

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2007

Michaela PÉNZEŠOVÁ

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

**STRATEGIE ROZVOJE PRODUKTU
SPOLEČNOSTI DUKLA TRUTNOV,
S. R. O.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Michaela Pénzešová

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2007

**UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMY AND ADMINISTRATION
DEPARTEMENT OF ECONOMY**

**STRATEGY OF PRODUCT
DEVELOPEMENT IN THE COMPANY
DUKLA TRUTNOV, S. R. O.**

BACHELOR WORK

AUTHOR: Michaela Pénzešová

SUPERVISOR: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2007

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2006/2007**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela PÉNZEŠOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Strategie rozvoje produktu společnosti Dukla
Trutnov, s. r. o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Situace v podniku
4. Zhodnocení a návrhy
5. Závěr
6. Přílohy a literatura

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

VACULÍK, Josef. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 273 s. ISBN 8071-94-700-X.

KOTLER, Philip. Marketing, management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 790. s. ISBN 80-247-0016-6.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 198 s. ISBN 80-247-0447-1.

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7197-578-X.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 26. října 2006

Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2007

L.S.

Prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. listopadu 2006

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2007

Michaela Pénzešová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu své práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, Csc. za trpělivé vedení a cenné rady, které mi poskytl v průběhu zpracovávání celé práce. Také bych ráda poděkovala firmě Dukla Trutnov, s. r. o., která mi umožnila práci vypracovat po praktické stránce, především svému otci - vedoucímu marketingového oddělení Jiřímu Pénzešovi, který ochotně odpovídal na mé dotazy. Poděkování patří rovněž celé mé rodině a přátelům za jejich podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

Souhrn:

Práce je zaměřena na poznání základních produktových strategií, jejich provázanost s marketingem a navržení případných opatření v existující firmě. Je rozdělena na dvě části.

První část se zabývá základními principy marketingu, které vychází ze strategického řízení. Je zaměřena především na strategie, jejich tvorbu a bližší seznámení s konkrétními produktovými strategiemi. Uvedeny jsou i jiné související pojmy.

Druhá část se zabývá situací v konkrétní firmě a poznáváním jejího hospodaření se zaměřením na produkty. Následně jsou hledána opatření, která by jí v této oblasti mohla pomoci vylepšit pozici na trhu.

OBSAH:

ÚVOD	11
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
2. MARKETINGOVÝ MIX	16
3. STRATEGIE	19
3.1. TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	20
3.1.1. <i>Poslání a vize podniku</i>	21
3.1.2. <i>Cíle podniku</i>	22
3.1.3. <i>Situační analýza</i>	23
3.1.4. <i>Formulace strategie</i>	25
3.1.5. <i>Výběr marketingové strategie</i>	25
3.1.6. <i>Realizace</i>	26
3.2. KONTROLA	26
4. DÍLČÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	29
4.1. VÝROBKOVÉ STRATEGIE	29
4.1.1. <i>Strategie zaměřené na zcela nový výrobek</i>	30
4.1.2. <i>Strategie zaměřené na již existující výrobek</i>	31
4.2. STRATEGIE SLUŽEB	32
5. SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY DUKLA TRUTNOV, S. R. O.	33
5.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE	33
5.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
5.3. PŘEDMĚT ČINNOSTI	35
5.4. SORTIMENT	35
5.5. DALŠÍ INFORMACE	36
6. STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ	37
7. MARKETINGOVÝ MIX	39
7.1. PRODUKT	39
7.1.1. <i>Výrobky</i>	39
7.1.2. <i>Služby</i>	42
7.2. CENA	44
7.3. DISTRIBUCE	44
7.4. PODPORA PRODEJE	45
8. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	47
8.1. STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	47
8.2. ORGANIZAČNÍ ÚTVARY	48
8.3. VNITŘNÍ KOMUNIKACE	50
9. OKOLÍ FIRMY	52
10. EKONOMICKÁ SITUACE	55
11. TECHNICKÉ VYBAVENÍ A MOŽNOSTI	57
12. VÝROBA	58
13. ANALÝZA ÚDAJŮ	59
DOPORUČENÍ	60
ZÁVĚR	62
POUŽITÁ LITERATURA	63
PŘÍLOHY	65

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Marketingový mix (působení na zákazníka)	16
Obrázek 2 - Schéma postupu marketingové kontroly	27
Obrázek 3 - Centrální budova	33
Obrázek 4 - Výrobní provoz	33
Obrázek 5 - Bývalá elektrárna Poříčí	34
Obrázek 6 - Barevná provedení výrobků	39
Obrázek 7 - Balení do kartonů	40
Obrázek 8 - Balení do folií	40
Obrázek 9 - Značka firmy	40
Obrázek 10 - Mapa servisních středisek	43
Obrázek 11 - Přeprava	45
Obrázek 12 - Přeprava	45
Obrázek 13 - Přeprava	45
Obrázek 14 - Aquatherm 2007	45
Obrázek 15 - Webové stránky Dukla Trutnov, s. r. o.	46
Obrázek 16 - Konstrukční výkres (barevný)	50
Obrázek 17 - Konstrukční výkres (černobílý)	50
Obrázek 18 - Výrobní linka	57
Obrázek 19 - Svářečka	57
Obrázek 20 - Lis	57
Obrázek 21 - Sériová výroba	58
Obrázek 22 - Sériová výroba (balení)	58
Obrázek 23 - Zakázková výroba	58

Úvod

Marketing se jako vědní disciplína v posledních letech velmi rozvinul. Je v popředí nejen výzkumných pracovníků, kteří se snaží zjištěné poznatky zpracovat do knih a předat je ostatním, ale také jednotlivých firem, které se jí stále více zabývají a snaží se tak zlepšit své postavení.

Uplatňování jednotlivých marketingových praktik však není jednoduché. Je třeba dojít na určitou úroveň poznání, získat zkušenosti, dobře chápat jednotlivé procesy a samozřejmě také neustále doplňovat znalosti o nově zjištěné poznatky, které by mohly být pro růst podniku důležité. Marketing vytváří určitou filozofii, určitý směr zájmů, kterých by podnik chtěl v budoucnu dosáhnout a cesty k jejich dosažení. Takové cesty však bývají dlouhé a vyžadují nemalé úsilí.

Jedna z cest, které by podniku mohly pomoci k jeho růstu a zlepšení postavení na trhu je navržení strategie rozvoje produktu, kterou se budeme zabývat. I tato část marketingu je však velmi rozsáhlá a pro opravdu dobrý návrh by vyžadovala hluboké poznání. My se pokusíme zažít si alespoň její všeobecnou část, kdy se seznámíme s několika teoretickými základy a následně se budeme snažit hledat cesty vhodné pro rozvoj produktů v praxi.

Celá práce tedy bude rozdělena na dvě části. První, která je obsažena v kapitole 1 - 4, bude zaměřena na úlohu marketingu ve firmě (poznání základních principů) a jeho provázanost s příslušnými strategiemi. Uveden bude postup tvorby marketingové strategie, její velmi úzká návaznost na marketingový mix a z ní vyplývající jednotlivé strategie se zaměřením na produktové strategie.

Druhá část bude věnována aplikaci teoretických poznatků v existující firmě a hledání možných cest vedoucích k navržení produktových strategií. Zvolena byla firma Dukla Trutnov, s. r. o., která se nachází v místě mého bydliště a dovolila mi blíže se seznámit s jejím chodem. Tato část je obsažena v kapitole 5 – 13.

Protože produktové strategie představují opravdu rozsáhlé téma, není možné každou jejich část zcela přesně vystihnout. V reálném životě je třeba sledovat všechny souvislosti, které vyžadují dlouhodobou soustředěnou práci a není možné je zde postihnout. Zaměřím se

proto na poznatky, které pokládám za nejdůležitější a významné pro případné hlubší následné zkoumání.

Hlavním cílem bude navržení základních opatření v oblasti produktů ve firmě Dukla Trutnov s. r. o.. Východiskem pro tyto návrhy budou získané teoretické poznatky a seznámení se s konkrétními produkty a souvisejícími aktivitami v této firmě.

1. Vymezení základních pojmů

Není pochyb, že každá firma se snaží udržet na trhu, být úspěšná a produkovat zisk. Být úspěšný však není jednoduché. Firmy na trhu neexistují samy a musí neustále čelit ostatním tržním subjektům a tržním změnám, které jim stěží udržet si svou pozici.

Dnes i v minulosti bychom zcela jistě našli velmi úspěšné firmy, které zákazníci neustále vyhledávají, ale i firmy, které úspěšné nebyly a nejsou a přízni zákazníků se příliš netěší. Jaký je důvod takového úspěchu nebo neúspěchu?

Celá tato problematika spadá do oblasti marketingu, který je však - kvůli velkému množství aktivit a metod, kterými se zabývá – velmi obtížné definovat. Ještě těžší je jej pochopit a uplatnit v praxi. Není proto náhodou, že definic a nejrůznějších přístupů, jak celé problematice lépe porozumět, existuje celá řada. Uvedme jednu z existujících definic.

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Je to lidská aktivita směřující k uspokojování potřeb a přání prostřednictvím směnného procesu.¹

V současné době se však o marketingu většinou nemluví pouze obecně. Často bývá spojován s některými jeho částmi a v takovém případě má pak zcela jiné postavení a význam. V souvislosti s ním dnes asi nejčastěji uslyšíme pojmy strategie a strategický a následně pak hovoříme o marketingu strategickém.

Strategický marketing je tedy jednou z vývojových fází marketingu, je orientován dlouhodobě a hovoříme o něm zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu. Projektuje podmínky na budoucím trhu a usiluje o nalezení nejvhodnějšího budoucího postavení na trhu. Přípravuje marketingové manažery na změny v prostředí, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a kritická rizika a reagovat na změny prostředí a to vše dříve a lépe než konkurence. Vysvětluje jim nutnost vážit dlouhodobé důsledky rozhodnutí, která provádějí v současnosti, a je plně soustředěn na zákazníka.

¹ Virtuální univerzita [online]. c2005 [cit. 2007-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.foxdizajn.com/skola/index.php?id=marketing/marketing-cile>>.

To, že marketing v podniku existuje, však nemusí znamenat, že se v podniku skutečně uplatňuje. Musíme jej opravdu dobře pochopit a být velmi citliví na požadavky zákazníků, protože náš úspěch závisí právě na schopnosti jejich uspokojení. Musíme si uvědomit, že nemůžeme nutit zákazníka, aby koupil to, co se vyrobí, ale naopak se musíme snažit vyrobit to, co zákazník potřebuje. Je tedy velmi důležité pozorně sledovat současné potřeby, jejich změny a vývoj a zkoumat vhodné tržní příležitosti. Díky tomu je strategický marketing také spojován s hledáním konkurenční výhody, která je spolu s výsledky marketingové situační analýzy klíčovým prvkem pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.

Marketingová strategie je nástroj, jehož prvořadým cílem by mělo být vylepšení obchodních výsledků, a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit.² Je rovněž orientována dlouhodobě a spolu se strategickým marketingem napomáhá při stanovování a naplňování vrcholových cílů podniku.

Vybrané strategické postupy zformulované pro delší časové období však vyžadují detailnější přístupy, které je třeba zpracovat pro krátkodobější časový horizont. Takové aktivity se uskutečňují na úrovni taktického a operativního marketingu a celým procesem se neustále prolínají. V podniku jsou proto neméně důležité.

V případě taktického marketingu se jedná nejčastěji o rozpracování strategie na období jednoho roku, které je zahrnuto v taktickém plánu, ale může to být i déle (obvykle nejdéle 3 nebo 5 let). **Taktický marketing** řeší především vztahy podniku jako celku a jeho okolí. Zabývá se také marketingovým mixem (bude definován v kapitole č. 2) a sestavováním rozpočtu, který specifikuje taktické detaily. Taktika je v podstatě “krátkodobá detailní marketingová strategie“.³

Operativní marketing pak představuje jakýsi poslední článek této oblasti. Jeho charakter je krátkodobý (roční a kratší) a zabývá se především vztahy uvnitř podniku. Vychází z konkrétních podmínek a zdrojů a slouží k dotváření provozních procesů a procesů, které s nimi bezprostředně souvisí. Jedná se především o oblast výroby, nákupu surovin, materiálů a energií, výzkumu a vývoje, řízení lidských zdrojů a financování. Odpovídají mu operativní plány, které popisují taktické kroky směřující k dosahování strategických záměrů. Soustava taktických a operativních plánů je se strategií podniku přesně propojena.

² Legro Consult: *preciznost a spolehlivost služeb* [online]. 2005 [cit. 2007-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.legroconsult.cz/index.php?page=page&pid=132>>.

³ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003.

Strategie může být v podniku zaměřena téměř na jakoukoli oblast. Nečastěji se však o ni zmiňujeme v souvislosti s produkty. **Produkt** je něco, co je výsledkem nějaké tvůrčí činnosti. Může to být nějaké dílo, výrobek, plodina, sloučenina, v podstatě jakýkoli výsledek nějakého hmotného procesu.⁴ Zaměříme-li se na naši oblast, budeme pod pojmem produkt rozumět výrobek nebo službu.

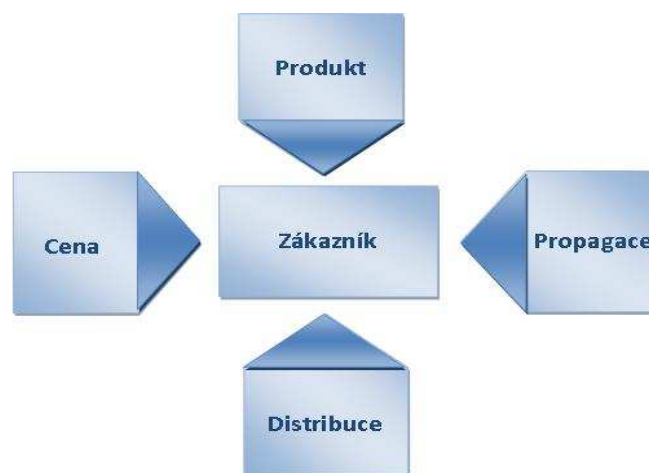
Strategie, produkty a z nich utvořené produktové strategie si blíže rozebereme v následujících částech práce. Zmíníme se rovněž o několika souvisejících pojmech a dalších důležitých faktorech. Abychom však vystihli podstatu, budeme navazující souvislosti jmenovat pouze okrajově.

⁴ Upraveno podle: *Encyklopedie Cojeco* [online]. c1999-2007 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <http://www.cojeco.cz/index.php?zal=1&s_term=produkt> a podle: *Encyklopedie Coto.je* [online]. c2000-2007 [cit. 2007-04-30]. Zdroj: Ottova encyklopedie. Dostupný z WWW: <<http://www.coto.je/hledani.aspx?Vyroci=&VCem=&ObrazkyOtto=&OttoSlovník=&OborMalaA=&OborMalaB=&OborMalaC=&ObrazkyMala=&OborUnivA=&OborUnivB=&OborUnivC=&UnivLinky=&ObrazkyUniv=&Tvar=&Str=1&Kniha=otto&Id=203293&Kup=&Vyráz=produkt&KdeHledat=otto&KdeHledat=malacs&KdeHledat=universum>>.

2. Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout optimální cestou svých cílů.⁵ Představuje jej **model čtyř P**, model čtyř nástrojů marketingového mixu, kterými jsou: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Tento model je nejjednodušší, protože jednotlivá P v sobě zahrnují spoustu subkomponentů, které využíváme při tvorbě marketingové strategie a volíme je v závislosti na daném odvětví. Model tak v konečné fázi může mít různou podobu.

Marketingový mix úzce souvisí s cílovými trhy, protože právě tam jsou jeho nástroje určeny. Pomocí nich podnik zákazníky „oslovuje“ a nachází způsoby, jak cílový trh co nejlépe obsloužit. Stručně jej charakterizuje obr. č. 1.



