

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie podnikání zvoleného subjektu

Gabriel Obrtel

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gabriel Obrtel

Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie podnikání zvoleného subjektu

Název anglicky

Marketing strategy of the company

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování návrhů na zlepšení marketingové strategie vybraného podniku na základě literární rešerše, nástrojů marketingového mixu a podrobné situační analýzy. Pro účely této práce byla vybrána společnost ACO Stavební prvky spol. s r. o. se zaměřením na segment Food.

Dosažení hlavního cíle je podmíněno splněním následujících dílčích cílů:

Zpracování teoretických východisek na zvolené téma.

Vyhodnocení stávající situace společnosti na základě situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a rozbor stávající marketingové strategie podniku.

Vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení marketingové strategie vybraného subjektu pro zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na daném trhu.

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovat do konfrontační SWOT matice. V další kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, strategické řízení, marketingový mix, situační analýza, konkurence, SWOT matice,

Doporučené zdroje informací

- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- Jakubíková, D. Strategický marketing strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Janouch, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KELLER, K. KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KELLER, K. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-2471-481-7.
- KEŘOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOURDI, J. Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MEFFERT, H. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podnikání zvoleného subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům společnosti ACO Stavební prvky spol. s r. o., zejména pak panu Ing. Lukáši Ličkovi za poskytnutí informací potřebných ke zhotovení této práce.

Marketingová strategie podnikání zvoleného subjektu

Marketing strategy of the company

Souhrn

Diplomová práce nesoucí název „Marketingová strategie podnikání zvoleného subjektu“ je zaměřena na zhodnocení aktuálního stavu marketingové strategie společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. a následného návrhu na její zlepšení. Teoretická část vymezuje základní pojmy a teoretické poznatky v oblasti marketingu, strategického marketingu, marketingového mixu a situační analýzy. Obsahem analytické části jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jejichž konečným výstupem je SWOT matice a následná volba marketingové strategie. Poslední částí, vycházející z poznatků získaných v analytické části práce, je zhodnocení výsledků a doporučení pro zlepšení stávající marketingové strategie.

Summary

This master thesis named “Marketing strategy of the company” is focused on the evaluation of actual condition of ACO Stavební prvky, s. r. o. marketing strategy and subsequent proposal for its improvement. The theoretical part of the thesis defines basic concepts and theoretical findings in the field of marketing, strategic marketing, marketing mix and situational analysis. The analytical part contains both intern and extern analysis whose output is presented by SWOT matrix and subsequent choice of the marketing strategy. The last part of the thesis which is based on findings earned in analytical part is evaluation of results and recommendation for actual marketing strategy improvement.

Klíčová slova:

Marketing, marketingová strategie, strategické řízení, marketingový mix, situační analýza, konkurence, SWOT matice,

Keywords:

Marketing, marketing strategy, strategic management, marketing mix, situational analysis, competition, SWOT matrix,

Obsah

Úvod	9
Cíle práce a metodika	10
1 Literární přehled řešené problematiky	12
1.1 Marketing.....	12
1.1.1 Význam marketingu	13
1.1.2 Marketingová strategie.....	13
1.1.3 Strategický marketing	14
1.1.4 Strategické marketingové řízení.....	15
1.1.5 Strategické marketingové plánování	16
1.2 Marketingový mix	17
1.2.1 Produkt	18
1.2.2 Cena.....	21
1.2.3 Distribuce	22
1.2.4 Propagace	24
1.3 Situační analýza.....	26
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	27
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	30
1.3.3 SWOT technika	31
2 Analytická část práce	33
2.1 Představení společnosti	33
2.1.1 Výpis z obchodního rejstříku	33
2.2 Finanční analýza společnosti.....	34
2.2.1 Struktura majetku firmy	34
2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů	35
2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů	36
2.2.4 Index bonity	38
2.2.5 Závěry finanční analýzy	39
2.3 Audit marketingového mixu.....	39
2.3.1 Produkt	40
2.3.2 Cena.....	42
2.3.3 Distribuce	42

2.3.4	Propagace	44
2.4	Analýza vnitřního prostředí	45
2.4.1	Analýza portfolia produktů	45
2.4.2	Analýza zájmových skupin	48
2.4.3	Analýza zdrojů a kompetencí	51
2.4.4	Hodnocení vnitřních předpokladů	53
2.5	Analýza vnějšího prostředí	55
2.5.1	STEP analýza	55
2.5.2	Analýza odvětví	58
2.5.3	Analýza regionu	64
2.5.4	Analýza trhu s vnitřním odvodněním budov pro potravinářský průmysl na území České republiky	65
2.5.5	Příležitosti a ohrožení	72
2.6	SWOT matice	73
2.6.1	Strategie S-O	74
2.6.2	Strategie W-O	75
2.6.3	Strategie S-T	75
2.6.4	Strategie W-T	76
3	Zhodnocení výsledků a doporučení	77
3.1	Formulace strategických cílů	77
3.2	Komunikační strategie	77
3.2.1	Reklama	78
3.2.2	Podpora prodeje	78
3.2.3	Public Relations	79
3.2.4	Přímý prodej	79
3.3	Finanční a časový přehled navrhnuté kampaně	80
3.4	Analýza exponovanosti	83
4	Závěr	85
5	Seznam použitých zdrojů	88
6	Seznam tabulek, grafů a obrázků	93
7	Seznam příloh	I
8	Přílohy	II

Úvod

V horizontu posledních deseti let jsme byli svědky mnohých změn v oblasti podnikání po celém světě a to zejména vlivem hospodářské krize, která nastoupila v roce 2008. Tímto přirozeným efektem byly trhy v mnohých směrech restrukturalizovány. Ve spoustě odvětví byly některé velké i malé podniky donuceny k odchodu. Takovým odvětvím, které bylo hospodářskou krizí velice znatelným způsobem zasaženo, bylo i stavebnictví. To zaznamenalo v posledních šesti letech enormní propady v celé Evropské unii, České republiky nevyjímaje.

České stavebnictví bylo po vstupu České republiky do EU v roce 2004 na vzestupu. Došlo k liberalizaci obchodu a evropského trhu, do Čech začalo proudit větší množství zahraničního kapitálu. Po čtyřech letech došlo nástupu výše zmiňované hospodářské krize a v důsledku toho k obrovskému omezení investic do stavebnictví na území jak EU, tak i samotné České republiky. Podniky byly nuceny přizpůsobit se těmto nově vzniklým vnějším podmínkám. V závažné hospodářské situaci na druhou stranu vznikla příležitost, zejména pro větší nadnárodní podniky, převzít tržních podíl odstoupivších podniků. Toho bylo ovšem možné docílit pouze správnými marketingovými aktivitami, ve správném čase a na správném místě.

Jedním z podniků, který zareagoval na novou situaci, která na trhu stavebnictví nastala, byla holdingová společnost ACO Group. Tato společnost pomocí různých marketingových nástrojů a na základě různých analýz posílila své celkové postavení na trhu, přestože prodeje společnosti nerostly tak, jak by si firma představovala. Holding je v České republice zastupován prodejní dceřinou společností, která má na starosti obchodování pouze v rámci tohoto území a tato diplomová práce s názvem „Marketingová strategie zvoleného subjektu“ se věnuje analýze stávající strategie a návrhu na její zlepšení.

Cíle práce a metodika

Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování návrhů na zlepšení marketingové strategie vybraného podniku na základě literární rešerše, nástrojů marketingového mixu a podrobné situační analýzy. Pro účely této práce byla vybrána společnost ACO Stavební prvky, spol. s r. o. se zaměřením na segment Food.

Dosažení hlavního cíle je podmíněno splněním následujících dílčích cílů:

- Zpracování teoretických východisek na zvolené téma.
- Vyhodnocení stávající situace společnosti na základě situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a rozbor stávající marketingové strategie podniku.
- Vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení marketingové strategie vybraného subjektu pro zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na daném trhu.

Metodika

Diplomová práce vymezuje teoretická východiska založená na literární rešerši. Jedná se zejména o definice základních pojmů a metod potřebných pro porozumění problematice. Tyto pojmy a metody vytvářejí strukturu, která umožňuje správné pochopení souvislostí dané problematiky a objasňuje postupy vhodné pro analýzu stávající marketingové strategie a následné vypracování odpovídající strategie nové. Informace, získané touto rešerší, jsou pak podkladem pro vyhotovení praktické části této práce a byly čerpány zejména z odborných knižních publikací a internetových článků.

Praktická část této práce je věnována studiu aktuální situace společnosti ACO Stavební prvky spol. s r. o. Ke sběru veškerých potřebných dat bylo využito zejména nestrukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti a vedoucími pracovníky kompetentních oddělení. Tyto informace byly pak prohloubeny studiem dostupných dokumentů za využití jak interních zdrojů a materiálů, jako jsou firemní katalogy, zaměstnanecké časopisy, prezentace, webové prezentace společnosti apod., tak i zdrojů externích, jako například data z ČSÚ, obchodního rejstříku atd.

Na základě takto získaných dat byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Makroprostředí bylo analyzováno zejména pomocí analýzy STEP. K analýze mikroprostředí bylo využito např. Porterova modelu pěti sil. Pro prozkoumání vnitřního prostředí podniku bylo využito analýzy portfolia, zájmových skupin a zdrojů a kompetencí. Byly hodnoceny ukazatele jako podíly výrobků na tržbách, či koeficient hrubého rozpětí. Nakonec byly produktové řady hodnoceny metodou ABC, neboli Pareto analýzou. Na základě této situační analýzy je vyhotovena souhrnná SWOT matice, která obsahuje analýzu příležitostí a hrozeb a analýzu silných a slabých stránek. Situační analýza je dále doplněna o audit marketingového mixu.

Na základě výsledků situační analýzy – vypracovaného marketingového mixu a konfrontační SWOT matice a charakteristiky společnosti byla navržena opatření a doporučení pro zlepšení stávající marketingové strategie společnosti ACO Stavební prvky spol. s r. o., která by měla vést k upevnění stávající pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

1 Literární přehled řešení problematiky

1.1 Marketing

Přestože se marketing v různých formách a koncepcích formuje téměř od průmyslové revoluce, neexistuje dodnes žádná jednotná, ucelená definice, která by jasně stanovovala hranice marketingu. Velké množství odborníků a autorů se opírá hlavně o své zkušenosti a myšlenky a vytvářejí tak nesčetné množství definic. Pro co nejpřesnější vystižení problematiky marketingu je tedy nutné uvést několik tezí předních světových autorit.

První takovouto autoritou v oblasti marketingu je bez pochyby Philip Kotler. Ten se svými společníky definoval marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesy výroby a směny produktů a hodnot*“ (2007, s. 39). Jedná se o velice známou formulaci od tohoto autora, nicméně tuto tezi kolektiv dále rozvíjí: „*Podstatou marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují*“ (2007, s. 40).

Dalšími autoritami v oblasti marketingu jsou zejména instituce, a to konkrétně American Marketing Association (AMA) a britský Chartered Institute of Marketing (CIM).

První ze jmenovaných považuje za marketing vše, co nějakým způsobem formuje nabídku a do pozice hlavního faktoru ovlivňujícího spotřebitele staví její hodnotou. Samotná definice tedy říká, že marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost (American Marketing Association, schváleno 2013).

Britský institut na druhou stranu na marketing pohlíží, mimo jiné, jako na řídicí proces. Píše o něm jako o profitabilním procesu managementu, který je odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb zákazníka (Chartered Institute of Marketing, UK, 2010).

Tyto tři definice, které jsou v dnešní době považovány za jedny z nejvěrohodnějších a minimálně jsou nejčastěji citovány, se ve své podstatě shodují v jednom – hlavním předmětem marketingu je jakási potřeba, kterou vytváří spotřebitel, ať

už se jedná o právnickou, či fyzickou osobu, společnost jako celek, či jakýkoliv jiný subjekt, a ta je uspokojitelná danou hodnotou, kterou vytváří a přináší její poskytovatel s vidinou zisku.

1.1.1 Význam marketingu

Philip Kotler a Kevin Lane Keller publikovali ve své knize o marketingovém managementu dvě zásadní myšlenky popisující význam celého marketingu. První tvrzení - „*Kvalitní a účinný marketing je nikdy nekončící činností*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43), naznačuje, že pokud má být poslání marketingu v podnikání fungující a účelné, je zapotřebí jej neustále přeměňovat, analyzovat aktuální podmínky daného trhu včetně veškerých faktorů ovlivňujících jeho budoucí vývoj. Ani ty největší světové společnosti si nemohou dovolit podcenit tento budoucí vývoj, protože vždy může na trh vstoupit někdo, kdo tuto chybu neudělá a jednoduše je nahradí.

Druhá teze – „*Prodej je pouze vrcholem marketingového ledovce*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 44), podobně jako ta první výše, vyvádí z omylu zastánce krátkodobého smýšlení o podnikání zaměřeného zejména na prodej a vidinu zisku. Kotler s Kellerem (2007, s. 44) toto tvrzení opírají o publikaci Petera Drucker (1973), který uvedl, že hlavním cílem marketingu je pochopit zákazníka natolik správně, aby mu poskytnutá hodnota byla šitá na míru a následně se prodávala sama.

„*Základním posláním marketingu je vytvářet odlišnost nabídky firmy od nabídky konkurentů v dimenzích, které jsou podstatné pro zákazníka*“ (Kumar, 2008 citovaný Jakubíkovou, 2013, s. 52). Tato třetí definice dokládá další důležitou složku významu marketingu – diferenciaci. Aby mohla firma na trhu uspět, musí se nějak odlišovat, přinášet něco nového. Stejně tak se určitým způsobem musí odlišovat i její marketing.

Při porovnání a shrnutí těchto tří tvrzení přijdeme k závěru, že význam marketingu spočívá v nekonečném, opakovaném a smysluplném analyzování aktuálních potřeb zákazníků, na nich založené diferenciaci podniku, kde prodej je pouze malou částí, která nesmí způsobit stagnaci tohoto procesu inovací.

1.1.2 Marketingová strategie

Slovo strategie, původně pocházející z řečtiny a popisující kvality vojevůdců, nabývá čím dál více významů a bývá často chybně užíváno. Je tedy nutné správně pochopit

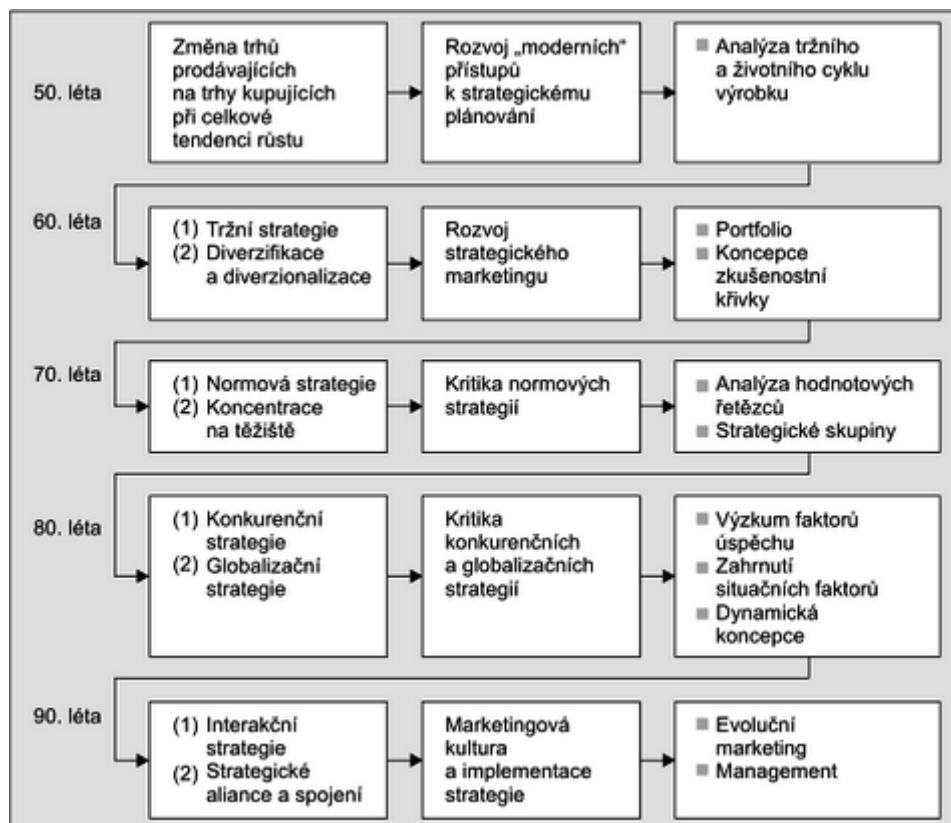
význam tohoto slova. Obecně je strategie považována za schéma postupu, které umožňuje za daných podmínek dosáhnout daných cílů (Horáková, 2003, s. 11). Tímto postupem jsou chápány určité aktivity, které jsou ovlivněny danými aktuálními okolnostmi, podmínkami. Takovými důležitými faktory v případě strategie jsou čas a místo. Z toho je patrné, že strategie, podobně jako marketing, je nástroj nekončící, ovšem neustále se obměňující.

