-dodavatelský vztah s danou firmou. Častou otázkou bývá, jestli se jim to vyplatí, či nikoliv.

4.1.1 Získávání informací – marketingový výzkum

Ačkoli při analyzování odběratelů v této práci nejde přímo o marketingový výzkum v pravém slova smyslu, způsoby získávání informací se mu poněkud podobají. Proto je zde upřesněna definice marketingového výzkumu, popsány druhy informací a jejich získávání. Marketingový výzkum je podle Kozla (2006, s. 58) „cílevědomý a systematický proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých informací.“

Základní jednotkou je zde informace. Na základě jejího vzniku se dělí na **primární** a **sekundární**. Primární informace se sbírají poprvé pro nějaký konkrétní účel, kdežto sekundární byly získány už dříve a nyní jsou k dispozici.

Výhodou je vědět, kde „hledat“ potřebné sekundární informace, neboť jich bývá většinou mnoho. Ušetří to mnoho času i finančních prostředků. Při sběru informací zpravidla platí, že se nejdříve využijí sekundární informace a pokud nejsou dostačující, tak teprve potom se začne se získáváním těch primárních. Zdroje sekundárních údajů se dají ještě dělit na interní (výkazy, rozpočty, databáze, zprávy z konferencí, ...) a externí (legislativa, nařízení vládních orgánů, inzerce, obchodní a živnostenský rejstřík, internet, ...). Jak už byl řečeno, primární informace jsou původní údaje, které se získávají pouze pro určitý účel. K jejich sběru se zpravidla provádí jedna ze tří metod: pozorování, dotazování nebo experiment. To vše za použití kvantitativních (popisné údaje – geografické, demografické aj.; chování zákazníka – nákupní úmysly apod.) a kvalitativních údajů jako jsou třeba osobnostní charakteristiky – životní styl, motivy, názory atd. Primární údaje se dají opět rozdělit na vnitřní a vnější. Těmi vnějšími zdroji jsou myšleny osoby, které mají pracovněprávní vztah k firmě, např. zadavatelé výzkumu, kompetentní osoby či manažer požadující konkrétní informace. Mezi vnější zdroje primárních údajů se řadí samotné subjekty na trhu jako např. experti, odběratelé, dodavatelé, spotřebitelé a další. (Kozel, 2006, s. 64-67)

4.2 Zákazník - odběratel

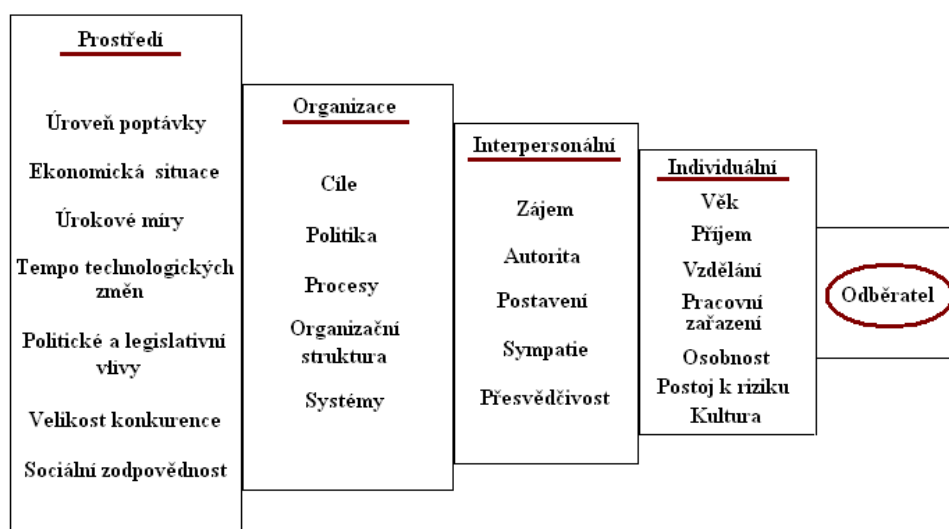
Čím dál zřetelnější je boj o trh – boj o zákazníka. V důsledku změn je zákazník náročnější a vyžaduje vyšší kvalitu výrobku (služby) nebo nižší cenu a to v reálném čase, protože podnikání probíhá také v reálném čase (s řízením to je stejné). Základem – impulsem jsou změny, ke kterým došlo – dochází a docházet bude pořád. Reagovat na změny není v dnešní době nic jednoduchého, když závratně roste i konkurence a jednotlivé etapy konkurenčního boje jsou čím dál víc propracovanější. (Wolf, 2006, s. 22-23)

Nejenže zákazníci očekávají stále vyšší jakost výrobků a služeb, k tomu by chtěli navíc ještě individuální úpravy dle jejich přání. To má za následek stále menší vnímání odlišností alternativních produktů a jejich klesající věrnost značce. Je to také způsobeno tím, že mají možnost získat mnoho informací na internetu a z veřejně dostupných zdrojů. Rovněž roste i jejich citlivost na ceny a za peníze chtějí větší spotřebitelskou hodnotu. (Kotler, 2001, s. 44)

Základem všeho je poznání zákazníka, jeho potřeb a očekávání směrem k produktu či dodavateli. Autor (Spáčil, 2003, s. 21) v práci uvádí dva termíny, které charakterizují zákazníky. I když jde o docela zjednodušenou verzi, pro tuto práci je dostačující. Jde o termín *spotřebitel* a *firemní zákazník*.

- **Spotřebitel** – tím je označován zákazník, který produktem uspokojuje své potřeby a přání či potřeby své rodiny apod.
- **Firemní zákazník** – je subjekt, který přímo nebo nepřímo nakupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo sám poskytovat služby.

Firemní zákazník je prakticky odběratelem, který odebírá produkty, aby za pomoci nich mohl vyrábět další produkty, prodávat je nebo vylepšovat. Odběratel udržuje s dodavatelem dlouhodobější vztah, kdežto spotřebitel nakoupí někdy jen jednorázově, protože jeho hlavním cílem je uspokojit potřeby. Je jisté, že na každého z odběratelů působí mnoho vlivů. Není to ale jen prostředí, jsou to také vlivy organizační, interpersonální aj. (viz Obr. 6)



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2000, s. 201)

Obr. 6. Hlavní vlivy působící na odběratele

4.2.1 Potenciální zákazník - odběratel

Firma by se měla zajímat především o atraktivní zákazníky, kteří mají vyšší hodnotu, aby s nimi mohla dosahovat významnějších tržeb, resp. obratu. Proto se má koncentrovat na výhodné segmenty, zaměřit se na strukturu zákazníků a podle nich dále přizpůsobovat svá rozhodnutí.

Tomek a Vávrová (2009, s. 211) popisují hodnotu zákazníka, která má aktuální i budoucí příspěvek pro úspěch podniku. Kdy hodnocení aktuálních a potenciálních zákazníků je založeno na kvantitativních kritériích, jako např. potenciál obratu a tržeb, loajalita zákazníka nebo schopnost doporučit produkt dalším osobám.

Stejně tak, jak se zákazník – odběratel rozhoduje o potenciálních dodavatelích, co se týká geografického umístění, nabízených produktů a obchodních podmínek; tak i rozhodování u firmy (dodavatele) je podobné. Musí se brát ohledy na různé náklady, např. logistické. Řeší spíše možnost a způsoby získání potenciálních zákazníků, jejich schopnost dodržet závazky, popř. jaký je zákazníkův vývoj do budoucna (potenciál).

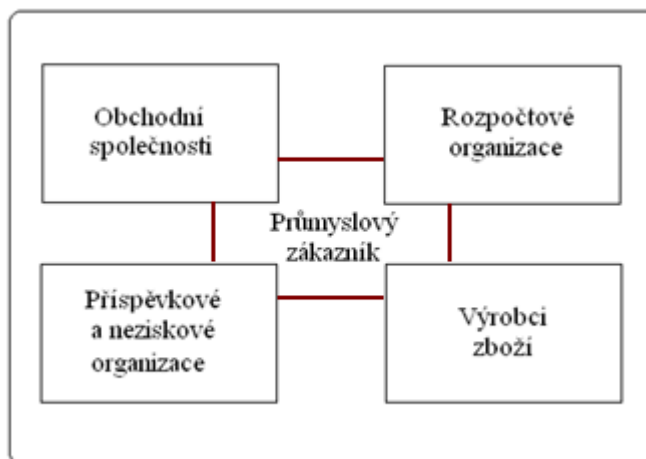
4.2.2 Jak získat nového zákazníka

Na otázku - jak získat nového zákazníka – nezná nikdo přesnou a správnou odpověď, ale získávání zákazníků má své zákonitosti a ty mohou být popsány např. v nákupním chování. Zde je uveden nejjednodušší model, který zahrnuje 3 stádia, ve kterých se potenciální zákazník nachází:

- 1) **Oslovený zákazník** – na něho jsou zaměřeny marketingové aktivity, zákazník je sice zaregistruje, ale zůstává chladným.
- 2) **Zájemce** – provádí první kontakt, který je nesmírně důležitý. Může jít např. o žádost o podrobnější informace, vypracování nabídky, dotazy apod. Tím dá zákazník společnosti signál, že nabídka je zajímavá a že bude pravděpodobně v budoucnu uvažovat o nákupu.
- 3) **Kupující zákazník** – je ten, který uskutečnil první nákup. Jestliže bude zákazník spokojený, bude nakupovat opakovaně. Vzhledem k tomu, že náklady na udržení zákazníka jsou několikanásobně nižší než na získání nových zákazníků, je tento moment pro společnost velmi důležitý. (Marketingové noviny, © 2001-2013)

4.2.3 Typy průmyslových zákazníků

Rozdělení zákazníků nepochybně závisí na průmyslovém odvětví, ve kterém společnost podniká. V práci (Pilík, 2005, s. 15-17) uvádí autor obecné rozdělení v následujících kategoriích, které jsou podle tohoto autora dále podrobněji popsány:



Zdroj: vlastní zpracování dle Pilíka (2005, s. 15)

Obr. 7. Typy průmyslových zákazníků

Obchodní společnosti

Je to segment ziskových organizací, které jsou rozděleny podle toho, jaké výrobky nebo služby užívají. Tato skupina zahrnuje průmyslové dealery a distributory, výrobce a konečné uživatele.

Vláda a rozpočtové organizace

Tyto organizace obvykle realizují výběrová řízení, kde zpravidla vítězí ten dodavatel, jenž nabídne nejnižší cenu. V mnoha zemích proto představují vládní instituce významné zákazníky pro zboží a služby, protože dávají převážně přednost domácím dodavatelům před zahraničními a tím chrání tuzemský trh.

Výrobci zboží

Výrobci mohou být klasifikováni a rozděleni do skupin podle toho, jaký druh zboží vyrábějí. Mohou to být výrobci základního materiálu, výrobci součástek a zpracovaného materiálu, poskytovatelé kapitálového zboží nebo dodavatelé příslušenství.

Příspěvkové a neziskové organizace

Zde spadají nemocnice, kostely atd. Všechny tyto organizace jsou pod dohledem veřejnosti. Až pod drobnohledem.

4.3 Spokojenost zákazníka

Jedním ze základních úspěchů firmy je spokojený zákazník. Zjednodušeně se dá říct, že zákazník je spokojený tehdy, jsou-li splněny jeho potřeby a přání. Ty se ale vlivem globalizace a dalších vlivů mění. Příčinou bývá také, někdy až přílišná, modernizace.

Kotler (2000, s. 51) tento pojem definoval následovně: „**Spokojenost** zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností.“

Na základě této definice lze usuzovat, že jde o poměr očekávání zákazníka se skutečným výkonem nabízejícího. Je pochopitelné, že se firmy snaží o vysoký index spokojenosti u zákazníka. V práci (Tomek a Vávrová, 2009, s. 199) se autoři vhodně zabývají touto problematikou a upozorňují na to, že pokud je zákazník spokojený, ovlivňuje to pozitivně vztah mezi ním a podnikem (opětovný nákup) a přispívá to k růstu hodnoty zákazníka pro podnik (doporučení dalším, komunikace od úst k ústům).

Dnešním hlavním posláním paradoxně není docílit spokojenosti u zákazníka. Stačí se trochu zamyslet a většinu lidí napadne, že v okamžiku, kdy je zákazník spokojen, dosáhl svého cíle – uspokojil své potřeby a přání a už nebude potřebovat „služby“ společnosti, alespoň ne v nejbližší době. Z toho vyplývá, že společnost by se neměla striktně zaměřovat na spokojenost zákazníka, nýbrž by se měla snažit o něj dlouhodobě pečovat a poskytovat mu servis. To zvláště platí mezi dodavatelem a odběratelem.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je věnována charakteristice výrobně-obchodní společnosti, o které lze nalézt následující informace v Obchodním rejstříku a Sbírci listin (© 2012):

Základní informace:

Název společnosti:	greiner packaging slušovice s.r.o.
IČO:	46901507
Sídlo:	Greinerova 54, 763 15 Slušovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	30. 06. 1992
Rozhodující předmět činnosti:	zpracování polymerů, výroba a prodej plastových obalů

Podle teoretických východisek z podkapitoly 2.3 lze charakterizovat společnost, jež je objektem této bakalářské práce, následovně – jde o firmu, která se řadí mezi kapitálové společnosti, neboť její právní forma je společnost s ručením omezeným. Dále je to středně velký podnik na průmyslovém trhu, který vyrábí sériově, kdy jedna zakázka = série.

5.1 Historie

Vzniku společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. předcházelo založení nejednoho podniku. Historie firmy sahá do 80. let minulého století a zde jsou ve zkratce uvedeny ty nejdůležitější milníky společnosti.

V roce 1985 byly zaznamenány první kontakty s Greiner Rakousko v JZD AK Slušovice, kdy se jednalo o možnostech kooperace v oblasti výroby potravinářských obalů. Činnost byla zahájena v roce 1987 formou uvedení recyklační linky na výrobu regranulátu do provozu. Rok 1988 se dá považovat za počátky výroby plastových obalů ve Slušovicích. V roce **1992** vznikla firma Greiner Movaplast (společný podnik dvou společností - Greiner und Söhne GmbH v Kremsmünsteru a tehdejší DAK MOVA Bratislava). V roce 1994 byla založena společnost Greiner, plastové obaly, s.r.o. Slušovice, 100% dceřiná firma holdingové společnosti Greiner Holding AG. V roce 2002 vznikla nová corporate identita zahrnující nové logo Greiner Packaging, symbol „*The Pack*“ a také motto *do the innovation* (viz příloha P V). V roce 2004 vznikla vyčleněním strojírenského oddělení do samostatného výrobního závodu společnost Mould & Matic Solutions s.r.o. Rok 2008 představoval novou organizační strukturu, kdy došlo k rozčlenění společnosti na divize K,

Kavo a Assistec. Divize K a Kavo se zabývají zejména výrobou plastových obalů a divize Assistec se zaměřuje na výrobu technických dílů a kompletační činnosti pro své zákazníky (v roce 2010 byl provoz vyčleněn do samostatné společnosti greiner assistec s.r.o.). Nově bylo vytvořeno v roce 2011 servisní ekonomické centrum – Greiner Group Services s.r.o. Rok 2012 byl pro společnost výročním, protože uplynulo již 20 let od první výroby obalů a zpracování plastů ve Slušovicích v rámci rodinné společnosti Greiner Holding AG. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

5.2 Činnost

Firma greiner packaging slušovice s.r.o.⁴ (dále jen „greiner“) se nyní zabývá výrobou plastových obalů, technických plastových dílů, potravinářských a speciálních obalů.

Velkou jistotou stability firmy pro budoucí spolupráci je zastřešující rodinná společnost Greiner Group AG Rakousko s více než stoletou tradicí a 8 tis. spolupracovníky, kteří pracují ve 127 firmách po celém světě. Firma greiner je 100% dceřinou firmou rakouské společnosti Greiner Packaging GmbH se sídlem v Kremsmünsteru a řadí se mezi největší výrobce plastových obalů v České republice a na Slovensku. Zároveň je součástí skupiny Greiner Packaging International (jeden z největších výrobců plastových obalů a technických dílů v Evropě).

Pod jednou střechou nabízí nejširší spektrum výrobních a dekoračních technologií, které jsou blíže popsány v následujících podkapitolách. Vzhledem k absenci větších podniků v Mikroregionu Slušovicko, patří greiner mezi nejvýznamnější zaměstnavatele na Zlínsku.