Obrázek 1 - Marketingový mix (působení na zákazníka)
Zdroj: vlastní

Jeho zavedení vyžaduje řadu pečlivých analýz klíčových oblastí, do kterých je potom třeba přesunout prostředky marketingu. Hlavní důvody pro provádění těchto analýz jsou následující: marketingový mix vytváří vhodný základ pro rozmístování finančních a lidských zdrojů, pomáhá při vymezení zodpovědnosti, umožňuje analyzovat pružnosti a usnadňuje komunikaci. Samotné analýzy jsou pak prováděny nejen při volbě marketingového mixu, ale i v průběhu veškerých aktivit, které s ním souvisejí. Nesmíme zapomínat, že marketing má

⁵ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996.

dynamickou strukturu a právě to vyžaduje neustálou analýzu a kontrolu (řada neúspěchů firem spočívá právě v tom, že si neuvědomují potřebu změn marketingového mixu v závislosti na měnících se podmínkách na trhu⁶).

Produkt

Základem při budování strategické marketingové pozice je většinou výrobek, který by měl představovat skutečný užitek pro zákazníky a upoutat jejich pozornost. Znamená to předložit výrobky, které si pozornost zaslouží a které mají hodnotu vnímanou zákazníkem.

Produkt však není samotný výrobek, není to věc sama o sobě. Tvoří ho několik částí podle toho, o jaký produkt se jedná. Hlavní část tvoří tzv. jádro produktu, kterým můžeme nazývat již zmiňovaný výrobek, ale rovněž také službu, jak bylo uvedeno při vymezení tohoto pojmu. Další části pak představuje tzv. okolí produktu, do kterého můžeme zahrnout faktory jako je balení, značka, podmínky, vzhled, záruky, kvalita apod.

Produkt je v marketingu velmi důležitý, protože bez něho bychom nebyli schopni uspokojovat potřeby zákazníků.

Cena

Cena představuje nástroj, jehož prostřednictvím firma působí na zákazníky a utváří si svou cenovou politiku. Může tak dlouhodobě ovlivňovat svůj úspěch a z toho plynoucí zisk. Zpravidla se vyjadřuje v penězích a měla by být stanovována tak, aby podporovala optimální odbyt a zároveň aby neodrazovala zákazníky.

Distribuce

Distribucí nazýváme soubor činností, který zajišťuje přesun zboží od podniku ke spotřebiteli. Volba nejvhodnější distribuční cesty je rozhodnutí velkého strategického významu, a proto bychom se měli snažit zvolit takovou, která by maximálně usnadňovala odbyt a poskytovala zákazníkům při nákupu ty nejlepší odbytové podmínky.

⁶ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996.

Propagace

Tento pojem v sobě zahrnuje celou řadu dalších podnástrojů, kterými podnik může působit na trh (reklama, osobní prodej, apod.). Prostřednictvím jednotlivých propagačních (komunikačních) nástrojů podnik sestavuje svůj komunikační mix, jehož posláním je předání celé řady sdělení zákazníkům a distributorům. Těmito sděleními podnik na své produkty upozorňuje a snaží se říci, že přinesou určité uspokojení.

3. Strategie

Samotné slovo strategie má svůj původ v řečtině. Označovalo termín z oblasti vojenství a volně se překládá jako umění vést boj, rozhodovat a postupovat určitou cestou k cíli. Když se na tento termín podíváme z hlediska naší (ekonomické, marketingové) oblasti, můžeme říci, že strategie je umění vést hospodářství (firmu) a řešit konfliktní situace, které nás přitom mohou potkat.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určitý směr postupu, který nám říká, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Tento směr představuje přehled možných kroků a činností, které přijímáme s vědomím, že neznáme všechny budoucí podmínky, okolnosti a souvislosti, že jsme nepoznaly všechny přípustné alternativy a že nemůžeme přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby rozhodování.

K vymezení strategie existuje řada různých přístupů, ze kterých vycházejí její základní charakteristiky. Říkáme, že strategie:

- míří do vzdálenější budoucnosti
- měla by firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
- určuje základní parametry podnikání (např. soubor výrobků nebo objem výroby)
- měla by sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím
- je postavena na klíčových schopnostech a zdrojích podniku
- vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro její realizaci
- zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení
- musí zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu⁷

Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice (pokud možno dlouhodobé) a na jejím základě dosažení účinných výsledků.⁸

Důležitými prvky, které budeme potřebovat při její tvorbě a které proto vymezíme, jsou marketingový program a marketingový plán.

⁷ Upraveno podle: VACULÍK, Josef. Základy marketingu. 2. dopl. a oprav. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

⁸ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003.

Marketingový plán

Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování⁹. Od komplexních plánů obchodní jednotky se liší tím, že se soustředí pouze na oblast produkt – trh. Může mít různou povahu a může být také různě zkonstruován. Měl by obsahovat charakteristiku marketingové situace, analýzu příležitostí a problémů, cíle podniku na trhu, marketingové strategie, marketingové programy, očekávané finanční výsledky plánu a způsob kontroly plnění plánu.

Je to písemný dokument, který je srozumitelný, formalizovaný, strukturovaný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace. Zachycuje výsledky marketingového plánování a ukazuje, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam spěje.

Marketingový program

Marketingový program tvoří tedy součást marketingového plánu. Je to akční program, do kterého jsou zavedeny a ve kterém jsou usměrňovány jednotlivé složky marketingového mixu, které podnik používá k působení na trh, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů na cílových trzích.

Zahrnuje identifikaci hlavních úkolů, které je nezbytné splnit při sledování marketingové strategie, organizačního zajištění plánovaných akcí, k stanovení odpovědnosti za jejich realizaci a časový rozvrh aktivit. Každý prvek marketingové strategie musí být rozpracován tak, aby bylo naprosto jasné, co se bude dělat, kdy se to bude dělat, jak se to bude dělat a jaké zdroje budou použity.

3.1. Tvorba marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je významný proces pro všechny marketingově orientované firmy. Je to proces, kterým se zabývají nejen firmy, které již dlouhou dobu na trhu existují, ale i firmy, které jsou nové a svůj prostor zde teprve hledají.

⁹ Pozn.: Marketingové plánování je velmi důležitou součástí strategického řízení celé firmy. Velmi úzce tedy souvisí se strategiemi a představuje integraci všech prvků marketingového mixu do odpovídajícího celku.

Její zpracování vychází z následujících postupových kroků:

1. definování poslání firmy a specifikace jejího zaměření
2. stanovení marketingových cílů
3. identifikace vnitřní situace firmy a zhodnocení její marketingové pozice – provedení tzv. situační marketingové analýzy
4. formulace strategie
5. výběr marketingové strategie
6. implementace strategie
7. kontrola souladu plnění strategických záměrů se stanovenými cíli

Protože strategie vychází ze strategického marketingu, má rovněž dlouhodobý charakter (zpravidla 5 a více let). Připomeňme, že obsahuje také opatření, která mají krátkodobý (do 1 roku) a střednědobý (1-5 let) charakter.

Při její tvorbě nám však tyto informace nebudou stačit. Vyčteme z nich pouze časové intervaly, ze kterých nezískáme potřebné odpovědi. Nemůže proto přesně určit, na kolik let by měla být sestavována. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků.¹⁰

I když předem nevíme, na jak dlouhé období bychom měli strategii sestavit, mohou nám při takovém rozhodování pomoci následující skutečnosti:

- jak velká nejistota je spojena s budoucností
- na jak dlouhé období má daný podnik pevné závazky
- jaký je potřebný čas přípravy pro zavedení výrobku nebo služby na trh
- jak dlouhý je životní cyklus výrobku a ve které fázi se nachází
- jaký je charakter konkurenčního prostředí

3.1.1. Poslání a vize podniku

Poslání je prvním krokem, kterým zahajujeme tvorbu strategie. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání a čím se chce stát v budoucnu (znamená to, že si musíme umět odpovědět na otázku, kdo jsme a o co usilujeme). Je

¹⁰ VACULÍK, Josef. Základy marketingu. 2. dopl. a oprav. vyd Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

formulováno spíše obecně a je v něm vyslovena základní podniková orientace a postoje (žádné konkrétní cíle), pomocí nichž je stanovena pozice, která odlišuje danou organizaci od ostatních.

Při vyjadřování poslání bychom se měli zamyslet nad tím, jaký je náš vztah k trhu a jeho uspokojení, nad jménem a pověstí, kterou chceme na trhu mít, a měli bychom dokázat vyslovit, jak chceme být chápáni veřejností. Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence a hlásí se k určité podnikové filozofii. Zahrnuje obecné představy, ze kterých vychází účel a základní hodnoty podniku a úzce souvisí s vizí podniku, která určí v užším pojetí než poslání specifikaci cílových segmentů, potřeb zákazníků a prováděných funkcí.

Jasně a srozumitelně vyjádřit konkrétní poslání nebývá pro řadu podniků ale vůbec jednoduché. Jak příliš úzké, tak příliš široké poslání může být nebezpečné, protože může zásadním způsobem zúžit nebo naopak rozšířit rozsah dosažitelných marketingových příležitostí, a tím i uplatnění na trhu. Formulované poslání by mělo být v souladu s vnitřními podmínkami podniku i s podmínkami vnějšího prostředí. Je vysloveno písemnou formou a jeho vyjádřením je dokument.

3.1.2. Cíle podniku

Cíle firmy jsou měřitelné výsledky, kterých se firma snaží dosáhnout svou činností. Je to konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Většinou bezprostředně souvisí s posláním podniku. Cíle musí být jasně vymezené, kvantifikovatelné a časově limitované.

Strategické cíle jako východisko pro formulaci strategie musí vyjadřovat, čeho chce podnik dosáhnout, v jaké oblasti a kdy toho chce dosáhnout. Neměly by být zaměňovány se strategiemi a programy. Říkají nám, čeho má být dosaženo, zatímco strategie určují, jak toho má být dosaženo.

Efektivní vyjádření cílů musí být konkrétní, orientované na výsledky, zaměřené do budoucnosti, realistické a přitom motivující. Strategické cíle by neměly být formulovány konfliktně, ale měly by se navzájem doplňovat a podporovat.

Cíle, které podnik může sledovat:

- *cíle týkající se tržní hodnoty podniku:* definují představu o tržní hodnotě podniku (např. tržní hodnota akcií), o kterou bude podnik usilovat
- *cíle týkající se prestiže podniku:* definují specifickou představu o image podniku, o kterou bude podnik usilovat (např. posílení nezávislosti podniku, zvýšení politického a společenského vlivu)
- *cíle týkající se pozice podniku na trhu:* definují cílovou pozici podniku na trhu (z hlediska množství prodaných výrobků, tržního podílu apod.)
- *cíle týkající se sociální oblasti:* vyjadřují cíle, kdy se podnik v obecném zájmu a v určitém časovém období zřídá vysokých nebo vyšších zisků (např. ve vztahu k pracujícím – zlepšení pracovního uspokojení, rozvoj osobnosti, zvýšení důchodů a sociálního zajištění)
- *ekonomické cíle:* určují cílové oblasti ekonomických výsledků (např. cílová úroveň zisku nebo prodejního obrátu)
- *cíle týkající se ekologie:* vyjadřují cílové oblasti podniku v souvislosti s ochranou životního prostředí (šetrnější výroba, třídění odpadů, ekologické výrobky, apod.)

Pro stanovení jednotlivých cílů se nejčastěji používá **metoda SMART** (specifikace (specific), měřitelnost (measurable), srovnatelnost (aligned), reálnost (realistic), časová vázanost (timed)). Tato metoda přesně vyjadřuje podmínky, které by měly jednotlivé cíle splňovat, aby bylo možné je efektivně naplnit.

3.1.3. Situační analýza

Poslání a vize podniku je předpokladem k provedení strategické marketingové analýzy. Taková analýza předchází formování samotné strategie a je východiskem při tvorbě jejích variant.

Analýza by měla být provedena tak, aby na jejím základě bylo možné:

- zvolit cílové trhy a stanovit mezi nimi priority
- stanovit marketingové cíle pro segmenty trhu ve smyslu:

- velikosti a změny prodejního obrátu
- úrovně a změny míry spokojenosti a míry loajality zákazníků
- formulovat konkurenční strategii pro cílové segmenty trhu a to na základě konkurenční výhody pro každý z nich
- navrhnout pro jednotlivé cílové segmenty trhu strategii prvků marketingového mixu – výrobovou, cenovou, distribuční a komunikační, a to takovou, která umocňuje zvolenou konkurenční strategii a je předpokladem budování jedinečného postavení podniku, značky a výrobků na trhu¹¹

V průběhu provádění analýzy bychom se tedy měli dobře seznámit s trhem (celkovým a trhem daného produktu), subjekty trhu (spotřebiteli, výrobci, zprostředkovateli i s vlastní firmou), marketingovými nástroji (výrobovým, cenovým, komunikačním a distribučním mixem) a vnějším prostředím (přírodou, ekonomikou, společnostmi, technologiemi, právem a politikou).

Dostupných metod a technik pro zpracování analýzy a následně pro zpracování různých alternativních strategií existuje celá řada. Mezi nejpoužívanější patří analýza SWOT, PEST a portfoliová analýza. Uvedme jejich stručnou charakteristiku.

PEST analýza – používá se k vyjádření vlivů prostředí; vychází z minulého vývoje firmy, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje; název PEST vznikl z názvů čtyř oblastí vnějších vlivů prostředí a to: politického, ekonomického, sociálního a technologického

SWOT analýza - slouží k základnímu poznání současného stavu podniku; jejím cílem je určit silné a slabé stránky firmy z hlediska jejich předností a nedostatků; zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen anglických termínů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení)

Portfoliová analýza - pomáhá při rozhodování o optimálním složení portfolia produktů prostřednictvím Bostonské matice, tzv. matice BCG; tato matice má podobu jednoduché tabulky, která rozděluje produkty do čtyř skupin - na dojně krávy, hvězdy, hladové psi a otazníky

¹¹ Převzato z: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005.

3.1.4. Formulace strategie

Proces formulace strategie spočívá v podstatě v tvorbě jejích variant, kdy se následně volí ta nejlepší z nich. Varianty jsou zpracovávány na základě provedení předchozích analýz a odpovídají pravděpodobnému vývoji externího a interního prostředí podniku.

Přístupy k tvorbě variant jsou odlišné podle úrovní, pro které jsou strategie formulovány, tzn. za celý podnik nebo pro jednotlivé obory podnikání.

Strategii podniku nikdy neformuluje ani neuskutečňuje jeden člověk, ale většinou se na nich podílí více osob. V dobře marketingově fungujících podnicích tyto činnosti provádějí strategické podnikové týmy.

3.1.5. Výběr marketingové strategie

Po provedení předchozích kroků, můžeme přistoupit k výběru strategie. Samotný výběr není jednoduchý, protože chceme zvolit tu nejlepší variantu. Variantu, která nám na trhu zaručí určitý úspěch.

Úspěch závisí na porozumění, načasování, aktivitě a pečlivosti, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Vzhledem k velkému počtu prvků, ze kterých je strategie složena, a vzhledem k rozdílnostem podniků a odvětví, které mají specifické cíle a rozmanité podmínky pro jejich dosažení, je každá marketingová strategie „unikátním (jedinečným) dílem“.¹² Samozřejmě existují i strategie, které jsou si podobné. To je důsledkem toho, že byly použity podobné základní postupy a nástroje.

Abychom zvolili tu nejsprávnější variantu, existují kritéria pro hodnocení, kterými jsou vytyčené strategické cíle podniku. Měli bychom se také zaměřit na to, jestli ji dokážeme prostřednictvím firemních zdrojů realizovat (máme-li k dispozici dostatek finančních prostředků, materiálů, schopných pracovníků, disponujeme-li dostatečnou výrobní kapacitou apod.). Stejně tak je důležité vnější prostředí, u něhož bychom se měli zastavit a zvážit, jestli nám realizaci strategie vůbec umožní.