Po předchozích definicích marketingu a strategie je tedy ověřeno tvrzení Horákové, že marketingová strategie je zaměřena se na naplnění vytyčených marketingových cílů a to v rámci určitého marketingového prostředí (2003, s. 11). Obecně se tedy marketingové strategie zaměřují na elementární zásady marketingu, jako uspokojení zákazníka za daných podmínek marketingového prostředí.

1.1.3 Strategický marketing

Podobně jako u marketingu a strategie, existuje velké množství definic a pohledů na to, co je to strategický marketing. Jedni říkají, že není třeba rozlišovat strategický marketing od marketingu (Kern, Peterson, 1993 citovaní Jakubíkovou, 2013). Druzí zase vytyčují přesné hranice strategického marketingu pomocí definic (Jakubíková, 2013, s. 74). Jakubíková se ve své knize *Strategický marketing* (2013, s. 75) shoduje s Horákovou (2003, s. 15) ve tvrzení, že strategický marketing je vývojovou fází marketingu, která je zaměřena na budoucnost a to jak na budoucnost podniku, jeho budoucí zákazníky a jejich budoucí potřeby, tak i na budoucí chování firmy v budoucích podmínkách. Je tedy zřejmé, že nedílnou částí strategického marketingu je hledání konkurenční výhody, která spolu s kvalitní situační analýzou umožní formulaci potřebných marketingových strategií (Horáková, 2003, s. 16).

Heribert Meffert podrobně rozpracoval vývojové stupně strategického marketingu ve své knize *Marketing management* (1996, s. 35) (viz Obrázek 1). Jakubíková na něj navazuje a nazývá počátek 60. let „*hodinou zrodu strategického marketingu*“ (2013, s. 75). Podle Mefferta (1996) se v 70. letech začínala nejvíce projevat snaha o získání právě již zmiňované konkurenční výhody a strategický marketing se soustředil na analýzy současných podmínek a prognózování budoucích konkurenčních výhod. Jak je zřejmé z Obrázku 1 v 80. letech pak nastupuje orientace na globální marketingové strategie a v letech 90. začali vznikat podnikové aliance a spojení, které tehdy spolu s podnikovou kulturou formovali dnešní podobu strategického marketingu.



Obrázek 1: Vývojové stupně strategického marketingu

(Zdroj: Jakubiková, 2013, s. 76 upraveno dle Meffert, 1996, s. 35)

Strategický marketing je sám o sobě procesem, který je spojený zejména s:

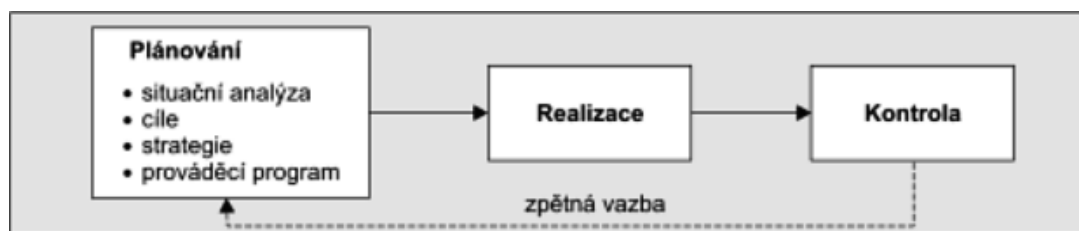
- vypracováním komplexní situační analýzy podniku,
- účastí na tvorbě celopodnikových cílů,
- stanovením marketingových cílů,
- volbou marketingových strategií,
- tvorbou, implementací a kontrolou marketingových plánů,
- řízením marketingového procesu (Horáková, 2003, s. 15-16).

Marketingové plánování a marketingové řízení jsou esenciálními složkami strategického marketingu, bez kterých by tento proces nikdy nefungoval správně.

1.1.4 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je podmnožinou strategického řízení celého podniku. Jeho úkolem je realizovat, řídit a koordinovat jednotlivé činnosti tak, aby mohlo být dosaženo marketingových cílů při respektování vlivů prostředí. „*Strategické řízení je*

náplní strategického marketingu“ (Jakubíková, 2013, s. 79). Marketingové řízení jako proces je realizován ve třech krocích (viz Obrázek 2).

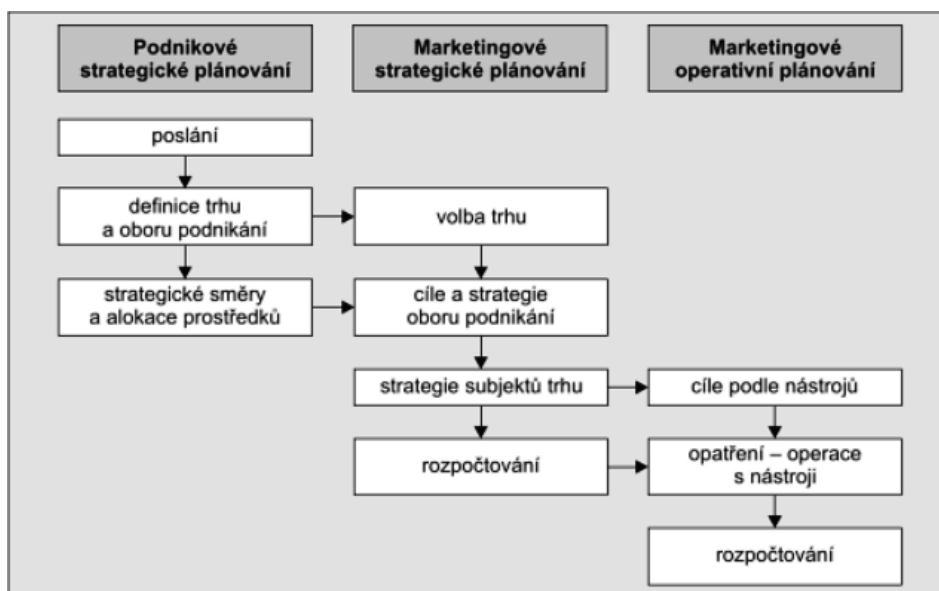


Obrázek 2: Proces marketingového řízení

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 79)

1.1.5 Strategické marketingové plánování

Strategické marketingové plánování, stejně jako jakékoliv jiné plánování, nelze, z logiky fungování marketingového prostředí, pojmout jako neměnné, ortodoxní vymezení budoucího postupu, či chování podniku. Jakubíková označuje marketingové plánování jako „*osu marketingového systému řízení*“ (2013, s. 80). Marketingové plány jsou dlouhodobými vztahy a vazbami mezi marketingovými cíli společnosti a jejími možnostmi a zdroji na jedné straně a na straně druhé pak podmínkami prostředí, ve kterém se podnik pohybuje (Horáková, 2003, s. 14). Strategické marketingové plánování je samozřejmě podřízeno podnikovému plánování. Tento vztah podrobně zpracoval Meffert (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým plánováním a operativním plánováním

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 81 upraveno dle Meffert, 1996, s. 43)

Marketingové strategické plánování je determinováno několika hlavními kroky:

- situační analýzou doplněnou o prognózování,
- stanovením marketingových cílů,
- formulací marketingových strategií,
- sestavením marketingových programů,
- sestavením rozpočtů,
- přezkoumáváním výsledků (Jakubíková, 2013, s. 80).

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, proměnných, který je vytvořen v souladu s marketingovými cíli podniku. Pomocí nich podnik oslovuje zákazníky a nachází způsoby, jak nejlépe obsloužit cílový trh (Horáková, 2003, s. 71). Tyto nástroje pak tvoří další jednotlivé submixy (viz Tabulka 1). Všechny prvky marketingového mixu jsou navzájem propojeny (viz Obrázek 4). Kotler a Keller rozdělují marketingové mixy do dvou typů – standardizovaný marketingový mix a přizpůsobený marketingový mix. Jedná se o hraniční varianty, mezi kterými samozřejmě existuje nespočet dalších řešení. Standardizovaný mix slibuje nejnižší náklady. Firmy používající přizpůsobený mix přizpůsobují marketingový program všem cílovým trhům zvláště (Kotler, Keller, 2007, s. 715). Marketingový mix v klasické podobě, bez rozdílu jeho povahy, obsahuje čtyři hlavní nástroje (viz Obrázek 4), tzv. 4P:

- produkt (product),
- cenu (price),
- distribuci (place),
- propagaci (promotion) (Jakubíková, 2013, s. 190).

Tabulka 1: 4P

(Upraveno dle: Horáková, 2003, s. 72)

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu
VÝROBEK	Funkční rysy, rozměr a objem, barva, kvalita, značka, design, obal, servis, pověst výrobku a výrobce
CENA	Tvorba ceny, platební podmínky, úvěrové podmínky, slevy, srážky, platební lhůty
DISTRIBUCE	Distribuční cesty, distribuční mezičlánky, služby poskytované zákazníkům
PROPAGACE	Reklama, podpora prodeje, publicita, public relations, osobní prodej



Obrázek 4: Složky (prvky) marketingového mixu

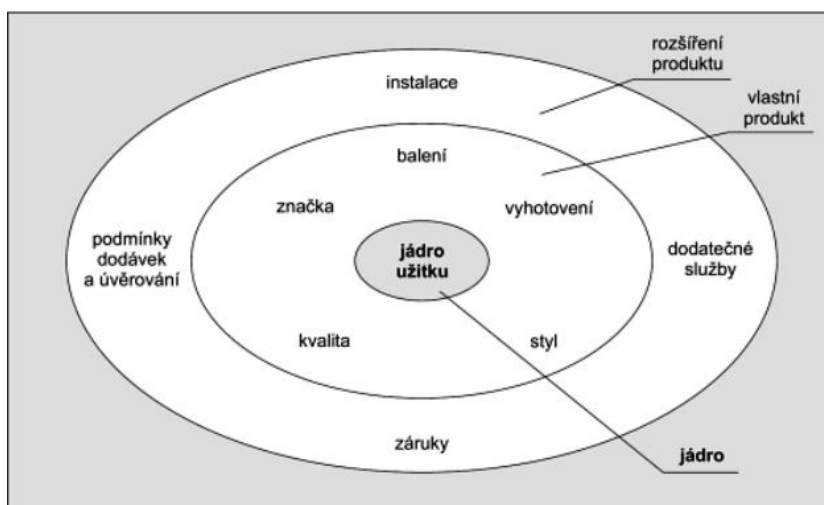
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 190)

V závislosti na formě podnikání je možné marketingový mix doplňovat o další vhodné nástroje.

1.2.1 Produkt

Marketing považuje za produkt jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity – cokoliv co lze prodat a koupit. Produkty mohou být hmotné, nehmotné a nominální (Boučková, 2003, s. 137). Je označován jako reálný základ při budování strategické marketingové pozice a představuje pro zákazníka užitek, a to jak základní, tak i dodatečný (Horáková, 2003, s. 73).

V dnešní době ovšem spotřebitelé neinvestují do výrobků pouze pro jeho základní vlastnost, užitek. O nákupu rozhoduje mnoho dalších faktorů, jako je obal, značka, služby spojené s výrobkem apod. Toto celkové vnímání produktu se nazývá komplexní pojetí produktu. Nejznámější zpracování pochází od Kotlera (viz Obrázek 5: Kompletní produkt) (Boučková, 2003, s. 137).



Obrázek 5: Kompletní produkt

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 203)

Horáková rozděluje výrobkový mix do následujících tří kategorií. Pro každou z těchto kategorií je třeba navrhovat strategii zvlášť:

- Výrobkový mix – celková tržní nabídka podniku.
- Výrobková řada – soubor individuálních výrobků s podobnou funkcí.
- Individuální výrobek – jednotlivý produkt poskytující hodnotu (2003, s. 74).

Na stejném principu jsou založeny odpovídající strategie firem:

- Sortimentní strategie – stanovuje, které produktové řady je třeba přidat, modifikovat, či zrušit.
- Strategie produktových řad – určuje, které produkty, či jejich varianty je třeba přidat, modifikovat, či zrušit.
- Strategie atributů produktu – určuje, které atributy produktů (jako značka, obal, image, jakost, kvalita apod.) bude užívat či modifikovat (Jakubíková, 2013, s. 208).

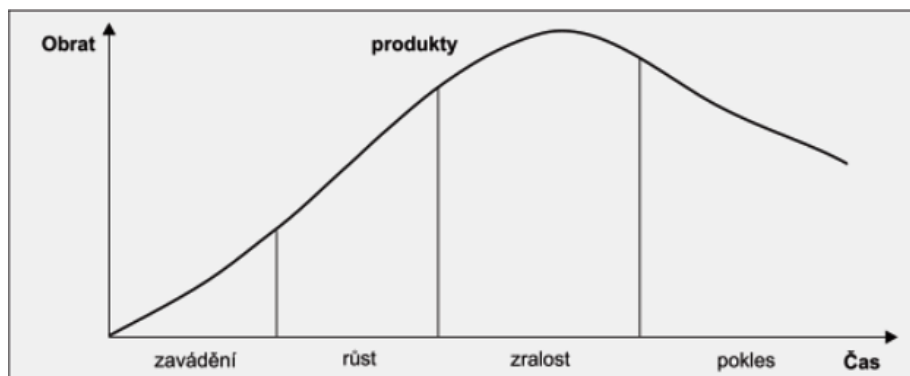
Jakubíková (2013) ve své knize také podrobně rozpracovala základní produktové strategie (viz Tabulka 2). Kromě těchto základních ovšem také uvádí tzv. strategie znaků produktu. Jedná se o strategie, které jsou zaměřené na určitý atribut daného výrobku. Pro představu se jedná například o strategii zdokonalování vlastností produktu, strategii značky, kvality, strategii zdokonalování jakosti, zdokonalování stylu, strategii volby designu, volby obalu, strategie image, služeb a záruk a další.

Tabulka 2: Základní produktové strategie

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 208)

Strategie snižování nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • odstranění produktu (výrobku, služby) • hodnotová analýza • zúžení sortimentu
Produktové zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení atraktivnosti • změna kvality • změna stylu
Rozvoj produktové řady	<ul style="list-style-type: none"> • změny v produktových řadách individuální modifikace • výroba podle zadaných parametrů
Vývoj nových produktů	<ul style="list-style-type: none"> • celosvětové novinky • nové produktové řady • rozšíření produktové řady

Každý výrobek podléhá vlivu času a díky tomu se zavádí pojem „životní cyklus výrobku“, který má čtyři vývojové fáze (viz Graf č. 1) a pro každou fázi je specifická jiná strategie (viz Tabulka 3).



Graf č. 1: Životní cyklus produktu

(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 174)

Tabulka 3: Strategie vhodné pro rozdílné fáze životního cyklu výrobku

(Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 225-226)

Fáze	Charakteristika	Možné strategie
ZAVÁDĚNÍ	<ul style="list-style-type: none"> vysoké náklady na výzkum, vývoj a přípravu výroby, překonávání nedůvěry zákazníka nízká prodejnost nízké zisky 	<p>a) <i>strategie intenzivního marketingu</i> -vysoká cena, silná reklama</p> <p>b) <i>strategie výběrového proniknutí</i> -vysoká cena, slabá reklama</p> <p>c) <i>strategie širokého proniknutí</i> -nízká cena, silná reklama</p> <p>d) <i>strategie pasivního marketingu</i> -nízká cena produktu, slabá reklama</p>
RŮST	<ul style="list-style-type: none"> roste prodej rozšíření poptávky stoupá produkce i zisk první opakované nákupy konkurence sílí snaha získat další segmenty nové distribuční cesty 	<p>e) <i>modernizace produktu</i></p> <p>f) <i>zvyšování jakosti</i></p> <p>g) <i>zvyšování kvality</i></p> <p>h) <i>rozšíření sortimentu o další modifikaci produktu</i></p> <p>i) <i>vstup na nové segmenty</i></p> <p>j) <i>užití nových distribučních sítí</i></p> <p>k) <i>udržování cen, případné snížení cen pro získání nových zákazníků</i></p> <p>l) <i>udržování nákladů na komunikační mix</i></p>
ZRALOST	<ul style="list-style-type: none"> zpomalování růstu objemu prodeje přebytek kapacit v odvětví tři etapy prodeje (mírné zvyšování prodeje, ustálení prodeje, začátek mírného poklesu zisku) slabší výrobci opouští trh 	<p>m) <i>pokus o dosažení maximálního zisku</i></p> <p>n) <i>snaha o získání maximálního tržního podílu zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje</i></p> <p>o) <i>přestavení komunikačního mixu</i></p> <p>p) <i>zintenzivnění distribuce</i></p>
POKLES	<ul style="list-style-type: none"> silný pokles prodeje, zisku silná konkurence 	<p>q) <i>zvýšení investic pro zajištění lepšího konkurenčního postavení</i></p> <p>r) <i>vyřazení neefektivních zákaznických skupin</i></p> <p>s) <i>usilování o udržení stávajících produktů bez redukce marketingové podpory</i></p> <p>t) <i>„sklizení“-silné omezení nákladů, co nejvyšší zisk</i></p> <p>u) <i>vyřazení produktu</i></p>

1.2.2 Cena

V praxi cena nejčastěji představuje peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. Obecně je ale cena determinována souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby (Kotler, 2007, s. 748). Je prvkem marketingového mixu, který dotváří charakter produktu, je vyjádřením jeho hodnoty (Jakubíková, 2013, s. 270) a zároveň je jedinou částí instrumentária, které vytváří zisk (Kotler, Keller, 2007, s. 469).