Společnost se od roku 2003 pravidelně účastní České národní soutěže Obal roku. Za uplynulé období získala celou řadu národních i světových ocenění. Zřejmě nejvýznamnější úspěch měl obal Bonté, který byl dokonce nominován na cenu prezidenta soutěže a získal tak místo mezi šesti nejlepšími obaly světa roku 2007. Společnost také získala ocenění s obalovou řadou Madeta – tradiční Pomazánková másla. Obalové trendy jsou ovlivněny neustále se měnícími požadavky, které přímo souvisí s dobou, v níž se právě nacházíme. Celá podstata dobrého balení by se dala shrnout do jedné věty: „Obal musí chránit to, co prodává a prodávat to, co chrání“ (Baker). Firma má ve svém mottu „do the innovation“ a právě zde je jedna z jejich silných stránek. Obal není jen doplňkem produktu, ale plní

⁴ Je používán i název Greiner Packaging Slušovice, ale už bez uvedení právní formy.

funkci ochrannou a informační. Měl by zároveň poskytovat nezbytné informace o produktu a prostřednictvím vhodných marketingových strategií se odlišovat od ostatních. Dobrý obal by měl být přijatelný – akceptovatelný pro koncového zákazníka. U této společnosti se kompetentní osoby věnují každému projektu samostatně, zejména s ohledem na prioritní řešení těch nejdůležitějších požadavků zákazníka. Individualizace je jedním z moderních produktových a obalových trendů budoucnosti. Všechny výrobky budou v budoucnu hledat podporu v tzv. zakázkové (individuální) výrobě. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

Celá síť firem „Greiner“ spadá pod koncern Greiner Holding AG. Ve spojitosti se Slušovicemi se mluví o tzv. 4 pilířích, které zahrnují tyto společnosti: greiner packaging slušovice s.r.o., greiner assistec s.r.o., Greiner Group Services s.r.o. a Mould & Matic Solutions s.r.o. Ve Slušovicích je zaměstnáno ve čtyřech samostatných provozech přes 600 pracovníků. Díky široké síti výrobních závodů a obchodních zastoupení je tato firma významným partnerem pro nadnárodní společnosti a také pro lokální firmy. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

5.3 Produkty

Obecně se výrobní firmy „Greiner“ zabývají výrobou plastových obalů a technických dílů. Působí na potravinářském i nepotravinářském trhu. U společnosti greiner zůstává 40 % produkce v ČR a asi 60 % míří na export, přičemž z toho 15 % tvoří Slovensko, zbytek je Evropa, hlavně země EU. Specialitou jsou dodávky do Spojených států, ale ty tvoří zatím jen minimum. Portfolio výrobků představuje neustále se rozrůstající řadu plastových obalů. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

Firma greiner disponuje širokou nabídkou obalových materiálů pro potravinářský trh. Jedná se zejména o kelímky a vaničky různých rozměrů a barev především pro mléčnou výrobu, kojenecké a dětské láhve, ale také láhve pro (ne)alkoholické nápoje. Vaničky a kelímky se používají k balení plastových a kusových potravinářských výrobků, např. pomazánkových másel, ztužených tuků, zmrzlinových krémů, salátů, apod. Pohárky uzavřené fólií se využívají k balení tekutých a polotekutých produktů, např. jogurtů, zakysaných výrobků, ovocných šťáv aj.

Na nepotravinářském trhu jsou to obaly pro chemický, farmaceutický a kosmetický průmysl. Jedná se např. o rozprašovače, plastové nádoby pro autokosmetiku, infuzní láhve, lahvičky na léky, obaly na šampony, tekutá mýdla či krémy, kanystry, tuby, dózy pro různé

účely nebo třeba technické díly dodávané do zahraničních podniků. Na vlastní extruzní lince se vyrábí pro vlastní potřebu i na prodej - třívrstvá extrudovaná fólie.

5.3.1 Technologie výroby

Každý z výrobků je vyráběn technologií, která je optimální pro daný tvar, velikost a vlastnosti obalu a jednotlivé technologie jsou také vybírány v závislosti na maximalizaci výroby. Podle interních materiálů firmy greiner [2012] jsou technologie, jimiž lze vyrábět plastové obaly, následující:

- **tvarování** – maximální produktivita a výkon;
 - inline – výroba víček, kelímků,
 - offline – výroba hranatých a oválných vaniček a víček,
- **vstřikování** – vhodné pro specifické obaly (zvláštní tvary) a technické díly;
- **extruzní vyfukování** – PP, PE nebo PET dózy, kanystry, láhve, zahradní konve;
- **extruze** – výroba několikavrstvé fólie PP, PS nebo PET.

5.3.2 Možnosti dekorace

Firma se snaží maximálně uspokojit potřeby a přání zákazníků, a tak si na závěr celého procesu může zákazník vybrat z následujících možností dekorací, které jsou rozděleny do 4 kategorií. Tyto kategorie vznikly na základě optimálního řešení pro každý obal:

K1

- Suchý ofset – potisk; nejrozšířenější, základní a nejlevnější varianta.

K2

- Předtištěná fólie – hlubotiskem předtištěná PP fólie, aplikace na víčka.
- OML – etiketování samolepicí etiketami, aplikace na víčka, vaničky, láhve atd.
- IML – etiketa vkládaná přímo do formy; zejména pro vstřikované obaly.
- Sleeve – potažení plochy smrštěnou fólií; kelímky, vaničky, víčka i láhve.

K3 – kombinace kelímku a oboustranně ofsetem potištěného kartonu

- Sítotisk – potisk rotačních láhví a dóz.

Kavo – řešení pro vše, co nelze zabalit do kelímku. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

5.4 Organizační uspořádání

Základními organizačními jednotkami jsou oddělení, které vykonávají odborné činnosti a provozy, dělí se na střediska, které jsou tvořeny dle technologických procesů. V čele jednotlivých oddělení a provozů jsou jejich vedoucí. V podniku se zaměstnanci snaží uplatňovat systém 10-10-10, což znamená, že by nikdo neměl mít více jak 10 přímých podřízených. Tento princip nemůže být přirozeně uplatňován všude, např. ne ve výrobě. Ve firmě je dána organizační struktura, která jasně určuje cíle jednotlivých míst a kompetence zaměstnanců tak, aby docházelo k efektivním pracovním procesům. Do organizační struktury jsou řazeny tyto sekce: vedení firmy, oddělení řízení jakosti, personální oddělení, oddělení prodeje provozu K, provoz K, oddělení prodeje provozu Kavovo, provoz Kavovo, oddělení logistiky, oddělení nákupu, oddělení techniky. Zde je prodejní struktura rozdělena na dvě odbytově-výrobní divize – divize K a divize Kavovo. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

Divize K je vedoucí značkou v oblasti obalů z plastů a jejich kombinací zejména pro segment mléčných výrobků, tuků, margarínů, paštik, salátů, cukrovinek a lahůdek. Jde o výrobky tvarované nebo vstříkované. Mezi největší zákazníky této divize patří OLMA a.s., Mlékárna Kunín a.s. nebo třeba Danone a.s. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

5.4.1 Divize Kavovo

Pro potřeby této práce je důležitá zejména charakteristika této divize, neboť analýza odběratelů a návrh potenciálních zákazníků jsou určeny právě jí a jejímu prvnímu segmentu.

Podle interních materiálů firmy greiner [2012] se divize Kavovo zaměřuje na 5 tržních segmentů. Pro každý segment vyrábí specifické produkty pro různé účely. Kavovo je jedna z nejúspěšnějších značek v Evropě pro láhve, dózy a nádoby z plastů vyráběných technologií extruzního vyfukování. Obaly jsou určeny pro potraviny (hořčice, koření, polevy, ...), chemický průmysl (zahradní techniku - konve a postřikovače, díly do sekaček, kanystry, ...), farmacii i kosmetický průmysl. Speciální segment jsou ostatní obaly (speciality).

Pro *potravinářský trh* produkuje divize Kavovo obaly pro koření, tekutiny, pasty, syké produkty aj. (konkrétní tržní kategorie jsou upřesněny v podkapitole 6.2). Jde především o individuální tvary a design. Nabízí širokou škálu průměrů hrdla od 28 mm do 110 mm a různé možnosti dekorace. Použití těchto obalových produktů je snadné a praktické. Dále

jsou to obalová řešení pro vodu a nápoje, kde je možná vysoká průhlednost a opakovatelné mytí. Tyto obaly jsou vhodné pro držáky láhví v automobilech, na kolech apod. Divize Kavo nabízí výrobu různých druhů uzávěrů a šestibarevný UV sítotisk. Firma zaujímá vedoucí postavení na evropském trhu s 5gallonovými nádobami na vodu, nově nabízí také 10l nádoby. U nápojů jde o různé tvary láhví pro sirupy a alkoholické nápoje, kde je produktové rozpětí 10 ml - 1500 ml. Pro takové obaly jsou nabízeny různé tvary a dekorace. Láhve je možné využít i pro speciální marketingové účely. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

5.5 Cíle a poslání do budoucna

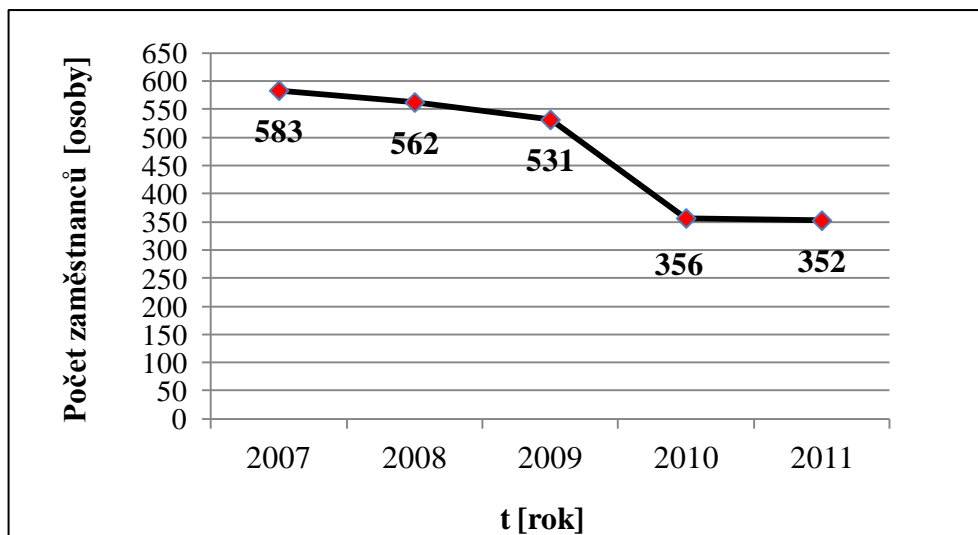
Každá firma musí mít stanovené cíle svého podnikání, aby bylo jasné, čeho chce dosáhnout a podle toho přizpůsobovat podnikatelské strategie. Naplnění cílů vyžaduje zejména korektní přístup, který je založený na dlouhodobé a všestranné spolupráci se zákazníky, ale také dodavateli a obchodními partnery. Zde je poslání do budoucna, podle interních materiálů firmy greiner [2012], naplnit strategické vize, kterými jsou:

- **K** – Greiner Packaging je vedoucí značkou v oblasti obalů z plastů a jejich kombinací.
- **Kavo** – nejúspěšnější značka v Evropě pro láhve a nádoby z plastů.
- **Assistec** – je evropský lídr v oblasti komplexního řešení, inovací a outsourcingu, podporující nové trendy v ekologii.

Celá skupina firem „Greiner“ se hodlá v budoucnu rozvíjet více směrem do zemí třetího světa. Konkrétně se jedná o jižní Afriku.

5.6 Vývoj firmy

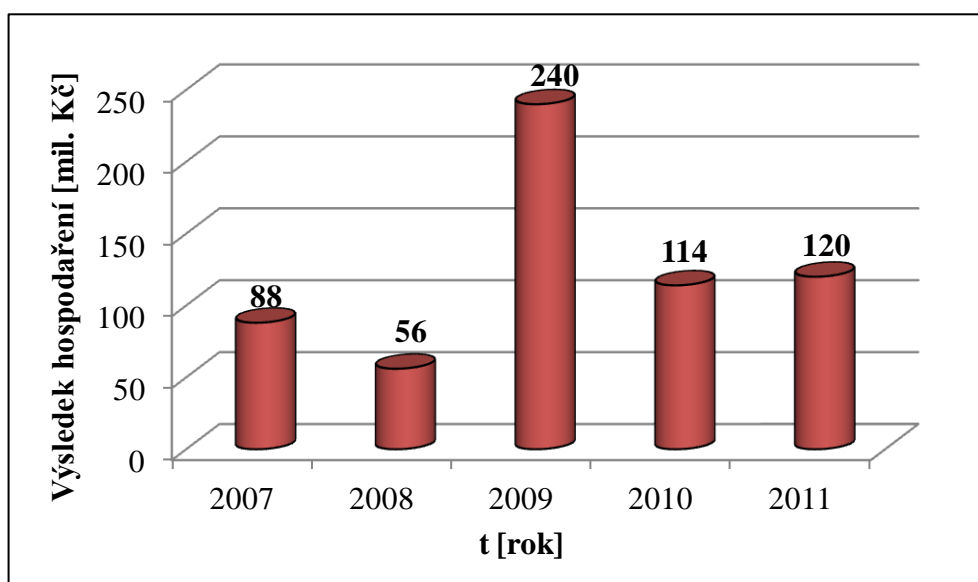
V následující části je vyobrazen vývoj firmy v číslech, nelze z nich jasně říct, jestli je firma zdravá, či nikoliv. Dá se ale posoudit, zda nemá firma velkých finančních problémů a jestli se vyvíjí dobrým směrem. Pro tento účel jsou zde grafy, které představují určité finanční ukazatele. Na vývoj firmy působí mnoho vlivů a faktorů, které se podílejí na jejím chodu. Důležitým ukazatelem je bezesporu hospodářský výsledek za účetní období, kterým může být zisk, resp. ztráta. Z následujících grafů je patrné, že v nejbližších letech by neměla mít firma příliš velké problémy udržet si stávající pozici, co se týká tržeb, zákazníků – odbytového množství, či zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 1. Vývoj stavu zaměstnanců v letech 2007–2011

Na prvním grafu je zřetelně vidět výrazné snížení stavu zaměstnanců v roce 2010 z počtu 531 na 356. Stalo se tak, když vznikla nová dceřiná společnost z důvodu osamostatnění provozu Assistec. Bylo tedy změněno pracoviště 175 pracovníkům, což je v procentuálním vyjádření 33 %. Nicméně stav pracovníků se dále výrazněji nemění. Konečný stav k 31. 12. 2012 je podle informace z personálního oddělení 363 zaměstnanců.

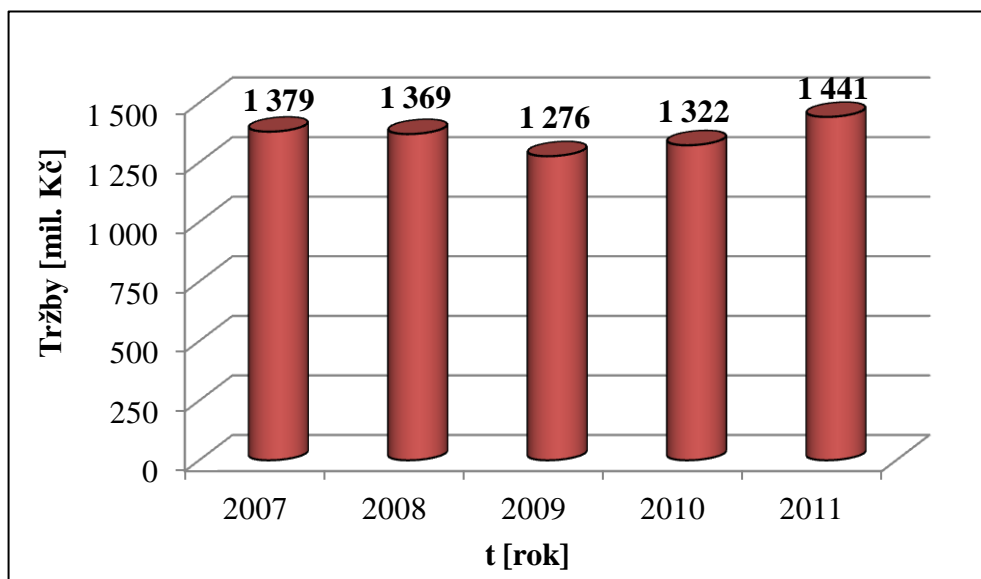


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 2. Vývoj výsledků hospodaření v letech 2007-2011

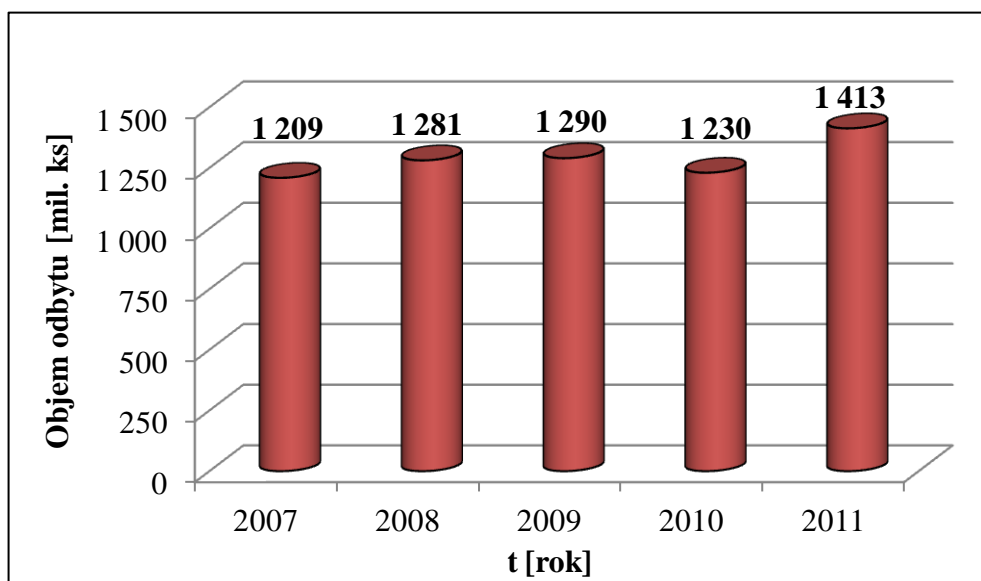
Stejně jako u znázorněného vývoje stavu zaměstnanců, tak i zde (graf 2) je vidět důsledek osamostatnění jednoho z provozů v roce 2010. Tento rok klesl zisk o více jak 125 mil. Kč.