Důležitým prvkem, který bychom neměli v souvislosti s volbou strategie zapomenout zmínit, jsou „variantní strategie“ (rovněž jejich volba). Tyto strategie jsou upravené podle

¹² HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003.

předpokládaných podmínek strategického vývoje. Představují charakteristický rys úspěšných firem. Díky nim totiž podnik dokáže rychleji reagovat na měnící se okolní prostředí a je tak lépe připraven na možné alternativní situace. Uplatnění těchto strategií spočívá především ve schopnosti přesunout disponibilní zdroje do nejperspektivnějších oblastí a získat konkurenční převahu nad ostatními firmami.

3.1.6. Realizace

Po formulaci a výběru strategií se musí podnik soustředit na činnosti tak, aby bylo skutečně dosaženo podnikových cílů. Znamená to plné pochopení všech možných přístupů, kterými můžeme strategie provést a kterými můžeme vést lidi v rámci každodenních operací k plnění úkolů pro dosažení žádaných výsledků. K plnění úkolů zaměřených na dosažení marketingových cílů dochází prostřednictvím konkrétních prováděcích plánů a programů.

Proces realizace strategie spočívá v převedení marketingových programů do akcí uskutečňovaných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů.¹³ Jedná se tedy o převedení klíčových strategických směrů z úrovně podniku jako celku do konkrétních strategií jednotlivých jednotek pro kratší časový úsek.

Kdybychom chtěli najít přesný návod, jak efektivně realizovat sestavené plány, zjistíme, že neexistuje. Přesto však můžeme uvést několik klíčových principů a zásad, které jsou předpokladem úspěšného provedení těchto plánů. Patří sem kvalitní řízení, načasování, dostatečné zdroje, jednoduché předávání rozhodnutí, seznámení pracovníků s postupy vedoucími k dosažení cílů, nepřehlížení detailů, přesné vymezení úkolů a odpovědnosti, vůdčí osobnosti, hmotná zainteresovanost pracovníků, vhodné klima pro plnění plánu a po celou fázi realizace být blízko zákazníkovi.¹⁴

3.2. Kontrola

Po implementaci strategie následuje další fáze a tou je její kontrola. V rámci ní jsou sledovány a posuzovány výsledky marketingového úsilí podniku, které mělo vést k jejímu naplnění. Zkoumá se, do jaké míry podnik dosahuje vytyčených cílů a pokud se tak neděje,

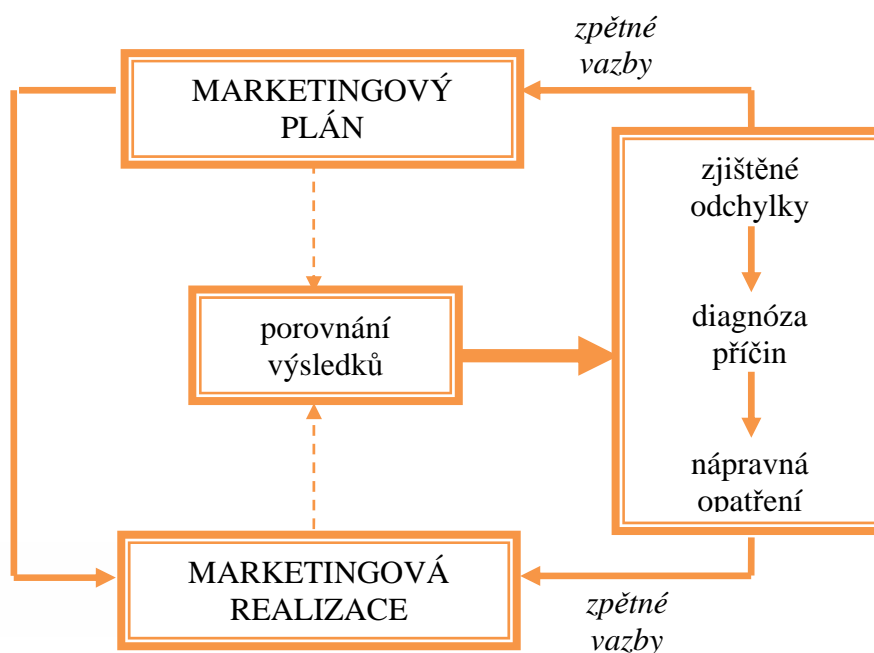
¹³ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005.

¹⁴ Upraveno podle: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003.

sleduje se, v čem tkví příčiny. Kontrola slouží jako základ pro znovuzahájení dalšího marketingového procesu a stává se tak jeho zcela nezbytnou fází.

Aby mohla být kontrola prováděna a mohlo se zjišťovat, jak dobře podnik funguje, musí v něm i dobře fungovat kontrolní a hodnotící systémy. Ty musí být zavedeny nejen v rámci marketingu, ale také v rámci celého podniku.

Kontrola je zaměřena na monitorování a porovnávání dosažených výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů a na provádění nezbytných změn a úprav. Kontrola vytváří základ pro přijetí nezbytných aktivit a zabezpečení správného směru realizace strategie při případných změnách. Úzce souvisí s plánováním, které se spoléhá na její výsledky. Plánování tak získává důležité zpětné vazby, podle kterých přezkoumává a následně upravuje marketingové plány, aby odrážely skutečný stav.¹⁵ Celkový proces charakterizuje obr. č. 2.



Obrázek 2 - Schéma postupu marketingové kontroly

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997.

¹⁵ Upraveno podle: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003.

Kontrolní proces závisí také na dostupnosti potřebných informací, nejen na jejich kvantitě, ale i na jejich kvalitě. Dalším důležitým prvkem je rovněž čas, který potřebujeme k rozvržení a termínování sledovaných aktivit (kontrola má většinou periodický charakter a její kvalita pak závisí na intervalu periodicity).

Soustavným vyhodnocováním dosahovaných výsledků a předkládáním podnětů na přehodnocování kroků stanovení a implementace strategie, získává kontrola charakter permanentního procesu, který neustále reaguje na změny externího a interního prostředí.

Pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí používáme různé **metody**, především však analýzu prodejů, analýzu nákladů a analýzu zisku. Tyto analýzy se používají nejčastěji měsíčně nebo čtvrtletně a týkají se určitých výrobků, segmentů trhu nebo objednávek. Pro širší marketingový pohled v delších časových horizontech, který se týká všech proměnných marketingového mixu, je vhodný marketingový audit.

4. Dílčí marketingové strategie

Marketingových strategií a přístupů, jak zlepšit postavení firmy na trhu existuje celá řada. Protože bychom mohli jmenovat desítky, ne-li stovky možných postupů, zaměříme se na ty základní, které vycházejí z marketingového mixu a jsou pro podnik nejdůležitější. Jsou jimi: výrobové, cenové, distribuční a komunikační strategie.

Jejich **stručná charakteristika** vypadá takto:

- *produktové strategie* - základem pro budování marketingové pozice je výrobek nebo služba; pozornost je věnována nejen samotným výrobkům a službám, ale i profilu nabídky
- *cenové strategie* – jsou založeny na znalostech cen podniku a porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu, také závisí na podnikové spolehlivosti a rychlé reakci managementu na měnící se tržní podmínky (cena, stanovená v rámci podnikové cenové tvorby musí dělat výrobek prodejným)
- *distribuční strategie* – směřují k zabezpečení skutečné fyzické přítomnosti zboží na trhu, předpokládají včasnost a úplnost dodávek a pochopení spojitosti marketingu a logistiky
- *komunikační strategie* – přispívají k dobré, pravdivé, čestné a atraktivní informovanosti zákazníků a úspěšnému prodeji zboží¹⁶

Protože je celková práce zaměřena na produktové strategie, bude následující pozornost věnována pouze jim.

4.1. Výrobové strategie

Tyto strategie jsou součástí celkové strategie firmy. Při jejich tvorbě vycházíme z toho, zda chceme na trh zavést zcela **nový výrobek** nebo **výrobek, který již na trhu existuje**.

Při formulování strategií týkajících se zavádění nového výrobku, posuzujeme situaci ze tří hledisek. Výrobek je: nový pro zákazníka, nový pro trh nebo nový pro výrobce.

¹⁶ Upraveno podle: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

Pokud se při tvorbě strategie budeme zaměřovat na výrobek, který již na trhu existuje, bude pro nás důležité, zda se jedná o náš výrobek, který se pomalu přestává prodávat a je třeba jej zdokonalit, nebo zda se jedná o výrobek, který na trhu vyrábí někdo jiný a jehož výrobu chceme zavést.

Při rozhodování, jakou cestou se vydáme, je důležité dokázat si odpovědět na tyto otázky:

- do jaké míry obstojí daný výrobek ve srovnání s výrobky konkurence
- zdali splňuje svými parametry očekávání spotřebitelů tak, že jej při svém kupním rozhodování začnou preferovat
- zda bude v existujících podmínkách vykazovat vyšší konkurenceschopnost
- jaké další aktivity bude muset podnik učinit, aby se výrobek dostal na takovou úroveň konkurenční schopnosti, která umožní efektivní splnění dlouhodobých strategických cílů¹⁷

Při stanovování výrobkové strategie se však nerozhoduje pouze o tom, které výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale také např. o tom jaké musí mít vlastnosti.

4.1.1. Strategie zaměřené na zcela nový výrobek

Strategie ofenzivní

Bývá také často označována jako strategie „prvního na trhu“. Představuje snahu o dosažení vedoucího postavení na trhu v současnosti nebo v budoucnosti. Je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Díky tomu je ale také velmi náročná na zdroje a celkovou kapacitu podniku. Velké zisky, které podnik může díky této strategii získat, plynou v podstatě z monopolního postavení, kterého podnik může tímto způsobem dosáhnout. Takového postavení však dosáhnout nemusí, a tím je strategie spojena rovněž s vysokým rizikem neúspěchu.

¹⁷ Upraveno podle: TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.

Strategie defenzivní

Tato strategie se soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení a to především pomocí nízkých nákladů, nízkých nebo středně situovaných cen a efektivních marketingových činností. Je zaměřena na široký okruh trhu a průměrnou spotřebitelskou poptávku, kde je možné kompenzovat nízké ceny výrobků vysokým množstvím prodeje.

Strategie mírně ofenzivní

Strategie mírně ofenzivní odpovídá strategii „druhého na trhu“. Je označována také jako strategie „follow me“ neboli „následuj mne“. Je založena na diferenciaci výrobků a je velice pružná. Rozdíl oproti ofenzivní strategii nespočívá v kvalitě výrobků, ale v čase a ve stupni novosti. Je založena na schopnosti podniku reagovat a adaptovat se na změny na trhu.¹⁸

Strategie zůstatková

Tato strategie je zaměřena na přežití. Vyskytuje se u podniků, které se snaží udržet nízké náklady a u nichž neexistuje téměř žádná inovační strategie.

4.1.2. Strategie zaměřené na již existující výrobek

Strategie vůdčí postavení v nízkých nákladech

V této strategii si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozdílné a závisejí na struktuře daného odvětví. Může být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a spousta jiných faktorů.

Strategie diferenciacie

V tomto případě podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých specifických oblastech, které kupující velmi oceňují. Za svou jedinečnost je pak odměněn vyšší cenou. Logika této strategie vyžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci

¹⁸ VACULÍK, Josef. Základy marketingu. 2. dopl. a oprav. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 273 s. ISBN 80-7194-583-8.

vlastnosti výrobků nebo služeb, které jsou odlišné od jeho soupeřů. Pro tuto strategii je typické, že podnik snižuje náklady ve všech oblastech, které nemají vliv na diferenciaci.

Strategie ohniska tržní mezery (fokusu)

Tato strategie spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.¹⁹ Má dvě varianty a to: nákladově fokální strategii a diferenciací fokální strategii.

4.2. Strategie služeb

V dnešní době význam služeb neustále roste, a proto bychom je při tvorbě strategií neměli opomíjet. Zaměřujeme se na ně zejména tehdy, jedná-li se o služby, které jsou důležitým kritériem při kupním rozhodování. To se týká zejména složitějších výrobků, u kterých je potřeba poskytnout určitou pomoc, když jsou zaváděny do provozu nebo spotřebovávány.

Při rozhodování o investování do rozvoje služeb, nesmíme rovněž zapomenout na vývoj nákladů, které by měly pokrýt vyšší zisky plynoucí z vyššího prodeje díky jejich zkvalitnění.

Služby a jejich strategie můžeme posuzovat ze dvou hledisek. Jedná-li se **služby**, které jsou poskytovány **k jednotlivým výrobkům** (tvoří jeho součást a mluvíme o tzv. rozšířeném výrobku) nebo o **služby**, které jsou **samostatným produktem** a tvoří hlavní náplň činnosti dané firmy (např. služby cestovních kanceláří nebo kosmetických salonů).

Při vytváření strategie služeb (u výrobků) se zaměřujeme na **zkvalitňování jednotlivých druhů služeb a na rozšiřování jejich sortimentu**. Může se jednat např. o zavedení dostatečné servisní základny, její zlepšování nebo zvyšování její pohotovosti, o přibližování se uživateli, zlepšování servisního chování personálu, zlepšování komunikace se zákazníkem v průběhu záruční doby a spoustu dalších aktivit, které je možné v souvislosti s výrobky provádět.

U služeb, které jsou samostatným produktem, strategie vytváříme obdobným způsobem. Rozdíl spočívá v tom, že se na služby zaměřujeme šířeji a více do hloubky.

¹⁹ PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993

5. Situační analýza firmy Dukla Trutnov, s. r. o.

5.1. Základní informace

Dukla Trutnov je společností s ručením omezeným (její základní objekty jsou zobrazeny na obrázcích č. 3 a 4), která sídlí v trutnovské části Poříčí v elektrárenské ulici. Je to firma poměrně mladá (vznikla roku 2005), avšak ve své podstatě s dlouholetou tradicí. Převzala veškeré obchodní i výrobní aktivity firmy Dukla CZ, s. r. o., která zde působila dříve.



Obrázek 3 - Centrální budova
Zdroj: www.duklatrutnov.cz



Obrázek 4 - Výrobní provoz
Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Dukla Trutnov, s. r. o. působí jako kvalifikovaný dodavatel výrobků v oboru ekologického strojírenství, výroby tlakových nádob a zařízení pro úpravu vody. V poslední době je tato společnost známá také jako osvědčený dodavatel nejen pro tuzemské, ale i zahraniční trhy a to především v oboru expanzních nádob, zásobních nádrží pro vodárny, potrubních dílů a dalších zařízení pro úpravu pitné a průmyslové vody, vybavení výměňkových stanic, čističek odpadních vod a dalších technologických celků.²⁰

Prvořadým cílem společnosti je maximální otevřenost a vstřícnost k jejich stávajícím i budoucím zákazníkům a to tak, aby byly splněny jak náročné požadavky norem týkajících se tohoto oboru, tak i požadavky a přání obchodních partnerů. Tomuto účelu jsou podřízeny veškeré aktivity. Velký důraz je kladen také na spolupráci a dlouhodobých dobrých vztazích se zákazníky, s kvalifikovanými dodavateli, s veřejností regionu a se spolupracovníky.

Snahou společnosti je rovněž odstranit ekologickou zátěž z předchozí průmyslové činnosti a zlepšovat tím i kvalitu výrobků z ekologického hlediska.

²⁰ Upraveno podle: PÉNZEŠ, Jiří. *Příručka jakosti: ČSN EN ISO 9001:2000*. 1. vyd. Trutnov: [s. n.], 2006.