Cena v tržní ekonomice představuje několik následujících funkcí:

- Regulační – základní funkce ceny, cena je tržním regulátorem dvou elementárních tržních sil; nabídky a poptávky.
- Rozdělovací – je nástrojem rozdělování důchodů.
- Alokační – plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů.
- Kriteriační – je jedním z důležitých kritérií při rozhodování o koupi.
- Informační – je nositelem informací o situaci na trhu, hlavně stavu nabídky a poptávky.
- Racionalizační – vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky.
- Evidenční – je měřítkem ekonomické činnosti (Jakubíková, 2013, s. 271).

Ceny jsou ovlivňovány mnoha vnějšími a vnitřními faktory. Pro jejich tvorbu je známo několik metod. V jejich rozdělení se více či méně shodují tuzemské i světové autority (Kotler, Jakubíková, Synek) a liší se zejména v orientaci ceny:

A. Nákladově orientovaná tvorba cen

Cena je stanovena na základě nákladů, ke kterým je připočtena zisková přírážka.

B. Poptávkově orientovaná tvorba cen

- a. Zákazníkem vnímaná hodnota výrobku – při této metodě je důležité přesně zjištění názoru kupujícího na hodnotu. Pro tento účel se většinou využívá srovnávání více výrobků pomocí bodového hodnocení různých parametrů, které na konci vyhodnotí nejlépe a nejhůře vnímané produkty.

- b. Intenzita poptávky - tato metoda je též známá pod pojmem cenová diskriminace. Výrobek se prodává ve stejném období za různé ceny. Vzniká na základě prostorové, časové a výrobkové diferenciaci.

C. Konkurenčně orientovaná cena

Tato metoda se vyznačuje orientací na výši a změny cen konkurence bez ohledu na vlastní náklady. Používá se zejména při obtížně zjistitelných nákladech, či homogenních výrobcích (Synek a kol., 2011, s. 192 - 194).

Dále mohou být ceny stanovovány dle cenových strategií. Základními strategiemi jsou cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem, cenové strategie v souvislosti s životním cyklem produktu a cenové strategie pro produktové řady (Jakubíková, 2013, s. 285 - 287).

1.2.3 Distribuce

Distribuce jako další součást marketingového instrumentária si klade za cíl doručit správným způsobem produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkt k dispozici, v množství, které potřebují a v požadované kvalitě. Distribuce je dlouhodobou záležitostí a nelze ji tedy měnit operativně (Jakubíková, 2013, s. 240).

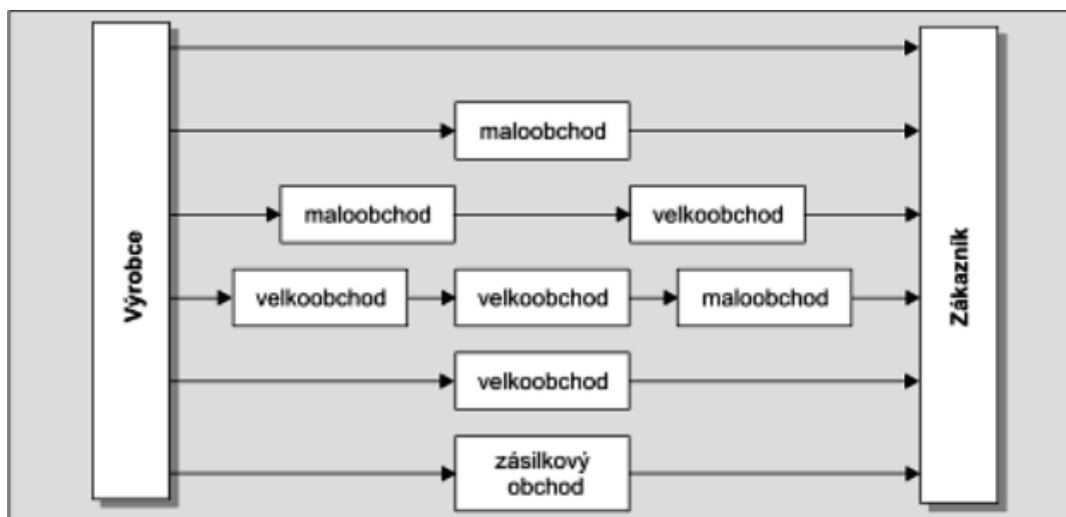
Základem celé distribuce je tzv. distribuční řetězec. Jedná se souhrn veškerých článků zapojených do procesu, dodavateli počínaje, přes výrobce a distributory, až po odběratele. Část od výrobce po koncového uživatele se nazývá distribuční, či marketingová, cesta (Kotler, 2007, s. 957). Distribuční cesta je zabezpečována distribučními mezičlánky, které se dělí do tří skupin:

- Obchodní prostředníci – nakupují zboží, určitou dobu jej vlastní a pak jej dále prodávají.
- Obchodní zprostředkovatelé – zboží nevlastní. Vyhledávají subjekty nabídky a poptávky a zprostředkovávají setkání a prodej.
- Podpůrné distribuční mezičlánky – firmy poskytující velké množství služeb (přeprava, skladování, atd.). Většinou se jedná o outsourcing (Jakubíková, 2013, s. 244).

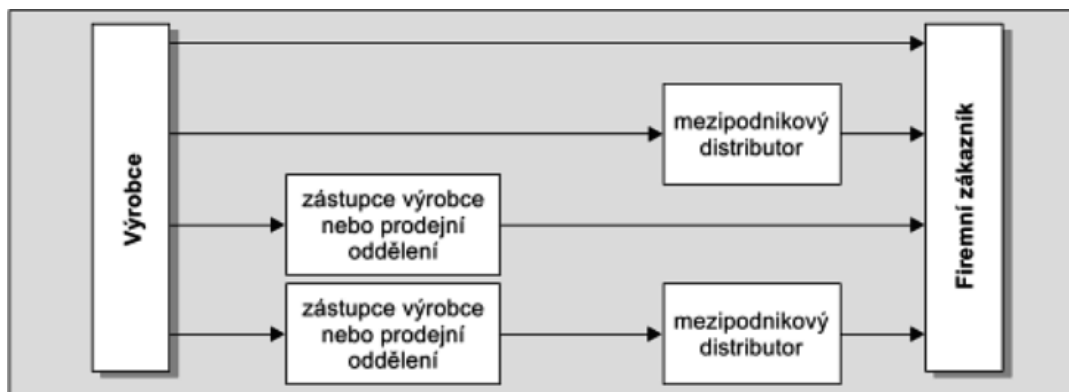
Počet těchto mezičlánků se liší pro různé distribuční strategie:

- Intenzivní distribuce znamená, že zboží je k dispozici na všech možných prodejních místech. Většinou se používá pro rychloobrátkové zboží.
- Selektivní distribuce je charakteristická využitím několika mezičlánků, se kterými výrobce navazuje hlubší vztahy. Zboží je k dispozici na omezeném počtu míst.
- Exkluzivní distribuce znamená, že zboží je k dispozici na velmi malém počtu míst a většinou se jedná o jednoho distributora, který vlastní výhradní práva na distribuci daného produktu. Bývá spojena s luxusním zbožím a vyššími cenami (Boučková, 2003, s. 204).

Distribuční cesty se liší pro spotřebitelské a průmyslové trhy (viz Obrázek 6 a Obrázek 7). Přímá cesta je stejná pro oba dva případy; jedná se o distribuční cestu bez prostředníků.



Obrázek 6: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 250)



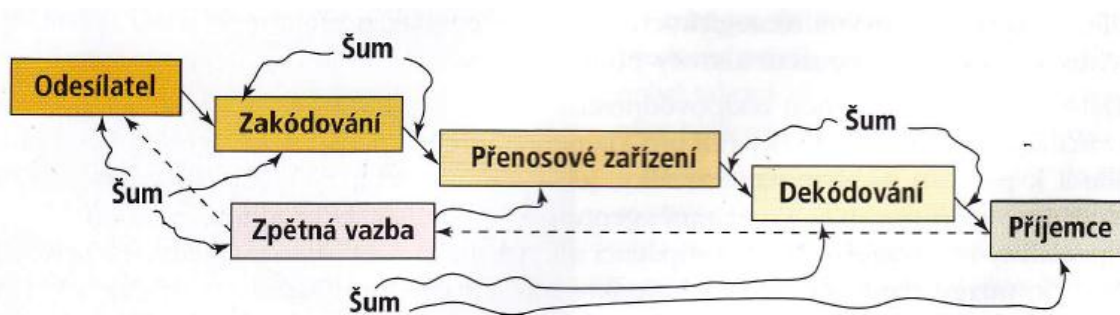
Obrázek 7: Varianty distribučních cest na průmyslových trzích
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 255)

1.2.4 Propagace

Propagace, nebo také marketingová komunikace, je prostředkem, kterým se firmy, ať už přímo nebo nepřímo, snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele o produktech a značkách, které prodávají. Je prostředkem, díky němuž může podnik vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy (Kotler, Keller, 2013, s. 516).

Úlohu marketingové komunikace vyjadřuje tzv. model AIDA. Tento model je zkratkou z anglických slov *attention*, *interest*, *desire* a *action* a vyjadřuje různá stádia vnímání spotřebitele od nevědomosti o produktu/značce až po koupi – tedy pozornost, zájem, touhu a akci (Jakubíková, 2013, s. 297).

Komunikační proces probíhá mezi odesílatelem a příjemcem (viz Obrázek 8). V průběhu dochází k zakódování zprávy, jejímu přenosu skrze vybrané medium a k následnému dekódování. Celý proces je narušován komunikační šumem.



Obrázek 8: Komunikační proces

(Zdroj: Clow, Baack, 2008, s. 6)

Komunikační strategie velkou měrou přispívá k utváření identity značky (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 56). Komunikační strategie je rozdělena do následujících částí komunikačního mixu (viz Tabulka 4):

- A. **Reklama** – jedná se o placenou a neosobní formu propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.
- B. **Podpora prodeje** – jsou rozmanité, zejména krátkodobé podněty pobízející ke koupi.
- C. **Události a zážitky** – jde o činnosti financované společností za účelem interakce spojené se značkou.
- D. **Public relations a publicita** – jsou programy určené k propagaci a ochraně image společnosti a výrobků.

E. Osobní prodej – je osobní interakce s potenciálními zákazníky pro poskytování prezentací, zodpovídání otázek a zajišťování objednávek.

F. Direct marketing – je používání různých forem přímého kontaktování potenciálního zákazníka za účelem vyvolání odezvy (Kotler, Keller, 2007, s. 574).

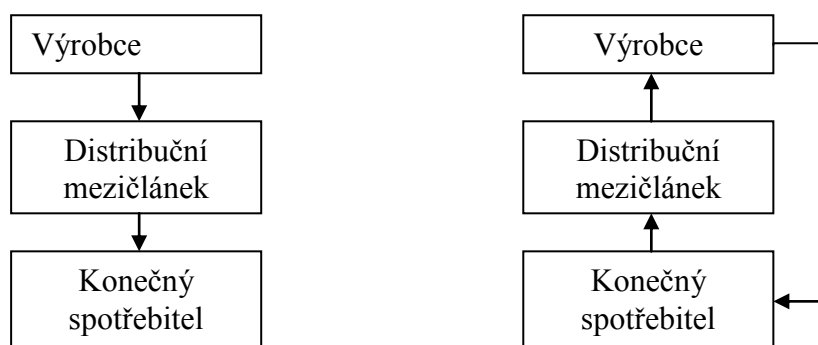
Tabulka 4: Běžné komunikační platformy

(Upraveno dle: Kotler, Keller, 2007, s. 575)

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations	Osobní prodej	Direct marketing
Tiskové a vysílané reklamy	Soutěže, hry, sázky, loterie	Sport	Balíčky pro novináře	Prodejní prezentace	Katalogy
Vnější balení	Prémie a dárky	Zábava	Projevy	Prodejní schůzky	Zasílání pošty
Vkládaná reklama	Vzorky	Festivaly	Semináře	Stimulující programy	Telemarketing
Filmy	Veletřhy a výstavy	Umění	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a propagační tiskoviny	Vystavování	Příležitosti	Charitativní dary	Obchodní výstavy a veletřhy	Teleshopping
Plakáty a letáky	Ukázky	Exkurze po továrnách	Publikace		Faxy
Adresáře a katalogy	Kupony	Muzea společností	Vztahy s komunitou		E-maily
Reprinty reklam	Slevy	Pouliční aktivity	Lobování		Hlasová pošta
Billboardy	Nízkoúrokové financování		Identity media		
Poutače	Zábava		Časopis společnosti		
POS displeje	Výkup na protiúčet				
Audiovizuální materiál	Věrnostní programy				
Symboly a loga	Provázání				
Videokazety					

Při tvorbě komunikační strategie existují dvě možnosti volby strategických směrů – Push (strategie tlaku) a Pull (strategie tahu). Strategie Push je zaměřena na účastníky

distribuční cesty, kdy výrobce působí nástroji marketingové komunikace na distribuční mezičlánek a ten zase působí na koncového uživatele (viz Obrázek 9, vlevo). Základním nástrojem je osobní prodej, dále pak podpora prodeje a reklama směrem k distributorům a zákazníkům. U strategie Pull se zaměření liší v tom, že výrobce působí komunikací na koncového spotřebitele (viz Obrázek 9, vpravo). Ten pak působí svou poptávkou na mezičlánek na distribuční cestě. Podniky využívají zejména reklamu a podporu prodeje. Firmy většinou využívají kombinaci obou strategií (Horáková, 2003, s. 80).



Obrázek 9: Strategie Push (vlevo) a strategie Pull (vpravo)

(Upraveno dle: Horáková, 2003, s. 81)

1.3 Situační analýza

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy“ (Jakubíková, 2005 citovaná Jakubíkovou, 2013, s. 94).

Marketingová situační analýza udává směr k volbě cílových trhů a nalezení marketingových cílů a strategií pro konkrétní trhy a je prvním krokem v přípravě marketingového plánu. Lze ji rozdělit do tří částí:

A. Informační část – dochází ke sběru informací a jejich hodnocení

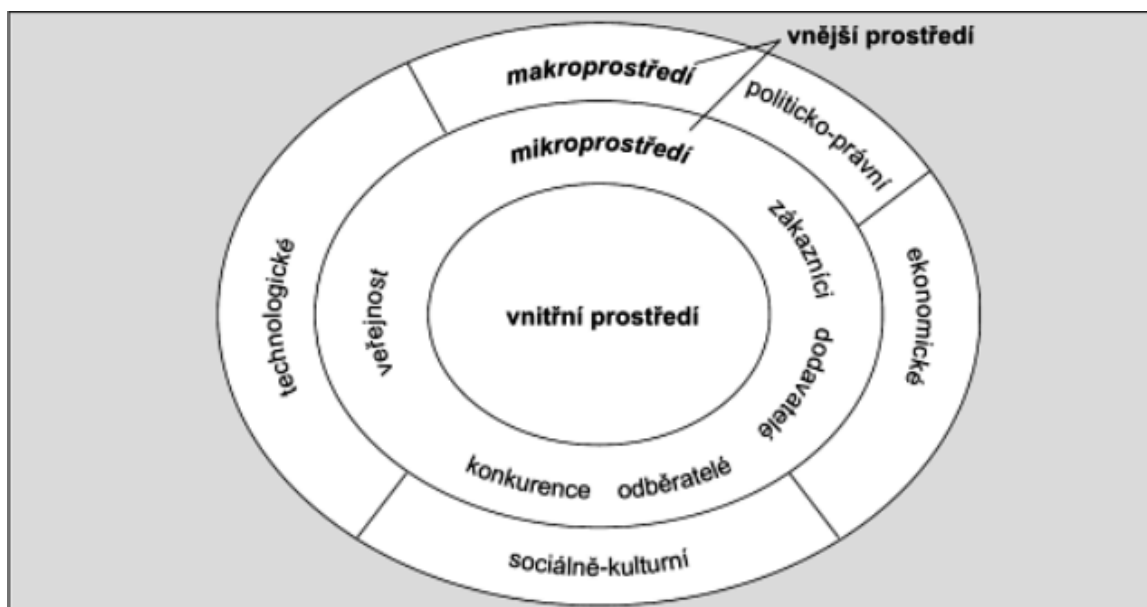
- Hodnocení vnějších faktorů
- Hodnocení vnitřních faktorů

B. Porovnávací část – generuje možné strategie při využití následujících metod:

- Matice SWOT
- Matice SPACE
- Matice BCG
- Interní-externí matice

C. Rozhodovací část – objektivně se hodnotí zvažované strategie a doporučují se případné změny (Jakubíková, 2013, s. 95 - 96).

Na počátku marketingové situační analýzy obvykle bývá analýza prostředí firmy. Tato analýza se dělí na analýzu vnějšího prostředí – makroprostředí a mikroprostředí, a analýzu vnitřního prostředí (viz Obrázek 10).