Ale i tak lze na základě těchto údajů říct, že prognóza do budoucna je příznivá s ohledem na dobře vyvíjející se HV po zdanění.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 3. Vývoj tržeb v letech 2007-2011



Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012)

Graf 4. Vývoj objemu odbytu v letech 2007-2011

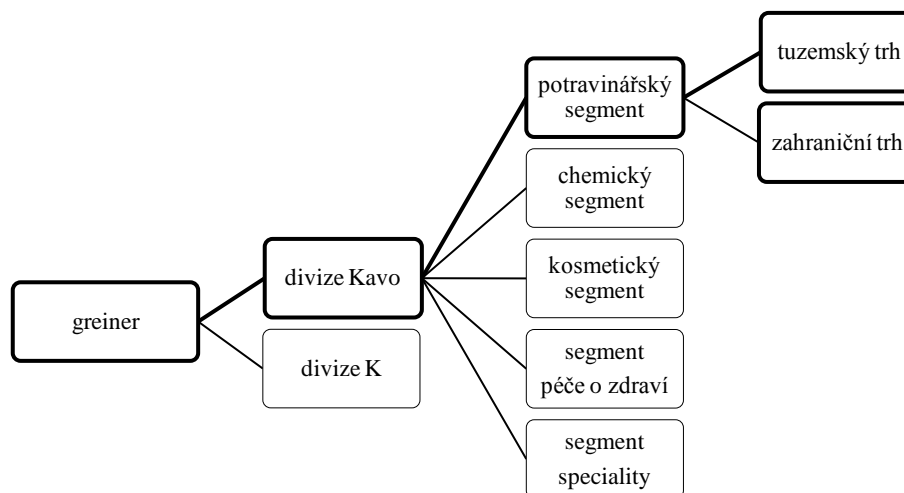
Údaje o tržbách (graf 3) a objemu odbytu (graf 4) byly, pro účely této práce, poskytnuty za roky 2007-2011. Všechny údaje jsou uvedeny v milionech. V roce 2011 dosáhla firma greiner tržeb převyšujících 1 441 mil. Kč. Přičemž objem odbytu činil cca 1 413 mil. kusů.

Oba údaje jsou nejvyšší za posledních 5 uvedených let. I když zatím údaj z roku 2012 není k dispozici, lze předpokládat obdobné číselné údaje – opět v řádech miliard.

Příčinou klesajících zisků může být i např. hospodářská krize, která by se mimo jiné měla dotknout každého z nás. Podle některých odborníků jde navíc jen o nafouknutou bublinu, kterou zveličují hlavně média. Firma greiner hospodářskou krizi výrazněji nepocítila. S jistotou to lze tvrdit hlavně u potravinářského segmentu, kde jsou potřeby spotřebitelů takřka neměnné. Lidé nakupují a stále budou nakupovat potraviny, potravinářské společnosti je budou vyrábět a pro své výrobky budou potřebovat obaly. Je tedy možné konstatovat, že jde v podstatě o jeden ze stabilnějších segmentů na českém trhu. Pozitivně vypovídá i prognóza České národní banky (2013), i když se česká ekonomika nachází v recesi a trh práce je v mírném útlumu, tak přesto oživení ekonomiky přijde a to už ve druhé polovině r. 2013 a především v r. 2014.

6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ

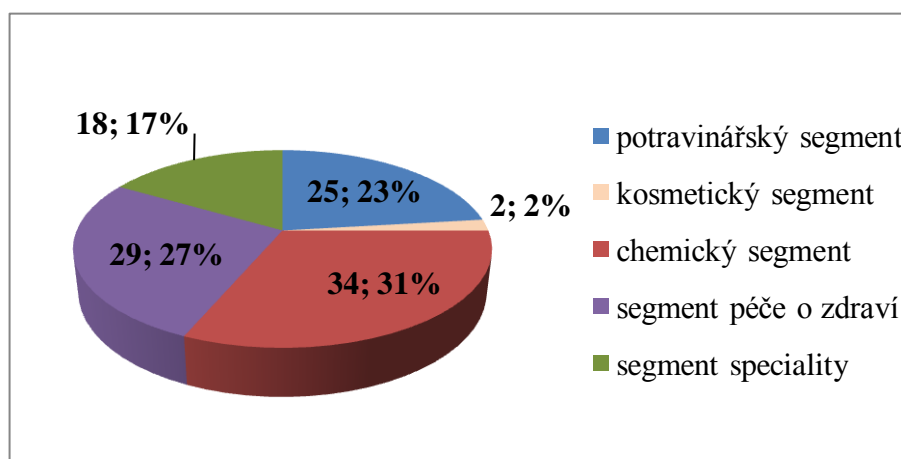
Společnost greiner eviduje celkem víc jak 300 zákazníků. Vzhledem k tomu, že lze hovořit o větším podniku působícím v mnoha oblastech, by bylo dobré si upřesnit, čeho se analýza konkrétně týká. Pro lepší přehled o tom, na které zákazníky a jaký segment se analýza vztahuje, byl vytvořen orientační diagram (viz Obr. 11), který by měl zodpovědět případné otázky.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Obr. 8. Diagram určený pro analýzu odběratelů

Analýza odběratelů se tedy týká pouze divize Kavo a jejího potravinářského segmentu, kde jsou zahrnuti odběratelé na českém i zahraničním trhu. Dle interních údajů eviduje tato divize celkem 108 odběratelů. Do jednotlivých segmentů jsou zákazníci rozděleny v grafu 5.



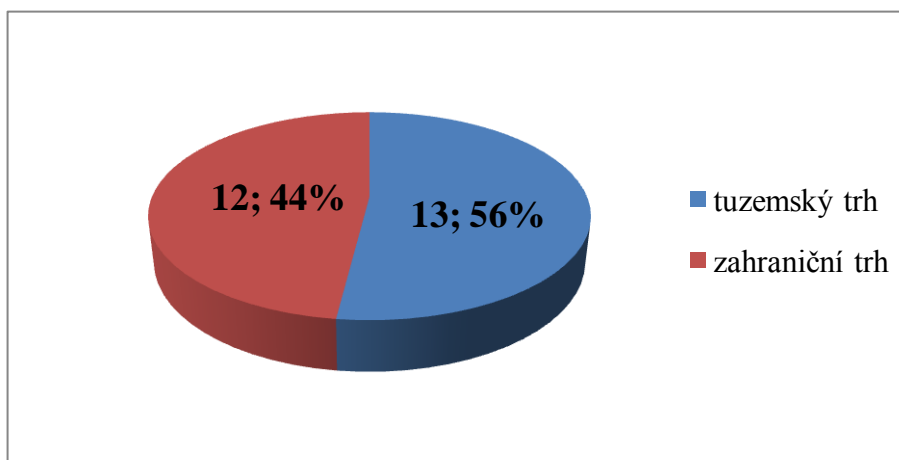
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 5. Počet odběratelů v jednotlivých segmentech divize Kavo

I když není nutné toto vyobrazení příliš komentovat, je zřetelné největší zastoupení odběratelů v chemickém segmentu, kde je víc jak 30 % odběratelů. Druhý největší počet je pak v segmentu péče o zdraví (farmaceutický trh), jenž je zastoupen plastovými obaly a uzávěry pro léčiva, zdravou výživu a doplňky stravy. Potravinářský segment je v počtu odběratelů až na třetím místě v této divizi, a také proto je druhý úsek praktické části této práce věnován návrhu potenciálních zákazníků – právě pro tento segment.

6.1 Geografické rozmístění odběratelů

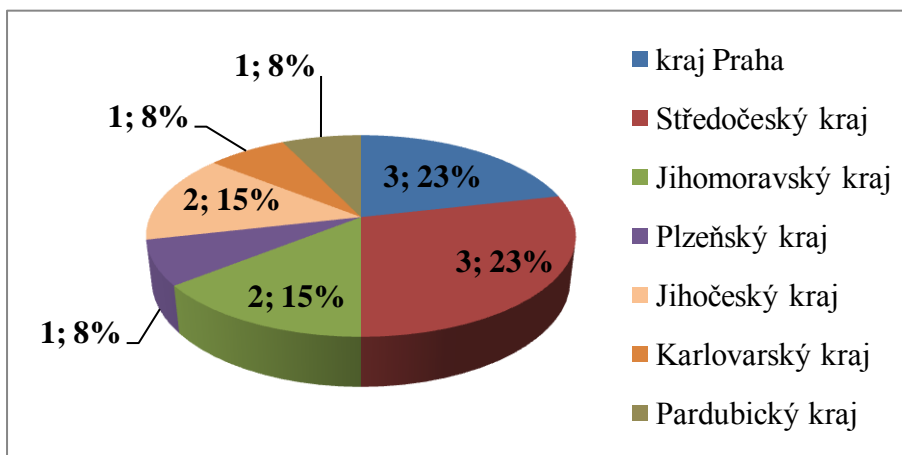
Jak už bylo zmíněno, bez zákazníka by podnik fungovat nemohl. Společnost by měla vědět o zákazníkovi co nejvíce a důležitým údajem je i třeba sídlo společnosti (provozoven). Od vzdálenosti mezi jednotlivými obchodními společnostmi se samozřejmě poté odvíjí dodací lhůty, časové plány i logistické náklady. Proto jsou zde uvedeny tři grafy týkající se geografického rozmístění stávajících zákazníků. Nejprve jde o rozdělení v rámci tuzemského a zahraničního trhu, dále je to členění podle krajů ČR a nakonec rozdělení zahraničních odběratelů podle států.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 6. Geografické umístění odběratelů

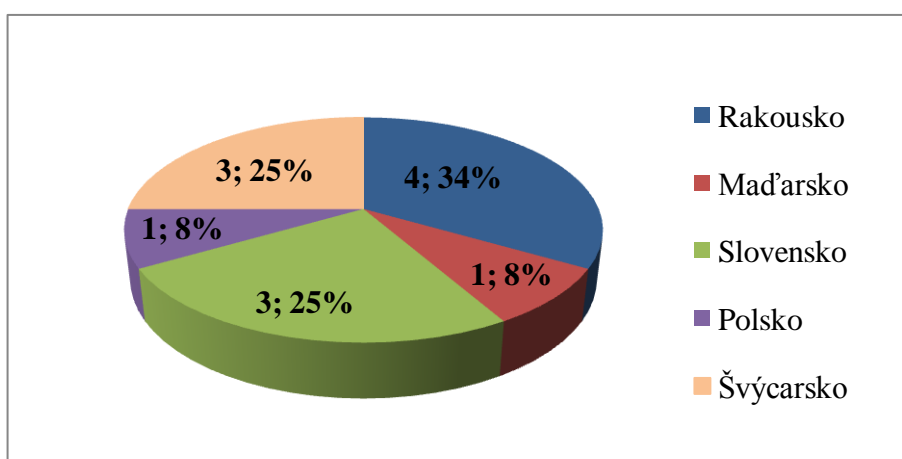
Jak předesílá graf 6, z interní evidence firmy bylo zjištěno, že v daném segmentu je evidováno celkem 25 odběratelů, z toho 13 z nich má sídlo v České Republice a 12 zákazníků působí na zahraničním trhu. Poměr tuzemských a zahraničních odběratelů je tedy téměř vyvážený.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 7. Geografické rozložení odběratelů v ČR

Geografické rozložení odběratelů v ČR jasně ukazuje, že odběratelé mají sídlo převážně v Čechách, nejvíce se jich soustředí kolem Prahy. V kraji Praha a ve Středočeském kraji jsou v každém evidování 3 zákazníci. V Jihomoravském a v Jihočeském kraji mají sídlo 2 odběratelé. Z toho v kraji Libereckém, Ústeckém, Královéhradeckém, Olomouckém, Zlínském a Moravskoslezském se nenachází ani jeden odběratel. S přihlédnutím k faktu, že na východní části ČR je stávajících zákazníků v analyzovaném segmentu nejméně, jsou tyto informace zohledněny v druhém úseku praktické části BP – Návrh potenciálních zákazníků.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 8. Geografické rozložení odběratelů v zahraničí

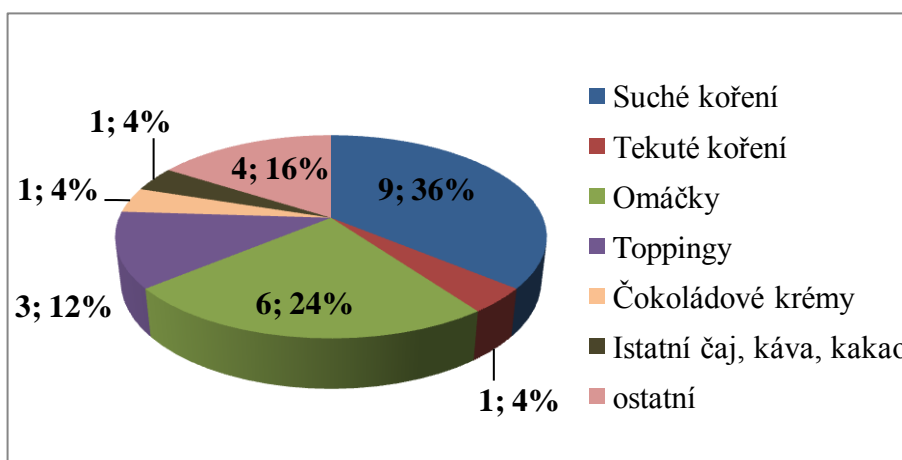
Je zřetelné, že společnost má zákazníky ve všech našich sousedních zemích - kromě Německa (viz graf 8). Celkem je evidováno 11 zahraničních odběratelů a největší zahraniční zákazníci se nacházejí hlavně v Rakousku, kde sídlí 4 společnosti. To se dalo

víceméně očekávat, z důvodu tamního sídla mateřské společnosti. Dále je to Slovensko, zde se nachází 3 stávající odběratelé. Důležití zákazníci jsou ale také třeba ve Švýcarsku, v Polsku nebo v Maďarsku.

6.2 Tržní kategorie

Kvůli vysokému počtu obalových produktů, které jsou vyráběny divizí Kavo, bylo nutné rozčlenit tyto obaly do tzv. kategorií. Tím byla zajištěna lepší orientace v daných produktech, které se pak liší i technologií výroby nebo použitou metodou dekorace. Následně tedy vzniklo v potravinářském segmentu 10 tržních kategorií: *Suché koření*, *Tekuté koření*, *Tekutá sladidla*, *Omáčky*, *Toppingy*, *Čokoládové krémy*, *Med a džemy*, *Dekorační sladidla*; *Instantní čaj, káva, kakao a kategorie Ostatní*.

Pro každou z těchto kategorií lze vybrat jeden nebo více materiálů a využít několik technologií výroby (vyfukování, vstříko-vyfukování, extruzní vyfukování atd.). Přičemž pod sekci *Omáčky* si lze představit kečupy, hořčice, tatarské omáčky, majonézy apod. „Obsazenost“ kategorií odběrateli je znázorněna v grafu 9.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Graf 9. Počet odběratelů jednotlivých tržních kategorií

Největší zastoupení odběratelů je u obalů určených pro suché koření a to 36 %. Dále je to tržní segment Omáčky s 24 % zákazníků. U tržních segmentů Tekutá sladidla, Dekorační sladidla, Med a džemy nejsou v této době evidováni žádní odběratelé. V následném návrhu potenciálních zákazníků jsou tyto informace také do určité míry zohledněny.

7 ODBĚRATELÉ

V této kapitole se nachází již prostor pro samotné odběratele, kterých má firma v potravinářském úseku divize Kavo celkem 25. V následující tabulce je přehled všech zákazníků seřazených na základě tržeb v tis. Kč (plynoucích pro společnost greiner) a pořadí odběratelů v závislosti na množství odebraných kusů za daný rok. Počet odebraných kusů je dále uváděn pouze v procentuálním vyjádření. Informace byly čerpány ze všech dostupných zdrojů, především z programu SAP, který podnik využívá k evidenci majetku, zakázek a k celkovému účetnictví. Tyto údaje se vztahují k roku 2012.