5.2. Historie společnosti

Historie společnosti je poměrně bohatá a vychází z tradice delší než 173 let. Podívejme se na nejdůležitější mezníky:

- r. 1832 v Praze založena dílna na opravy textilních strojů a jejich zdokonalování anglickými mechaniky D. Evansem a J. Leem
- r. 1834 oba mechanici získali povolení k podnikání a v továrně se začaly stavět parní stroje
- r. 1852 Ing. Vincenc Daněk založil s cínařským mistrem Josefem Götzelem samostatnou továrnu v Karlíně v Praze
- r. 1927 založen koncern Českomoravská – Kolben – Daněk, a. s. (ČKD)
- r. 1950 ustaven samostatný národní podnik ČKD Dukla
- r. 1990 založena ČKD Dukla, a. s. Praha
- r. 1995 vstupuje INPRO Praha, a. s. jako největší akcionář
- r. 1996 výkonem práv za akcionáře INPRO Praha, a. s. pověřena ČKD Praha Holding, a.s.
- r. 2000 vznik nového samostatného právního subjektu Dukla CZ, s. r. o. Trutnov
- r. 2005 vznik nového právního subjektu Dukla Trutnov, s. r. o.²¹

Areál společnosti byl postupně, od roku 1988, vybudován z elektrárny Poříčí. Později byly do areálu přesunuty i výrobní technologie (poloautomatická linka) z bývalého sousedícího provozu Sokolská a firma se mohla plně rozvíjet (její dřívější podobu můžeme vidět na obrázku č. 5).



Obrázek 5 - Bývalá elektrárna Poříčí

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

²¹ Upraveno podle: *Dukla Trutnov, s. r. o.* [online]. c2006 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.duklatrutnov.cz/index.htm>>.

5.3. .Předmět činnosti

- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a periodické zkoušky nevyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob
- výroba výrobků a vylisků z oceli a plastických hmot v rámci volné živnosti
- zprostředkovatelská činnost v obchodních vztazích a investiční výstavbě v rámci volné živnosti
- projektová činnost ve výstavbě
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci volné živnosti²²

5.4. Sortiment

- expanzní nádoby – tlakové nádoby pro vytápění
- aquamaty – tlakové nádoby pitnou a užitkovou vodu
- ecotherm – akumulární nádrže (zásobníky)
- Vzduchojemy, vzdušníky – tlakové nádoby pro pneumatické systémy
- pojistné ventily
- přístroje pro magnetické úpravy vod
- aparáty pro chemickou úpravu vody
- filtry změkčovací, pískové, ionexové, dvouvrstvé; termické tlakové odplyňovače
- zakázková výroba tlakových a netlakových zásobníků a nádrží až do Ø 4000 mm a 100 m³, kotlů, potrubí, apod.
- příslušenství²³

Bližší specifikace některých druhů výrobků je uvedena v příloze číslo 1.

²² Převzato z: *Dukla Trutnov, s. r. o.* [online]. c2006 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.duklatrutnov.cz/index.htm>>.

²³ Upraveno podle: *Dukla Trutnov, s. r. o.* [online]. c2006 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.duklatrutnov.cz/index.htm>>.

5.5. Další informace

Vývoz

Společnost splňuje náročné podmínky nutné pro vývoz (je vlastníkem certifikátů zaručujících kvalitu a bezpečnost výrobků) a **je tak oprávněna vyvážet do:** zemí EU, Ruska, Litvy, Ukrajiny a dalších zemí.

Členství a ocenění

Společnost je čestným členem Asociace odborných velkoobchodů, která reprezentuje cca 50 nejvýznamnějších velkoobchodů – zákazníků společnosti v ČR. Za rok 2003 Dukla Trutnov, s. r. o. obdržela od Asociace odborných velkoobchodů prestižní ocenění “za příkladný přístup při dodávkách zboží pro odborné velkoobchody” (příloha č. 2). Dále je DUKLA Trutnov, s. r. o. členem Svazu výrobců tlakových zařízení.

Tato členství firmě zajišťují aktuální vývojové, technické a legislativní informace a objektivní názory zákazníků a prognózy vývoje trhu včetně trendů.²⁴

Ostatní

Vzdálenost do Prahy je 140 km, do krajského města Hradec Králové 50 km, k hraničnímu přechodu do Polska cca 10 km. Dukla Trutnov, s. r. vlastní železniční vlečku napojenou na železniční síť.

²⁴ Upraveno podle: *Dukla Trutnov, s. r. o.* [online]. c2006 [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.duklatrutnov.cz/index.htm>>.

6. Strategické zaměření

Základní filozofie podniku, poslání, vize

Filozofie společnosti vychází z jednotlivých podnikových činností a podnikových snah, které vypovídají o jejím základním charakteru. Představuje ji především **snaha o výrobu a prodej konkurenceschopných výrobků a snaha o udržení vynikající kvality**, na kterou jsou její zákazníci zvyklí.

Z činností firmy vychází i její poslání. **Poslání firmy je** zaměřeno především na poskytnutí **pomoci** zákazníkům při řešení situací, kdy by mohli potřebovat její výrobky a s tím souvisejících problémů, které mohou nastat.

Vizí podniku je především **zvyšování jeho hodnoty**. Hodnoty vnímané jak okolím, tak zaměstnanci, protože právě díky ní se podnik stane vyhledávanějším a uznávanějším. Snaží se také o vytvoření určitého povědomí o firmě, které může pomoci při získávání zákazníků a hledání nových partnerů.

Strategické cíle firmy

Strategické cíle jsou stanoveny s ohledem na zvyšující se požadavky zákazníků, dodavatelů a dalších subjektů a oblasti managementu řízení firmy. Jsou jimi:

- všestranné uspokojování potřeb zákazníků a rozvíjení nabídky sortimentu a servisních služeb; přesvědčení odběratelů, že společnost je schopna zajistit všechny jejich potřeby při optimálních platebních podmínkách
- dosažení přijatelných výsledků hospodaření firmy
- stát se spolehlivým výrobcem a dodavatelem výrobků, které jsou ve shodě se zákonnými požadavky a jsou poskytovány za konkurenceschopné ceny
- ztotožnění pracovníků společnosti se strategií, která určuje trvalé zvyšování úrovně jakosti a zlepšování uspokojování potřeb zákazníků
- morální i materiální motivace všech pracovníků v závislosti na výsledcích jejich práce a osobního přístupu k pracovním úkolům
- utváření efektivní a průběžné vazby mezi jednotlivými procesy a pracovníky společnosti pomocí vhodné organizace práce a informačních toků

- neustálé budování dobrého jména firmy a jejích produktů
- udržet stávající zákazníky a získávat zákazníky nové

Strategie firmy

Ze základní filozofie vyplývá, že si firma zakládá především na velmi vysoké kvalitě a spolehlivých výrobcích. Této oblasti proto věnuje největší pozornost a své výrobky se snaží neustále zdokonalovat. Uplatňuje strategii diferenciacce. Žádné nové výrobky nevyvíjí a věnuje se pouze inovaci stávajících. Snaží se např. zvýšit trvanlivost a prohloubit jejich spolehlivost. Zlepšuje rovněž jejich užité vlastnosti v rámci stávajících trendů.

V oblasti služeb se firma snaží zlepšit především komunikaci se zákazníky. Vzhledem k velké konkurenci, své služby nejen zdokonaluje, ale i rozšiřuje. Příkladem tohoto rozšíření je zajišťování školení, které firma provádí přibližně rok. O něco blíže se s ním seznámíme v následující kapitole.

7. Marketingový mix

7.1. Produkt

7.1.1. Výrobky

Výrobek bude blíže specifikován z hlediska jeho základních součástí. Nebudeme jmenovat jednotlivé typy výrobků, jejich přednosti a nedostatky, ale zaměříme se na ně pouze obecně z hlediska jejich základních součástí a vlastností. Následující rozbor se vzhledem k širokému sortimentu firmy bude týkat pouze expanzních nádob, aquamatů a akumulčních nádob.

Design

Protože se v Dukle Trutnov, s. r. o. liší výrobky ve většině případů pouze svou velikostí nebo užitím, věnuje firma v této oblasti pozornost především barevnému provedení. Design výrobků se tak různí především jím. K dispozici je několik základních druhů barev (červenou, modrou a bílou), ale je možné zajistit i jiná barevná provedení než tato základní. Takový požadavek vychází z přání zákazníků a firma jej zajišťuje namícháním příslušné barvy u jiné specializované firmy. Ukázka barevných provedení výrobků je uvedena na obrázku č. 6.

Další částí designu jsou výrobní štítky, které musí mít každý výrobek. Jsou psané černým písmem na bílém podkladu a je na nich uveden rok výroby, objem, teplota, tlak, výrobní číslo, typ výrobku, případně další potřebné informace.



Obrázek 6 - Barevná provedení výrobků

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Balení

V podniku jsou výrobky baleny buď do kartónových krabic (obr. č. 7), nebo do folií (obr. č. 8). Balení však závisí především na velikosti výrobku a na přání zákazníka. Větší výrobky jsou zpravidla baleny do folií a menší do kartonů (v tomto případě je výrobek nejprve umístěn do sítě, která chrání jeho povrch před poškozením).

Zvláštní skupinu tvoří velké výrobky, které se do kartonů ani do folií nebalí. Takové výrobky jsou umisťovány na palety nebo jim jsou přímo určeny podstavce a takto jsou distribuovány. Jedná se o výrobky nadměrných velikostí, většinou určené pro stavby, u kterých předchozí způsoby balení nejsou vhodné.



Obrázek 7 - Balení do kartonů
Zdroj: www.duklatrutnov.cz



Obrázek 8 - Balení do folií
Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Značka

Protože firma na trhu působí již řadu let, je mezi lidmi dobře známá. Ve svém oboru vyniká a má pověst spolehlivého a kvalitního výrobce. Dalo by se říci, že za poslední roky stoupá stále nahoru a je stále více vyhledávána zákazníky. Značka firmy je uvedena na obrázku č. 9.



Obrázek 9 - Značka firmy
Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Záruky

Záruky představuje záruční list na dobu 2 let a kladný přístup firmy k řešení problémů, které se mohou zákazníkům v souvislosti se zakoupenými výrobky přihodit.

Dokumentace

Součástí dokumentace jsou ke každému výrobku přiložené návody k obsluze a údržbě nebo montážní předpis a rovněž prohlášení o shodě, které je firma povinna přikládat k výrobkům ze zákona. Na přání zákazníka se celková dokumentace zpracovává v několika světových jazycích.

Fotografie a videozáznamy

Na přání zákazníka je možné zajistit rovněž fotografie nebo videozáznam (počítačový) o provedení a průběhu stavební a první tlakové zkoušky.

Certifikáty

Dukla Trutnov, s. r. o. musí své výrobky v ČR certifikovat podle nařízení vlády ČR²⁵ o shodě tlakových zařízení. Výrobky určené pro EU musí být certifikovány podle evropské směrnice²⁶, která českému nařízení vlády odpovídá pro ostatní státy je certifikace zajišťována národními zkušebnami.

Pro výrobky určené do zahraničí je možné zajistit certifikaci i autorizovanou osobou nebo přímo inspekčním orgánem země, do které je výrobek vyvážen. Takový požadavek však musí zákazník uvést ve smlouvě. Výrobky určené pro pitnou vodu splňují navíc hygienické předpisy.

Všechny výrobky jsou také certifikovány certifikáty, které firma získala v průběhu svého působení (příklady jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4).

²⁵ NV 182/99 Sb. ve znění NV 290/2000 Sb. (kterým se stanoví technické požadavky tlakových zařízení)

²⁶ ES 97/23/ES (shoda tlakových zařízení podle evropské směrnice)

Kvalita

Kvalita výrobků představuje nejen na českém, ale i zahraničním trhu špičku. Tvoří důležitou součást tradice firmy a je jí věnována velká pozornost. Firma v ní vynikala vždy a tuto přednost si snaží zachovat.

Ekologie

Výrobky jsou vyráběné z recyklovatelných materiálů a stejně tak i obaly. Této oblasti se firma věnuje zhruba posledních deset let a snaží se z ekologického hlediska vylepšovat i technologie, kterými jsou výrobky vyráběny.

7.1.2. Služby

Ve společnosti Dukla Trutnov, s. r. o. tvoří součást výrobků tyto služby:

Servis

Servis se poskytuje na základě požadavku oznámeného zákazníkem. Celou záležitost je nutné nejprve posoudit a následně se určí, kdy bude servis proveden. Vždy se jedná o individuální posouzení, které je závislé na typu vady a dohody se zákazníkem. Zpravidla se však provádí do jednoho týdne.

Servis v záruční době se provádí zdarma a v ostatních případech za poplatek. Jeho výše se odvíjí od závažnosti situace, kdy se posuzuje, jak je případ komplikovaný. Čím komplikovanější, tím je poplatek vyšší. Pohybuje se zhruba ve výši 500 -10.000 Kč.

Servis firma provádí sama v místě pracoviště nebo přímo u zákazníka. Také je možné jej zajistit u jiné specializované firmy (viz. obr. č. 10), které výrobky společnosti Dukla Trutnov prodávají. Tato možnost se realizuje ale pouze v případě, kdy je výrobek po záruční době (v případech, kdy je výrobek v záruční době, provádí servis vždy firma, která výrobek prodala).



Obrázek 10 - Mapa servisních středisek

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Vyřizování reklamací

Reklamace má v podstatě stejný charakter jako servis. Vyřizuje se v rámci řízení jakosti, řeší se individuálně a většinou je přesně vymezena ve smlouvě. Nejzazší doba pro její vyřízení vyplývá ze zákona a trvá 30 dnů. Firma se však snaží takové případy řešit co nejdříve k plné spokojenosti zákazníků.

Montáž

Montáž se provádí rovněž na přání zákazníka. Je buď zakalkulována v ceně výrobku, což je domluveno při uzavírání smlouvy, nebo si zákazník tuto službu zajišťuje sám.

Pokud je montáž zakalkulována v ceně výrobku, znamená to, že ji firma provádí sama nebo objednává jinou specializovanou firmu²⁷, která montáž zajistí. Její provedení se většinou řídí velikostí zakázky s tím, že jsou upřednostňovány zakázky velké.

Projektování

Projektování se provádí před vlastním prodejem výrobku. Příslušný pracovník nebo tým pracovníků navštíví místo určené zákazníkem a tam se stanoví, jaký výrobek bude potřebovat. Tato služba se provádí za poplatek.

²⁷Pozn.: Pro montáž se objednávají jiné firmy většinou v případech, kdy se jedná o výrobky určené do zahraničí.

Technická pomoc

Technická pomoc představuje základní informace, které by zákazník mohl potřebovat a je poskytována zdarma. Pokud se však jedná o informace rozšířené, je tato služba zpoplatněna. Buď je zakalkulována v zakázce, nebo si ji zákazník může objednat individuálně.

Zajišťování školení

Zajišťování školení je služba, kterou podnik poskytuje zcela zdarma. Může si ji objednat kterýkoli zákazník a trvá zhruba dvě hodiny. Většinou si tato školení objednávají velkoobchody nebo montážní firmy (tyto v menším měřítku), kdy jsou jejich pracovníci seznamováni se základními zařízeními, s tím, jak fungují, s novinkami a dalšími souvisejícími informacemi.

7.2. Cena

Ceny jsou v podniku určovány přiměřeným ziskem a jsou úměrné potřebným materiálům a energiím. Stanovují se prostřednictvím příslušných kalkulací podle skutečných nákladů a prodává se vždy zásadně na objednávku.

Cena, kterou podnik stanovuje, se dá také do určité míry ovlivnit. Jedná se např. o její snížení v případě velkých objednávek nebo o určitá zvýhodnění v případě individuálních zakázek, které vyžadují osobní domluvu.

ceník výrobků a služeb (příloha č. 5) je k dispozici na internetu na firemních webových stránkách nebo přímo ve firmě. Také je možné jej získat na veletrzích, kterých se firma účastní, nebo ve velkoobchodech, kterým jsou přikládány v rámci prodeje.