Obrázek 10: Vnější a vnitřní prostředí firmy

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98)

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy se rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu (Jakubíková, 2013, s. 98).

Makroprostředí

Do tohoto prostředí se obvykle řadí faktory spojené do zkratky STEP (nebo také PEST, PESTEL, SLEPT apod.):

- Sociální (**S**ocial)
- Technické a technologické (**T**echnological)
- Ekonomické (**E**conomic)
- Politicko-legislativní (**P**olitical)

Dále k nim bývají zpravidla řazeny faktory přírodní a ekologické (Boučková, 2003, s. 84).

Sociální faktory

Sociální faktory se dále dělí na demografické a kulturní.

Demografické faktory obsahují základní ukazatele, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Patří sem počet obyvatel, hustota osídlení, věk, pohlaví a další veličiny. Je tedy zřejmé, že středem veškeré pozornosti je právě populace a díky tomu jsou demografické faktory považovány za nejvýznamnější.

Kulturní faktory jsou souborem hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou generačně předávány. Obsahují jak materiální, tak duchovní prvky. Nejdůležitější pro marketing jsou ty faktory, které nejvíce ovlivňují chování zákazníka (Boučková, 2003, s. 84).

Technické a technologické faktory

Technologické faktory nabývají v dnešním světě stále většího významu a to zejména ve spojitosti s výzkumem a vývojem. Pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, je nezbytné vkládat nemalé finanční prostředky právě do výzkumu a vývoje (Boučková, 2003, s. 84).

Ekonomické faktory

Mezi pro podniky nejvýznamnější ekonomické faktory patří reálné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů poskytnutých spotřebitelům (Boučková, 2003, s. 85).

Politicko-legislativní faktory

Situaci na trhu často ovlivňuje vnitrostátní i mezinárodní politické dění a legislativa, která určuje podmínky pro podnikání. Dalšími faktory jsou normy pro ochrany podnikání a pro ochranu spotřebitele a zájmů společnosti. V této sféře je možné se setkat

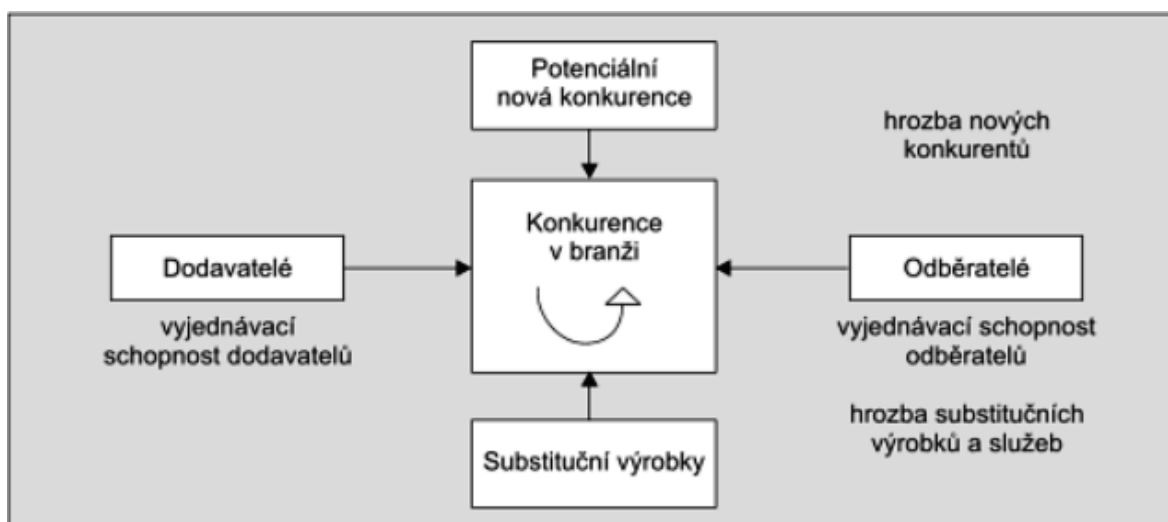
s jistými zájmovými skupinami (lobby), které usilují o co nejvýhodnější pozici pro svůj konkrétní případ. Na druhé straně ovšem také působí nátlakové skupiny hájící zájmy spotřebitelů, např. Sdružení obrany spotřebitelů ČR (Boučková, 2003, s. 86).

Přírodní a ekologické faktory

V době zhoršování životního prostředí je tato část makroprostředí velice sledovaným faktorem. Mezi tyto prvky patří například nedostatek surovin, zvýšené energetické náklady, tlaky proti znečišťování prostředí a měnící se role vlád (Kotler, Keller, 2007, s. 127 - 128).

Mikroprostředí

Do tohoto prostředí se řadí faktory, které může firma svým jednáním významně ovlivnit. Pro jeho analýzu je vhodná Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 102).



Obrázek 11: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103)

Těchto pět konkurenčních sil vytváří pro podnik pět typů hrozeb:

- A. Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – nižší atraktivita trhu při větším počtu silných konkurentů, nebo při poklesu tempa růstu prodeje. Dochází ke zvýšení fixních nákladů a v některých případech i k cenovým válkám (Kozel a kol., 2006, s. 31).

- B. Hrozba nově nastupujících firem** – atraktivita trhu se liší podle výše bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější je takový, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu (Kotler, Keller, 2007, s. 380).
- C. Hrozba substitučních produktů** – substituční výrobky nahrazují produkty společnosti a omezují ceny a tím i zisky (Kozel a kol., 2006, s. 31).
- D. Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů** – dochází k ovlivňování v podobě cen a objemu dodávek. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro společnost důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná (Kozel a kol., 2006, s. 31).
- E. Hrozba rostoucí kompetence zákazníků** – dochází k tlaku ze strany zákazníků na snižování cen, zvyšování kvality a zvyšuje se napětí mezi konkurencí. Disponují vysokou vyjednávací silou v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují substituty, cena výrobků společnosti představuje malé procento jejich celkových odběrů a pro firmu je významnou položkou celkových tržeb (Kozel a kol., 2006, s. 31).

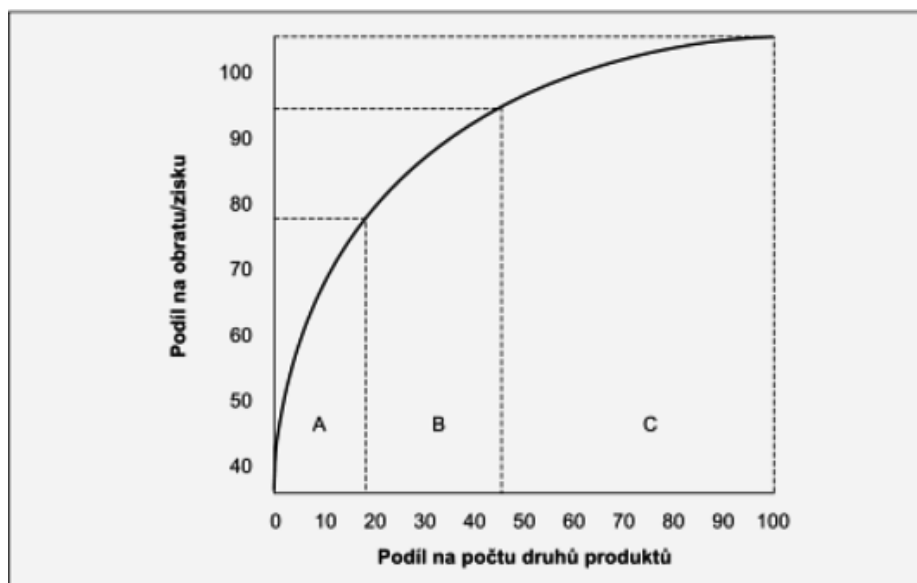
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

V tom co je to vnitřní prostředí firmy a jak ji analyzovat existuje ve světě marketingu nejednotnost. Jakubíková (2013, s. 109) definuje analýzu vnitřního prostředí jako identifikaci zdrojů a schopností podniku, kterou musí podnik mít, aby mohl reagovat na kroky a příležitosti vznikající v jeho okolí.

Portfolio analýza

Metoda ABC (Paretto analýza)

Tato metoda si klade za cíl identifikovat skupinu prvků, které jsou důležité pro celkový výsledek podnikání, tzn., které výrobky přinášejí firmě největší zisky, a které jsou naopak nevýnosné. Jedná se o prvky, které tvoří menšinu podílu portfolia produktů a přitom vytvářejí většinu zisků a prvky, které na druhou stranu tvoří většinu portfolia, ale přinášejí nepodstatné zisky (Jakubíková, 2013, s. 152).



Obrázek 12: ABC analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 152)

Z obrázku 13 je patrné, že 80 % zisků tvoří 20 % druhů produktů (výrobky A).

1.3.3 SWOT technika

SWOT je nástrojem pro stanovení stávající strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám firmy. Poskytuje informace o silných a slabých stránkách (vnitřní situace) firmy a o možných příležitostech a hrozbách (vnější prostředí) (Kozel a kol, 2006, s. 39).

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní výrobky (služby) Tradice značky Dobře zajištěný a fungující servis Dobrá finanční situace Vyškolení prodejní personál Vysoká úroveň marketingové komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> Konzervativní přístup k inovačnímu procesu Vysoká zadluženost Nedostatečná úroveň informačního systému Nízký prodejní obrat Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> Příznivé podmínky na trhu Chybná strategie konkurence Příznivé změny v politice Snadný vstup na nové trhy Moderní trendy v technologiích 	<ul style="list-style-type: none"> Nepříznivé legislativní změny Politické změny (destinace) Zvýšení konkurenčního tlaku Zvýšení rizik prodeje

Obrázek 13: SWOT matice s častými příklady s praxe

(Zdroj: Everesta, 2014)

Pro tvorbu výsledné SWOT matice se používá hodnocení výkonnosti a závažnosti faktorů (viz Tabulka 5). Produktu v levé horní části matice potřebují výkonnostně posílit, pravá horní část obsahuje faktory, které jsou nejdůležitější pro prosperitu podniku, levá dolní část obsahuje nepříliš důležité faktory a pravá dolní část představuje málo důležité faktory, ovšem v této části se projevuje síla podniku a je třeba zvážit úsilí vynaložené na tento faktor (Horáková, 2003, s. 50).

Tabulka 5: Hodnocení výkonnosti a závažnosti

(Upraveno dle: Horáková, 2003, s. 50)

		Výkonnost				
		1	2	3	4	5
Závažnost	Vysoká					
	Průměrná					
	nízká					

Pro potřeby SWOT analýzy existují ještě další dvě matice – matice příležitostí a matice hrozeb. Jsou postaveny na témže principu jako matice výkonnosti a závažnosti a identifikují pravděpodobnost výskytu faktoru a sílu jeho působení (Kozel a kol., 2006, s. 40).

2 Analytická část práce

2.1 Představení společnosti

ACO Stavební prvky, spol. s r. o. se sídlem v obchodně logistickém parku v Jihlavě – Pávově je součástí skupiny ACO Group sídlící v německém Rendsburgu. ACO Group působí ve 28 zemích světa, z toho ve 12 zemích se nachází 26 výrobních závodů. Roční obrát celé skupiny je přibližně 600 milionů euro. Skupina ACO vstoupila na český trh v roce 1992 jako distribuční společnost a o rok později došlo k investici do výrobních prostor v Příbyslavi. Dalším milníkem pro ACO v ČR byl rok 2000, kdy bylo do výrobních hal a technologií v Příbyslavi investováno téměř 100 milionů Kč. Z celkových přibližně 4000 zaměstnanců ACO Group po celém světě je v ČR zaměstnáno téměř 600 lidí (ACO Stavební prvky, 2014). V České Republice je skupina zastoupena třemi podniky – ACO Industries, k. s., sídlící v původním závodě v Příbyslavi, dále ACO Industries Tábor, s. r. o., která sídlí v Sezimově Ústí a konečně ACO Stavební prvky, s. r. o., jehož marketingové strategii je věnována tato diplomová práce (ACO Group, 2014).

2.1.1 Výpis z obchodního rejstříku

ACO Stavební prvky, spol. s r. o. je zapsána ve veřejném obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 62464.

Datum zápisu:	31. prosince 2002
Obchodní firma:	ACO Stavební prvky spol. s r.o.
Sídlo:	Jihlava - Pávov 141, PSČ 58601
Identifikační číslo:	25980009
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	Ing. LUKÁŠ LIČKA, dat. nar. 9. května 1973 Pejškov 33, PSČ 66601 Den vzniku funkce: 1. července 2010
Způsob jednání:	Způsob zastupování: Jednatel zastupuje společnost navenek.

Společníci:

Společník: Severin Alhmann Holding GmbH
Rendsburg, Am Ahlmannkai, Spolková republika Německo

Podíl: **Vklad:** 8 000 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 8 000 000,- Kč (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2014).

2.2 Finanční analýza společnosti

Pro posouzení ekonomické situace společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. bylo využito nástrojů finanční analýzy. Hlavními zdroji pro vypracování finanční analýzy jsou informace dostupné v rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o finančních tocích.

2.2.1 Struktura majetku firmy

Aktiva společnosti v roce 2014 jsou v první řadě tvořena zejména softwarem, pozemky a stavbami a samostatnými movitými věcmi a soubory movitých věcí, které tvoří v dlouhodobém majetku největší položku – jsou zastoupeny stroji, přístroji a zařízeními, dopravními prostředky a inventářem s dobou použitelnosti delší než jeden rok. Z aktiv oběžných jde pak o zásoby, materiál a zboží, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, dlouhodobé poskytnuté zálohy a pohledávky z obchodních vztahů.

Jak stálá, tak i oběžná aktiva se v posledních čtyřech letech pohybují na přibližně stejné úrovni – konkrétně stálá aktiva okolo 7 000 tis. Kč netto, oběžná cca 62 000 tis. Kč netto. V roce 2008 se společnost přestěhovala do nově vybudovaného logistického centra u Jihlavy a začala fungovat v lepších podmínkách. V době před tímto stěhováním se aktiva pohybovala okolo 120 000 tis. Kč, tedy na mnohem větší úrovni.

Pasiva jsou tvořena přibližně z poloviny vlastním kapitálem a z druhé poloviny cizími zdroji, které jsou zhruba ve stejném poměru rozděleny mezi krátkodobé bankovní úvěry – 22 000 tis. Kč, a krátkodobými závazky – 17 500 tis. Kč.

I přes nepříznivé podmínky ve stavebnictví udržuje ACO Stavební prvky, s. r. o. svůj výsledek hospodaření v ziskových hodnotách (viz Graf č. 2: Výsledek hospodaření 2008 – 2013).

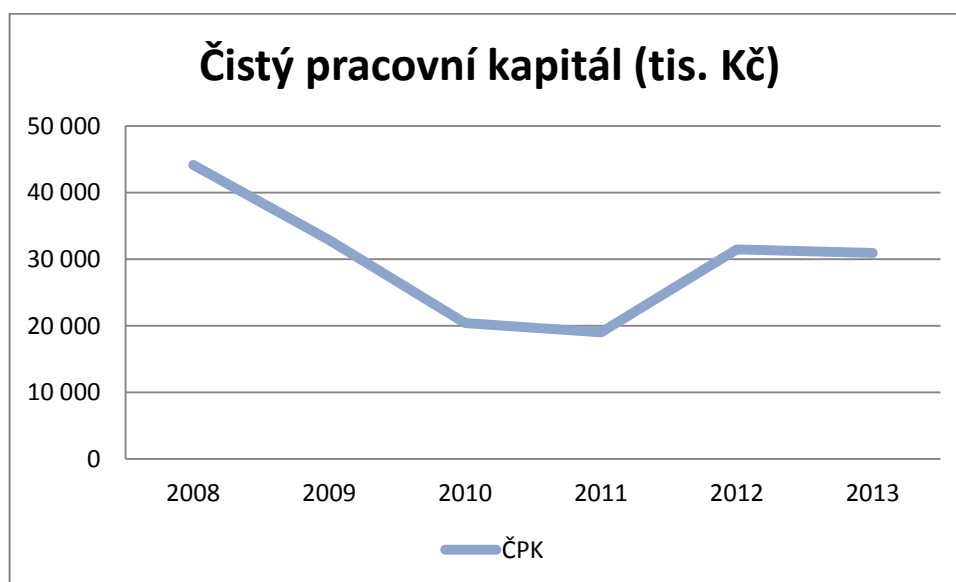


Graf č. 2: Výsledek hospodaření 2008 – 2013

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza čistého pracovního kapitálu představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jelikož čistý pracovní kapitál odráží platební schopnost podniku, umožňují tato analýza hodnotit likviditu firmy.