Odběratel	Tržby (v tis. Kč)	Pořadí dle odbytu
ALTIS Kolín s.r.o.	1 040	1.
Greiner Packaging GmbH	571	6.
SCHWEIZER GETRÄNKE AG	527	4.
SPAK Foods s.r.o.	479	9.
MOKATE Sp. z o.o.	473	2.
Saguna Nahrungsmittel AG	318	12.
Eispro Kft	263	3.
Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.	250	5.
BONECO a.s.	172	10.
ZÁRUBA M&K a. s.	134	11.
VITANA, a.s.	127	7.
LABETA, a. s.	106	8.
VARIANT spol. s r.o.	89	14.
SNICO, s.r.o.	87	13.
NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG	78	16.
Reitzel (Suisse) SA	34	22.
Holoubek & právnuci s.r.o.	26	19.
IP - Intelligent Projects GmbH	26	21.
UNICA holding, s.r.o.	22	15.
AROCO spol. s.r.o.	22	18.
Mautner Markhof Feinkost GmbH	21	17.
Pěkný - Unimex s.r.o.	12	20.
EuroSpice s.r.o.	7	24.
ADITIVA CZ s.r.o.	4	23.
AMICUS, s.r.o.	3	25.
Celkem	4 888	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Tab. 2. Seznam odběratelů divize Kavo

7.1 Odběratelé na tuzemském trhu

Následující část se týká 15 „největších“ zákazníků – odběratelů. Tito zákazníci byli vybráni na základě kritéria tržeb, plynoucích pro společnost greiner. Konkrétně jsou to tržby vyšší než 50 tis. Kč. Pro lepší přehled jsou rozděleni na české a zahraniční zákazníky. U všech odběratelů bylo cílem uvést kromě základní charakteristiky - název a sídlo společnosti, také výrobní sortiment a popř. jejich zákazníky. Dále podíly jednotlivých firem na chodu společnosti greiner, ať už v rámci tržeb nebo odebraného množství. Na žádost firmy jsou informace, uvedené ohledně odebraného množství, pouze v procentuálním vyjádření (viz příloha P I). Všechny údaje z interní evidence se vztahují k roku 2012. V příloze P II je ještě pro dokreslení celé situace uvedena tabulka s údaji ohledně meziročního procentuálního vývoje odbytu a následných tržeb.

7.1.1 ALTIS Kolín s.r.o.

Společnost ALTIS, sídlící v Kolíně, je na trhu více než 100 let a představuje tak dlouhou tradici potravinářské výroby. Pod značkou ALTIS Industry dnes firma nabízí prvotřídní polotovary pro pekaře, cukráře, výrobce cukrovinek i zpracovatele čištěné sóji. Kromě tradičního sójového programu zahrnuje sortiment moderní polevy a náplně, dezertní hmoty nebo jádroviny. Vyrábí také celou řadu hotových produktů, zejména cukrovinek, a to pod vlastními, nebo privátními značkami. Oblíbené jsou například máčené tyčinky na bázi sóji, čokoládové krémy, široký sortiment sezónních cukrovinek nebo diabetické čokolády. (Altis Kolín s.r.o., © 2011)

Jako největší odběratel analyzovaného segmentu odebírá ročně přes 20 % celkové produkce, převážně jde o obaly pro čokoládové krémy. Objednávky byly a stále jsou realizovány 2krát měsíčně. Hlavním obalovým produktem, který ALTIS nakupuje od greinera, jsou PET dózy se sleeveem a uzávěrem pro NUGETU (Nestlé), které následně plní pomazánkou (krémem). Tržby z těchto obalů přesáhly 1 mil. Kč a tím se tento zákazník podílel 21,3 % na celkových tržbách. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.2 SPAK Foods s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 1990. Nynější sídlo je v Sušicích a do jejího výrobního sortimentu patří kečupy, omáčky, dressingy k salátům, tatarské omáčky, hořčice a křen. Výrobky SPAK odstartovaly již v minulosti stoupající křivku úspěchu nejen v malých obchodech, ale i v supermarketech a hypermarketech. A to se netýká jen České

republiky. Exportní aktivity směřují do celé východní a západní Evropy a také do zámoří. (SPAK, © 2009)

V procentuálním vyjádření jde o cca 5 % odebraného množství plastových obalů za rok 2012, kdy byly produkty dodávány 1krát za měsíc. SPAK odebírá oválné láhve z PP – převážně pro omáčky (kečupy, hořčice apod.). Tržby z toho plynoucí pro greiner přesáhly 450 tis. Kč, což je v procentuálním vyjádření cca 10 % z celkových tržeb. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.3 Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

Firma Jan Becher je společnost s dvousetletou tradicí. Byla založena v roce 1807 rodinou Becherů, tehdy jako rodinný podnik. Její hlavní činností je výroba a prodej alkoholických a nealkoholických nápojů. Statut akciové společnosti má od roku 1994 a v roce 1997 byla privatizována a přešla do vlastnictví druhého největšího výrobce destilátů a vína na světě, skupiny Pernod Ricard. Vyrábí převážně alkoholické nápoje, dnes velmi známé značky, které mají na trhu úspěch. Mezi ty nejvýznamnější patří např. Becherovka Lemond, Absolut Vodka, Becherovka, Havana Club, Jameson nebo třeba Ballantine´s. (Jan Becher - Pernod Ricard, © 2007)

Jako odebírající zákazník nenakupuje přímo plastové obaly, jde spíše o dekoraci – sleeve. Zde jde o „sleevování“ skleněných lahví, např. pro výše zmíněnou Becherovku. Odbyt byl necelých 7 % celkové produkce, přičemž se jednalo pouze o akční objednávky (2krát do roka). Tržby činily 250 tis. Kč. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.4 BONECO a.s.

BONECO a.s. sídlící v Praze je česká společnost, zabývající se výrobou majonéz a tatarských omáček pod značkou Majolka®, hořčic, lahůdkových salátů a pomazánek pod značkou Boneco®. Vznikla v roce 2010, kdy došlo k přejmenování firmy Alima značková potravin, a.s. na firmu BONECO a.s. Vlajkovou lodí výrobků BONECO® je tradiční klasická majonéza Majolka®, která se vyrábí v nezměněné kvalitě již od roku 1957. S výrobou hořčic navazuje na více než stoletou tradici. Pod značkou BONECO® se dále vyrábí základní druhy salátů, které zná každý spotřebitel na českém trhu. V portfoliu jsou majonézy, dressingy a omáčky, hořčice klasické nebo speciální, saláty, pomazánky, kečupy, křen a ostatní jako např. nakládaný plísňový sýr nebo utopenci. (BONECO a.s., © 2013)

BONECO odebírá oválné láhve z PP, které jsou určeny pro následné naplnění majonézou a distribuovány do obchodních řetězců. Dodávka těchto obalů v roce 2012 probíhala 1krát za 2 měsíce a odbyt činil necelých 5 % z celkového odebraného množství, přičemž tržby byly přes 172 tis. Kč. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.5 Záruba M&K, a.s.

Firma ZÁRUBA M&K a.s. je tradiční jihočeský výrobce majonéz, tatarských omáček, lahůdek, pochutin a vaječných polotovarů. Historie podniku sahá na počátek sedmdesátých let. Dnešní podobu získal podnik po privatizaci v roce 1992, kdy byla dokončena výstavba velkokapacitních skladovacích chladírenských a mrazírenských prostor. Má 30letou zkušenost ve výrobě těchto výrobků. V současné době společnost zaměstnává 65 pracovníků a vyrábí cca 80 výrobků. (Záruba M&K, [2012])

Stejně jako předchozí odběratel, tak i ZÁRUBA M&K, a.s. odebírá oválné láhve z PP určené pro majonézu. Během roku 2012 byly realizovány objednávky ve dvouměsíčních intervalech a byly nakoupeny obaly za více jak 130 tis. Kč. Odebrané množství činilo v procentuálním vyjádření 3,20 %. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.6 VITANA, a.s.

Tato společnost má sídlo v Byšicích, které se nacházejí v kraji Praha. VITANA má ve své nabídce velmi širokou škálu výrobků, díky níž si každý může připravit nejen chutnou polévku či svačinku, ale i hlavní jídlo včetně kvalitní přílohy a lahodného moučnicku. V portfoliu výrobků jsou uvedeny tyto hlavní kategorie: standardní polévky, instantní polévky, hotová jídla, omáčky, bujóny, minutky, koření a koření směsi. Další skupinu tvoří přílohy jako rýže, luštěniny, těstoviny nebo bramborové výrobky. Sladký segment zastupují moučnický a přípravky na pečení. (Vitana, © 2008)

Společnost VITANA nakupovala od greinera pravidelně 1krát za dva měsíce obalové produkty pro tekuté koření, např. pro chilli omáčku (viz příloha P I). Minulý rok odebrala tato společnost cca 6 % celkové produkce divize Kavov (potravinářský segment) a z toho plynuly tržby vyšší než 120 tis. Kč. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.7 LABETA, a.s.

Produktem této společnosti (pod vlastní i privátní značkou) je snadné vaření a jeho solidní kvalita za rozumnou cenu. Díky této strategii získává mnoho spotřebitelů a bude v ní

i nadále pokračovat. Jde o dynamicky rozvíjející se firmu, která má sídlo v Chrudimi, tedy v Pardubickém kraji. Mezi nejznámější a nejúspěšnější patří směsi na pečení chleba, moučníky, želírovací a konzervační přípravky, pudinky, polevy, náplně, dětská výživa nebo halušky. Velkou oblibu si získala i tradiční česká chuť polévek. (Labeta, © 2005-06)

Tato firma je odběratelem oválných lahví, které jsou dále plněny marinádami. Celkové tržby za tyto láhve přesáhly 100 tis. Kč. Odebrané množství v procentuálním vyjádření činilo 5,35 %. V tomto případě je řeč o sezónním odbytů v období únor-srpen, pravidelně 1krát měsíčně. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.8 VARIANT spol. s r.o.

VARIANT spol. s r.o. je ryze česká společnost, jež působí na trhu prodeje zboží v oblasti potravinářského průmyslu od roku 1992. Nynější sídlo je ve městě Všetaty. Zabývá se přímým dovozem a zpracováním koření, kořenících směsí a sušené zeleniny. Pečlivý nákup surovin, spolupráce se špičkovými výrobci obalů a propracovaný systém řízení jí zaručuje vysokou kvalitu a vynikající jakost výrobků. V sortimentu jsou vedle směsí koření, kompletní řadu směsí koření pro masnou výrobu, směsí pro ochucení bramborových lupínků, tekuté koření, čaj, sušené houby, vývary, šťávy, jíšky a základy pro omáčky. (Variant, © 2011)

Od greinera nakoupila tato firma za rok 2012 zboží za necelých 90 tis. Kč. Šlo o dózy a víčka, které byly obalovým materiálem pro koření. Odebrané množství činilo pouze 1,1 % celkové produkce a bylo odebíráno 1krát za kvartál. Znepokojující by mohla být skutečnost, že tato společnost odebírá každým rokem méně zboží a tím se snižují i tržby firmy greiner (viz příloha P II). (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.1.9 Finanční vývoj odběratelů na tuzemském trhu

K porovnání finančních vývojů stávajících odběratelů na tuzemském trhu byly využity údaje od roku 2008 do roku 2011. I když je vždy lepší mít aktuálnější informace, zde to nebylo možné, neboť údaje k roku 2012 doposud nebyly zveřejněny. Jak ukládá Zákon o účetnictví (© 1998-2013), společnosti mají povinnost zveřejnit účetní závěrku a výroční zprávu do konce bezprostředně následujícího účetního období bez ohledu na to, zda byly tyto účetní záznamy uvedeným způsobem schváleny. Zveřejňuje se i zpráva o auditu. Závěrku za rok 2012 je tedy nutné zveřejnit nejpozději do 31. 12. 2013.

Odběratel	Hospodářský výsledek za účetní období (v tis. Kč)			
	2008	2009	2010	2011
ALTIS Kolín s.r.o.	12 401	13 631	9 846	8 678
SPAK Foods s.r.o.	-17 037	9 335	-19 352	-5 933
Jan Becher...	226 787	142 025	165 735	208 597
BONECO a.s.	-6 518	-20 185	-72 023	13 911
ZÁRUBA M&K a. s.	2 113	5 098	1 699	2 131
VITANA, a.s.	2 625	120 620	144 716	137 333
LABETA, a. s.	2 781	335	434	359
VARIANT spol. s r.o.	-824	486	1 947	1 321

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012)

Tab. 3. Hospodářské výsledky odběratelů na domácím trhu v letech 2008-2011

Z porovnání jednotlivých odběratelů na domácím trhu, co se týká hospodářských výsledků v letech 2008-2011, je evidentní, že nejvyšších zisků dosahuje firma Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a dále pak VITANA, a.s. Oproti tomu nepříznivý vývoj lze zaznamenat u společnosti SPAK Foods s.r.o., která byla ve ztrátě dva roky po sobě.

Odběratel	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)			
	2008	2009	2010	2011
ALTIS Kolín s.r.o.	167 028	159 646	145 898	191 146
SPAK Foods s.r.o.	392 703	472 381	386 852	361 463
Jan Becher...	802 168	872 666	745 445	740 922
BONECO a.s.	456 010	388 425	405 698	407 187
ZÁRUBA M&K a. s.	124 903	102 197	111 454	132 958
VITANA, a.s.	5 129 690	2 142 177	2 045 988	2 023 720
LABETA, a. s.	91 879	95 219	87 011	85 679
VARIANT spol. s r.o.	15	15	-	43

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012)

Tab. 4. Tržby odběratelů za prodej vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu v letech 2008-2011

Zde jsou na tom „nejlépe“ opět firmy VITANA, a.s a Jan Becher – Karlovarská Becherovka a.s. - stejně jako u hospodářských výsledků. Nejnižší tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zaznamenávala firma VARIANT spol. s r.o., přičemž údaj z roku 2010 nebyl zjištěn (neuveden ve výkazu zisků a ztrát uloženém v Obchodním rejstříku).

V návaznosti na uvedené údaje lze konstatovat, že jde většinou o stabilnější firmy, jež nezaznamenávají výraznějších finančních výkyvů. Některé zasáhla hospodářská krize, kdy největší propady je možné vidět právě na přelomu let 2009 a 2010. To potvrzuje i Česká národní banka (2010), která popisovala rok 2008 jako období akutní fáze finanční krize, kdy bylo již velké riziko zhroutení systému. Rok 2009 představoval krizi reálné ekonomiky a následující roky mají být v duchu problémů veřejných financí: deficity, růst dluhů apod.

7.2 Odběratelé na zahraničním trhu

Stejně jako u firem na tuzemském trhu, tak i zde jsou uváděny základní údaje o podniku. U zahraničních odběratelů byla snaha zjistit údaje, na základě kterých by se dal alespoň okrajově posoudit jejich finanční vývoj. Bohužel se to ale nepodařilo, protože ne všechny zahraniční státy ukládají povinnost registrace a zveřejňování zpráv o chodu společnosti v daném obchodním rejstříku.

V *Rakousku* se jedná o komerční databázi firem, kde registrace firem je dobrovolná a placená. Poskytnutí informací z této databáze je také zpoplatněno. Je to samozřejmě odvislé od toho, o jaké informace půjde. Zdarma lze zjistit jen základní údaje - název, sídlo a rok založení společnosti. Informace o *polských* firmách jsou sice dostupné, ale k dispozici je jen roční obrát, založení, počet zaměstnanců firmy apod. Navíc je na příslušných stránkách uváděn ceník za jednorázový i opakovaný přístup do databáze. Ve *Švýcarsku* existuje zdarma federální ústřední registr švýcarských firem, ze kterého je možný přístup do většiny kantonálních registrů. Tyto registry jsou dostupné ve 4 světových jazycích. Určité informace lze získat zdarma, ale ve většině je podrobný výpis o společnosti zpoplatněn. Rozsah informací zdarma si řeší každý kanton sám. Na *Slovensku* je systém obdobný jako v České Republice, zde jsou informace veřejné a poskytovány zcela zdarma. Rozdíl je v tom, že nezveřejňují sbírku listin, pouze informují jen o doručení jednotlivých dokumentů do obchodního rejstříku. (BusinessInfo.cz, © 1997-2013)

7.2.1 Greiner Packaging GmbH

Greiner Packaging GmbH je firma sídlící v Kremsmünsteru (Horní Rakousko), kde se nacházejí podnikatelské kořeny Greiner Packaging (Greiner GPI, [2008]). Je mateřskou firmou společnosti greiner a zabývá se podobnou podnikatelskou činností, tedy výrobou plastových obalů, a tudíž není potřeba ji pro účely této bakalářské práce více popisovat.