7.3. Distribuce

Distribuce je zajišťována v podstatě dvěma způsoby. A to: nepřímou, kdy firma objedná dopravní společnost, která dopravu zajistí, nebo přímo, kdy si zákazník výrobek (výrobky) odveze sám. Nepřímá doprava se zakalkulovává do ceny výrobku. Ukázka přepravy je znázorněna na obrázku 11, 12 a 13.

Firma uplatňuje spíše druhý způsob dopravy, kdy si zákazník výrobky sám odveze. Je to proto, že nejvíce dodává do velkoobchodů, které mají vlastní nákladní automobily a jinou dopravu nepotřebují. Nejdlejší dopravu, kterou firma zajišťovala, byla doprava do Řecka²⁸.



Obrázek 11 - Přeprava



Obrázek 12 - Přeprava



Obrázek 13 - Přeprava

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

7.4. Podpora prodeje

Této oblasti marketingového mixu se společnost dříve příliš nevěnovala. Dnes jí však věnuje patřičnou pozornost a stále více se na ni zaměřuje.

Dukla dnes např. ve větší míře navštěvuje veletrhy. Ty jsou pořádány především v zahraničí a jedenkrát ročně také v České republice (jedná se o veletrh Aquatherm – obr. č. 14). Pro srovnání firma dříve navštěvovala veletrhy zhruba jedenkrát ročně, dnes však navštíví minimálně tři ročně. Takové veletrhy ale také představují nemalé náklady. Výsledek je však v konečné fázi kladný, protože firma díky nim získává nové kontakty a zákazníky, čímž zlepšuje svou pozici.



Obrázek 14 - Aquatherm 2007

Zdroj: vlastní

²⁸ Pozn.: Do této země se vyváží neustále.

Propagační materiály: deštníky, dárkové kazety propisovaček, vizitkovníky, ručníky, vína, klíčenky, kalkulačky

Reklama: momentálně umístěna na internetových portálech google a centrum, je možné ji také nalézt v profesionálním vyhledávači firem a v mezinárodním vyhledávači (ukázka firemních webových stránek, které uživatelé mohou tímto způsobem najít, je uvedena na obr. č. 15)



Obrázek 15 - Webové stránky Dukla Trutnov, s. r. o.
Zdroj: www.duklatrutnov.cz

8. Vnitřní prostředí firmy

8.1. Struktura zaměstnanců

Společnost má okolo 90 zaměstnanců, které bychom mohli rozdělit na pracovníky v provozu a vedoucí pracovníky. Organizační struktura je uvedena v příloze č. 6.

Zaměstnanci v provozu

V podniku je uplatňován **dvousměnný provoz**. Každá směna pracuje podle úkolové mzdy a na lince se proto za každou směnu musí vyrobit přesně určený počet výrobků.

V závodě je zakázáno kouření na pracovišti a jsou přesně stanoveny časy na přestávky. Aby se zabránilo vzniku úrazu nebo poškození výrobku, jsou u každého stroje pracovní návodky, kde jsou popsány veškeré činnosti, které musí dělník udělat při jednotlivých operacích.

Každý pracovník je zařazen do určité platové třídy podle toho, na jakém pracovišti pracuje. Nejvíce jsou oceňováni svářeči, kteří v pravidelných intervalech musí absolvovat přezkoušení a také pravidelně chodí na školení. Dalšími zaměstnanci, které má podnik umístěné v provozu, jsou: seřizovači, manipulační dělníci, pracovníci obsluhy, pracovníci, kteří provádějí tlakování, obsluha stříkací kabiny (lakování) a další.

V této oblasti je kladen důraz především na:

- důsledné plnění přijatých závazků
- aktivní přístup k dodržování a zvyšování kvality a efektivnosti práce
- aktivní přístup při odhalování a řešení nedostatků v oblasti jakosti a služeb
- aktivní přístup ke zvyšování vlastní odbornosti a kvalifikace

Vedení společnosti

Vedení společnosti představuje především generální ředitel, který stojí v čele celé společnosti a vedoucí zaměstnanci jednotlivých organizačních útvarů, kteří zajišťují chod podniku z hlediska jeho jednotlivých částí.

Důležitou úlohou vedoucích pracovníků je dostatečná péče o zaměstnance, protože jsou ve firmě považováni za hlavní zdroj prosperity. Jedná se proto vůči nim tak, aby byla tato prosperita zajištěna a rovněž aby byla zajištěna s ní související stabilita.

Vedoucí pracovníci se zaměstnanci spolupracují také při řízení firmy a řídí systém zvyšování odbornosti, kvalifikace a motivace zaměstnanců.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je uzpůsobeno výkonu činností, které je třeba provádět, aby podnik mohl fungovat. Je mu věnována nemalá pozornost a to především v místech výrobních prostor. Zajišťuje je jej vedení společnosti.

Pracovní prostředí společnosti Dukla Trutnov je na vysoké úrovni a je neustále zdokonalováno (v rámci ekonomických možností podniku). Vychází se při tom z toho, že úroveň pracovního prostředí je jedním z faktorů, který motivuje pracovníky k efektivní práci a ke spokojenosti v zaměstnání. Současně také vytváří předpoklady pro výkon činností na požadované úrovni a předchází snižování kvality výrobků.

Pro dosažení a udržení vysoké úrovně pracovního prostředí volí společnost následující přístupy:

- cílevědomé rozšiřování odbornosti pracovníků a tím dosažení jejich větší flexibility při zapojování do procesů.
- pořádek, čistota a hygiena na pracovištích
- příspěvky na penzijní připojištění sloužící ke stabilizaci pracovního celku
- bezpečnost a ochrana při práci²⁹

8.2. Organizační útvary

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek tvoří mzdová a finanční účtárna. Tyto útvary řeší otázky týkající se podniku po finanční stránce a hospodaří se svěřenými prostředky. Sestavují potřebné výkazy

²⁹ Upraveno podle: PÉNZEŠ, Jiří. *Příručka jakosti: ČSN EN ISO 9001:2000*. 1. vyd. Trutnov : [s. n.], 2006.

jako je: plán rozpočtu, výkaz zisků a ztrát, cash flow, zúčtovávají faktury, výdejky, příjemky, apod. Obě účtárny navíc vykonávají funkci personálního oddělení.

Odbor řízení jakosti

Odbor řízení jakosti představuje oddělení technické kontroly. Toto oddělení má na starosti kontrolu výrobků jak před výrobou, při výrobě, tak i před konečnou expedicí. Zajišťuje rovněž vyřizování reklamací a servis.

Obchodní úsek

Obchodní úsek je ve firmě nejširší. Tvoří ho marketingové oddělení, oddělení zahraničního obchodu, oddělení tuzemského obchodu a nákup. Všechna oddělení spolu velmi úzce spolupracují a to především při tvorbě zakázek.

Oddělení zahraničního obchodu zajišťuje veškerou komunikaci se zahraničím. Oddělení tuzemského obchodu se stará o tuzemské odběratele a spadá pod něj sklad hotových výrobků a expedice. Oddělení nákupu nakupuje potřebný materiál a zboží pro výrobu - v jeho kompetenci je tedy také sklad příslušného materiálu a zboží. A nakonec oddělení marketingu, na které se zaměříme samostatně.

Marketingové oddělení

Marketingové oddělení má - vzhledem ke stále zvyšující se snaze firmy o zviditelnění, dobrou pověst a lepší prosperitu - stále větší význam. Dříve zde neexistovalo. Úkoly byly zmateně rozdělené mezi jednotlivé útvary a podnik se v této oblasti příliš nerozvíjel. Tato skutečnost se ale změnila v r. 2005 s novým vedením.

Oddělení úzce spolupracuje s ostatními odděleními, což je důležité pro celkové postavení firmy. Organizují se zde účasti na veletrzích, obchodní cesty, volí se reklamní předměty, umísťuje reklama, vychází odtud podpora k zaměstnancům, vyjadřuje se zájem o novinky z oblasti výzkumu a vývoje, spolupracuje se s dodavateli a odběrateli, dávají se podněty ostatním útvarům a provádějí se další a další činnosti, které jsou důležité pro dobré vedení společnosti a její úspěch.

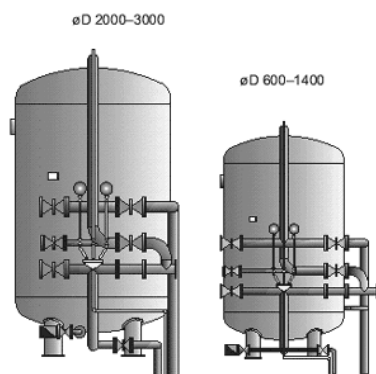
Většina rozhodnutí učiněných v tomto oddělení se překládá generálnímu řediteli ke schválení, který marketing podporuje a snaží se jej rozvíjet.

Technický-výrobní úsek

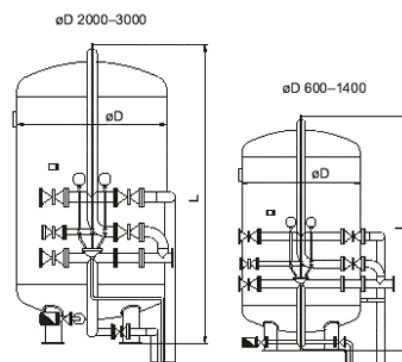
Tento úsek tvoří oddělení výrobního provozu, oddělení technické podpory výroby a správa majetku.

Nejdůležitější z těchto oddělení je oddělení výrobního provozu, kde se uskutečňuje výroba výrobků. Výroba se zde i připravuje a to na základě požadavků z obchodu prostřednictvím vytvořeného plánu výroby.

Oddělení technické podpory výroby se zabývá zpracováváním konstrukčních výkresů (ukázka – obr. č. 16 a 17), technickými postupy, zdokonalováním výroby a celkovým výzkumem a vývojem firmy. V jeho kompetenci je nástrojárna.



Obrázek 16 - Konstrukční výkres (barevný)
Zdroj: www.duklatrutnov.cz



Obrázek 17 - Konstrukční výkres (černobílý)
Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Nástrojárna připravuje speciální nástroje pro výrobu (speciální přípravky, lisovací formy, apod.). Oddělení správy majetku má na starosti majetek společnosti a jeho evidenci a je nadřízeným oddělením pro údržbu, úklid a jídelnu.

Jednotlivá oddělení také předkládají požadavky, které jsou po schválení zahrnovány do plánu investic.

8.3. Vnitřní komunikace

Zásady vnitřní komunikace jsou definovány v jednotlivých technicko-organizačních postupech (tzv. TOP) a postupech systému jakosti, kde je uvedeno, kdo a jakou formou poskytuje informace spolupracujícím útvarům nebo pracovníkům.

Dále se pravidelně uskutečňují porady na úrovni vedení, výroby, technických i obchodních úseků, s jejichž závěry jsou seznamováni další pracovníci. Podle potřeby jsou svolávány pracovní porady k řešení konkrétních otázek.

9. Okolí firmy

Dodavatelé

Dodavatelé pro firmu obstarávají dodávky materiálu (barvy, plechy, trubky, kartony, guma, apod.) a zboží (výlisky, nožičky pod výrobky, apod.).

Dodávku materiálu zajišťuje:

- Feron, Hradec Králové – hutní materiál
- Gumárny Zubří - guma
- Balakom – barvy
- další dodavatelé

Dodávku zboží zajišťuje:

- Kolomí Mladé Buky
- Zinkovna Brniště
- další kooperující firmy

S dodavateli firma spolupracuje na principech dlouhodobého partnerství a vzájemné spolupráce. Vyžadování a dodržování vysoké jakosti je samozřejmostí. Společnost kvalifikované dodavatele pravidelně hodnotí, sleduje jejich systémy a zajišťování jakosti tak, aby splnili náročné požadavky jejich zákazníků

Odběratelé

Odběrateli firmy Dukla Trutnov, s. r. o. jsou především velkoobchody, které tvoří cca 80% odbytu a jsou jimi firmy nejen z ČR, ale i ze zahraničí. Zbýlých 20% tvoří jednotliví zákazníci, kteří přicházejí především z Čech a ze Slovenska. Nejvíce se prodávají expanzní nádoby, aquamaty a akumulční nádoby.

Největší odběratelé v ČR: Koska Unhošť, Zdražil Olomouc, Aquatherm Praha

Nevětší zahraniční odběratel: Wolf Německo

Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé zajišťují pro firmu především služby. Jsou jimi: montážní firmy, servisní střediska a dopravní společnosti.

Konkurence

Konkurence je v tomto oboru podnikání velmi vysoká. Je to díky stejnorodému sortimentu většiny firem a jejich stoupající snaze uplatnit se. Můžeme ji rozdělit do dvou skupin a to na konkurenci tuzemskou a konkurenci zahraniční.

Tuzemská konkurence

V České republice jsou všechny firmy podnikající v tomto oboru podnikání přibližně na stejné úrovni. Dukla Trutnov patří mezi střední firmy, a tak jí konkurují především firmy velké, protože jsou schopny uspokojit větší množství zakázek. Menší firmy již tak velkou konkurenci nepředstavují, neboť se zaměřují především na zakázkovou výrobu, kterou je firma schopna mnohdy uspokojit lépe.

V okrese Trutnov konkuruje Dukle firma STEP, která se zaměřuje na obdobnou výrobu a firma Vaněk, zaměřující se na výrobu zakázkovou.

Zahraniční konkurence

S největší konkurencí ze zahraničí se firma setkává ze strany italských výrobců, kteří se v konkurenčním boji prosazují především díky nízkým cenám. Nízké ceny jim umožňují nasadit dotace, které italské firmy dostávají za vývozy a celková jinak koncipovaná politika, která se v této zemi uplatňuje.

Další zahraniční konkurencí, která však pro podnik představuje zatím jen budoucí hrozbu, je konkurence pronikající z Číny. Dříve nebyla příliš rozsáhlá, ale postupně se rozšiřuje a do budoucna je třeba se s ní nějak vypořádat

Reference

Přední stavby, kterým firma dodala své výrobky (konkrétně výrobky pro úpravu průmyslové vody) se nacházejí v České republice i v zahraničí.

Česká republika: Jaderná elektrárna Dukovany, Jaderná elektrárna Temelín, Thomaierova nemocnice Bohunice, Papírny Hostinné, Tatra Kopřivnice, Chemické závody Sokolov, Letiště Praha Ruzyně, Zetor Brno, Metro Praha, tlakové nádrže pro síť obchodních domů Kaufland a spousta dalších.

Zahraničí: Elektrárna Iran Ahahr - Írán, Pneu – Etiopie, Inproitas – Libye, Felton Kuba, Elektrárna Kafr el Dawar – Egypt, Elektrárna Soma Turecko a další.

10. Ekonomická situace

Před rokem 2005 se firma několik let pohybovala ve ztrátě. S novým vedením však celková ekonomická situace nabrala prudký obrat k lepšímu. Dnes firma vytváří dostatečný zisk pro svůj rozvoj a stabilitu.

Zjištěné ekonomické údaje:

- roční obrat: 150.000.000 Kč
- zisk: cca 18% z obratu

Uvolňování finančních prostředků

Vedení společnosti ve finančním plánu na příslušný rok vyčleňuje finanční prostředky mimo jiné na:

- zajištění „Politiky jakosti“ a navazující „Cíle jakosti“
- zvyšování kvalifikace
- vývoj nových výrobků a technologií
- zlepšování pracovního prostředí
- vybavení pracovními pomůckami, výpočetní technikou
- nákup a údržbu strojů a zařízení

Finanční plán schvaluje vedení společnosti formou komplexního plánu společnosti. Tvorba zdrojů a jejich využití je předmětem pravidelného sledování a vyhodnocování na poradách generálního ředitele nejméně 2x do roka. Uvolnění prostředků na následující rok definuje generální ředitel svým rozhodnutím zpravidla ve 12tém měsíci roku předešlého.