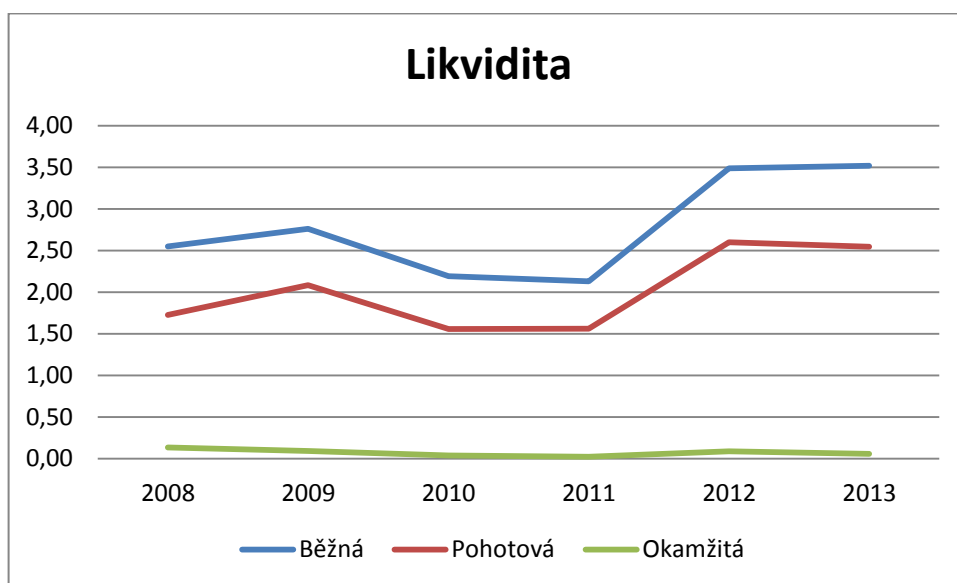
Graf č. 3: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

ACO Stavební prvky, s. r. o. dlouhodobě vykazuje čistý pracovní kapitál vyšší než 20 milionů Kč, v posledních dvou letech dokonce přes 30 milionů Kč, což lze z pohledu likvidity hodnotit jako pozitivní. Trend ČPK je ovlivněn vývojem trhu v posledních letech.

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Likvidita

Poměrový ukazatel likvidity umožňuje hodnotit schopnost společnosti krátkodobě dostát svým závazkům, zjednodušeně tedy představuje míru její důvěryhodnosti a spolehlivosti pro banky či další věřitele. Analýza poměrových ukazatelů je hodnocena třemi způsoby dle podílu krátkodobých závazků na různých položkách aktiv – běžná, pohotová a okamžitá likvidita.



Graf č. 4: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

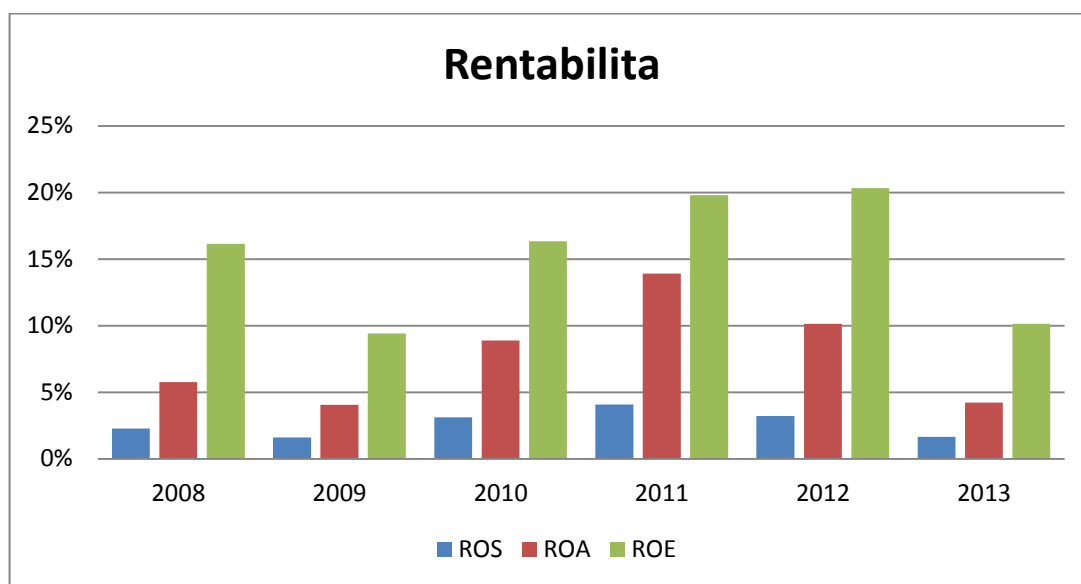
Běžná likvidita vyjadřuje podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech, přičemž se doporučovaná hodnota, ač se názory liší autor od autora, pohybuje mezi hodnotami 1,5 až 2,5. Likvidita společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. se, co se týče krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, pohybuje v mezích těchto hodnot, až na poslední dva roky, kdy dosahovala hodnot okolo 3,5. Tuto větší míru likvidity lze považovat za zdravou a dokonce vítanou mezi věřiteli.

Pohotová likvidita představující krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy bez zásob, které jsou nutné pro chod podniku, v podstatě logicky kopíruje trend běžné likvidity. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují okolo 1 – 1,5. Z těchto důvodů lze komentovat pohotovou likviditu obdobně jako běžnou – z pohledu bank a jiných věřitelů jde o pozitivní míru, která zvyšuje spolehlivost firmy.

Okamžitá likvidita, která je hodnocením krytí krátkodobých závazků finančním majetkem, se má ideálně pohybovat kolem 20 %. Od roku 2008 se společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. těmto hodnotám přibližovala pouze v prvním zmiňovaném roce. Od té doby okamžitá likvidita nedosahovala ani 0,1- tedy 10%. Tento ukazatel je logicky velkou mírou ovlivněn výší krátkodobého finančního majetku, který od počátku zkoumaného období, tj. rok 2008, firma výrazně zredukovala téměř na pětinu a oproti roku 2007, kdy byla okamžitá likvidita cca 25 %, dokonce na desetinu. Tento faktor je ovlivněn tím, že společnost vlastní kontokorentní účet, který slouží ke krytí neočekávaných závazků.

Rentabilita

Výnosnost podniku neboli rentabilita je poměrový ukazatel, který jednoduše řečeno hodnotí poměr mezi výnosy a vynaloženými náklady. Pro účely práce bylo využito rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu.



Graf č. 5: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pro potřeby diplomové práce byla zvolena varianta podílu *zisku po zdanění (EAT)* a *tržeb*. Výsledkem je tedy tzv. *zisková marže* (Podnikatel, 2013). U společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. se ROS dlouhodobě pohybuje pod 5 %. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2011, kdy z jedné koruny tržeb firma získala 0,04 Kč marže. Přestože se tyto hodnoty zdají být příliš malé, v daných souvislostech – vysoký absolutní objem tržeb a rychlý obrat zásob, se jedná o uspokojivé výsledky.

Rentabilita aktiv (ROA) představuje míru zhodnocení aktiv, které jsou financované z vlastních i cizích zdrojů. Výpočet vychází opět z podílu *EAT* a celkových aktiv podniku. (Podnikatel, 2013). V letech 2010 až 2012 se ROA pohybovala okolo 10 %, ovšem v posledním roce se opět klesla pod 5 %. Z jedné koruny majetku tedy společnost produkuje zisk okolo 0,05 – 0,10 korun.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, kolik procent zisku podnikatel získá z jedné korunu vložené do podnikání (Podnikatel, 2013). Výsledná hodnota vychází z podílu *EAT* a vlastního kapitálu. ROE se u ACO pohybuje dlouhodobě mezi 10 % a 20 %, což je hodnota odpovídající obvyklým hodnotám ROE v tomto odvětví.

2.2.4 Index bonity

Bonita společnosti se využívá pro určování kvality firmy založené na její výkonnosti a finanční situaci. Čím je větší hodnota bonity, tím je vhodnější a jistější spolupráce s analyzovaným subjektem. K výpočtu indexu bonity se využívá následujících ukazatelů a s nimi spojených vah:

$$IB = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6$$

x_1 = cash flow / cizí zdroje

x_2 = celková aktiva / cizí zdroje

x_3 = zisk před zdaněním / celková aktiva

x_4 = zisk před zdaněním / celkové výkony

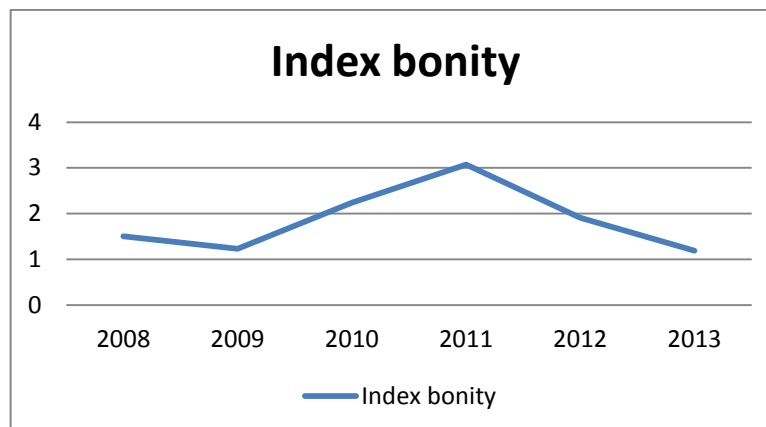
x_5 = zásoby / celkové výkony

x_6 = celkové výkony / celková aktiva

K hodnocení je pak využito následující škály (Podnikátor, 2012):

Tabulka 6: Hodnocení indexu bonity (Upraveno dle: Finananalysis, 2014)

Hodnota	Hodnocení situace podniku
$-3 < IB < -2$	extrémně špatná
$-2 < IB < -1$	velmi špatná
$-1 < IB < 0$	špatná
$0 < IB < 1$	určité problémy
$1 < IB < 2$	dobrá
$2 < IB < 3$	velmi dobrá
$3 < IB$	extrémně dobrá



Graf č. 6: Index bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě těchto faktů byl vytvořen výsledný graf indexu bonity pro roky 2008 - 2013. Z grafu je zřejmé, že se společnost dlouhodobě pohybuje v rozmezí kvalitních výsledků. V roce 2011 dokonce firma dosahovala extrémně dobré bonity a nikdy za posledních šest let se nedostala do situace, kdy by musela řešit problémy s výkonností, či finanční situací.

2.2.5 Závěry finanční analýzy

Po provedených analýzách lze vyhodnotit stávající finanční situaci společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. jako stabilní. Ve všech analýzách vyšlo najevo, že si firma dlouhodobě vede po finanční stránce nadprůměrně. Na druhou stranu je evidentní rozdíl v ukazatelích při porovnávání let 2008 až 2013. V roce 2008 došlo k přestěhování firmy do nového logistického centra a zároveň k výrazné přeměně mnoha položek rozvahy, což se odrazilo i v provedených analýzách. V roce 2011 měla společnost velice silné období, co se týče zejména ziskovosti, rentability a bonity. V posledních dvou letech je trendem růst likvidity a čistého pracovního kapitálu, na druhou stranu ale dochází k poklesu zisku, rentability a indexu bonity společnosti. Vzhledem k nepříznivému vývoji ve stavebnictví, lze považovat výsledky hospodaření společnosti za vynikající.

2.3 Audit marketingového mixu

Skupina ACO prošla v posledních letech v segmentu Food velkými změnami z důvodu nedávné implementace nové strategie a tomu odpovídají i změny v rámci marketingového mixu. Z velké části odpovídá marketingový mix své předchozí verzi, která

byla analyzována autorem práce v sesterské společnosti ACO Industries, k. s. v roce 2013. Audit marketingového mixu tedy rozšiřuje a aktualizuje tuto původní verzi.

2.3.1 Produkt

Produktové portfolio prošlo od roku 2013 značnými změnami a to zejména z důvodu implementace nové strategie nazvané HygieneFirst. Portfolio společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. se stále dělí na *Venkovní odvodnění*, *Vnitřní odvodnění*, *Drenážní a infiltrační systémy*, *Dům, byt a zahrada* a konečně *ACO Sanita*. Portfolio bude v blízké době nadále rozšířeno o tzv. *Speciální řešení*. Tato práce se v rámci segmentu Food zabývá pouze *Vnitřním odvodněním pro potravinářský průmysl* (ACO Stavební prvky, 2014, Produkty)

V rámci tohoto segmentu je možné rozdělit produktové portfolio do následujících pěti skupin produktů:

- **ACO HygieneFirst nerezové vpusti**

Nerezové vpusti jsou vyrobené z austenitické nerezové oceli třídy AISI304 nebo AISI316 ve dvou verzích (viz Příloha 2 - Druhy vpustí) – teleskopicky nastavitelné (dvoudílné), nebo jednodílné s pevnou instalační výškou. Dle velikosti se poté dělí na další tři typy – ACO vpust 142, 157 a 218. Hlavní předností produktové řady je hygienická konstrukce, která je v souladu s EN 1672 a EN ISO 14159 – normy pro povrchy, které přijdou do styku s potravinami, a s EHEDG – norma pro hygienický design produktů. Dalšími výhodami jsou vysoký průtok, nízká stavební výška a snadno vyjímatelný sifon. Právě nová konstrukce výrobku diferencuje ACO od největších konkurentů a zvláště v segmentu Food pak může být považována za velkou konkurenční výhodu. Tato inovace spočívá v několika faktorech. Prvním jsou rádiusy, které jsou všechny větší než 3 mm a usnadňují tak čistitelnost vpustí. Dalším faktorem je napojení vpustí na podlahu, které je nově obohaceno o výplň okraje, a minimalizuje tak riziko praskání podlahy a tedy i množení bakterií. Standardním postupem ACO je pak lisované tělo vpustí bez trhlin, kde by se mohli také množit bakterie. Snadnému čištění pak napomáhá konstrukce suché jímky (ACO Stavební prvky, 2014, Nerezové hygienické vpusti).

- **Nerezové žlaby**

Součástí portfolia nerezových žlabů jsou specializované ACO HygieneFirst nerezové žlaby (viz Příloha 3 - ACO HygieneFirst nerezové žlaby), které jsou svou konstrukcí stejně jako ACO HygieneFirst nerezové vpusti uzpůsobeny k tomu, aby splňovali zejména hygienické požadavky i těch nejnáročnějších potravinářských provozů. Hlavní výhody této řady jsou obdobné, jako u vpusti – hygienická konstrukce odpovídající přísným pravidlům výše uvedených norem, vysoký průtok, snadné čištění apod. S tímto inovovaným produktem přicházejí nové prvky, které jsou uzpůsobeny zejména hygienickým podmínkám. Hlavní změny jsou stejné jako u předchozího výrobku – rádiusy nad 3 mm, napojení na podlahu, lisované tělo vpusti a konstrukce suché jímky. Speciálně pro tyto žlaby jsou typické prvky jako hygienický protiskluzný rošt a dno ve tvaru „V“. Dalšími typy nerezových žlabů jsou Nerezové žlaby pro vinyl, vhodné pro využití v profesionálních kuchyních, dále Štěrbínové nerezové žlaby, které se využívají v prostorách, kde je zapotřebí oddělit suchou a mokrou část podlahy, a konečně Nerezové krabicové žlaby, které se užívají v potravinářství, nicméně v částech provozů méně náročných na hygienu (ACO Stavební prvky, 2014, ACO HygieneFirst nerezové žlaby).

- **Nerezové potrubní systémy ACO PIPE®**

Tato produktová řada (viz Příloha 4 – ACO PIPE®) je speciálně vytvořena jako alternativa k PVC a litinovým odpadním potrubím, přičemž je kompatibilní se žlaby a vpustmi ACO. Dohromady pak tvoří komplexní řešení pro odvodnění budovy. Stejně jako předchozí výrobní řady, jsou i nerezová potrubí vytvořena z nerezové oceli AISI 304/316 a nabízí několik dimenzí a tvarů pro ideální řešení odvodnění. Mezi výhody patří vysoká odolnost materiálu vůči vnějším vlivům a cenově konkurenceschopná alternativa k litinovým potrubím (ACO Stavební prvky, 2014, Nerezové potrubní systémy ACO PIPE).

- **Odlučovače tuků**

Dalšími produkty, nabízenými v rámci segmentu Food, jsou odlučovače tuků (viz Příloha 5 – Odlučovače tuků), které slouží k zachycení a odloučení neemulgovaných tuků a rostlinných a živočišných olejů ze znečištěných vod. Odlučovače se následně dělí dle materiálu výrobku, tvaru nádrže a stupně vybavenosti (ACO Stavební prvky, 2014, Odlučovače tuků).

- **Čerpací zařízení**

Poslední výrobní řada (viz Příloha 6 – Čerpací zařízení) ze segmentu Food je zaměřena na aktivní ochranu proti zpětnému vzduťi vody. Produkt je dodáván v plastovém nebo nerezovém provedení a dále se dělí dle typu odpadní vody – šedá a černá odpadní voda (ACO Stavební prvky, 2014, Přečerpávací zařízení - aktivní ochrana proti zpětnému vzduťi).

2.3.2 Cena

Společnost ACO Stavební prvky, je součástí ACO Group a řídí se tedy holdingovými pravidly stanovování cen. ACO Stavební prvky, s. r. o. je obchodní společností, nakupuje výrobky výhradně od sesterských závodů a prodává pouze na českém trhu. Cena je stanovena na základě speciálně stanoveného ceníku, který obsahuje tzv. ICP (InterCompany prices) ceny. K této ICP ceně potom přičítá každá obchodní jednotka ACO Group plánovanou marži, která závisí na řadě faktorů – strategie produktové řady, podmínky na lokálních trzích, konkurenční ceny, atd. (Obrtel, 2013).