Jak už bylo řečeno, je to mateřská firma, ale zároveň jde i o odběratele. U tohoto zákazníka jde o prodej oválných láhví, které jsou poté distribuovány dalším odběratelům. Je to hlavně z důvodů kompletnosti výrobku (obalu), která je prováděna v rakouské firmě. Objednávky byly přijímány 1krát za kvartál a celkový počet odebraných obalů v procentuálním vyjádření byl 6,34 %. Co se týká ale tržeb, je tato firma taktéž důležitým zákazníkem, který přinesl společnosti greiner minulý rok více jak 500 tis. Kč, což je necelých 12 % celkových tržeb. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.2.2 SCHWEIZER GETRÄNKE AG

Je to spíše menší podnik působící v potravinářském průmyslu, který zaměstnává asi 100 zaměstnanců. Zákazníci v potravinářském a nápojovém průmyslu ho vidí jako inovativního poskytovatele speciálních ovocných přípravků, nápojů a chutí. Mezi jeho silné stránky patří zejména flexibilita při výběru vzorků, dodací lhůty či velikosti balení. Dále to je individuální péče o zákazníka, spolehlivost, stabilita a zkušenosti. Navrhuje a vyrábí vlastní výrobky, kde švýcarská kvalita je samozřejmostí.⁵ (Schweizer Getraenke AG, © 2008)

SCHWEIZER GETRÄNKE AG je zákazníkem, jenž odebírá obaly pro tzv. toppingy – polevy, krémy. V roce 2012 nakupovala tato společnost v pravidelných dvouměsíčních intervalech a od greinera odebrala 8,21 % obalů celkové produkce a z toho plynuly tržby, které přesáhly 500 tis. Kč, čímž se podílela na celkových tržbách necelými 11 %. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.2.3 MOKATE Sp. z o.o.

Firma MOKATE Sp. z o.o. patří do skupiny Mokate, kde je ještě dalších 8 podniků, některé se nachází v Ustroni, v České republice, na Slovensku, v Maďarsku nebo na Ukrajině. Mokate Sp. z o. o. a Mokate S.A. jsou v rámci skupiny největšími podniky s výrobním zaměřením. Do výrobního sortimentu řadí kávy (instantní, přírodní, cappuccino, ...), čaje, smetany, kakaa (Holandské kakao, kakao Tigon) a čokoládu jako nápoj.⁶ (MOKATE, © 2013)

⁵ Volný překlad na základě Schweizer Getraenke AG (© 2008).

⁶ Volný překlad na základě MOKATE (© 2013).

V potravinářském segmentu je na druhém místě v odebraném množství plastových obalů. Jde hlavně o plastová víčka, které potom firma MOKATE používá k uzavření sklenic s kávou. V procentuálním vyjádření jde o více jak 15 % celkového odbytového množství. Tato víčka byla nakupována 1krát za 2 měsíce a tržby činily více jak 250 tis. Kč, což je cca 10 % z celkových tržeb. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.2.4 Saguna Nahrungsmittel AG

Tato švýcarská společnost se nachází v Sarnenu, vzdáleném přes 1 000 km, a zabývá se výrobou omáček, bujónů, suchým kořením a polévkami. Výrobu má tato firma vybavenou takovými zařízeními, která se nacházejí na špici technologie. A tak je možné zákazníkům nabídnout produkty, jež jsou vyráběny s nejvyššími standardy hygieny a s minimální ztrátou nutriční hodnoty.⁷ (Saguna, © 2011)

Od greinera odebírá tento zákazník hlavně plastové obaly pro uchování koření, přesněji dózy o objemu 800 ml + víčka pro dochucovadla. Saguna v roce 2012 nakupovala v půlročních intervalech, a i když byl odbyt jen necelé 2 % celkové produkce, tak tržby z těchto obalů přesáhly 300 tis. Kč. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.2.5 Eispro Kft

Tato společnost je maďarský výrobce, kde hlavní činností je prodej a distribuce zmrzliny. Historie společnosti sahá až do roku 1975. Produkuje jak zmrzliny na dřívku, tak i zmrzliny v kbelíku. Nabízí mnoho chutí, např. čokoládovou, oříškovou, vanilkovou, citrónovou, jogurtovou, marcipánovou, karamelovou, višňovou, jahodovou nebo jejich vzájemné kombinace. Jako perlička v sortimentu je nabízena dokonce i čokoládová zmrzlina s čili nebo kávová s mascarpone.⁸ (Eispro, 2010)

Tento maďarský zákazník odebral v roce 2012 necelých 12 % obalů z celkové produkce potravinářského segmentu divize Kavo. Přesněji šlo o soudky a víčka určené pro zmrzliny, které byly nakupovány 2krát za období půl roku. Na tržbách se podílela společnost Eispro Kft necelými 5 % a to je víc jak 260 tis. Kč. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

⁷ Volný překlad na základě Saguna (© 2011).

⁸ Volný překlad na základě Eispro (2010).

7.2.6 SNICO, s.r.o.

Slovenská firma SNICO, s.r.o. byla založena v roce 2004, a i když je relativně mladou společností, tradice výroby hořčice sahá až do roku 1867. Mimo jiné je výrobcem kečupů, octu a dalších pochutin. Působí ve dvou slovenských městech, v Liptovském Mikuláši a v Bratislavě. V současné době zde pracuje přibližně 60 zaměstnanců. Jejich počet se mění podle objemu výroby. A proto, když je výroba naplno vytížená, může dát SNICO, s.r.o. pracovní příležitost novým zaměstnancům, čímž podporuje zaměstnanost a ekonomiku v oblasti. (Snico, © 2011)

Tento podnik je odběratelem oválných láhví pro omáčky – kečupy a hořčice. V minulém roce odebral necelé 2 % celkové produkce a tím se podílel na tržbách, které činily cca 87 tis. Kč. U této společnosti byly evidovány objednávky pouze 2krát za půl roku. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.2.7 NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG

Tato firma sídlí v rakouském městě Salzburg a zaměstnává cca 250 pracovníků. Předmětem činnosti je výroba polotovarů pro cukráře, pekárny a výrobce zmrzlin. Dále se zabývá výrobou pralinek, dražé, čokoládových dutých figurek atd. Hlavními produkty jsou marcipán, čokoládové nátěry, fondán, nátěrové pasty, cukrové polevy a zmrzlinové dekorace jako např. oplatky. Zastává důležité postavení na trhu a je jedním z předních rakouských výrobců polotovarů. Vyváží převážně do zemí střední Evropy, kdy vývoz tvoří cca 30% celkové produkce.⁹ (NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG, [2008])

Tržby z prodaných obalů této rakouské firmě byly necelých 80 tis. Kč. Jednalo se o obaly pro tzv. toppingy – polevy, kterých bylo odebráno jen 0,61 % z celkového odbytu při realizaci jedné dodávky za rok. Nejedná se tedy o příliš velkého odběratele, to mu ale neubírá na důležitosti, protože všichni zákazníci jsou pro každou firmu významní. (Interní materiály firmy greiner, [2012])

7.3 Shrnutí

Z podkapitoly 7.1 vyplývá, že i když je jedna společnost pro druhou klíčovým zákazníkem, nemusí být nutně nejlepším „obchodníkem“ a vytvářet nadprůměrné zisky. Řeč je např.

⁹ Volný překlad na základě NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG ([2008]).

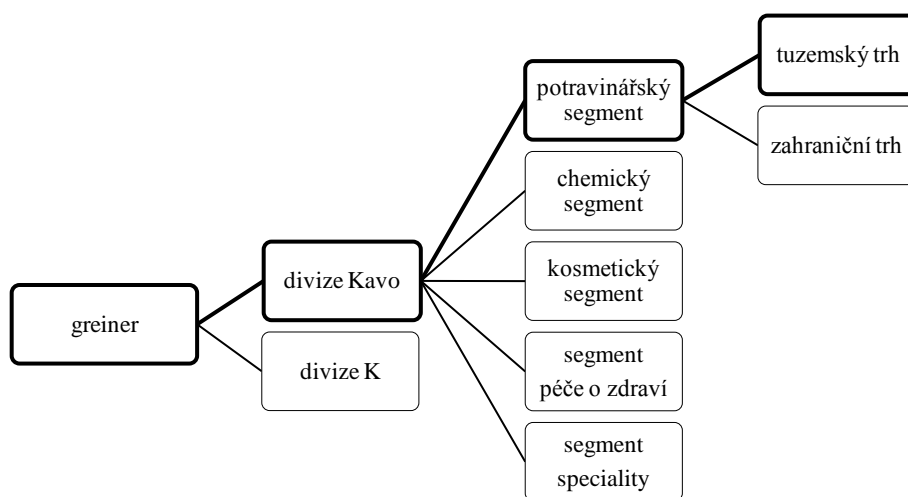
o společnosti ALTIS Kolín s.r.o., významném odběrateli společnosti greiner - s největším počtem odebraného zboží (viz příloha P I). Přináší navíc také nejvyšší zisky ze všech. Jestliže se lze opírat ještě o další fakta týkající se odběratelů, jako je např. meziroční procentuální vývoj tržeb nebo odbytu (viz příloha P II), nebude jednoduché z porovnání udělat zcela jednoznačný závěr. Z dostupných informací nelze vyvodit žádné jasné závěry, neboť nízký HV za účetní období nemusí vždy značit, že se firmě finančně nedaří, ale může to také znamenat, že provedla v tomto období větší investice atd. Proto je HV nižší. Po zhlédnutí tabulky se seznamem odběratelů v kapitole 7 a grafu v příloze P I, je evidentní, že ačkoliv např. společnost SPAK Foods s.r.o. oproti společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. odebrala menší množství produktů, přinesla naopak vyšší tržby. To samozřejmě závisí na konečné ceně prodaného produktu, neboť ta se odvíjí od cen materiálů, použité technologie výroby, dekorace apod. Kvůli tomu nelze úplně přesně stanovit, který odběratel je pro společnost více důležitý. Je lepší vyrábět méně (dražších) produktů, z kterých plynou vyšší tržby nebo naopak? Odpovědi nejsou jednoznačné, pokud bude produkce menší, firma bude zaměstnávat méně pracovníků, nezaměstnanost se zvýší a nižší finanční prostředky nedovolí lidem nakupovat jako doposud. To může zapříčinit nižší poptávku na trhu. Je to sice scénář delšího časového úseku, ale je jisté, že podniky na trhu - hlavně tam, kde působí - ovlivňují mnoho.

U podkapitoly 7.2 platí podobné resumé, jen s tím rozdílem, že zahraniční odběratelé budou pro greiner možná samostatně o něco důležitější. Je vycházeno z podílů na odbytovém množství a také z tržeb, protože právě někteří z nich nakoupili více produktů než tuzemští zákazníci (z toho plynuly i vyšší tržby). Týká se to 5 ze 7 zahraničních odběratelů. Pokud se to bude brát do konečného důsledku, tak z porovnání celkového odebraného množství tuzemskými a zahraničními zákazníky vyplyne, že celkově nakoupili tuzemští odběratelé o 6,76 % více produktů než zahraniční. V rámci celkových tržeb činil rozdíl cca 80 tis. Kč, který byl „ve prospěch“ zákazníků na českém trhu. Zde už není rozdíl tak markantní, a proto si důležitost svých odběratelů nejlépe posoudí samotná společnost greiner dle vlastních kritérií. Poměr tuzemských a zahraničních odběratelů je téměř vyrovnaný a dříve by možná bylo lepší mít navázáno více dodavatelsko-odběratelských vztahů se zákazníky na českém trhu. Ať už z důvodu podpory tuzemských výrobců anebo „výhodnějších“ podmínek (obchodních, legislativních aj.). Bohužel vyvíjející se současná ekonomika čím dál více způsobuje, že zahraniční společnosti prodávají za nižší ceny z důvodu nižších výrobních nákladů, a tudíž je někdy výhodnější obchodovat na

mezinárodní úrovni. To i přes evidentní zvýšené logistické náklady. Na druhou stranu je tu riziko v podobě kurzu. V případě, kdy posiluje domácí měna - exportující společnost ztrácí a snižuje se tím i její zisk. V takovém případě je prognóza České národní banky (2013) trochu příznivá, když tvrdí, že kurz koruny by měl posilovat jen velmi slabě.

8 NÁVRH POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Tato kapitola je věnována návrhu potenciálních zákazníků. Vzhledem k vyobrazeným grafům v předešlé části práce, co se týká geografického umístění odběratelů i tržních kategorií, bylo zjištěno, že na domácím trhu se vyskytují mezery, které by bylo dobré vyplnit. Jde hlavně o východní část České republiky, čili Moravu a Slezsko. Pro společnost by to znamenalo mj. širší pokrytí trhu. Pro tyto účely byl vytvořen diagram, který jasně ukazuje, na které zákazníky a tržní segment je návrh zaměřen. Návrh byl vytvořen na základě požadavku vedoucího bakalářské práce, který jej následně využije v praxi.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

Obr. 9. Diagram určený pro návrh potenciálních zákazníků

Informace týkající se potenciálních zákazníků byly získány zejména vlastním šetřením v prodejnách s potravinami, supermarketech, hypermarketech apod. Podstatné bylo najít produkty, na jejichž obalu jsou uvedeni výrobci výhradně z ČR, neboť pro potřeby divize bylo podstatné najít potenciální zákazníky na tuzemském trhu. Dále bylo nezbytné, jedná-li se o potenciální zákazníky, aby plastový obal nebyl produktem společnosti greiner. Tímto byl získán základ pro samotný návrh a ostatní informace byly čerpány z veřejně dostupných zdrojů, jako je internet, výroční zprávy apod.

U níže uvedených společností jsou uvedeny základní informace týkající se sídla firmy, roku založení, výrobního sortimentu (i obalových materiálů), popř. firemních zákazníků. Poté jsou to ukazatele vypovídající o finančním vývoji podniků, kterými jsou hospodářské výsledky a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (dále jen tržby). Finanční vývoj

potenciálního zákazníka je důležitý zejména pro rozhodování divize Kavo a její prodejce, kteří se na základě tohoto vývoje mohou rozhodnout, jestli je zde nějaký potenciál, popř. zda s níže uvedenými společnostmi je výhodné spolupracovat – či nikoliv.

AIVA CZ s.r.o.

Společnost AIVA sídlí v Přerově a zápis do obchodního rejstříku proběhl v roce 2003, kde je předmětem činnosti výroba potravinářských výrobků, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Jde tedy o potravinářskou výrobu a prodej:

- sušeného česneku,
- česnekové pasty,
- sušené zeleniny a koření,
- křenu, smetanového křenu, křenu wasabi,
- křenové pasty (pikantní, extra silná, s jablky). (Aiva.cz, [2012])

V současné době je AIVA CZ s.r.o., v posledních dvou zmíněných komoditách, největším výrobcem v Evropě. Dodává zboží do zahraničních obchodních řetězců. Rovněž je významným dodavatelem privátních značek do těchto řetězců: Penny Market, Makro, Tesco, Globus, Spar i tradičních řetězců COOP a Jednota. Své výrobky balí do plechových, hliníkových, skleněných a plastových obalů od 100 g do 200 kg. (Aiva.cz, [2012])

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	173	13 881
2009	23	15 220
2010	2 112	23 537
2011	-735	33 609

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 5. Finanční vývoj firmy AIVA CZ s.r.o.

V roce 2011 byla firma AIVA CZ s.r.o. ve ztrátě, která činila 735 tis. Kč, oproti předešlému roku je to výrazný pokles HV o 1 377 tis. Kč. Vývoj tržeb vypadá o poznání lépe, neboť má rostoucí tendenci.

ALBA Plus, s.r.o.

ALBA Plus byla založena v roce 1997 v Pardubicích. Jde o firmu zabývající se výrobou pochutiny zvané hořčice. Zakladatelé společnosti mají s výrobou hořčice více jak třicetiletou zkušenost. V současnosti patří mezi její největší domácí producenty a je držitelem mezinárodní certifikace standardů jakosti IFS. Od roku 1998 dodávala firma hořčici do výrobků značky HELLMANNS, hořčici vyráběla taktéž i pod touto značkou. Před uzavřením výrobního závodu Unileveru v ČR byla jejich největším dodavatelem v Evropě. Hořčici dodává této společnosti i do jejich některých evropských závodů. V tuzemsku jsou největšími odběrateli především obchodní řetězce. V portfoliu firmy jsou hořčice mnoha chutí např. s křenem, pepřem, chilli nebo francouzská, grilovací, kremžská, plnotučná či speciální orientální hořčice. Tyto hořčice jsou baleny ve skle, v tubách, kelímcích (100, 200, 400 a 950 g) a v kbelících o objemu 950 g, 5 kg a 10 kg. (ALBA Plus, © 2013)

Ohledně této společnosti nebyly bohužel zjištěny žádné informace, podle kterých by se dal odhadnout její finanční vývoj. V obchodním rejstříku je zveřejněna pouze zakladatelská listina. I přesto, že společnosti již zapsané v obchodním rejstříku mají zákonnou povinnost zveřejňovat účetní závěrku, kterou lze následně najít i na internetových stránkách, není účetní závěrka této společnosti k dispozici. Firma byla kontaktována a požádána o zaslání některých finančních ukazatelů, bohužel ale bezvysledně. Navíc mohou, podle Zákona o účetnictví (© 1998–2013), společnosti porušující zákon dostat pokutu, dle § 37 a následně podle § 37a odst. 1 písm. h), kdy správním deliktem je také nezveřejnění účetní závěrky nebo výroční zprávy podle § 21a. Za tento správní delikt lze uložit pokutu až do výše 3 % z celkové hodnoty aktiv. Tuto sankci může udělit příslušný kontrolní orgán při své činnosti podle zvláštních předpisů nebo finanční úřad při správě daní.

BENKOR s.r.o.