Měření výkonnosti

Pro měření a vyhodnocení výkonnosti má společnost zavedené určité specifické metody. Výkonnostní parametry se sledují v těchto hlavních procesech:

- plnění ročního plánu
- měsíční zprávy hospodaření
- likvidita

- plnění plánu prodeje – týdenní statistika obchodu
- zprávy z jednání se zákazníky
- termíny plnění výroby
- plnění požadovaných ekonomických ukazatelů výroby
- vnitřní zmetkovitost
- reklamace

Není-li dosaženo plánovaných výsledků nebo dochází-li k nepříjemnému vývoji parametrů procesu, musí se učinit náprava, eventuálně jiné nápravné opatření.

11. Technické vybavení a možnosti

Společnost Dukla Trutnov, s. r. o. má zajištěny odpovídající pracovní prostory a technické zázemí. Rozvoj a vybavení těchto prostor jsou pravidelně vyhodnocovány vedením.

Technické vybavení je poměrně bohaté. Strojní zařízení je vedle řady běžných obráběcích a tvářecích strojů doplněno o speciální i jednoúčelové tvářecí stroje a zařízení v lince Expanzních nádob, doplněné o řadu moderních svářeček. K dispozici jsou dvě moderní plně vybavené stříkací kabiny včetně oplachu a vypalovacích pecí pro úpravy povrchů práškovými barvami. K výrobě potrubí pro pogumování slouží zařízení „T-DRILL 400“, kterým lze tvářet na ocelových trubkách lemy a dosedací plochy potrubí bez nutnosti svařování. K dispozici jsou také dva lisy. Ukázky vybraných strojních zařízení jsou uvedeny na následujících obrázcích.



Obrázek 18 - Výrobní linka



Obrázek 19 - Svářečka



Obrázek 20 - Lis

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Před konečnou povrchovou úpravou jsou výrobky zaváženy do komorového průjezdního tryskače, kde je povrch nádob tryskán na požadovaný stupeň drsnosti. Firma má také k dispozici výkonné pálicí zařízení, na kterém je možné vypálit různé tvary z oceli. Součástí je zařízení pro řezání nerezové oceli plasmou.

Podnik se snaží jít s pokrokem a nákupem nových technologií se zabývá neustále. Naposledy byly zakoupeny svářecí automaty, aby se zvýšila produkce a zlepšila kvalita výrobků. V brzké době firma plánuje koupit linku na výrobu akumulčních nádob, kde dojde k zautomatizování některých procesů, které mají rovněž vliv na produkci a kvalitu výrobků.

12. Výroba

Výroba je rozdělena na dva základní procesy a to na sériovou a kusovou výrobu. Sériová (obr. č. 21 a 22) se zaměřuje na výrobu Expanzních nádob a Aquamatů a je prováděna ve stanoveném režimu pro dosažení co nejvyšší kvality a produktivity finálního výrobku. Kusově jsou pak vyráběny ostatní produkty firmy a jejichž parametry předem určuje zákazník (obr. č. 23).



Obrázek 21 - Sériová výroba



Obrázek 22 - Sériová výroba
(balení)



Obrázek 23 - Zakázková výroba

Zdroj: www.duklatrutnov.cz

Je uskutečňována na základě výrobního plánu, který je sestavován měsíčně a realizována podle předem zpracované konstrukční a technologické dokumentace chronologicky po jednotlivých procesních uzlech a technologických operacích. Každá výrobní dávka, série nebo samotný výrobek nesou ve výrobním procesu patřičnou související výrobní dokumentaci, která jednotlivé výrobní a kontrolní operace popisuje. Hotový výrobek je uvolněn výstupní kontrolou a předán do expedice.

V průběhu celého procesu je výrobek identifikován podle čísla výrobní zakázky nebo dalších jiných daných znaků. Za manipulaci, skladování a balení zodpovídají příslušní pracovníci.

13. Analýza údajů

Téměř ve všech procesech, které jsou ve firmě uskutečňovány, jsou shromažďovány a analyzovány odpovídající údaje k hodnocení jejich výkonnosti a efektivnosti a k posouzení, zda je možné provést zlepšení. Jsou to zejména údaje a informace z měření a sledování těchto činností:

- spokojenost zákazníka
- zabezpečení shody s požadavky zákazníka
- hodnocení procesu a výrobku
- hodnocení dodavatelů
- ztráta z nejakostní výroby
- náklady na jakost
- srovnání s konkurencí
- srovnání technické dovednosti se současným stavem vědy a techniky

Za analýzu údajů v jednotlivých oblastech procesu realizace zakázky zodpovídají vedoucí příslušných úseků. Výsledky analýz jsou jednotlivými vedoucími předkládány na poradách vedení a slouží jako zdroje pro stanovení opatření nápravě a prevenci. Pro analýzu měření jsou používány vhodné statistické metody.

Doporučení

Po bližším seznámení s chodem firmy jsem neshledala nutnost zavedení žádných významných změn. Je vidět, že jednotlivým oblastem v podniku je věnována patřičná pozornost podle jejich důležitosti.

Za velké plus pokládám výbornou péči o zaměstnance, která bývá ve spoustě podniků spíše zanedbávána. V případě, kdy je tato péče zanedbávána, může firma investovat do sebelepších zařízení a výrobních materiálů, ale bez kvalitního lidského faktoru, její výrobky nikdy vynikající nebudou. V tomto případě si je společnost této skutečnosti velmi dobře vědoma. Svých zaměstnanců si váží a oni ji za to odměňují věrnou a spolehlivou prací.

Pokud se budeme soustředit na výrobky samotné, není co dodat k jejich vynikající kvalitě a spolehlivosti, kterou oplývají. Je to samozřejmě díky péči, kterou společnost na tyto vlastnosti vyvíjí a snaze prohlubovat je v duchu současných trendů. Rovněž i možnost změny barevného provedení a dalších možností (cizojazyčné překlady, fotografie, videozáznamy), které budou vyhledávat zřejmě náročnější zákazníci, pokládám za vysoce pozitivní.

V těchto oblastech by tedy firma měla i nadále vytrvat, věnovat se jim, neslevovat z nároků a počínat si tak, aby nezklamala své zákazníky.

Pro rozvoj produktu, budeme-li teď mluvit opět o výrobcích, bych doporučila změny pouze týkající se balení do kartónových krabic. Vyjdeme-li z všeobecně známé věty, že výrobek se neprodává sám, ale že jej prodává obal, daly by se v této oblasti zcela jistě výrobky zdokonalit.

Zaměříme-li se na služby, uvidíme, že jsou rovněž poskytovány s velkou pečlivostí a zájmem potřebné úkony zajistit. Jejich zdokonalování by se firma měla věnovat každý den a do budoucna bych doporučovala v určitých časových intervalech nadále zavádění služeb nových (např. možnost objednání průběžných kontrol funkčnosti výrobků).

Pro zvýšení celkové prodejnosti výrobků doporučuji zavedení akčních programů v podobě malých pozorností k prodaným výrobkům nebo v podobně poskytnutí některé služby zdarma (téměř veškeré zpoplatnění služeb, které je ve firmě zavedeno, může na zákazníka působit negativně). Akční program by mohl být např. jednoměsíční s dostatečným

předchozím upozorněním (reklamou, výzvou na webových stránkách, apod.) zákazníkům, aby měli dostatek času si nákup rozmyslet.

Pro další rozvoj by mohlo být také pozitivní zavedení rubriky o novinkách na webových stránkách a celkový rozvoj komunikace se zákazníky a potenciálními zákazníky právě touto cestou (poskytování užitečných rad, důležitá sdělení jako např. účast firmy na trhu, často kladené dotazy, apod.). Toto opatření však představuje pouze maličkost, kterou shledávám jen jako pozitivní dílčí krok.

Další doporučení by se rovněž týkala pouze maličností, které však netvoří podnikovou podstatu a nejsou proto v této fázi nijak významná. Jiná doporučení jsem neshledala a chválím systematickou podnikovou práci.

Závěr

Při zpracovávání celé práce jsem vycházela ze zdrojů, které mi byly velmi nápomocny. Zpočátku bylo obtížné vybrat tu správnou literaturu, ty správné internetové stránky, ty správné články, protože zdrojů existuje celá řada. Správnou podstatu jsem snažila vystihnout především podle knihy docentky Heleny Horákové (Strategický marketing) a skript docenta Josefa Vaculíka (Základy marketingu), které považuji za zdroje nejlepší. V praktické části jsem čerpala především z internetových stránek společnosti Dukla Trutnov s. r. o., které považuji také za vysoce cenné, a z rozhovorů s vedoucím marketingového oddělení společnosti Dukla. Tyto rozhovory pro mne byly velkým přínosem, protože mi chod podniku přiblížily více než kterékoli jiné publikace.

Seznámení s touto částí marketingu bylo zajímavé, především však poučné. Realita by jistě vyžadovala hluboké poznání chodu podniku, hledání poznatků znalců zprostředkovaných nejrůznějšími publikacemi a zkoušení jejich uplatňování. V budoucnu bych se k této oblasti ráda vrátila a seznámila se s ní opět o něco blíže.

Po vypracování práce a návrhů, jsem se utvrdila v přesvědčení, že tato oblast marketingu je skutečně velmi rozsáhlá. Vzhledem k tomuto zjištění, jsem se na produkty zaměřila pouze obecně a ne na každý a jednotlivý zvlášť s posouzením jeho vlastností. Konkrétně jsem se soustředila na expanzomaty a aquamaty, které ve firmě představují nejvýznamnější část produkce.

Cíl zformulovaný v úvodní části práce byl realizován na základě komparace současné analýzy marketingových činností probíhajících v organizaci a analýzy souvztažné literatury. Srovnání ukázalo, že není nutné provádět významné změny, protože v podniku je věnována jednotlivým úkonům – tedy i produktům - patřičná pozornost. Tuto pozornost podnik soustředí na jednotlivé oblasti podle jejich důležitosti, a tak nedochází ke zbytečnému plýtvání zdrojů. V závěru doporučuji pouze dílčí kontinuální změny, které jsou uvedeny v předcházející části. Díky nim by podnik v budoucnu mohl získat určité výhody nad ostatními firmami a postupovat na své cestě vzhůru.

Použitá literatura

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

VACULÍK, Josef. *Základy marketingu*. 2. dopl. a oprav. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 273 s. ISBN 80-7194-583-8.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: *Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.

BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1.

COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan. *Základy managementu*. 2. dotisk vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 155 s. ISBN 80-7194-540-4.

VYSUŠIL, Jiří. *Marketing je naslouchání trhu: Tajemství prosperity*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., [199-?]. 112 s. ISBN 80-85253-21-8.

NOVOTNÝ, Zdeněk, et al. *Podniková ekonomika 4*. 1. vyd. Břeclav: Moraviapress, a. s., 2000. 260 s. ISBN 80-86181-35-9.

PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PÉNZEŠ, Jiří. *Příručka jakosti: ČSN EN ISO 9001:2000*. 1. vyd. Trutnov: [s. n.], 2006. 22 s.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 90 s. ISBN 80-7079-920-8.

Internetové zdroje:

<http://www.duklatrutnov.cz>

<http://www.foxdizajn.com>

<http://www.legroconsult.cz>

<http://www.coto.je>

<http://www.cojeco.cz>

<http://www.bestpractices.cz>

<http://www.topregion.cz>

<http://www.marketingovenoviny.cz>

<http://encyklopedie.seznam.cz>

<http://www.maturita.cz/>

<http://www.contros.cz>

<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>

<http://www.finance-management.cz>

Přílohy

Příloha č. 1 – Výrobní sortiment firmy Dukla Trutnov, s. r. o.

Příloha č. 2. - Ocenění firmy Dukla Trutnov, s. r. o. „za příkladný přístup při dodávkách zboží pro odborné velkoobchody“ od Asociace odborných velkoobchodů za rok 2003

Příloha č. 3 - Certifikát pro expanzní nádoby typu Expanzomat 400-1000 litrů pro ČR (česky)

Příloha č. 4 - Osvědčení na výrobu vzduchojemů drážních vozidel dle EN 286-2 a EN 286-3 a tlakových nádob stabilních dle EN 286-1 (slovensky)

Příloha č. 5 - Ceník firmy Dukla Trutnov, s. r. o. aktualizovaný 1. 2. 2007

Příloha č. 6 - Organizační struktura firmy Dukla Trutnov, s. r. o.

Přílohy

Příloha č. 1

Výrobní sortiment firmy Dukla Trutnov, s. r. o.

(zdroj: interní materiály firmy Dukla Trutnov, s. r. o.)



DUKLA CZ

Trutnov

www.duklacz.cz

- Expanzní nádoby
- Aquamaty - nádrže k samočinným vodárnám
- Akumulační nádrže pro topné systémy Ecotherm
- Vzdúchojemy a vzdušníky
- Pojistné ventily
- Magnetické úpravy vody
- Zařízení pro chemickou a mechanickou úpravu vody



Tradiční výrobce tlakových a netlakových nádob a nádrží až do velikosti 100m³ a ø3600 mm



EXPANZNÍ NÁDOBY

Tlakové expanzní nádoby je možno vyrobit v tlakových i netlakových provedeních, včetně provedení pro kombinované použití. Tlakové expanzní nádoby jsou dodávány s konstantní kapacitou během celého životního cyklu. Dodávají se s různými typy membrán a s různými velikostmi a s výškovými úpravami. Provozní tlak: 1 až 16 bar, u některých typů 18 bar. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.



VZDUCHOJEMY A VZDUŠNÍKY

Vzduchojemy slouží jako ústřední či lokální jednotky vakuového systému, kdy je třeba udržovat jeho vakuum. Molekulární řada byla vyvinuta především jako vzduchojemy pro průmyslové aplikace, v potravinářské a farmaceutické výrobě. Molekulární řada je také možná v provedení s perforací a s různými typy membrán. Dodávají se v různých velikostech a s různými výškovými úpravami. Provozní tlak: 0,1 až 0,1 MPa. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.



PŘÍSTROJE PRO MAGNETICKOU ÚPRAVU VODY

Přístroje pro magnetickou úpravu vody používají principy fyziky, které způsobují změny v chování částic vody. Tyto změny způsobují, že částice se shlukují a usazují na povrchu trubek, čímž se snižuje jejich průtok. Přístroje jsou dodávány v různých velikostech a s různými výškovými úpravami. Provozní tlak: 0,1 až 0,1 MPa. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.

TLAKOVÉ NÁDOBY AQUAMAT

Jsou to tlakové nádoby, které jsou používány v systémech s automatickým naplněním. Jsou vyrobeny z oceli nebo z nerezové oceli. Jsou dodávány s různými typy membrán a s různými velikostmi a s výškovými úpravami. Provozní tlak: 1 až 16 bar, u některých typů 18 bar. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.



VYROVNÁVACÍ A NABĚJÍCÍ SYSTÉM ECOTHERM

Vyrovnávací a nabějící systém ECOTHERM je systém, který umožňuje vyrovnání tlaku v různých částech systému. Systém je vyroben z oceli nebo z nerezové oceli. Jsou dodávány s různými typy membrán a s různými velikostmi a s výškovými úpravami. Provozní tlak: 1 až 16 bar, u některých typů 18 bar. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.

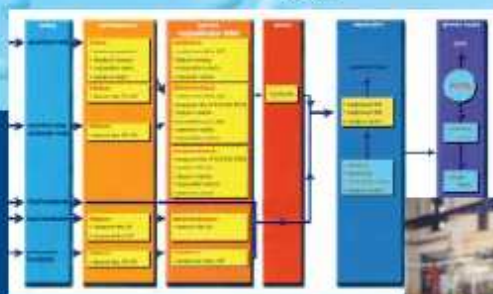
APARÁTY PRO CHEMICKOU ÚPRAVU VODY

DUKLA CZ vyrábí aparáty pro chemickou úpravu vody, například pro odstraňování železa a manganu z vody. Aparáty jsou vyrobeny z oceli nebo z nerezové oceli. Jsou dodávány s různými typy membrán a s různými velikostmi a s výškovými úpravami. Provozní tlak: 1 až 16 bar, u některých typů 18 bar. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.