2.3.3 Distribuce

ACO Stavební prvky, s. r. o. je součástí distribučního řetězce ACO Group a funguje jako zprostředkovatel mezi výrobními závody ACO Group a koncovým zákazníkem či dealery. Na starosti má obsluhu výhradně českého trhu (Obrtel, 2013).

ACO Group pokrývá v dnešní době celý svět (viz Obrázek 15: Aktuální mapa pokrytí). Od autorovy analýzy v roce 2013 se Skupina ACO například rozrostla o pobočky na Novém Zélandu, Ukrajině a Kazachstánu. Došlo k přeskupení poboček v Indii a jižní Africe a posílení počtu poboček na americkém kontinentu (ACO World-wide, 2014).

V rámci ČR má ACO čtyři specifické typy distribučních článků (viz Obrázek 16: Distribuce ČR) – autorizované obchodní partnery, hobbymarkety, obchodní partnery a konečně jihlavské sídlo společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o.



Obrázek 14: Aktuální mapa pokrytí

(Zdroj: ACO World-wide, 2014)

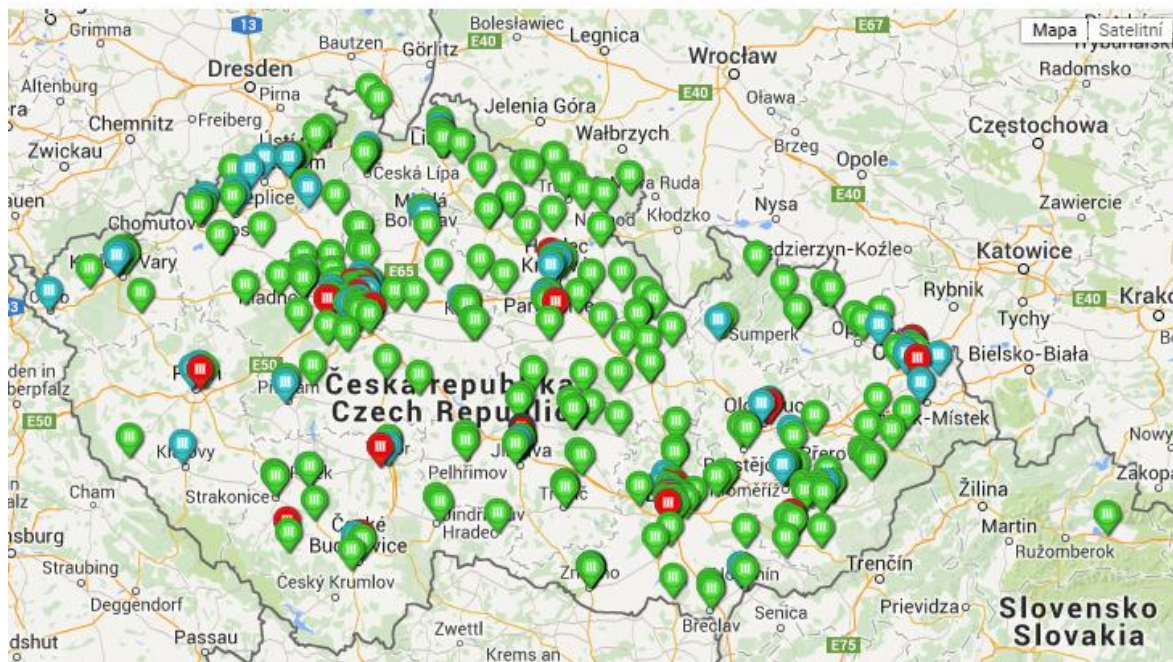
- Autorizovaný obchodní partner**

garance skladových zásob základního ACO sortimentu a profesionálního poradenství na prodejně
- Hobbymarket**

garance skladových zásob ACO sortimentu pro rezidenční výstavbu
- Obchodní partner**

doporučujeme ověřit skladové zásoby ACO sortimentu kontaktováním prodejního místa
- Sídlo společnosti**

sídlo společnosti a logistické centrum – Pávov 141, Jihlava 586 01



Obrázek 15: Distribuce ČR

(Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, Prodejní místa)

ACO Stavební prvky má sklad v místě svého působení, v Jihlavě. V porovnání s jinými sklady ACO Group se jedná spíše o menší sklad. Doprava výrobků k zákazníkům se liší pro různé transakce. Například do sesterských výrobních závodů jsou posílány dopravní prostředky vlastní, na druhou stranu pro dopravu zboží k zákazníkům se častěji využívá outsourcingu (Obrtel, 2013).

2.3.4 Propagace

Marketingová komunikace je v rámci ACO Group řízena tzv. kompetenčními centry. Pro segment Food je toto kompetenční centrum situováno v blízké Přibyslavi, v sesterském výrobním závodě ACO Industries, k. s. V rámci implementace nové strategie HygieneFirst toto kompetenční centrum spolupracuje s reklamní agenturou Ogilvy & Mather, která zprostředkovává nejnáročnější propagační akce.

Reklama

ACO Group využívá reklamní propagace zejména v podobě tiskovin, brožur a příruček, plakátů a letáků, reklamních sdělení v místech nákupu, symbolů a log a audiovizuálních materiálů (Obrtel, 2013). Všechny reklamy jsou vždy v souladu se strategií výrobkové řady a firemního poslání. Jako příklad lze uvést nejnovější strategii HygieneFirst, či korporátní strategii Collect-Clean-Hold-Release se svým sloganem „ACO. Budoucnost odvodnění.“

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje se ACO pravidelně účastní veletrhů a výstav zaměřených na stavebnictví. Na těchto akcích vždy figuruje jako vystavující firma, která poskytuje vzorky a prezentuje produkty. V rámci areálu kompetenčního centra se také nachází stálá expozice výrobků ACO. Firma využívá přístrojů iPad pro zefektivnění jednání v prostorách, které nejsou vybaveny technikou potřebnou pro správnou prezentaci produktů a služeb ACO (Obrtel, 2013).

Public relations

Pro udržování pevných vztahů s veřejností firma neustále využívá nástrojů, jako jsou například PR články, semináře, sponzoring a podnikové časopisy.

PR články jsou většinou placené a prezentují odborný pohled pracovníka ACO na danou problematiku. V rámci ACO Group je vydáván časopis ACOSphere, který

informuje o novinkách v ACO Group po celém světě a to v angličtině a němčině. České pobočky společně vydávají ACOlisty, které jsou v češtině a zaměřují se pouze na český trh a jeho novinky. Oba časopisy jsou zaměřeny zejména na zaměstnance ACO Group (Obrtel, 2013).

Osobní prodej

Osobní prodej je vykonáván speciálně vyškoleným personálem, který jako nástrojů využívá hlavně direct mailingu a katalogů. Katalogy jsou rozděleny na dva typy – produktové a segmentové. Direct mailing je využívá k oslovení vybraných konkrétních osob a oslovení je s nabídkou vhodného řešení odvodnění (Obrtel, 2013).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

K analyzování vnitřního prostředí společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. a následnému stanovení silných a slabých stránek bude využito analýzy portfolia produktů, zájmových skupin a zdrojů a kompetencí. Tyto analýzy umožní identifikovat silné a slabé stránky podniku a poskytnou kvalitní výstupy pro další zpracování.

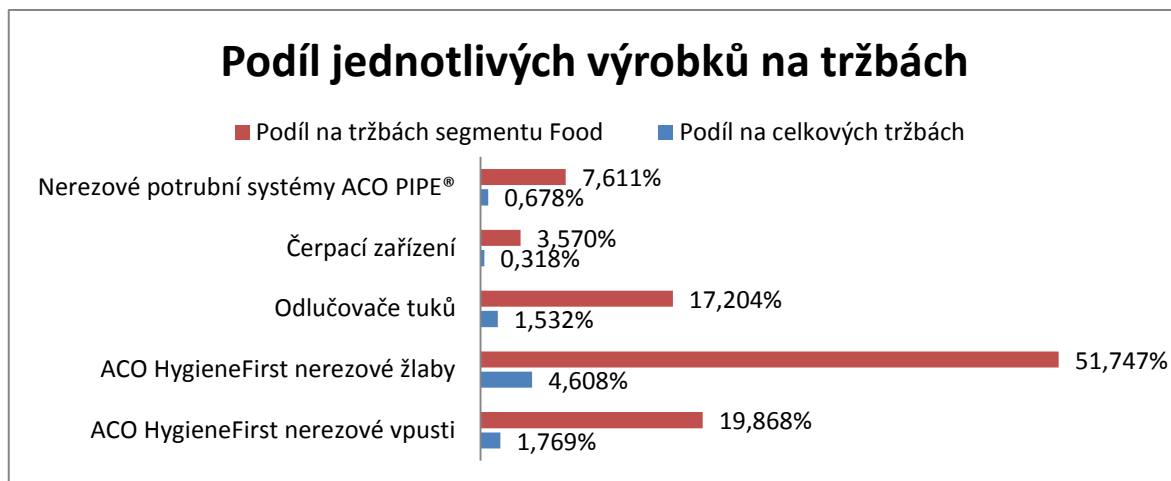
2.4.1 Analýza portfolia produktů

Portfolio analýza vychází z interních údajů firmy ACO Stavební prvky, s. r. o., které obsahují citlivé informace jako například tržby za jednotlivé produktové řady v rámci segmentu, náklady na jednotlivé produktové řady, apod. Z tohoto důvodu jsou tyto údaje vyjadřovány ve většině případů pouze v poměrových ukazatelích.

V rámci segmentu potravinářství se produkty ACO Stavební prvky, s. r. o. v roce 2013 podílely na českém trhu přibližně 18 %. V roce 2014 podíl vzrostl zhruba o 4 %.

Segment Food se v roce 2013 podílel na celkových tržbách společnosti zhruba deseti procenty. Aktuální objemy prodeje pro potravinářství tedy nebyly v rámci celého portfolia stěžejním segmentem. Nicméně lze očekávat růst tržeb tohoto segmentu vzhledem k nově nastavené strategii HygieneFirst. Nejsilnější postavení měly v tržbách společnosti ACO HygieneFirst nerezové žlaby, které se na celkových prodejkách podíleli téměř 5 % a v segmentu Food zabezpečovali více jak polovinu tržeb. Skoro 2 % celkových tržeb a necelých 20 % tržeb Food pak dosahovali ACO HygieneFirst nerezové vpusti a na podobnou úroveň se dostali i odlučovače tuků. Na druhou stranu nerezové potrubní systémy ACO PIPE®, jakožto komplementární produkt ke žlabům a vpustem, nedosáhli

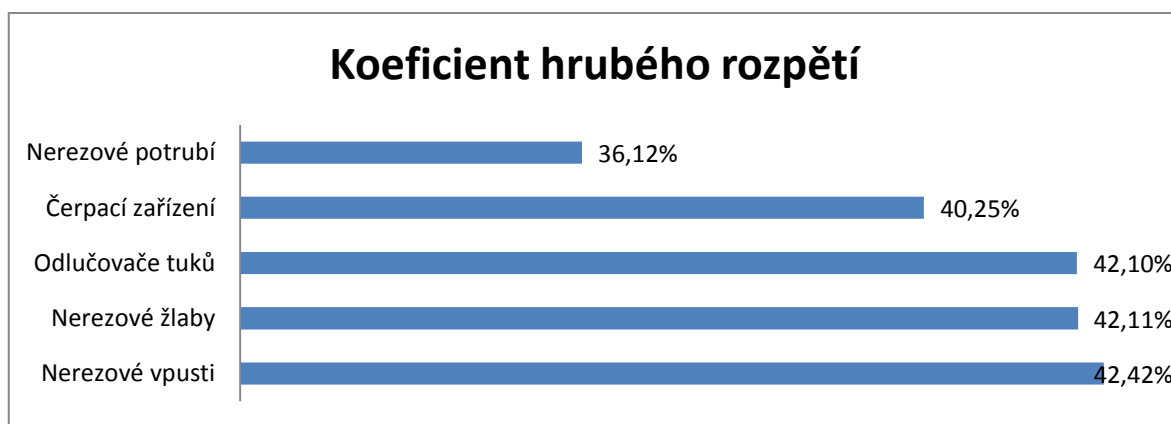
ani na 1 % celkových tržeb a pouhých 7,6 % segmentových tržeb a z toho lze odvodit, že marketingovou strategií pro tuto produktovou řadu bude nutné v blízké době optimalizovat. Čerpací zařízení tvořili v roce 2013 zanedbatelnou část tržeb jak celkových, tak i segmentových. V tomto ohledu je vhodné přehodnotit umístění tohoto produktu v rámci portfolia.



Graf č. 7: Podíl jednotlivých výrobků na tržbách

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient hrubého rozpětí poskytuje náhled na strukturu portfolia z hlediska tvorby příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (Management Mania, 2014). Z přehledu v Grafu č. 8: Koeficient hrubého rozpětí, je zřejmé, že tři nejsilnější produktové řady v rámci portfolia měly také téměř stejné hodnoty koeficientu hrubého rozpětí – kolem 42 %. Nicméně prodejně slabší části portfolia dosahovali v roce 2013 podobných hodnot a lze tedy identifikovat určitou standardizovanou strategii cenotvorby pro ACO Stavební prvky, s. r. o.



Graf č. 8: Koeficient hrubého rozpětí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při provedení jednoduché ABC analýzy pro segment Food bylo zjištěno, že 40 % výrobků – konkrétně nerezové žlaby a vpusti, tvoří 71,61 % všech tržeb segmentu a tvoří tedy stěžejní tzv. A skupinu. Ve skupině B se nacházelo dalších 40 % výrobků, které ovšem tvořili pouze 24,81 % segmentových tržeb. Do této skupiny se zařadily odlučovače tuků a nerezová potrubí. Poslední skupina C je zastoupena pouze čerpacími zařízeními, tvoří 20 % portfolia a na tržbách podílí pouze 3,57 %.

Hodnocení portfolia produktů

ACO HygieneFirst nerezové vpusti patří mezi dvě nejdůležitější produktové řady portfolia produktů, které mají největší podíl na tržbách podniku. V tomto ohledu zaujímá v rámci segmentu druhé místo. Vzhledem k velikosti a funkcím nerezových vpustí je pochopitelné, že podílem na tržbách zaostávají za nerezovými žlaby, které mají v segmentu Food vzhledem k náročnosti většiny potravinářských provozů větší využití. Prvenství si produktová řada udržuje z hlediska koeficientu hrubého rozpětí, jehož hodnota činí více jak 42 %, tzn. z každé koruny tržeb jde více jak 42 haléřů na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Nerezové vpusti jsou jednou z produktových řad, které prošli v rámci segmentu Food v posledních letech velkou přeměnou a to zejména z pohledu designu a funkčnosti. Díky této nové strategii v kombinaci se zotavováním se stavebnictví a očekávaným růstem mlékárenství, díky zrušení tzv. mléčných kvót, se dá předpokládat v následujícím období růst trhu.

Jednoznačně nejsilnější produktovou řadou portfolia jsou ACO HygieneFirst nerezové žlaby. Kombinace vysokého koeficientu hrubého rozpětí a více než polovičního podílu na tržbách staví tuto řadu vysoko nad ostatní z portfolia. Stejně jako nerezové vpusti, prošli i žlaby za poslední tři roky pro potřeby segmentu velkými designovými a funkčními změnami. Tyto dvě produktové řady byly představeny jako první svého druhu, nicméně tržní následovatelé své produkty poměrně rychle přizpůsobují podmínkám a nastavují totožná řešení.

Odlučovače tuků představují v rámci ACO portfolia stabilní produkt. Vysoký koeficient hrubého rozpětí zajišťuje, stejně jako u většiny produktových řad segmentu, kvalitní prostředky pro chod společnosti. V rámci segmentu tvoří 17,2 % tržeb, což je při aktuálním rozložení portfolia významný podíl. Vzhledem k funkcím této produktové řady

se jedná o zcela specifický výrobek skupiny ACO, který sice nemá dlouhou tradici, ale vzhledem k postavení v rámci portfolia uchovává potenciál pro rozvoj a inovace.

Nerezové potrubní systémy ACO PIPE® mají z hlediska marketingu největší perspektivu pro rozvoj. Jsou to produkty, které jsou kompatibilní s nejvýznamnějším produktovými řadami a vzhledem k tomuto postavení v tuto chvíli představují slabší část portfolia. Na tržbách segmentu se podílí necelými 8 % a zde existuje potenciál pro navýšení. Jako možnost se nabízí posílení marketingové komunikace této produktové řady v kombinaci se silnějším propojením s významnými částmi portfolia. Koeficient hrubého rozpětí – 36,12 %, mají nejmenší, nicméně tato hodnota je stále kvalitní pro tvorbu příspěvku na úhradu fixních nákladů a případného zisku.

Poměrně problémovou produktovou řadou jsou čerpací zařízení, které v rámci portfolia tvoří nevýznamný podíl na celkových tržbách a na tržbách segmentových se podílí pouhými třemi procenty. Nicméně strategií ACO je nabídka řešení pro kompletní odvodnění budovy, jehož je tato produktová řada součástí. Jako řešení se nabízí odstranění výrobku z portfolia, nebo jeho významné posílení, což bude představovat velké investice.