Benkor je česká společnost s více než sedmdesátiletou tradicí. Založil ji pan Josef Beníček v roce 1932 v Praze. Název Benkor získala až v roce 1993 a nyní má sídlo ve městě Velký Borek (okres Mělník). Firma se specializuje na výrobu koření, bylin a sušené zeleniny. Trh zásobuje více než 150 druhy koření a bylin a téměř sto druhů směsí. Mezi její odběratele patří kromě obchodů s potravinami i řada výrobních podniků především z oborů potravinářství, jako výroby masných a pekárenských výrobků, sýrů, lahůdek, čajů apod. Mezi produkty společnosti patří koření, kořenící směsi, bylinky, sušená zelenina, přípravky

k nakládání okurek a zeleniny, přípravky k výrobě perníku a doplňky racionální výživy. Produkty jsou baleny v pytlících, sáčcích a v dózách. (BENKOR, [2010])

Benkor, firma podnikající v oboru Zpracování aromatických rostlin a koření, zaměstnávala ke konci roku 2011 celkem 18 zaměstnanců. (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	440	29 796
2009	-106	28 264
2010	-969	25 770
2011	-806	26 767

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sběrky listin, © 2012

Tab. 6. Finanční vývoj firmy BENKOR s.r.o.

Zde nejsou HV firmy BENKOR s.r.o. příliš uspokojivé, když společnost nedosahovala zisku již 3 po sobě následující období. Po roce 2008 mají tržby mírně střídatý charakter, až mírně klesající.

CARLA spol. s r.o.

Tato společnost má sídlo ve Dvoře Králové nad Labem a vznikla v roce 1992. Je držitelem vyšších stupňů certifikací - BRC a IFS. Paleta jejích výrobků je velmi široká, a proto je řadí do několika sekcí: maloobchodní výrobky, průmyslové polotovary a produkty pro gastronomii. (Carla Chocolate, © 2012-2013)

Mezi maloobchodními výrobky lze nalézt tabulkové čokolády, kokosové tyčinky, deserty, nápoje, dražé, pomazánky, toppingy a další. Průmyslovými polotovary jsou míněny např. polevy pro zmrzlináře, čokoláda nebo náplně a fondán. Pro gastronomii zajišťuje suroviny jako náplně, čokolády, krémy nebo třeba fondánovou hmotu. Využívá především plastové obaly, sáčky, pytlíky, ale také např. papírové krabičky. (Carla Chocolate, © 2012-2013)

V této firmě je přepočtený počet zaměstnanců 162 osob (ke konci roku 2011). CARLA vykázala za rok 2011 kladný účetní výsledek hospodaření před zdaněním 1,927 mil. Kč a po zdanění 1,275 mil. Kč. Převážná část tržeb za vlastní výrobky a služby plyne z tuzemska, je to až 75 %. (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	19 275	402 820
2009	1 564	371 565
2010	2 697	372 157
2011	1 275	372 319

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 7. Finanční vývoj firmy CARLA spol. s r.o.

Hospodářské výsledky společnosti CARLA spol. s r.o. mají spíše klesající tendence, přesto však jde stále o vytváření zisku a její tržby jsou za tato uvedená období výrazněji neměnné.

DRANA s.r.o.

Firma DRANA je moderní a dynamicky se rozvíjející rodinná společnost sídlící v Náchodě. Pod tímto jménem vznikla v roce 2000 a v roce 2009 se stala členem Nadačního fondu Český výrobek. Zabývá se dovozem, zpracováním a balením koření, kořenících směsí a přípravků, ochucovadel, základů omáček a polévek, sortimentu hub a sušené zeleniny, přípravků a směsí pro další zpracovatele a také čajů. Vše je baleno především v obalech z plastů (láhve, kanystry, kbelíky, dózy, ...), ale také v pytlících a sáčcích. V současnosti společnost zpracovává na 800 druhů komodit v čele s vlajkovou značkou DRANA. Zaměstnává pouze 20 pracovníků, rozvíjí moderní výrobu a orientuje se na různá odvětví potravinářského průmyslu. (Koření Drana, © 2008)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	1 122	24 727
2009	2 931	29 634
2010	2 929	33 854
2011	3 134	45 184

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 8. Finanční vývoj firmy DRANA s.r.o.

Z Tab. 8 vyplývá, že firma DRANA s.r.o. prosperuje. Tržby i HV za poslední čtyři uvedená po sobě jdoucí období mají rostoucí tendence, výrazněji se to projevuje na tržbách v roce 2011, jež byly cca o 25 % vyšší než v roce 2010.

Hamé s.r.o.

Společnost Hamé je přední českou potravinářskou firmou, zabývající se výrobou trvanlivých i chlazených potravin, jejíž tradice sahá k 20. létům minulého století. Sídlí v Kunovicích a dnes se svou produkcí 100 tis. tun hotových výrobků patří k největším českým producentům potravin. Vlastní 7 výrobních závodů v České republice a 2 v zahraničí. (Hamé.cz, [2013])

Na českém trhu nabízí Hamé své výrobky pod obchodními značkami Hamé, Otma, Znojmia, Veselá Pastýřka, Hamánek a Hamé Life Style a Vasco da Gama. Ve svém portfoliu má řadu produktů, ke kterým patří např.: kečupy, paštiky, masové konzervy, hotová jídla, zeleninové výrobky, ovocné směsi, džemy, kompoty, kojenecká strava, bagety, sendviče a spousta dalších. Výrobky společnosti HAMÉ mají své pevné místo na českém trhu i v zahraničí, kam směřuje cca 50 % produkce z celkových tržeb. Ve Slovenské republice, Rusku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině má již HAMÉ své dceřiné společnosti. Výrobky HAMÉ je dnes možné zakoupit v celkem 36 zemích světa, mezi něž patří kromě výše zmíněných států také např. Rusko, Rakousko, Maďarsko, Bulharsko, Slovinsko či Kazachstán, ale také Libye, USA, Velké Británie, Izrael nebo Japonsko. K balení svých výrobků používá jak plastové obaly, tak i sklo. (Hamé.cz, [2013])

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008 - 2009	-1 014 136	2 344 322
2010	153 069	1 484 854
2011	133 457	1 557 747

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin,

© 2012

Tab. 9. Finanční vývoj firmy Hamé s.r.o.

V tabulce, zobrazující finanční vývoj firmy Hamé s.r.o., je spojen rok 2008 s rokem 2009. Podle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012) to je z důvodu restrukturalizačních změn, a proto výše zmíněná firma zpracovávala účetní závěrku za období 18 měsíců, tedy

od 1. července 2008 do 31. prosince 2009. Díky změnám, které ve společnosti proběhly, neexistují přímo srovnatelné údaje s údaji za minulá období. Nicméně za zmínku určitě stojí výše uvedené tržby, které jsou nadprůměrné a pohybují se v řádech miliard.

KAND s.r.o.

KAND je firma specializující se na výrobu a prodej pochutin. Vznikla v roce 1995 a její nynější sídlo se nachází v Dobrušce – v Královéhradeckém kraji. Mezi její výrobky patří kečupy, hořčice, brusinky a omáčky. Spolupracuje se sesterskými společnostmi a zajišťuje tak prodej speciálních hořčic, křenů, octů, sirupů, džemů, marmelád a kečupů McDonald's. Veškeré nabízené produkty jsou bezlepkové a baleny v plastových i skleněných obalech. KAND je držitelem certifikátů IFS a HACCP a také držitelem značky Klasa a Regionální potravina Královéhradeckého kraje. (KAND, © 2008)

Podle online databáze (Obchodní rejstřík a Sbírka listin, © 2012) vykázala společnost KAND s.r.o. v roce 2011 účetní zisk ve výši 5,887 mil. Kč a evidovala průměrně 80 zaměstnanců. Tržby dosáhly 170 mil. Kč, což bylo 1,2% navýšení oproti roku 2011. Celkově bylo vyrobeno 1 872,72 t kečupu, oproti roku 2010 se jedná o pokles 22,8 %. Nejvýznamnějšími odběrateli pro společnost KAND v roce 2011 byly společnosti:

- 1) Kaufland – 27,18 mil. Kč;
- 2) Ahold – 25,00 mil. Kč;
- 3) Tesco – 21,63 mil. Kč;
- 4) COOP – 20,93 mil. Kč;
- 5) Globus – 18,65 mil. Kč.

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	24 480	157 209
2009	906	143 068
2010	7 790	142 799
2011	5 887	133 365

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírk
listin, © 2012

Tab. 10. Finanční vývoj firmy KAND s.r.o.

Od roku 2008 jsou tržby společnosti KAND s.r.o. stále nižší a nižší, podobně je to i s hospodářskými výsledky, kdy zisk rapidně klesl v roce 2009 o 23 574 tis. Kč. Poté už měly HV spíše mírně klesající tendenci, avšak společnost stále dosahuje nemalého zisku.

Kasia vera s.r.o.

Firma Kasia vznikla v roce 1993, kdy hlavním artiklem bylo zejména koření. Postupem času získala trh díky sušenému česneku, cibuli a majoránce. Postupně došlo také k zahájení a rychlému rozšiřování výrobní činnosti, v současnosti provádí firma mletí, třídění, míchání a balení nejrůznějších druhů koření a kořeních směsí. V portfoliu má dále česnekovou pastu, tekuté koření, produkty pro masnou výrobu i gastronomii. Kromě dovozu zboží se zabývá také exportem a re-exportem zboží např. do Polska, Ukrajiny, Slovenska, Izraele, Běloruska či Holandska. V současné době se nachází sídlo firmy v Říčanech, městě vzdáleném cca 15 km od Prahy. Další skladovací a výrobní prostory se nacházejí ve Strančicích u Prahy, Berouně, Týništi nad Orlicí, Sezimově Ústí a Toužimi. Koření je baleno v plastových dózách a v sáčcích. (KASIA.cz, [2009])

V online databázi Obchodního rejstříku a Sbírcе listin byly údaje zjistitelné jen do roku 2010. Aby byl finanční vývoj i tak srovnatelný (do určité míry), jsou informace také za 4 roky zpět, pouze od roku 2007 do roku 2010.

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2007	24 480	157 209
2008	906	143 068
2009	8 571	13 206
2010	47 135	10 712

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírcy listin, © 2012

Tab. 11. Finanční vývoj firmy Kasia vera s.r.o.

Tržby u společnosti Kasia vera s.r.o. zaznamenaly výrazný pokles v roce 2009, kdy došlo ke snížení tržeb o 129 862 tis. Kč oproti předešlému roku. Dosažený zisk v roce 2010 je nejvyšší za poslední čtyři uvedená období.

KÁVOVINY akciová společnost

Tato firma, se sídlem v Pardubicích, vznikla v roce 2003 zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové. Stěžejními produkty této společnosti jsou kávové náhražky a extrakty. Ve výrobním sortimentu jsou rovněž pražené a mleté obiloviny, pražená káva, piškoty a sušenky, přípravky na pečení, instantní a granulované čaje, směsi k přípravě těsta nebo třeba instantní kakao. Dle druhu produktu je zde obalovým materiálem plast (kelímek, kbelík, kanystr, PET láhev, ...), sklo, sáčky či pytle. Tato firma nejenže vyrábí, ale také distribuuje některé výrobky jako např. kakao a kakaové směsi, rýži a luštěniny, nebo hořčici. (KÁVOVINY a.s., © 2007)

Průměrný evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2011 byl 83 osob. Za rok 2011 dosáhla společnost zisku před zdaněním ve výši 2 070 tis. Kč (rok 2010 – 9 149 tis. Kč), což je oproti roku 2010 snížení HV o 77 %. (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	6 386	186 816
2009	8 201	190 210
2010	7 334	199 678
2011	1 816	211 687

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sběrky listin, © 2012

Tab. 12. Finanční vývoj firmy KÁVOVINY akciová společnost

KÁVOVINY akciová společnost zaznamenávala v uvedených letech tržby v řádech stamilionů a podle Tab. 12 mají neustále rostoucí tendenci. Oproti tomu HV se od roku 2009 pozvolna snižuje.

MEDOVINKA, s.r.o.

Společnost Medovinka vznikla v roce 2008 v Hlinsku. Má dvě provozovny, v Hlinsku a v Sobětuchách u Chrudimi. Jak napovídá název, společnost se zabývá především výrobou, distribucí a prodejem vlastní medoviny. Medovinu přizpůsobuje požadavkům trhu, vyrábí medovinu čistě přírodního charakteru, ale i synteticky dochucené a dobarvené. Taková medovina je potom plněna do konzumních obalů 500 ml, do tvarovaných láhví s korkovým uzávěrem. Na rozlévanou medovinu používá plastové láhve 1 500 ml nebo

zálohované kanystry 10 litrů. Jinak jde především o skleněné láhve. Na svých webových stránkách prezentuje výrobní sortiment následovně: medoviny, medové likéry, medy bez přísad a s přísadami, pivo s medem, propolisové tinktury, svíčky z včelího vosku, medová kosmetika a další. (Medovinka.eu, [2012])

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	-6	689
2009	30	838
2010	-9	1 337
2011	25	992

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírkou listin, © 2012

Tab. 13. Finanční vývoj firmy MEDOVINKA, s.r.o.

Z tabulky lze vyčíst, že dle dosažených tržeb se jedná o menší společnost. Finanční vývoj společnosti MEDOVINKA, s.r.o. není příliš příznivý, neboť v roce 2008 a v 2010 se nacházela společnost ve ztrátě a zisky za rok 2009 a 2011 nebyly velmi vysoké (pouze v řádech tisíců).

NELI, a.s.

Historie společnosti NELI, a.s. se datuje od roku 1992 a sídlí ve Vyškově. Jde o jednoho z největších výrobců kečupů, sirupů, majonéz, tatarských omáček a dressingů v ČR. V sortimentu lze najít kvalitní a cenově příznivé výrobky v malospotřebitelských baleních i výrobky určené pro trh gastro - restaurace, hotely, stravovací provozovny a cateringové firmy - ve velkoobjemovém balení. Kečupy jsou dodávány ve skle, v plastových láhvích nebo v kýblech. Hořčice jsou prodávány v kýblech, kelímcích nebo v plastových láhvích (stejně tak u majonéz). Sirupy jsou baleny v PET láhvích, ve skle nebo v kanystrech. Novinkou na trhu je prémiová řada sirupů NELI. (NELI Vyškov, © 2006)

Výnosy společnosti v roce 2011 přesáhly 425 mil. Kč, přičemž více než 408 mil. Kč připadá na vlastní výkony a prodej zboží, což činí cca 90%. Výsledkem hospodaření společnosti NELI, a.s. za rok 2011 je čistý zisk přesahující 5,7 mil. Kč. Tržby za vlastní výkony vzrostly o 15 %, tržby za zboží pak o téměř 25 %. (Obchodní rejstřík a Sbírkou listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	12 553	296 693
2009	1 041	309 348
2010	14 590	316 674
2011	5 730	367 935

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 14. Finanční vývoj firmy NELI, a.s.

Společnost NELI, a.s., jak uvádí tabulka výše, vykazovala v letech 2008-2011 tržby v řádech stamilionů, které měly rostoucí tendenci. Hospodářské výsledky se zde dají charakterizovat jako střídavé, ale zatím se jedná stále o zisky v řádech milionů.

NOVA, a.s.

Akciová společnost Nova sídlí v Sobotce na pomezí Českého Ráje. Vznikla v roce 1994 transformací středočeské Fruty. Zabývá se výrobou kečupů, hořčic, sterilovaných okurek a zelí, džemů, povidel, marmelád a ovocných kompotů. Tyto produkty jsou baleny především v plastových obalech. (Nova Sobotka, [2008])

Předmětem činnosti firmy NOVA, a.s. je velkoobchod konzervovaných potravin a koření. Ke konci roku 2011 bylo v této společnosti zaměstnáno 58 pracovníků. (Obchodní rejstřík a Sbírký listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	1 092	93 335
2009	122	82 779
2010	780	79 593
2011	62	88 641

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 15. Finanční vývoj firmy NOVA, a.s.

Zisky společnosti NOVA, a.s. jsou od roku 2008 čím dál nižší, pokud by měly mít hospodářské výsledky i nadále klesající tendenci, brzy by tato společnost byla ve ztrátě. Obdobně je to i u tržeb až do roku 2011. V té době tržby mírně vzrostly.

Podle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012) se vlastníkem společnosti stala v roce 2004 firma **ESSA spol. s r.o.**, která od té doby zastřešuje její obchodní činnost. Samotná firma ESSA spol. s r.o. vznikla v roce 1990 a dnes dováží potravinářské výrobky z cca 17 zemí světa. Sídlí v Českých Budějovicích, expedici má v Dolním Újezdu a balárna se nachází v Zadních Zborovicích (okres Strakonice). Společnost má i svoji vlastní dopravní divizi ESSA-TRANS a její portfolio obsahuje konzervované a sterilované ovoce, konzervovanou a sterilovanou zeleninu, rýži, rybí a masové konzervy, džemy, povidla, sirupy, kečupy, hořčice, dochucovadla, omáčky, koření a kořenící směsi. (ESSA, [2012])

PIKANT Ostrava, s.r.o.