POJISTNÉ VENTILY

Pojistné ventily jsou zařízení, které umožňují automatické uzavření systému v případě překročení tlaku. Jsou vyrobeny z oceli nebo z nerezové oceli. Jsou dodávány s různými typy membrán a s různými velikostmi a s výškovými úpravami. Provozní tlak: 1 až 16 bar, u některých typů 18 bar. Objemy a hmotnosti výrobků jsou v 1000 kg.



DUKLA CZ, s.r.o.
 Elektrárenská 390
 541 03 Trutnov 3
 CZECH REPUBLIC
 tel.: +420 499 852 111
 fax: +420 499 841 229
 E-mail: info@duklacz.cz
 HORKÁ LINKA 607 257 572

VÝROBKY VE ŽLUTÝCH POŠÍCH VYRÁBÍ DUKLA CZ

Příloha č. 2

Ocenění firmy Dukla Trutnov, s. r. o. „za příkladný přístup při dodávkách zboží pro odborné velkoobchody“ od Asociace odborných velkoobchodů za rok 2003

(zdroj: www.duklatrutnov.cz)



Asociace odborných velkoobchodů

oborů plyn, voda, topení, vzduchotechnika

uděluje firmě:

DUKLA CZ, s.r.o., Trutnov

při příležitosti
Mezinárodního odborného veletrhu Aqua - therm 2003

Velkou cenu AOV za rok 2003

za příkladný přístup při dodávkách zboží pro odborné
velkoobchody v distribučním řetězci
výrobce - odborný velkoobchod - montážní firma.

V Praze, dne 24. listopadu 2003
Antonín Vaněk, prezident asociace

Příloha č. 3

Certifikát pro expanzní nádoby typu Expanzomat 400 - 1000 litrů pro ČR (česky)

(zdroj: www.duklatrutnov.cz)



Strojírenský zkušební ústav, s. p.
autorizovaná osoba AO 202
Hudcova 56B, 621 00 Brno, Česká republika



Rozhodnutí o autorizaci číslo 59/1999 ze dne 10. prosince 1999

CERTIFIKÁT

číslo: I-61-0030/00/TZ

o přezkoušení typu tlakového zařízení
vydaný podle § 10 zákona č. 22/1997 Sb. ve znění zákona č. 71/2000 Sb., o technických požadavcích
na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů

výrobci:

DUKLA CZ, s.r.o.
Elektrárenská 390, 541 03 Trutnov 3
identifikační číslo organizace: 25935585

na výrobek:

**Tlakové zařízení
Expanzní nádoba**
typ:
EXPANZOMAT

Varianta: EXPANZOMAT 400 500 750 1000

specifikace výrobku:
viz příloha číslo I-61-0030/00/TZ/1

u kterého byla posouzena shoda podle § 5 nařízení vlády č. 182/1999 Sb., v rozsahu přílohy č. 3, části 3.

Výše uvedená autorizovaná osoba tímto certifikátem osvědčuje shodu předloženého vzorku předmětného
tlakového zařízení s požadavky

nařízení vlády č. 182/1999 Sb.


Podkladem pro vydání tohoto certifikátu je Inspekční zpráva č. 30-0278/61 ze dne 29. května 2000, ve které
jsou stanoveny podmínky jeho platnosti.

Nedílnou součástí tohoto certifikátu je příloha č. I-61-0030/00/TZ/1 ze dne 29. května 2000.

Tento certifikát se vydává pro účely vydání prohlášení výrobce o shodě výrobku s výše uvedeným
nařízením vlády.

V Brně dne 29. května 2000




Ing. Josef Bartl
ředitel

Tento certifikát má 1 stranu
+ 1 stranu přílohy

Příloha č. 4

Osvědčení na výrobu vzduchojemů drážních vozidel dle EN 286-2 a EN 286-3 a tlakových nádob stabilních dle EN 286-1 (slovensky)

(zdroj: www.duklatrutnov.cz)



TECHNICKÁ INŠPEKČIA

CEOC

SLOVENSÁ REPUBLIKA

OSVEDČENIE CERTIFICATE

No. 2204/4/2001-TZ

*Technická inšpekcia osvedčuje podľa § 7a, ods. 4, písm. e)
zákona č. 330/1996 Z. z., že organizácia :
Technical Inspection hereby certifies in accordance with § 7a, article 4, letter e)
of the Act No 330/1996 Z. z., that :*

**DUKLA CZ s. r. o.
Elektrárenská 390,
541 03 Trutnov 3
ČESKÁ REPUBLIKA**

*spĺňa požiadavky na výrobu a opravy tlakových nádob stabilných
a poistných ventilov podľa konštrukčnej dokumentácie osvedčenej TI
does fulfil the requirements for manufacture and repair of pressure vessels
and safety-valves according to the construction documentation approved by Technical Inspection*

*Osvedčenie je vydané na základe vykonaného auditu
(OZS č. 1088/4/2001 a 1728/4/2001 zo dňa 24.04.2001), ktorý potvrdil najmä že :
The certificate is published based on the results of audit performed
(Report No. 1088/4/2001 and 1728/4/2001 dated on 24.04.2001), which has confirmed, that :*

- výrobca má kvalifikovaný zvárací personál a odborný dozor nad vykonávaním zvaračských prác.
- manufacturer has qualified welding personnel and expert supervisory personnel for welding
- výrobca má útvar kvality, ktorý je dostatočnou garanciou dodržiavania technických predpisov a zhody so schválenou technickou dokumentáciou.
- manufacturer has quality department, which does guaranteed the hold of the current technical standards and the conformity with the approved technical documentation
- výrobca má kvalifikovaný skúšobný personál a zodpovedajúce technické vybavenie pre vykonávanie skúšok
- manufacturer employs qualified inspection personnel and he owns the adequate testing equipment

*Toto osvedčenie platí do : 25. 04. 2006
This certificate is valid until*

Nitra : 25. 04. 2001

037941



Ing. Dušan Perniš
head of TI office Nitra

Příloha č. 5

Ceník firmy Dukla Trutnov, s. r. o. aktualizovaný 1. 2. 2007

(zdroj: interní materiály firmy Dukla Trutnov, s. r. o.)

TRADIČNÍ ČESKÝ VÝROBCE

DUKLA TRUTNOV

Historie společnosti DUKLA Trutnov, s.r.o. vychází z tradice delší než 173 let. DUKLA Trutnov, s.r.o. vznikla z původního závodu společnosti ČKD DUKLA, a.s., zaměřeného dlouholetou historií na výrobu tlakových nádob a subdodávky průmyslových inženýrských celků mateřské společnosti. Nová společnost převzala závazky a břemena, ale i know-how, kompletní technické zázemí, technologie a zakázky bývalého závodu. Společnost DUKLA Trutnov, s.r.o., se sídlem v Trutnově, Elektrárenská 322, byla založena dne 20. 9. 2005.



SORTIMENT A STĚŽEJNÍ VÝROBKY

- Expanzní nádoby – tlakové nádoby pro vytápění
- Aquamaty – tlakové nádoby pro vodárny
- Ecotherm – akumulční nádrže
- Vzduchojemy, vzdušníky – tlakové nádoby pro pneumatické systémy
- Pojistné ventily
- Přístroje pro magnetické úpravy vod
- Aqua-steel – aparáty pro chemickou úpravu vody
- Filtry změkčovací, pískové, ionexové, dvouvrstvé; odplyňovače termické tlakové
- Zakázková výroba tlakových a netlakových zásobníků a nádrží až do 100 m³ a Ø 4000 mm, kotlů, potrubí, apod.

CENÍK 2007



EXPANZOMATY

EXPANZOMAT – BASIC

Expanzní nádoba na topení a chlazení, max. pracovní tlak 3 bary, 70 °C na membránu, pevná membrána, barevné provedení bílé a červené (do 80 litrů), ostatní červené.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
8401019001	B 8/3	774	8	270	225	3/4"	2,7
8401019002	B 12/3	826	12	270	295	3/4"	3,1
8401019003	B 18/3	862	18	270	405	3/4"	3,8
8401019005	B 25/3	943	25	380	320	3/4"	4,9
8401019006	B 35/3	1 064	35	380	405	3/4"	5,7
8401019007	B 50/3	1 337	50	380	545	3/4"	6,7
8401019008	B 80/3	2 072	80	480	530	1"	14,7
8401019009	B 110/3	2 600	110	480	700	1"	17,2
8401019010	B 140/3	4 340	140	480	915	1"	25,8
8401019011	B 180/3	5 221	180	480	1130	1"	28,6
8401019012	B 200/3	5 371	200	480	1240	1"	30,7
8401019013	B 220/3	5 425	220	480	1360	1"	32,4
8401019014	B 280/3	5 906	280	480	1685	1"	38,6
8401019015	B 320/3	6 237	320	480	1900	1"	42,0

EXPANZOMAT – MIDDLE

Expanzní nádoba na topení a chlazení, max. pracovní tlak 6 barů, 70 °C na membránu, pevná membrána (do 320), větší s vyměnitelným vakem, bílé a červené (do 80 litrů), ostatní červené.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
8402019001	M 8/6	849	8	270	225	3/4"	1,5
8402019002	M 12/6	918	12	270	295	3/4"	3,2
8402019003	M 18/6	968	18	270	405	3/4"	3,8
8402019005	M 25/6	1 073	25	380	320	3/4"	5,0
8402019006	M 35/6	1 218	35	380	405	3/4"	5,7
8402019007	M 50/6	1 428	50	380	545	3/4"	6,7
8402019008	M 80/6	2 322	80	480	530	1"	14,8
8402019009	M 110/6	2 664	110	480	700	1"	17,2
8402019010	M 140/6	4 434	140	480	915	1"	19,8
8402019011	M 180/6	5 473	180	480	1130	1"	29,7
8402019012	M 200/6	5 462	200	480	1240	1"	32,8
8402019013	M 220/6	5 614	220	480	1360	1"	34,8
8402019014	M 280/6	6 575	280	480	1685	1"	42,4
8402019015	M 320/6	6 863	320	480	1900	1"	45,4
8402019016	M 400/6	22 600	400	750	1365	6/4"	101,8
8402019017	M 500/6	23 933	500	750	1585	6/4"	104,0
8402019018	M 750/6	35 811	750	750	2155	6/4"	145,0
8402019019	M 1000/6	57 992	1 000	750	2696	6/4"	194,0

EXPANZOMAT – GREAT

Expanzní nádoba na topení a chlazení, max. pracovní tlak 10 barů, 70 °C na membránu pevná membrána odolná směsím glykolu, barevné provedení bílé a červené.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
8406019001	GS 8/10	1 038	8	270	225	3/4"	3,7
8406019002	GS 12/10	1 326	12	270	295	3/4"	3,7
8406019003	GS 18/10	1 848	18	270	405	3/4"	4,5
8406019005	GS 25/10	2 415	25	380	320	3/4"	6,9
8406019006	GS 35/10	3 606	35	380	405	3/4"	7,9
8406019007	GS 50/10	5 478	50	380	545	3/4"	9,5

DRŽÁKY K EXPANZNÍM NÁDOBÁM

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Popis
8403019000	MK	528	Mosazná konzole
8403019001	NK	242	Nastavitelná konzole
8403019002	KS	193	Upevňovací souprava s páskou
8403019003	DL	94	Držák "L" Dukla

**AQUAMATY****AQUAMAT – VERTIKÁLNÍ**

Expanzní nádoba na pitnou a užitkovou vodu, max pracovní tlak 10 barů, 70 °C na membránu
vyměnitelný vak s hygienickým atestem, barva modrá a bílá.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
360209900	V 2,5/10	1 101	2,5	206	164	G 1"	2,4
360209901	V 4/10	1 118	4	206	205	G 1"	2,7
360209924	V 5/10	1 172	5	206	271	G 1"	3,1
360209902	V 6/10	1 219	6	206	271	G 1"	3,6
360209903	V 8/10	1 232	8	206	331	G 1"	4,4
360209904	V 8L/10	1 232	8	270	261	G 1"	4,4
360209906	V 12/10	1 236	12	270	332	G 1"	5,2
360209906	V 18/10	1 379	18	270	439	G 1"	7,5
360209907	V 24/10	1 566	24	276	502	G 1"	8,3
360209909	V 33/10	1 637	33	380	438	G 1"	10,8
360209911	V 50/10	2 611	50	380	705	G 1"	16,8
360209912	V 60/10	3 482	60	380	791	G 1"	21,0
360209914	V 80/10	3 729	80	480	750	G 1"	23,0
360209915	V 100/10	4 301	100	480	850	G 1"	25,0
360209916	V 150/10	5 222	150	550	946	G 1"	40,0
360209917	V 200/10	9 512	200	550	1159	G 1"	47,0
360209918	V 300/10	20 200	300	550	1540	G 6/4"	92,0
360209920	V 400/10	20 805	400	750	1390	G 6/4"	110,0
360209921	V 500/10	22 445	500	750	1620	G 6/4"	127,0
360209922	V 750/10	34 501	750	750	2200	G 6/4"	190,0
360209923	V 1000/10	57 094	1 000	750	2740	G 6/4"	288,0

AQUAMAT – HORIZONTÁLNÍ

Expanzní nádoba na pitnou a užitkovou vodu, max pracovní tlak 10 barů, 70 °C na membránu
vyměnitelný vak s hygienickým atestem, barva modrá a bílá, horizontální provedení s držáky.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
3602029901	H 24/10	1 997	24	276	502	G 1"	9,5
3602029902	H 33/10	2 334	33	380	438	G 1"	8,0
3602029903	H 50/10	2 672	50	380	562	G 1"	16,5
3602029904	H 60/10	3 581	60	380	668	G 1"	21,0
3602029906	H 80/10	3 853	80	480	611	G 1"	23,0
3602029907	H 100/10	4 976	100	480	726	G 1"	29,5
3602029908	H 150/10	8 513	150	480	972	G 1"	41,0
3602029909	H 200/10	9 210	200	480	1257	G 1"	49,0

AQUAMAT – POZINKOVANÝ

Zásobník na pitnou a užitkovou vodu s vnitřním i vnějším povrchem žárově zinkované
max. pracovní tlak 10 barů, provedení bez vnějšího nátěru a vyžádání s nátěrem.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)
3603029911	P 80/6	4 721	80	380	914	G 1"	15,0
3603029912	P 100/6	5 116	100	380	1034	G 1"	16,5
3603029913	P 150/6	6 058	150	480	1083	G 5/4"	21,0
3603029914	P 200/6	6 755	200	480	1351	G 5/4"	25,5
3603029901	P 80/10	5 478	80	380	914	G 1"	25,0
3603029902	P 100/10	5 929	100	380	1034	G 1"	27,6
3603029903	P 150/10	7 170	150	480	1083	G 5/4"	40,0
3603029904	P 200/10	7 987	200	480	1351	G 5/4"	44,5
3603029905	P 330/10	21 384	330	600	1635	G 2"	100,0
3603029906	P 400/10	35 518	400	650	1035	G 2"	125,0
3603029915	600/10	37 825	500	750	1530	2"	129
3603029916	600/10	40 738	600	750	1760	2"	146
3603029917	750/10	42 890	750	750	2105	3"	172
3603029910	P 900/10	45 250	900	790	2085	G 3"	195,3

NÁHRADNÍ DÍLY K AQUAMATŮM

Objednací číslo	ND	Cena (Kč)
360509900	Příruba k aquamatům	110

VAKY K AQUAMATŮM

Objednáací číslo	Typ	Cena (Kč)
360409900	vak 8–12 l	143
360409901	vak 18–24 l	198
360409902	vak 33–60 l	483
360409903	vak 35 l staré provedení	492
360409904	vak 50 l větší neprůchozí	590

Objednáací číslo	Typ	Cena (Kč)
360409905	vak 60–100 l	1 008
360409906	vak 150–200 l	1 953
360409907	vak 200 V – vak 95 l	6 270
360409908	vak 300–500 l	3 938
360409909	vak 750–1000 l	9 293

FILTR AQF - FILTRAČNÍ ZAŘÍZENÍ DOMÁČÍCH VODÁREN

Filtr AQF max. přetlak do 3 bar						
Objednáací číslo	Typ	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Hmotnost (kg)	Cena Filtru AQF (Kč)	Cena filtrační náplně (Kč)
3604023912	AQF-380/3	60	380	18	8 200	650
3604023913	AQF-480/3	120	480	24	9 100	850
3604023914	AQF-600/3	280	600	44	15 860	1 250
Filtr AQF max. přetlak do 5 bar						
3604026912	AQF-380/5	60	380	19	9 950	650
3604026913	AQF-480/5	120	480	26	10 750	850
3604026914	AQF-600/5	280	600	47	17 052	1 250



PŘÍSLUŠENSTVÍ

POJISTNÉ VENTILY

Pro vodu do 110 °C, vzduch a neagres. plyny, litinový, připojení G1", hmotnost 0,3 kg.