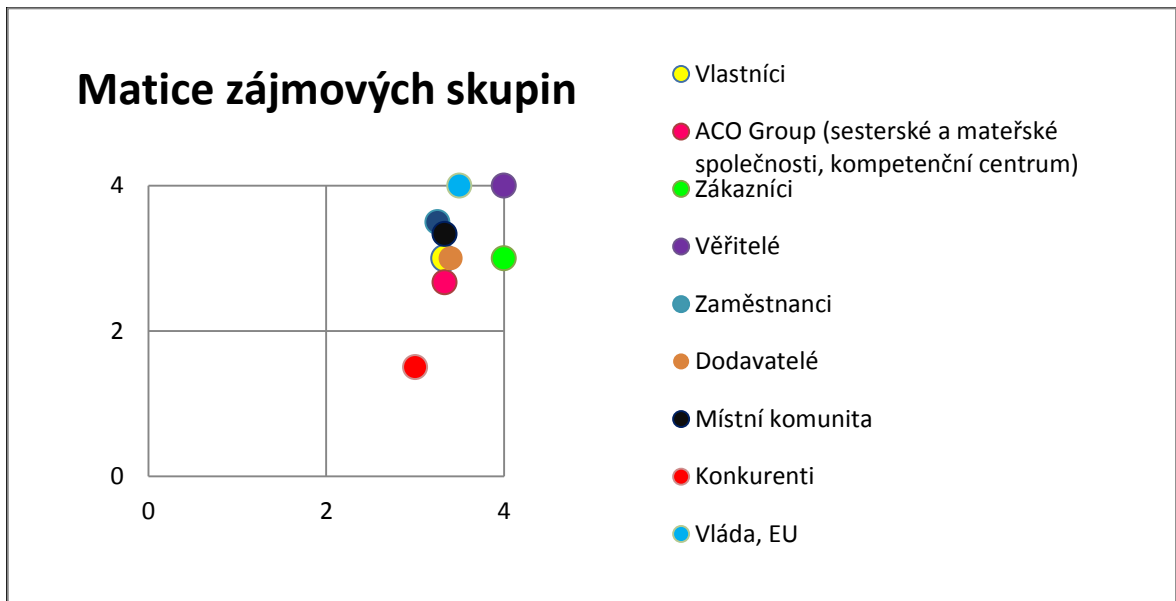
Celkově lze hodnotit portfolio společnosti pro segment Food jako vyvážené i přes extrémní rozdíly v podílu na tržbách mezi jeho nejsilnějším a nejslabším článkem. V rámci zavedené strategie podniku má v portfoliu každý produkt své opodstatněné místo a jako celek přináší kvalitní příjmy.

2.4.2 Analýza zájmových skupin

Ve společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. bylo autorem identifikováno devět hlavních zájmových skupin, které ovlivňují fungování podniku. Analýza těchto zájmových skupin se skládá ze stanovení předpokladů, určení, zda je předpoklad omezující, či podporující, a nakonec hodnocení významu a jistoty faktoru na škále 0 – 4. Průměrné hodnoty hodnocení dílčích skupin byly vyobrazeny pomocí matice, která je tvořena čtyřmi kvadranty – ovlivnit, ignorovat, vzdělávat, akceptovat/přesvědčit (viz Příloha 7).

Matice zájmových skupin (viz Graf č. 9: Matice zájmových skupin) vyobrazuje na ose *x* význam vlivu zájmové skupiny na strategii a na ose *y* míru jistoty, že daný předpoklad nastane. Kromě konkurence, která se umístila v kvadrantu *vzdělávat*, se všechny zájmové skupiny pohybují v rámci matice v kvadrantu *akceptovat/přesvědčit*.

Kvadranty ovlivnit a ignorovat jsou v tomto případě prázdné, a proto se jimi práce dále nebude zabývat.



Graf č. 9: Matice zájmových skupin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kvadrant akceptovat/přesvědčit

V tomto kvadrantu matice se umístila valná většina zájmových skupin – od vlastníků a koncernu, přes zákazníky, věřitele, dodavatele a zaměstnance, až po veřejný sektor. *Vlastníci* jsou zájmovou skupinou, která má významný vliv na strategii podniku. Jejich hlavními požadavky jsou rostoucí podíl na trhu a co nejvyšší možný zisk. S tím je spojen i omezující faktor – tlak na snižování nákladů společnosti. Firma těmto stakeholderům odpovídá za kvalitní a stabilní výsledky hospodaření.

Jednotlivé složky *ACO Group* velkou měrou ovlivňují strategii podnikání. Firma je závislá na spolupráci se sesterskými výrobními společnostmi a v rámci segmentu Food zejména pak na blízkém kompetenčním centru, které nastavuje velkou část strategie pro tento typ produktového portfolia. Stejně jako vlastníci mají zájem na rostoucím počtu objednávek a tedy i zákazníků. Důraz je zejména ze strany kompetenčního centra kladen také na loajalitu zákazníků, jejichž rozhodování je ovšem velkou měrou ovlivňováno cenou produktů. Tito stakeholdeři ovlivňují strategické řízení nastavováním korporátních strategií pro segment Food, a mají tedy největší vliv na její nastavení. Název kvadrantu plně vystihuje vztah podniku ACO Stavební prvky, s. r. o. k této skupině – je jeho povinností

akceptovat nastavené standardy, nicméně má, díky kontaktu s koncovým zákazníkem, velký potenciál pro poskytování důležitých informací subjektům, které tyto standardy tvoří, tedy potenciál přesvědčovat.

Další skupinou, která má podstatný vliv na chod společnosti, jsou zákazníci. Vzhledem k tomu, že podnik působí na trhu B2B v oboru stavebnictví, mají zákazníci zájem na poskytování co nejpřesnějších možných informací, na co nejkvalitnějších produktech a službách s nimi spojených a nakonec na co největším pohodlí, při nákupu a instalaci výrobků. Paradoxně vzhledem k těmto vysokým požadavkům významným způsobem tlačí na snižování cen, což podnik ve velké míře omezuje.

Věřitelé mají standardní vliv na ACO Stavební prvky, s. r. o., stejně jako na kohokoliv jiného. Hlavním podporujícím faktorem je zajištění kapitálu k financování provozní činnosti. Vzhledem k výbornému finančnímu zdraví společnosti nemá firma zásadní problémy ve vztazích s věřiteli, spíše naopak jsou ceněným a vyhledávaným zákazníkem. Omezují chod podniku pouze vzhledem k tlaku na včasné splacení závazků, a jelikož si firma ACO zakládá na splňování tohoto požadavku, opět to přispívá ke kvalitním vztahům s věřiteli.

Zájmová skupina zaměstnanci má na chod podniku také významný vliv. Jejich tlak spočívá zejména v potřebách mezd, užívání zaměstnaneckých výhod a v jistotě, že budou mít práci. Tyto faktory jsou zařazeny mezi omezující, nicméně ACO má v kraji, kde působí jednu z nejnižších fluktuací, nejvyšší mzdy a velkou škálu zaměstnaneckých výhod, čímž si udržuje zaměstnance spokojené. Uspokojení z práce, jakožto podporující faktor, je naplňováno díky možnostem kariérního růstu v rámci Skupiny a poskytovaným školením.

Hlavními dodavateli jsou zejména sesterské výrobní podniky a z toho důvodu se některé faktory kryjí s těmi u zájmové skupiny ACO Group. Samozřejmě důležitými podporujícími faktory jsou kvalita dodávaného zboží, včasnost plateb, dodržování podmínek stanovených v rámci ACO Group a dlouhodobé dobré vztahy s dodavateli. Omezujícím faktorem je podstatné ovlivnění prodejní ceny výrobku.

Místní komunita může být vymezena zejména geograficky, podle umístění poboček ACO Group, tedy jižní Čechy v okolí Tábora a kraj Vysočina v okolí Jihlavy a Havlíčkova Brodu. V rámci strategie podniku působí na strategii podniku hlavně v oblasti public relations. Jako omezující faktor bylo zvoleno odpovědné chování podniku, čímž je

myšleno zejména životní prostředí. Jakožto obchodní společnost má ACO Stavební prvky spíše malý vliv na životní prostředí, nicméně sesterská společnost ACO Industries, k. s. patří v kraji dle oficiálních čísel k největším znečišťovatelům a existuje tedy zde potenciál pro tlak na sesterskou společnost a udržování dobrého jména značky ACO. Podporujícími faktory jsou podpora kultury, vzdělanosti a image obcí na lokální úrovni a podíl na zaměstnanosti v daných oblastech.

Vláda a EU má na chod podniku vliv v oblastech různých regulací a také splácení daní. Faktory, kterými tato skupina působí na společnost, jsou vesměs omezující.

Kvadrant vzdělávat

Tento kvadrant je zastoupen pouze jednou skupinou – konkurenti. Ti mají samozřejmě dosti významný vliv na chování podniku. Předpoklady mívají opět charakter spíše omezující. Jedná se zejména o snahy o zvýšení tržní pozice a konkurenceschopnosti. Pro společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. je nutné neustále studovat a sledovat chování konkurence a, jakožto lídr na trhu, nastavovat vysoké standardy, které by zvyšovali tržní podíl na úrok konkurenčních hráčů.

Při volbě výsledné strategie hrají kompetence zájmových skupin jednu z nejdůležitějších rolí, neboť společnost musí v co největší možné míře uspokojovat potřeby všech zúčastněných stakeholderů. Analýza těchto zájmových skupin poskytla informace, ze kterých je zřejmé, že nejsilnější vliv na fungování společnosti mají vlastníci a ACO Group spolu s dodavateli, zákazníci a také konkurenti.

2.4.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Analýza zdrojů a kompetencí umožňuje nalezení konkurenční výhody, která má významný vliv na tvorbu strategie, pomocí dílčích analýz – analýza zdrojů a analýza kompetencí. Analýza zdrojů identifikuje zdroje podniku, které mohou podpořit strategii. Může se jednat např. o zdroje lidské, finanční, fyzické, či nehmotné. Analýza kompetencí představuje zejména schopnosti podniku využívat svých zdrojů.

Analýza zdrojů

ACO Stavební prvky, s. r. o. zaměstnává okolo 50 osob, což představuje necelých 10 % zaměstnanců ACO v ČR. V rámci celé skupiny ACO je standardně kladen velký důraz na řízení lidských zdrojů. Hlavními přednostmi v řízení HR jsou vysoká kvalifikace

manažerů a vedoucích pracovníků, neustálé vzdělávání všech pracovníků společnosti a dlouhodobé plánování jejich kariéry a co nejnížší možná fluktuace. Velká část zaměstnanců pracuje v mezinárodním prostředí, což svým způsobem také pozitivně ovlivňuje jejich profesní růst a kvalifikaci. Společnost si také zakládá na vysoce nastavených standardech v oblastech finančního hodnocení zaměstnanců – mzdy udržuje vždy vysoko nad průměrem daného trhu práce, zaměstnaneckých výhod – každý zaměstnanec má nárok na 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, firemní akce apod., speciálních odměn – různé odměny za práci na projektech jako např. wellness pobyty, finanční odměny, teambuildingové akce atd.

V porovnání se sesterskými společnostmi, nejsou fyzické zdroje analyzovaného podniku ACO Stavební prvky, s. r. o., jakožto obchodní společnosti, nijak výrazné. Společnost disponuje v místě svého sídla skladovacími prostory, které se nacházejí ve stejném areálu a budově jako zaměstnanecké kanceláře. V zásobách měl podnik v roce 2013 vázáno ke konci účtovacího období téměř 22 milionů korun. ACO Stavební prvky obsluhuje celý český trh a z toho důvodu je nutné těmito zásobami disponovat. Dodavateli jsou sesterské společnosti ACO z Tábora a Příbyslavi, nicméně skladování je občas umožňováno i zahraničním sesterským společností. Mezi další materiální zdroje podniku patří například vozový park, který obsahuje zejména nákladní vozidla pro přepravu mezi sesterskými společnostmi. V rámci ACO skupiny je ACO Stavební prvky, s. r. o. nově napojeno na speciální IT systém, který umožňuje standardizaci a jednodušší komunikaci napříč celou skupinou. S tím souvisí vlastnictví prostředků pro komunikaci a výkon práce, jako jsou notebooky, telefony, či tablety a další výpočetní technika.

Finanční zdroje byly již podrobně popsány v kapitole 2.2 *Finanční analýza společnosti* a vztahy s bankami a věřiteli v kapitole 2.4.2 *Analýza zájmových skupin*. Z tohoto důvodu nebude v této kapitole tato část zdrojů znovu hodnocena.

Nehmotné zdroje hrají pro podnik významnou roli počínaje značkou ACO, která na trhu s odvodněním mnohaletou tradicí a to zejména v rámci Evropy. ACO si zakládá na svém cenném nehmotném vlastnictví reprezentovaném hlavně firemní kulturou, která je na vysoké úrovni díky kvalitnímu řízení lidských zdrojů. Díky tomu, že je součástí koncernu ACO, má ACO Stavební prvky, s. r. o. možnost využívat kontaktů na profesionály z různých oborů z celého světa.

Analýza kompetencí

Díky koncernové politice, ať už v oblasti HR, řízení financí, či firemní komunikace, podnik disponuje celou řadou schopností, jak využít své firemní zdroje. Hlavní a nejdůležitější kompetencí je správné využití intelektuálního kapitálu, který se skládá z kapitálu lidského a znalostního. Lidský kapitál je napříč celým koncernem velice ceněným zdrojem a z toho důvodu je kladen důraz na jeho rozvoj správným směrem. Společnost plánuje kariérní růst svých zaměstnanců z dlouhodobého hlediska a trénuje je s využitím různorodých školení a kurzů, ať už obecných, jako manažerské dovednosti, softskills apod., přes odborná – projektové řízení, různá IT školení atd., až po jazyková školení. V rámci kariérní rozvoje jsou rovněž zaměstnanci vysíláni na množství konferencí a prezentací, či do zahraničí na meetingy týmů, které mají podobnou funkci v rámci ACO Group.

Znalostní kapitál je ve společnosti v rámci segmentu Food zastoupen zejména v sesterském kompetenčním centru v Příbyslavi, kde působí specialisté na segment potravinářství.

2.4.4 Hodnocení vnitřních předpokladů

Hodnocení silných a slabých stránek (viz Tabulka 7 níže) vychází z předchozích analýz současného stavu a analýz vnitřního prostředí společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. Tento výstup byl proveden za pomoci MS Excel, kde byly vypsány identifikované faktory a každému z nich byla přiřazena váha, přičemž součet všech vah je roven 1. Následně byl každý faktor hodnocen na škále od -1 do 3 s vynecháním nuly. Vynásobením váhy a hodnocení vyšla výsledná hodnota faktoru. Tyto výsledné hodnoty byly seřazeny od nejvyššího po nejnižší. Nejvyšší hodnoty, které byly vyšší nebo rovny 0,15 byly považovány za silné stránky společnosti. Naopak hodnoty, které byly nižší než -0,01 včetně, byly označeny jako stránky slabé.

Tabulka 7: Hodnocení silných a slabých stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Váha SUMA = 1	Hodnocení						Hodnota = váha*hodnocení
		-3	-2	-1	1	2	3	
Marketing								
Tržní podíl v rámci segmentu	0,03					x		0,06
Image	0,02						x	0,06
Tradice	0,03						x	0,09
Distribuce	0,02					x		0,04
Efektivita marketingové komunikace	0,05						x	0,15
Informovanost potenciálních zákazníků	0,03				x			0,03
Produktové portfolio	0,04					x		0,08
Kvalita produktu	0,05						x	0,15
Design produktu	0,04						x	0,12
Funkční vlastnosti produktu	0,06						x	0,18
Značka	0,03						x	0,09
Finance								
Náklady	0,03				x			0,03
Výnosy	0,03				x			0,03
Ziskovost	0,04				x			0,04
Rentabilita	0,02				x			0,02
Likvidita	0,02					x		0,04
Celková finanční stabilita	0,05						x	0,15
Rízení lidských zdrojů								
Vnitřní struktura	0,02						x	0,06
Kvalita vedení společnosti	0,03						x	0,09
Kvalita personálu	0,02					x		0,04
Loajalita zaměstnanců	0,03					x		0,06
Míra fluktuace	0,02						x	0,06
Kariérní plánování	0,02					x		0,04
Prodej								
Podíl segmentu na celk. tržbách	0,02					x		0,04
Pozice nerezových žlabů	0,01						x	0,03
Pozice nerezových vpustí	0,01					x		0,02
Pozice nerezových potrubí	0,01			x				-0,01
Pozice odlučovačů tuků	0,01					x		0,02
Pozice čerpacích zařízení	0,01		x					-0,02
Společnost jako celek								
Zaměření na koncového uživatele	0,05						x	0,15
Míra flexibility	0,04			x				-0,04
Vliv koncernu na tvorbu strategie	0,04		x					-0,08
Efektivita stávající strategie	0,04					x		0,08
Controlling strategie	0,03						x	0,09

Z předchozího vyobrazení lze obecně vyhodnotit, že většina silných stránek bezprostředně souvisí s produktem. Za nejsilnější stránku podniku jsou považovány

funkční vlastnosti produktu. Dalšími silnými stránkami, které se umístily na stejné úrovni, jsou *kvalita produktu a design produktu, celková finanční stabilita* a nakonec *efektivita marketingové komunikace a zaměření na koncového uživatele*.