Jedná se o českou firmu, která se zabývá výrobou hořčice, kvasného octa a olejů lisovaných za studena. Byla založena v roce 2002 a sídlí v Ostravě – Třebovice. Podle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012) je jediným vlastníkem a zakladatelem – Cukrovar Vrbátky a.s. Firma PIKANT Ostrava, s.r.o. pokračuje ve více než 50leté tradiční výrobě kvalitních hořčic a octů v ostravském regionu. Disponuje širokým sortimentem hořčic, ať už tradičních - plnotučnou a kremžskou, tak i speciálních, octa kvasného a nově potravinářských olejů lisovaných za studena. Produkty jsou nabízeny ve skle, v plastových láhvích, kelímcích a v kbelíčcích. Výrobky firmy mají pevné místo nejen na domácím trhu, ale jsou známy taktéž v Polsku, Slovensku, Maďarsku. Obalovým materiálem je zde plast a sklo. (Pikant Ostrava, s.r.o., [2010])

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	826	34 033
2009	1 688	36 225
2010	1 263	35 470
2011	270	26 027

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, © 2012

Tab. 16. Finanční vývoj firmy PIKANT Ostrava, s.r.o.

Dle tohoto přehledu mají tržby společnosti PIKANT Ostrava, s.r.o. mírně klesající tendenci. Její zisky jsou na tom obdobně, s tím rozdílem, že zisk v roce 2011 zaznamenal rapidní snížení.

SENF, spol. s r.o.

SENF, spol. s r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1992 na základě zakladatelské listiny. Jde o českou firmu, která se zabývá výrobou hořčice. Výrobní závod se nachází na okraji města Louny v obci Břvany. Sídlo firmy je v Žatci. Vyrábí plnotučnou a kremžskou hořčici, která je dodávána pod značkou SENF. Dále vyrábí speciální hořčici ostré chuti dodávanou pod názvem ČERT. Produkty jsou baleny v kelímku, v tubě z PVC, skle nebo v kyblíčku a kbelíku z PVC. (SENF, [2010])

Předmětem činnosti společnosti SENF je konzervářská a potravinářská výroba. Ke konci roku 2011 zaměstnávala 19 pracovníků (průměrný počet). Z tržeb uvedených v následující tabulce je necelých 98 % tržeb právě za prodej hořčice a octa. (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	504	39 308
2009	610	45 244
2010	25	40 089
2011	514	37 636

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sběrky listin, © 2012

Tab. 17. Finanční vývoj firmy SENF, spol. s r.o.

Co se týká zisku, je vidět výrazná změna v roce 2010, kdy společnost SENF dosáhla zisku jen ve výši 25 tis. Kč. V ostatních obdobích nebyly zaznamenány výraznější poklesy zisku. Tržby jsou od roku 2009 mírně klesajícího charakteru.

UNILEVER ČR, spol. s r.o.

S více než 400 značkami ve čtrnácti kategoriích zahrnujících domácnost, osobní péči a potraviny, se žádná jiná společnost nedotýká tolika lidských životů tolika různými způsoby. S širokým portfoliem značek patří Unilever mezi lídry v různých oblastech

podnikání. Portfolio zahrnuje světově známé značky, jako jsou Lipton, Knorr nebo Dove, i dlouhodobě oblíbené lokální značky, jako je např. zmrzlina Míša. Unilever vlastní 13 značek s hodnotou 1 miliarda EUR: Axe, Knorr, Flora, Hellmann's, Lipton, Omo, Surf, Lux, Dove, Rama, Sunsilk, Rexona a zmrzlina Algida. (Unilever Česká republika, © 2013)

Pro účely této práce je směřovatná značka Hellmann's a Knorr. Pod kategorií Hellmann's totiž náleží kečupy, hořčice, grilovací omáčky, majonézy nebo třeba salátové dressingy; značka Knorr zahrnuje bujóny, polévky, salátové dressingy, marinády a hotové jíšky. Výrobky od těchto značek jsou baleny jak v plastových obalech, tak i ve skle. (Unilever Česká republika, © 2013).

Unilever ČR si od svého založení postupně vybudoval postavení jedné z vedoucích společností prodávajících potravinářské a spotřební zboží na českém trhu. Společnost je největším českým prodejcem rostlinných tuků (margarínů), zmrzlin, kosmetických a čistících výrobků. Průměrný stav zaměstnanců ke konci roku 2011 byl 298 osob. Obrat společnosti za rok 2011 dosáhl 4 532 360 tis. Kč (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, © 2012)

Rok	Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)
2008	-184 101	4 534 383
2009	335 581	2 266 246
2010	216 655	550 193
2011	104 403	127 914

Zdroj: vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sběrky listin, © 2012

Tab. 18. Finanční vývoj firmy UNILEVER ČR, spol. s r.o.

I když společnost UNILEVER ČR, spol. s r.o. vykazovala v letech 2008-2009 tržby v řádech miliard, už v této době klesaly a po všechna zobrazená období měly i nadále klesající tendenci. Podobně je to rovněž u hospodářských výsledků, kde jsou zisky evidovány v řádech stamilionů.

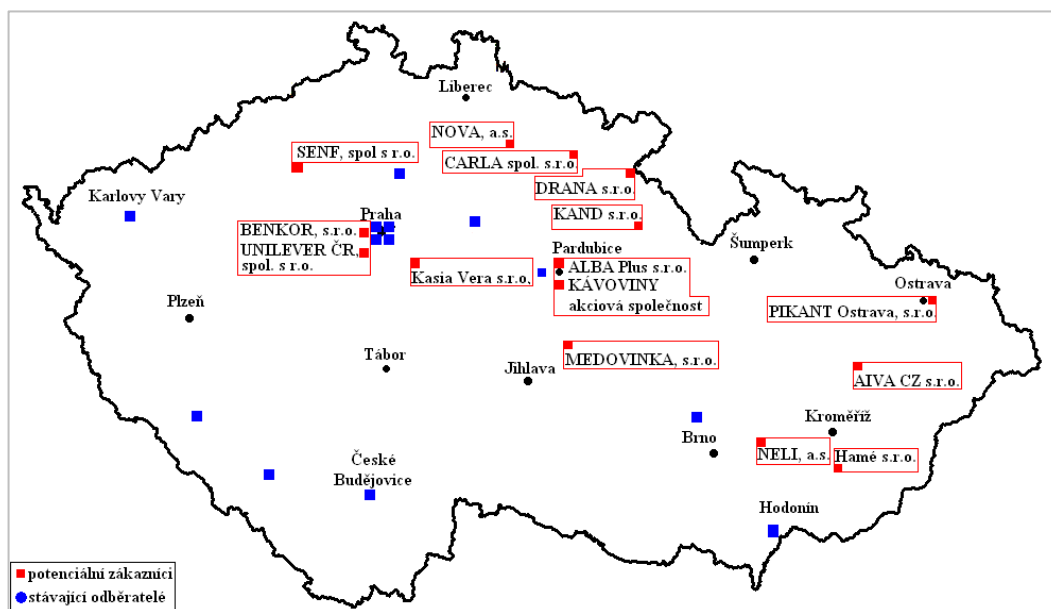
8.1 Shrnutí

V této kapitole je uvedeno celkem 15 potenciálních zákazníků. Stejně jako u stávajících odběratelů, ani zde se nedá jednoznačně určit, zda se podnik vyvíjí správným (resp. špatným) směrem. Všechny tyto informace mají spíše informativní charakter, protože na

chod společnosti působí mnoho vlivů, ale také to zaleží na oblasti, ve které společnost podniká a jaké má podnikatelské možnosti.

Je vhodné zmínit, že k sestavení návrhu potenciálních zákazníků bude spotřebitel, který hledá v obchodě s potravinami produkty od českých výrobců, pátrat delší dobu než kdy dříve. I vzhledem k tomu, že musí v rámci takového návrhu vyčlenit zboží, které je baleno např. v obalu firmy greiner. A to není nic jednoduché, pokud má tak silné postavení na trhu. Navíc velké množství produktů – nejen potravin - je v dnešní době dováženo. Je tedy velmi pravděpodobné, že spotřebitel narazí na mnoho zahraničních produktů, jež budou zastíňovat ty tuzemské.

Pro lepší přehled toho, jak se liší rozmístění navrhovaných a stávajících zákazníků, je níže uveden Obr. 13, kde jsou zaznačena sídla všech 13 stávajících českých odběratelů a sídla všech navrhovaných potenciálních zákazníků. Návrh se také opírá o zjištění z předchozích kapitol, že ve východní části ČR je odběratelů nejméně. I přesto, že se nejedná o stěžejní zjištěné údaje, je to alespoň přinejmenším zajímavé. Jak je vidět, navrhovaní zákazníci jsou soustředěni víceméně na opačnou část území, čili severovýchodní Čechy, Moravu a částečně i Slezsko.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012] a dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin (© 2012)

Obr. 10. Mapa sídel navrhovaných potenciálních zákazníků

9 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Tato kapitola se týká doporučení a návrhů směrem k firmě greiner, která je objektem této práce. Všechny návrhy vyplývají ze zjištěných údajů pro účely bakalářské práce, ale také z doposud získaných poznatků při mém působení ve firmě jako výpomoc.

9.1 Stávající odběratelé

První a zásadní doporučení se týká stávajících odběratelů. Ze všech porovnání vyplynulo, že tím klíčovým odběratelem je pro firmu greiner společnost ALTIS Kolín a.s. I když už třetím rokem odebírá tato společnost méně obalů, což potvrzují i údaje v příloze II, je divizí Kavo považován tento zákazník potravinářského segmentu už po několik let za klíčového. Proto bych zde doporučila udržovat i nadále kvalitní odběratelsko-dodavatelský vztah s tímto zákazníkem, nabídnout mu něco navíc a „udržet si ho“ tak dlouho, jak jen to půjde. Odebírá ročně největší počet plastových obalů a z toho plynou i nejvyšší tržby za odběratele v tomto segmentu. Tržby jsou tím, co nejvíce obchodníky zajímá, neboť provádí svoji podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. A jak je uvedeno i v teoretické části, náklady na získání nového zákazníka jsou výrazně vyšší než náklady na udržení toho stávajícího. Rozhodně bych také doporučila pokračovat ve spolupráci se všemi stávajícími odběrateli, neboť zde není žádný závažný důvod činit jinak. Další doporučení se vztahuje i ke zjištěným informacím uvedeným v příloze P II. Zde je několik znepokojivých skutečností. Pokud se bude brát v úvahu pouze meziroční procentuální vývoj odbytu mezi lety 2011 a 2012, tak je evidentní, že skoro polovina odběratelů nakoupila oproti předešlému období méně zboží – někde je to až 30% pokles odbytu (předchozí období 66% pokles odbytu). V některých případech jde v jednom roce o pokles odbytu, ale zároveň o růst tržeb - to může být způsobeno např. změnou odebíraných produktů či zvýšením nákupních cen. Doporučení zní – pátrat po opravdových příčinách těchto poklesů a snažit se tento vývoj obrátit k lepšímu.

9.2 Potenciální zákazníci

Jak už bylo několikrát řečeno, z mnoha ohledů je výhodné a zároveň i nevýhodné mít tuzemské zákazníky. Zde je poměr tuzemských a zahraničních odběratelů takřka vyrovnán. S přihlédnutím k tomu, že společnost usiluje o rozšíření působnosti na českém trhu, bylo v této práci navrženo 15 potenciálních zákazníků. Doporučila bych zkusit oslovit všechny v návrhu uvedené. Zejména bych se zaměřila nejprve na společnosti, které již své produkty

balí do plastových obalů. Zřejmě nebude tak složité je získat, jako např. společnosti, jež prodávají své produkty ve skleněných nádobách (nejčastěji jsou to zde medy, džemy, kávy aj.). Navíc výroba a používání skla má v ČR dlouhou tradici a přesvědčit společnosti, aby nahradily obaly svých produktů, není lehká záležitost. I z toho důvodu, že transformace obalu si žádá mnoho následných změn, např. změnu výrobního programu či úpravu výrobních linek. Na druhou stranu společnosti využívající obaly z plastů, jsou již zákazníky konkurenčních firem jako J.P. Plast, s.r.o., Novoplast Liberec s.r.o., DOPLA PAP a.s. apod. Tady už hraje velkou roli vyjednávací síla této společnosti a její postavení na trhu.

Vzhledem k tomu, že někteří navrhovaní potenciální zákazníci nepůsobí jen na potravinářském trhu, by bylo možné navázat spolupráci i v jiných oblastech, např. v kosmetickém či chemickém průmyslu. Takovým zákazníkem by mohla být společnost UNILEVER ČR, spol. s r.o., ta by se mohla stát i zákazníkem divize K. I když jde spíše o informativní charakter údajů, doporučila bych také srovnání finančních vývoju navrhovaných společností a další rozhodnutí divize na základě jejich vlastních kritérií, které jsou pro ni významné.

9.3 5S systém

Následujícím návrhem je zavedení japonského 5S systému, který je metodou pro zlepšení pracovního prostředí i kvality v organizaci. Zaměřuje se především na pořádek na pracovišti, celkové uspořádání, udržování pořádku, standardizaci a zaškolování. Systém je založený na samostatnosti zaměstnanců, týmové práci a vedení lidí. V dnešní době je trendem zavádění takových systémů, které v případě správného nastavení mohou zvyšovat konkurenceschopnost firmy na trhu a odlišení od dalších dodavatelů.

9.4 Zaměření na speciální obaly

Z důvodu odlišení na trhu je dalším návrhem zaměřit se ještě více na speciality – speciální plastové obaly v rámci divize Kavo. Díky výrobnímu know-how a dlouholetým zkušenostem v této oblasti je firma greiner výborným kandidátem na výrobu speciálních obalů. Tato skutečnost ji posunuje nad konkurenční výrobce, protože ne všichni jsou schopni vyrábět speciality.

9.5 Firemní web

Nešlo si nevšimnout nedodělaných či neaktualizovaných webových stránek firmy greiner. V takovém případě se z tohoto zdroje zákazník o firmě mnoho informací nedozví. Mohlo by se zdát, že, i když působí tato společnost na průmyslovém trhu a jejími zákazníky nejsou sami spotřebitelé, není potřeba mít výborný firemní web. Dle mého názoru je to ale mýlka. Je sice pravda, že obchodování s odběrateli probíhá na jiné úrovni než např. samotný nákup spotřebitele, ale doba je uspěchaná a dobře zpracované webové stránky ušetří čas nejednomu zákazníkovi. Dalo by se uvažovat např. o zobrazení základních prodáváných artiklů či katalogu obalových produktů (prezentace). Webové stránky jsou také vizitkou společnosti, a proto doporučuji se této problematice více věnovat a pravidelně aktualizovat web.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stávající odběratele firmy a navrhnout potenciální zákazníky. To vše v rámci firmy greiner packaging slušovice s.r.o., která se zabývá především výrobou plastových obalů a je špičkou ve svém oboru. Je nutné znovu upřesnit, že tato BP se nevztahovala přímo k celé společnosti greiner, nýbrž jen k divizi Kavó a jejímu potravinářskému segmentu. Na začátku bylo potřeba vymezit základní teoretické pojmy, které se týkaly této problematiky, jako je oblast trhu, podniku, ale také bylo podstatné popsat chování organizací a samozřejmě charakteristiku zákazníka.

V praktické části bylo vybráno, na základně kritéria tržeb, 15 stávajících zákazníků, kteří byli následně rozděleni podle geografického rozmístění, co se týká států a posléze i krajů v ČR. Společností mi byly poskytnuty údaje ohledně zákazníků k roku 2012, které se vztahovaly k odebranému množství a tržbám (plynoucím k této firmě). Informace týkající se odbytu zde byly uvedeny pouze v procentuálním vyjádření. Ale i přesto lze určit, kteří odběratelé jsou ti klíčoví pro danou divizi a segment. Byla provedena charakteristika analyzovaných odběratelů a u tuzemských zákazníků bylo uvedeno srovnání podle HV a tržeb, podle kterých lze do určité míry prognózovat další vývoj těchto společností. Tyto informace bohužel nebylo možné zjistit u zahraničních zákazníků, neboť nebyly zveřejněny či zdarma dostupné. To nemění nic na tom, že u každého stávajícího odběratele byly také uvedeny tržby za jejich nákup, objem odbytu v procentuálním vyjádření a také produkty, které tito zákazníci odebírají od firmy greiner. Dle těchto informací a také údajů z příloh P I a P II bylo možné vyslovit závěry a doporučení v příslušné kapitole.

Poměr tuzemských a zahraničních zákazníků v potravinářském segmentu divize Kavó je téměř vyrovnaný, ale nyní je zde snaha firmy (divize) rozšířit ještě více působnost na českém trhu v rámci potravinářského segmentu. Proto je součástí práce i návrh potenciálních zákazníků. V této části probíhalo zjišťování informací o těchto společnostech především v prodejnách s potravinami a následně z veřejně dostupných zdrojů, jakož i na internetu. V práci jsou následně uvedeni mimo jiné i jejich zákazníci, hospodářské výsledky či tržby, na základě kterých lze posoudit další finanční vývoj.