Objednáací číslo	Typ	Cena (Kč)	Otvír. přetlak (bar)	Zavír. přetlak (bar)
2201019901	PV 18	585	1,8	1,6
2201019902	PV 25	585	2,5	2,3
2201019903	PV 41	585	4,1	3,7
2201019904	PV 45	585	4,5	4,1
2201019905	PV 50	585	5,0	4,5
2201019906	PV 55	585	5,5	5,0
2201019907	PV 60	585	6,0	5,4

PŘÍSTROJE PRO MAGNETICKOU ÚPRAVU VODY

Permanentní magnety bez el. napájení snižují tvorbu inkrustů a vodního kamene.

Objednáací číslo	Typ	Cena Kč	Připojení	Průtok vody (m ³ /hod)	Hmotnost (kg)
3611019901	MUV 1/2	1 023	1/2"	0,25–1,26	0,8
3611019902	MUV 3/4	1 121	3/4"	0,36–1,8	0,8
3611019903	MUV 1	1 400	1"	0,43–2,16	1,3
3611019904	MUV 6,4"	1 807	6,4"	1,26–6,36	1,2
3611019905	T/I	3 685	DN 25	1,26–6,36	3,7
3611019906	T/II	4 257	DN 40	1,26–8,0	5,8
3611019907	T/III	4 719	DN 65	4,60–23,0	10,5
3611019908	T/IV	6 950	DN 100	15,6–78,1	16,3
3611019909	T/V	12 293	DN 150	33,7–169,0	29,5
3611019910	T/VI	18 759	DN 200	62,2–311,0	44,7
3611019911	T/VII	21 669	DN 250	106,0–530,0	61,2
3611019912	T/VIII	40 862	DN 400	180,0–900,0	100,0

**ECOTHERM****ECOTHERM**

Topné těleso pro TUV a solár

Topná plocha TUV: standard 2,37 m² tepelný výkon 24 l/min 45 °C při 75 °C v nádrži, na přání 3,74 m² tepelný výkon 24 l/min 40 °C při 55 °C v nádrži.Solární výměník - standard 2,37 m² tepelný výkon 24 l/min 45 °C při 75 °C v nádrži, přetlak 4 bary, spirály jsou vyrobeny z měděné trubky Cu 22 x 1.

Vyrovnávací a nabíjecí systém pro akumulaci ze zdrojů tepla. Ocelová nádoba bez hadu (1), s 1 hadem (2)

s 2 hady – solární a TUV (3) a s 1 hadem solárním (4), max. pracovní tlak 4 bary a teplota 100 °C, izolace není v ceně nádoby.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Objem (litr)	Průměr D (mm)	Výška (mm)	Připojení	Hmotnost (kg)	Návarek na elektro-ohřev	Výměník pro TUV	Výměník pro solár
8405019885	AK 150/1	8 178	150	480	1 095	G 5/4"	40	-	-	-
8405019886	AK 150/2	17 369	150	480	1 095	G 5/4"	40	-	X	-
8405019888	AK 150/4	18 329	150	480	1 095	G 5/4"	51	-	-	X
8405019889	AK 200/1	8 627	200	480	1 355	G 5/4"	46	-	-	-
8405019890	AK 200/2	17 855	200	480	1 355	G 5/4"	55	-	X	-
8405019891	AK 200/3	20 241	200	480	1 355	G 5/4"	68	-	X	X
8405019892	AK 200/4	18 768	200	480	1 355	G 5/4"	57	-	-	X
8405019893	AK 300/1	9 189	300	480	1 886	G 5/4"	56	-	-	-
8405019894	AK 300/2	18 791	300	480	1 886	G 5/4"	65	X	X	-
8405019895	AK 300/3	30 090	300	480	1 886	G 5/4"	78	X	X	X
8405019896	AK 300/4	19 624	300	480	1 886	G 5/4"	67	X	-	X
8405019897	AK 400/1	10 412	400	550	1 890	G 5/4"	61	-	-	-
8405019898	AK 400/2	19 985	400	550	1 890	G 5/4"	70	X	X	-
8405019899	AK 400/3	31 224	400	550	1 890	G 5/4"	83	X	X	X
8405019900	AK 400/4	20 869	400	550	1 890	G 5/4"	72	X	-	X
8405019901	AK 500/1	11 426	500	600	1 940	G 5/4"	66	-	-	-
8405019902	AK 500/2	22 751	500	600	1 940	G 5/4"	75	X	X	-
8405019903	AK 500/3	34 129	500	600	1 940	G 5/4"	89	X	X	X
8405019904	AK 500/4	33 082	500	600	1 940	G 5/4"	79	X	-	X
8405029901	AK 750/1	16 996	750	750	1 967	G 5/4"	130	-	-	-
8405029902	AK 750/2	31 549	750	750	1 967	G 5/4"	144	X	X	-
8405029903	AK 750/3	39 901	750	750	1 967	G 5/4"	158	X	X	X
8405029904	AK 750/4	37 743	750	750	1 967	G 5/4"	146	X	-	X
8405039901	AK 1000/1	27 954	1 000	790	2 020	G 5/4"	144	-	-	-
8405039902	AK 1000/2	39 812	1 000	790	2 020	G 5/4"	153	X	X	-
8405039903	AK 1000/3	51 704	1 000	790	2 020	G 5/4"	169	X	X	X
8405039904	AK 1000/4	48 088	1 000	790	2 020	G 5/4"	160	X	-	X
8405039905	AK 1500/1	36 309	1 500	1 000	2 120	G 5/4"	345	-	-	-
8405039906	AK 1500/2	55 463	1 500	1 000	2 120	G 5/4"	355	x	x	-
8405039907	AK 1500/3	71 001	1 500	1 000	2 120	G 5/4"	370	x	x	x
8405039908	AK 1500/4	56 592	1 500	1 000	2 120	G 5/4"	361	x	-	x
8405039913	AK 2000/1	41 806	2 000	1 100	2 375	G 5/4"	400	-	-	-
8405039914	AK 2000/2	61 659	2 000	1 100	2 375	G 5/4"	413	x	x	-
8405039915	AK 2000/3	78 767	2 000	1 100	2 375	G 5/4"	429	x	x	x
8405039916	AK 2000/4	64 357	2 000	1 100	2 375	G 5/4"	420	x	-	x

IZOLAČNÍ SADA K AKUMULAČNÍM NÁDRŽÍM

Provedení izolace: Isover – minerální vata (40 mm) s plastovým obalem červené barvy

Greiner – molitan (80 mm) s plastovým obalem různých barev.

Objednací číslo	Typ	Cena (Kč)	Popis
8405049701	AK 150	2 638	Isover 40
8405049702		4 120	Greiner 80
8405049703	AK 200	2 738	Isover 40
8405049704		4 892	Greiner 80
8405049705	AK 300	3 130	Isover 40
8405049706		5 740	Greiner 80
8405049707	AK 400	3 311	Isover 40
8405049708		6 236	Greiner 80
8405049709	AK 500	3 398	Isover 40
8405049710		6 580	Greiner 80
8405049711	AK 750	4 488	Isover 40
8405049712		7 772	Greiner 80
8405049713	AK 1000	4 794	Isover 40
8405049714		8 356	Greiner 80
8405049715	AK 1500	5 215	Isover 40
8405049716	AK 2000	5 832	Isover 40

**ECOTHERM****ECOTHERM evropská řada**

Objednací číslo	objem (l)	typ	hmotnost (kg)	průměr (mm)	výška (mm)	spirála m²	cena Kč
8406019901	300	PM	38	550	1360		12 500
8406019907		PF (s přírubou)					15 000
8406019913		PR (se spirálou)					19 000
8406019902	500	PM	70	600	1970		13 500
8406019908		PF (s přírubou)					16 000
8406019914		PR (se spirálou)					21 000
8406019903	800	PM	86	700	1750		15 500
8406019909		PF (s přírubou)					18 000
8406019915		PR (se spirálou)					23 500
8406019904	1000	PM	125	700	2050		21 500
8406019910		PF (s přírubou)					24 000
8406019916		PR (se spirálou)					30 500
8406019905	1500	PM	159	1000	2140		30 000
8406019911		PF (s přírubou)					32 000
8406019917		PR (se spirálou)					41 500
8406019906	2000	PM	243	1100	2570		41 000
8406019912		PF (s přírubou)					43 500
8406019918		PR (se spirálou)					54 000

IZOLAČNÍ SADA

Objednací číslo	velikost	typ	cena Kč
8407019901	300	PM	5 600
8407019903		PF (s přírubou)	
8407019901		PR (se spirálou)	
8407019904	500	PM	6 100
8407019906		PF (s přírubou)	
8407019904		PR (se spirálou)	
8407019907	800	PM	7 600
8407019909		PF (s přírubou)	
8407019907		PR (se spirálou)	
8407019910	1000	PM	8 500
8407019912		PF (s přírubou)	
8407019910		PR (se spirálou)	
8407019913	1500	PM	10 000
8407019915		PF (s přírubou)	
8407019913		PR (se spirálou)	
8407019916	2000	PM	14 500
8407019918		PF (s přírubou)	
8407019916		PR (se spirálou)	

VZDUCHOJEMY

Objednací číslo	Typ	Jmenovitý objem (l)	Průměr D (mm)	Rozměr (mm)	Hmotnost (kg)	Cena (Kč)
4301019902	12/0-A	12,0	206	425	7,9	1428
4301019903	20/0	20,0	206	670	10,6	1 736
4301019905	30/0	30,0	276	590	12,3	1 806
4301019904	30/2	30,0	276	590	12,3	1 816
4301019907	40/0	40,0	276	750	14,9	1 944
4301019906	40/2	40,0	276	750	14,9	1 944
4301019908	60/2	60,0	276	1100	21,6	2 872
4302019902	20/10/0-2	20/10	276		14,0	2 444



Dukla Trutnov, s.r.o.
tel: 499852112, fax: 499852227
e-mail: dukla@duklatrutnov.cz
www.duklatrutnov.cz

prodejce

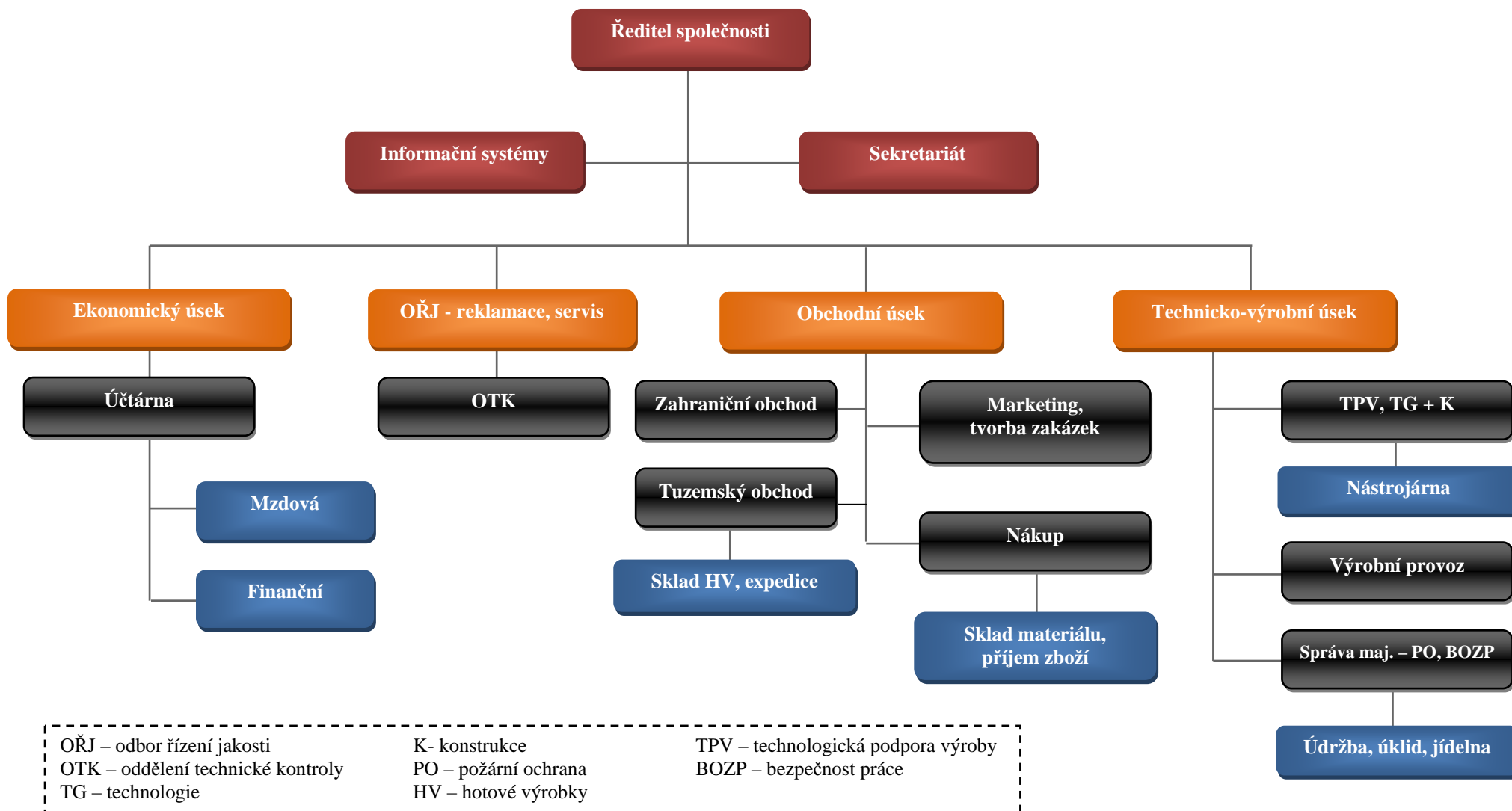


Příloha č. 6

Organizační struktura firmy Dukla Trutnov, s. r. o.

(Zdroj: interní materiály firmy Dukla Trutnov, s. r. o.)

Organizační struktura společnosti Dukla Trutnov, s. r. o.



ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Strategie rozvoje produktu společnosti Dukla Trutnov, s. r. o.
Autor práce	Michaela Pénzešová
Obor	Hospodářská politika a správa
Rok obhajoby	2007
Vedoucí práce	Doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Anotace	Práce je zaměřena na poznání základních produktových strategií, jejich provázanost s marketingem a navržení případných opatření v existující firmě.
Klíčová slova	Marketingová strategie, tvorba strategie, marketingový mix, produkt (výrobek, služba), situační analýza