V návaznosti na výsledky vyplývající z této práce byla v poslední kapitole vyslovena doporučení, která by v případě jejich realizace měla zlepšit momentální situaci firmy (divize). Tato doporučení zní:

- pečovat o klíčového zákazníka;

- udržovat i nadále odběratelsko-dodavatelské vztahy se všemi stávajícími zákazníky;
- zjistit příčiny (v některých případech) klesajících odbytů;
- po uvážení divize oslovit navrhované potenciální zákazníky na českém trhu;
- uvažovat o zavedení 5S systému;
- zaměřit se na speciality;
- vhodně zpracovat a pravidelně aktualizovat firemní webové stránky.

Z důvodu uchování obchodního tajemství byla některá data modifikována. Všechny cíle této práce byly, dle mého názoru, splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [2] FOSTER, Timothy R., 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [3] KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [5] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] MAINZOVÁ, Eva, 2001. *Řízení obchodních činností*. Plzeň: Západočeská univerzita. 144 s. ISBN 80-7082-721-1.
- [8] NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK, 2004. *Nauka o podniku*. Brno: Masarykova univerzita. 164 s. ISBN 80-210-3333-9.
- [9] PILÍK, Michal, 2005. *Průmyslový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 108 s. ISBN 80-7318-367-6.
- [10] SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. Kapitola 2, Zákazníci, s. 17-25. ISBN 80-247-0514-1.
- [11] STRNAD, Pavel a Světlana MYSLIVCOVÁ, 2007. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 120 s. ISBN 978-80-7372-254-8.
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [13] SYNEK, Miloslav a kol, 2000. *Manažerská ekonomika*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Kapitola 7, Výroba, s. 253-282. ISBN 80-247-9069-6.
- [14] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [15] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. Kapitola 14, Operativní řízení výroby, s. 207-214. ISBN 978-80-247-1479-0.

- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [17] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [18] WOLF, Petr, 2006. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava: CS Profi-Public. 240 s. ISBN 80-969-5465-2.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

- [20] *Aiva.cz* [online]. [2012], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.aiva.cz/>.
- [21] *ALBA Plus* [online]. © 2013, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.albaplus.cz/>.
- [22] *Altis Kolín s.r.o.* [online]. © 2011, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.altiskolin.cz/>.
- [23] *BENKOR* [online]. [2010], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.benkor.cz/>.
- [24] *BONECO a.s.* [online]. © 2013, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.boneco.cz/cz/>.
- [25] *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2013. Přímé vstupy do obchodních rejstříků a obdobných databází, [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prime-vstupy-do-zahranicnich-obchodnich-1491.html>.
- [26] *Carla Chocolate* [online]. © 2012-2013, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://carlachocolate.com/cz>.
- [27] *Česká národní banka* [online]. 2010. Prezentace a vystoupení představitelů ČNB – Hospodářská krize a česká ekonomika, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100421_legendor.pdf.
- [28] *Česká národní banka* [online]. 2013. Makroekonomický vývoj, exportní sektor a aktuální vývoj ve finančním sektoru - předběžné zhodnocení dopadů Bankovní unie, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/tomsik_20130405_forum_exporteru.pdf.
- [29] *Eispro* [online]. 2010, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.eispro.hu/>.
- [30] *ESSA* [online]. [2012], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.essa.eu/index.php?stranka=uvod>.

- [31] *Greiner GPI* [online]. [2008], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.greiner-gpi.com/index.php?id=110&L=0>.
- [32] *Hamé.cz* [online]. [2013], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.hame.cz/>.
- [33] *Jan Becher - Pernod Ricard* [online]. © 2007, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.janbecher.cz/>.
- [34] *KAND* [online]. © 2008, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kand.cz/>.
- [35] *KASIA.cz* [online]. [2009], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kasia.cz/>.
- [36] *KÁVOVINY a.s.* [online]. © 2007, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kavoviny.cz/>.
- [37] *Koření Drana* [online]. © 2008, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://drana.cz/>.
- [38] *Labeta* [online]. © 2005-06, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.labeta.cz/>.
- [39] *Marketingové noviny* [online]. © 2001-2013. Jak získat nového zákazníka, [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=4476.
- [40] *Medovinka.eu* [online]. [2012], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://medovinka.eu/>.
- [41] *MOKATE* [online]. © 2013, [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.mokate.com.pl/>.
- [42] *NELI Vyškov* [online]. © 2006, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.neli-vyskov.cz/>.
- [43] *NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG* [online]. [2008], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.nordpolwerk.at/nordpol/index.htm>.
- [44] *Nova Sobotka* [online]. [2008], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.novasobotka.cz/www/ofirme.htm>.
- [45] *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online databáze]. © 2012 Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- [46] *Pikant Ostrava, s.r.o.* [online]. [2010], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.pikant-ostrava.cz/>.
- [47] *Saguna* [online]. © 2011, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.saguna.ch/>.
- [48] *SENF* [online]. [2010], [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://senf.cz/>.
- [49] *Schweizer Getraenke AG* [online]. © 2008, [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.obermeilen.ch/>.
- [50] *Snico* [online]. © 2011, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.snico.sk/>.
- [51] *SPAK* [online]. © 2009, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.spak.cz/>.
- [52] *Unilever Česká republika* [online]. © 2013, [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.unilever.cz/>.
- [53] *Variant* [online]. © 2011, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.korenicko.cz/>.

- [54] *Vitana* [online]. © 2008, [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.vitana.cz/>.
- [55] *Zákon o účetnictví* [online]. Část VII. - Ustanovení společná, přechodná a závěrečná. © 1998-2013, [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast7.aspx>.
- [56] *Záruba M&K* [online]. [2012], [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.zaruba-mk.cz/>.

Ostatní zdroje:

- [57] *Fotodokumentace firmy greiner*, [2012]. Slušovice: greiner packaging slušovice s.r.o.
- [58] *Interní materiály firmy greiner*, [2012]. Slušovice: greiner packaging slušovice s.r.o.
- [59] *Unique pack-paper: magazín greiner packaging*. 1/2004 – 1/2013. Slušovice: greiner packaging slušovice s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
BP	Bakalářská práce
BRC	British Retail Consortium (Svaz britského maloobchodu)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body)
HV	Hospodářský výsledek
IFS	International Food Standard (Mezinárodní potravinářský standard)
IML	In mould labeling („etiketování ve formě“)
OML	Of mould labelling („etiketování mimo formu“)
Kft	Korlátolt felelősségű társaság (společnost s ručením omezeným)
KG	Komanditgesellschaft (komanditní společnost)
PE	Polyethylen
PET	Polyethylentereftalát
PP	Polypropylen
PS	Polystyren
PVC	Polyvinylchlorid
S.A.	Spółka akcyjna (akciová společnost)
Sp. z o.o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (společnost s ručením omezeným)
UV	Ultrafialové záření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Hlavní činitelé v mikroprostředí firmy	19
Obr. 2. Síly ovlivňující makroprostředí firmy	20
Obr. 3. Obecný model výroby	23
Obr. 4. Model nákupního chování organizací	26
Obr. 5. Analýza zákazníka	29
Obr. 6. Hlavní vlivy působící na odběratele	31
Obr. 7. Typy průmyslových zákazníků	33
Obr. 8. Diagram určený pro analýzu odběratelů	45
Obr. 9. Diagram určený pro návrh potenciálních zákazníků	61
Obr. 10. Mapa sídel navrhovaných potenciálních zákazníků	75

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdíl mezi průmyslovým a spotřebním trhem	15
Tab. 2. Seznam odběratelů divize Kavó	49
Tab. 3. Hospodářské výsledky odběratelů na domácím trhu v letech 2008-2011	54
Tab. 4. Tržby odběratelů za prodej vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu	54
Tab. 5. Finanční vývoj firmy AIVA CZ s.r.o.	62
Tab. 6. Finanční vývoj firmy BENKOR s.r.o.	64
Tab. 7. Finanční vývoj firmy CARLA spol. s r.o.	65
Tab. 8. Finanční vývoj firmy DRANA s.r.o.	65
Tab. 9. Finanční vývoj firmy Hamé s.r.o.	66
Tab. 10. Finanční vývoj firmy KAND s.r.o.	67
Tab. 11. Finanční vývoj firmy Kasia vera s.r.o.	68
Tab. 12. Finanční vývoj firmy KÁVOVINY akciová společnost.....	69
Tab. 13. Finanční vývoj firmy MEDOVINKA, s.r.o.	70
Tab. 14. Finanční vývoj firmy NELI, a.s.	71
Tab. 15. Finanční vývoj firmy NOVA, a.s.	71
Tab. 16. Finanční vývoj firmy PIKANT Ostrava, s.r.o.	72
Tab. 17. Finanční vývoj firmy SENF, spol. s r.o.	73
Tab. 18. Finanční vývoj firmy UNILEVER ČR, spol. s r.o.	74

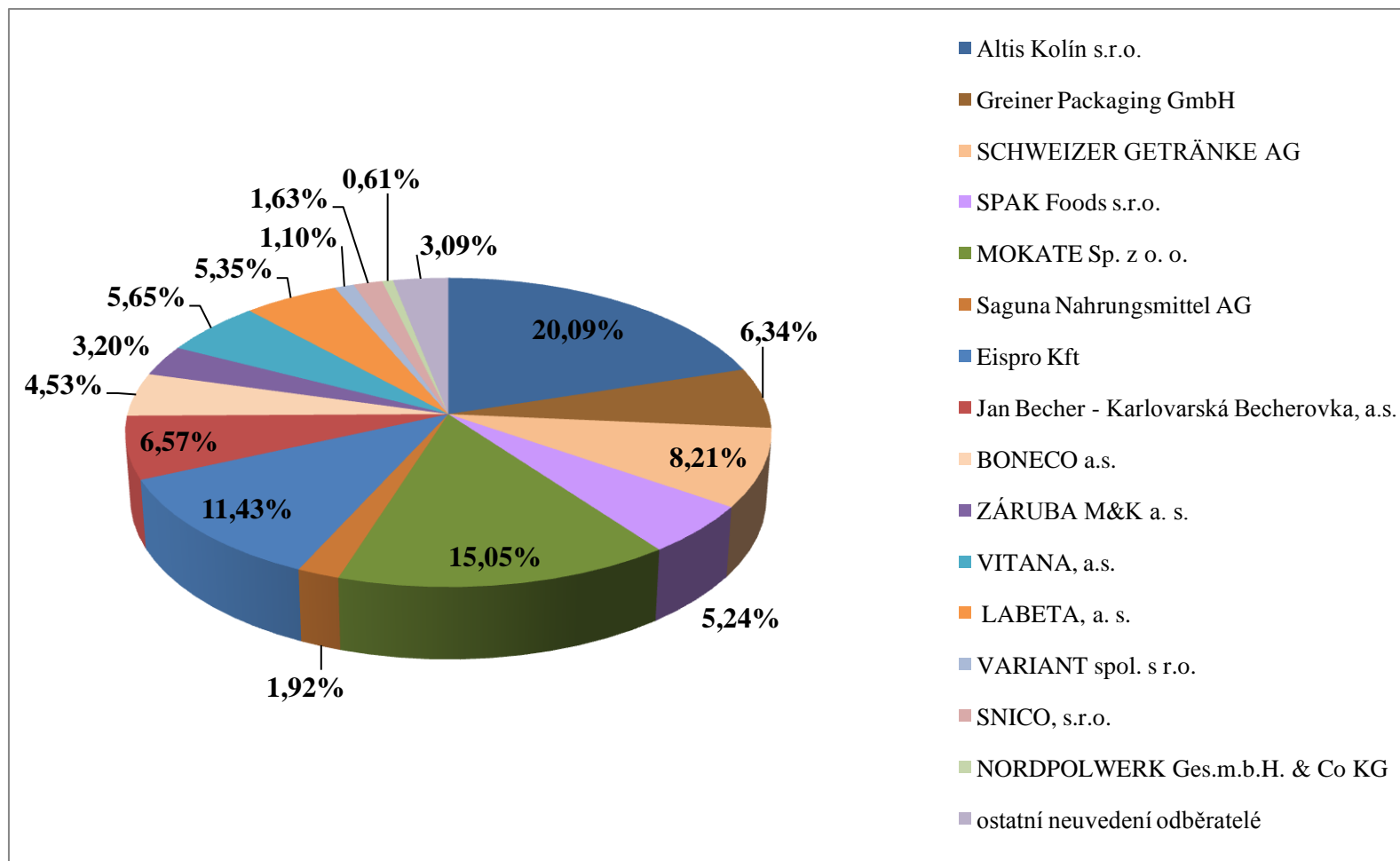
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj stavu zaměstnanců v letech 2007–2011.....	42
Graf 2. Vývoj výsledků hospodaření v letech 2007-2011	42
Graf 3. Vývoj tržeb v letech 2007-2011	43
Graf 4. Vývoj objemu odbytu v letech 2007-2011	43
Graf 5. Počet odběratelů v jednotlivých segmentech divize Kavo	45
Graf 6. Geografické umístění odběratelů.....	46
Graf 7. Geografické rozložení odběratelů v ČR.....	47
Graf 8. Geografické rozložení odběratelů v zahraničí	47
Graf 9. Počet odběratelů jednotlivých tržních kategorií	48

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Podíly odběratelů na celkovém odbytu
- P II Meziroční procentuální vývoj tržeb a odbytu u odběratelů
- P III Organizační struktura divize Kavo
- P IV Obalové produkty divize Kavo (potravinářský segment)
- P V Fotodokumentace firmy greiner

PŘÍLOHA P I: PODÍLY ODBĚRATELŮ NA CELKOVÉM ODBYTU



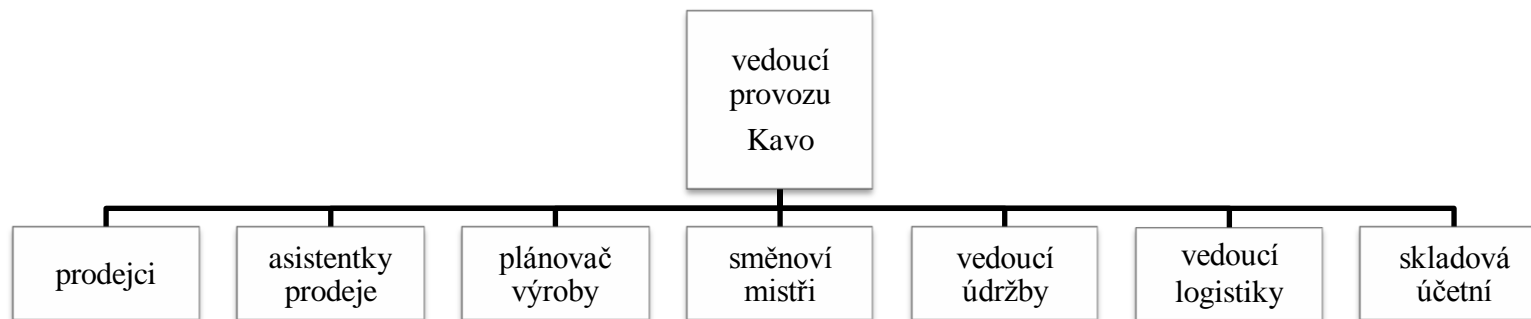
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

PŘÍLOHA P II: MEZIROČNÍ PROCENTUÁLNÍ VÝVOJ TRŽEB A ODBYTU U ODBĚRATELŮ

Odběratel	Meziroční vývoj tržeb v %			Meziroční vývoj odbytu v %		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
ALTIS Kolín s.r.o.	3,1	5,3	-3,3	4,8	-11,6	-9,3
Greiner Packaging GmbH	580,2	-13,8	58,3	546,2	-8,5	21,0
SCHWEIZER GETRÄNKE AG	3,5	-0,3	-0,1	4,0	-4,8	-13,2
SPAK Foods s.r.o.	-	-13,5	2,9	-	-36,6	-0,4
MOKATE Sp. z o.o.	193,8	-3,9	37,5	190,2	-4,3	37,1
Saguna Nahrungsmittel AG	1,6	-11,6	20,1	7,5	-13,4	-3,2
Eispro Kft	-78,8	139,5	-36,6	-76,1	142,6	-37,0
Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.	-	-	164,3	-	-	207,5
BONECO a.s.	107,9	-73,1	33,7	82,0	-70,4	-32,6
ZÁRUBA M&K a. s.	-	-	215,1	-	-	215,5
VITANA, a.s.	900,0	-50,6	46,4	900,0	-52,0	43,8
LABETA, a. s.	-	400,0	126,7	-	400,0	126,7
VARIANT spol. s r.o.	-2,6	-6,3	-0,6	-3,7	-10,1	-5,2
SNICO, s.r.o.	-	-7,0	79,1	-	-30,1	21,7
NORDPOLWERK Ges.m.b.H. & Co KG	-	17,4	20,1	-	38,1	7,4
■ meziroční procentuální pokles						

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DIVIZE KAVO



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy greiner [2012]

**PŘÍLOHA P IV: OBALOVÉ PRODUKTY DIVIZE KAVO
(POTRAVINÁŘSKÝ SEGMENT)**



Zdroj: Unique pack-paper: magazín greiner packaging (1/2004 – 1/2013)

PŘÍLOHA P V: FOTODOKUMENTACE FIRMY GREINER

Sídlo firmy



Logo firmy



Motto firmy

do the innovation

Symbol firmy „The Pack“