Na druhou stranu slabé stránky jsou reprezentovány dvěma faktory z oblasti postavení v rámci produktové portfolia. Mezi nejslabší stránku patří *míra flexibility společnosti* – vzhledem ke své velikosti, nedisponuje koncern takovou flexibilitou jako menší výrobci a prodejci. Nejslabší stránkou v rámci portfolia produktů je bezpochyby *pozice čerpacích zařízení*, které vykazují velmi slabé výsledky v segmentu Food. Jako poslední slabá stránka je též hodnocena *pozice nerezového potrubí*, která vykazuje vzhledem k zamýšlené funkci produktu slabší výsledky v rámci portfolia.

2.5 Analýza vnějšího prostředí

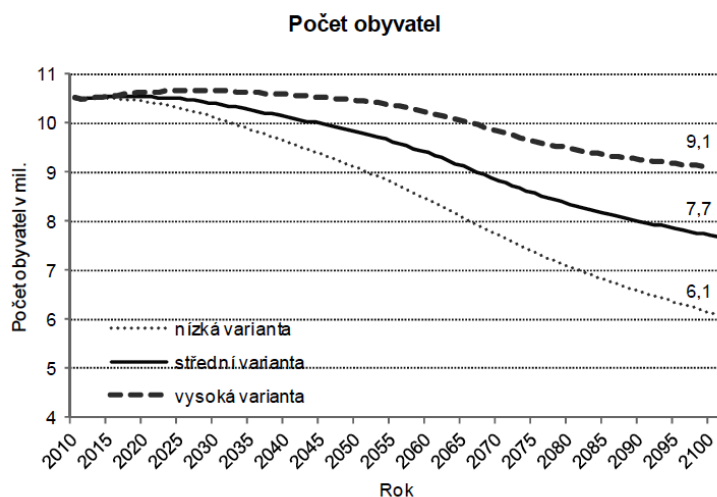
Vnější prostředí společnosti je nutné posuzovat z dvou odlišných pohledů. Makroprostředí, které firma téměř nemůže ovlivnit, je posuzováno pomocí STEP analýzy. Na druhou stranu mikroprostředí je analyzováno za využití Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil a dalších relevantních analýz. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí jsou vybrané faktory, které představují jednak příležitosti pro firmu a jednak její ohrožení.

2.5.1 STEP analýza

STEP analýza umožňuje hodnotit makroprostředí firmy a její faktory je jen stěží možné ovlivnit. Vybrané faktory byly zvoleny na základě subjektivního úsudku autora a souvisejí s oblastí odpovídající zkoumanému segmentu trhu – odvodnění vnitřních budov v potravinářském průmyslu. Hlavním zdrojem pro získání informací byla zejména sekundární data dostupná na internetu.

Sociální faktory

Ze sociálních faktorů je ve zkoumaném odvětví nejdůležitějším faktorem ovlivňující trh počet obyvatel. V České republice vzrostl za první pololetí 2014 o 9,2 tisíce na 10 521,6 tisíce osob (Český statistický úřad, 2014). Za předpokladu, že se naplní predikce plodnosti, úmrtnosti a migrace, z dlouhodobého hlediska dojde k úbytku populace ČR. V roce 2051 má dle střední varianty predikce dojít k jejímu snížení na 9,8 milionu a v roce 2101 dokonce až na 7,5 milionu (Projekce obyvatelstva 2013, 2013).



Obrázek 16: Populační vývoj ČR
(Zdroj: Projekce obyvatelstva 2013, 2013)

Jelikož se dle predikce během 21. století sníží populace o 13 – 42 %, logicky také v tomto horizontu dojde k výraznému snižování poptávky po potravinách a tím pádem i k postupnému snížení poptávky po vnitřním odvodnění budov v potravinářském průmyslu v České republice.

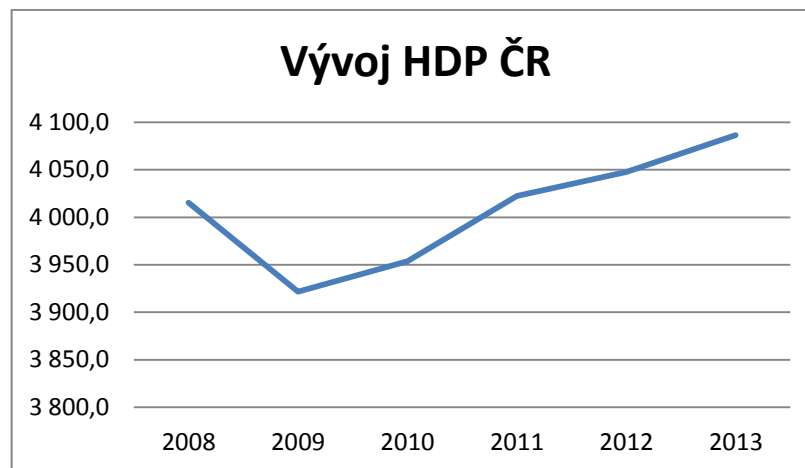
V posledních letech je možné sledovat zvyšující se trend preference potravin českého původu (2005 – 58 %, 2013 – 68 %) (Retail info Plus, 2014), což znamená zvyšování poptávky po tuzemských výrobcích a tím pádem i tlak na české výrobce – potenciální zákazníci ACO Stavební prvky, s. r. o., kteří budou nuceni zvyšovat výrobní kapacity a tím se zvětší i poptávka po odvodnění budovy.

Technické a technologické faktory

Jelikož je ACO Stavební prvky, s. r. o. pouze obchodní společnost, která prodává výrobky sesterských výrobních společností, ovlivňují technické a technologické faktory její provoz spíše nepřímě. Z těchto nepřímých faktorů je možné vyzdvihnout například vývoj informačních a komunikačních technologií.

Ekonomické faktory

HDP v letech 2008 a 2009, od počátku hospodářská krize, zaznamenal výrazný propad. Od té doby je viditelný růstový trend. V letošním roce HDP stále roste a Český statistický úřad uvádí postupný růst tohoto ukazatele – dle předpokladu ČSÚ předběžně o 2,3 % (Český statistický úřad, 2014) a dle ČNB dokonce o 2,5 %. Predikce na rok 2015 slibuje udržení růstu o 2,5 % a na rok 2016 růst o 2,8 % (ČNB, 2014).



Graf č. 10: HDP na obyvatele

(Upraveno dle: Český statistický úřad, 2014)

ČNB (2014) predikuje na rok 2014 i 2015 hodnotu úrokových sazeb na 0,4 %. V roce 2016 má ale dojít k navýšení těchto sazeb až na 1,2 %.

Průměrná měsíční mzda zaznamenává v posledních letech meziroční růst a v roce 2012 poprvé překročil hranici 25 000 Kč (Kurzy.cz, 2014). Mnohem více relevantním ukazatelem, co se týče mezd, je medián mezd, který ve druhém čtvrtletí 2014 činil 21 385 Kč a zaznamenal nárůst oproti stejnému období minulého roku o 2,0 % (Český statistický úřad, 2014).

Ekonomické faktory opět ovlivňují podnikání společnosti pouze nepřímo. Nemají tedy významný vliv na fungování společnosti.

Politicko-právní faktory

Vzhledem k tomu, že je zkoumaná firma pouze obchodním subjektem, je třeba se na politicko-právní faktory dívat z pohledu uživatele, který je omezován ve výrobě na národní nebo evropské úrovni. Dle těchto omezení je pak možné identifikovat příležitosti, či ohrožení. Stavebnictví v cílovém segmentu Food je regulováno několika tuzemskými i evropskými normami. V České republice došlo po vstupu do EU ke zpřísnění hygienických a potravinářských předpisů, což může ovlivnit rozhodování potenciálních zákazníků ACO při řešení odvodnění budovy. Jde například o požadavky norem pro povrchy, které jsou v kontaktu s potravinami – ČSN EN 1672 (Potravinářské stroje - Základní pojmy - Hygienické požadavky) a EN ISO 14159 (Bezpečnost strojních zařízení -

Hygienické požadavky pro konstrukci strojních zařízení) ovlivňující hlavně konstrukci výrobku.

Firmou užívaná certifikace EHEDG ovlivňuje zejména design výrobků a to formou směrnice *EHEDG Doc. 8 "Hygienic Equipment Design Criteria", April 2004*. Obsahuje například informace o předepsaných materiálech a funkčních požadavcích – čistitelnost, prevence vniknutí a šíření mikroorganismů apod.

Dále byla firma ovlivněna zvýšením sazeb DPH počátkem roku 2013 na 21 %. V roce 2015 ministerstvo financí plánuje zrušení platného, ale neúčinného zákona o sjednoceném DPH 17,5 % (Onbusiness.cz, 2014).

STEP analýza prokázala, že nejvýznamnější vliv na podnikání společnosti mají normy a směrnice, a to zejména hygienické předpisy, které přímo ovlivňují kupní chování potenciálních zákazníků ACO.

2.5.2 Analýza odvětví

Dle rozdělení CZ-NACE (2015) se hlavní ekonomická činnost společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. řadí do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, oddílu 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel, skupiny 46.6 – Ostatní specializovaný velkoobchod, a třídy 46.73 – Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením. V této třídě zastupuje položku Velkoobchod se stavebními díly.

Podle statistik z posledních let dochází ve stavebnictví k dlouhodobému poklesu. Pro segment Food společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o., lze jako potvrzující ukazatel zvolit údaje Českého statistického úřadu (2015) – Podlahová plocha: budovy nebytové, na které bylo vydáno stavební povolení. Od roku 2006, kdy bylo vydáno stavební povolení na největší množství podlahové plochy za poslední roky – konkrétně 4 285 828 m², postupně tento ukazatel klesl v roce 2014 na méně než polovinu – 2 075 718 m². Další metrika ČSÚ – index stavební produkce (2015), ukazuje, že oproti roku 2007 došlo do roku 2014 k celkovému poklesu 20,3 %. Na druhou stranu se v roce 2013 podle ČSÚ (2015) dostala čistá bilance zahraničního obchodu ve stavebnictví po předchozím poklesu na kladné saldo cca 10 miliard EUR.

Největší podíl na tomto znatelném poklesu stavebnictví od roku 2008 měla tehdy nastupující hospodářská krize. Aktuálně byl k prosinci 2014 evidován meziroční pokles stavební produkce o 6,6% (ČSÚ, 2015). I přes nepříznivé podmínky v posledních letech bylo v rámci EU28 udrženo kladné saldo zahraničního obchodu ve stavebnictví.

Analýza hybných sil v odvětví

Následující hybné síly byly zvoleny na základě subjektivního posouzení podle vlivu na velkoobchod se stavebními díly.

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví. Z dlouhodobého hlediska dochází v oboru stavebnictví k neustálému poklesu. To může mít za následek odchod menších firem z odvětví. Z pohledu ACO coby lídra na trhu vnitřního odvodnění budov se zaměřením na potravinářský průmysl se jeví jako vhodná reakce na tento trend investice do akvizic, či fúzí těchto menších podniků pro získání většího podílu na tomto trhu. Na druhou stranu v potravinářském průmyslu v EU lze očekávat v následujících letech růst produkce a to zejména v mlékárenském průmyslu, kde došlo ke zrušení omezení v produkci mléka, a tedy existuje prostor pro případné investice výrobců podnikajících v tomto segmentu.

Nový zákazníci a způsob užívání výrobku. V rámci daného odvětví je v segmentu odvodnění potravinářských výrobních budov kladen důraz především na kvalitu a hygieničnost produktů. Cena hraje neméně významnou roli při výběru dodavatele odvodnění podlahy, nicméně by neměla mít rozhodující vliv z důvodu tlaku ze strany státu a spotřebitelů na kvalitu vyráběných potravin. Z tohoto důvodu je nutné produkty a jejich marketingovou komunikaci přizpůsobovat důrazu na tyto dva stěžejní faktory.

Výrobní inovace. Pro ACO Stavební prvky, s. r. o., jakožto obchodní společnost, je jedinou možností, jak dosáhnout inovace výrobku, tlak na sesterské výrobní společnosti k přehodnocení výroby aktuálních produktů. Pro celou ACO Group pak existuje potenciál pro nastavení vysoce standardizovaných produktů pro odvodnění výrobních závodů v potravinářském průmyslu s využitím nejmodernějších materiálů a technologií, čímž lze pozitivně přispět k diferenciaci a následnému růstu v rámci odvětví.

Nové formy marketingové komunikace. Vzhledem k požadavkům cílových zákazníků je důležité zaměřit komunikaci zejména na kvalitu a hygieničnost produktů.

Jako podpůrného nástroje lze v tomto případě využít i sílícího tlaku veřejnosti na pozitivní vztah k životnímu prostředí a vyzdvihnout pozitiva použití produktů ACO.

Vstup/výstup největších podniků do/z odvětví. V rámci této hybné síly došlo aktuálně v daném odvětví k odkoupení jednoho z největších konkurentů ACO – firmy Ronn, zahraniční konkurenční společnosti MEA, což má za následek přeskupení struktury odvětví a konkurenčních vztahů.

Velkoobchod se stavebními díly v oblasti potravinářství je z velké části ovlivněn svou uzavřeností díky poměrně velkým vstupním bariérám, přesto však 65 – 75 % celého trhu ovládají lokální výrobci, kteří jsou typičtí svou flexibilitou a nízkou cenou. V těchto faktorech jim nelze konkurovat ani díky úsporám z rozsahu a je třeba využít potenciálu marketingové komunikace pro podpoření významu kvality a hygieničnosti, popřípadě i dopadů na životní prostředí.

Analýza konkurence v odvětví

K analyzování konkurence v odvětví bylo využito tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na jeho základě bylo možné určit intenzitu konkurence v daném odvětví. Analýza vychází ze subjektivního hodnocení jednotlivých faktorů nejprve pro rok 2014 a následně z odhadu pro rok 2019 (viz Příloha 1). Faktory dílčích analýz byly zvoleny na základě subjektivního posouzení možného vlivu na dané odvětví. Evaluace probíhala vždy na škále od 1 do 4. Výstupem analýzy konkurence v odvětví je tzv. rastr, ve kterém je možné identifikovat intenzitu konkurence v odvětví – čím více hodnocení se nachází na levé polovině rastru, tím je konkurence v odvětví intenzivnější. Naopak více hodnocení vpravo nasvědčují tomu, že je odvětví potenciálně ziskové.

Rivalita v odvětví

První hodnocenou oblastí byla rivalita v odvětví. Výstup hodnocených faktorů (viz Příloha 1) ukázal, že je rivalita v odvětví obchodu se stavebními díly poměrně vysoká. V daném odvětví a segmentu se vyskytuje pět podobně velkých konkurentů a v pětiletém horizontu se neočekává příchod dalšího velkého hráče na trh. Aktuální čísla ČSÚ (2015) prokazují, že stavební produkce v roce 2014 meziročně klesla o 6,6 %. V následujících letech se předpokládá, že se stavebnictví dostane z krize a bude docházet k postupnému růstu trhu. Diferenciace výrobků v daném segmentu je na nízké úrovni, výrobky se liší většinou jen designovým provedením, či mírně odlišným komunikováním výrobku. Co se

týče nákladů na odchod z odvětví, jedná se o velké částky, jelikož firmy většinou investovaly do strojního vybavení a nehmotného majetku, na což se v mnoha případech samozřejmě vážou i nesplacené půjčky. V případě konkurenční etiky nastal problém v jednání jednoho z největších konkurentů v odvětví. Existují totiž podezření, že jedna z firem využívá korupčních technik pro získávání velkých projektových zakázek. Tento fakt by se měl ovšem zlepšit, jelikož byla tato firma odkoupena zahraniční korporací, která by měla v blízké době tlačit na změnu distribuce. Skupina ACO, jakožto leader, zvolila pro segment FOOD strategický směr nazvaný HygieneFirst, kde klade důraz na hygieničnost produktů. Blücher Metal, coby následovatel, nezůstal pozadu a vytvořil obdobnou strategii HygienicPro. I v případě Ronn (MEA) lze očekávat strategické úsilí, ovšem spíše diferenciačního rázu.

Hrozba substitutů

Další hodnocenou oblastí bylo ohrožení ze strany substitutů (viz Příloha 1B). Toto ohrožení se ukázalo jako velice malé a to i do budoucna. Momentálně na trhu neexistují výrobky, které by byly schopné nahradit vlastnosti nerezových odvodňovacích systémů a z toho důvodu je aktuální hrozba substitutů na nízké úrovni. Nicméně věda a výzkum jdou neustále kupředu a nelze v pětiletém horizontu vyloučit vynález materiálu, který bude mít vhodnější vlastnosti než nerez. Aktuální je tedy ohrožení ze strany budoucích substitutů. Pokud dojde k nástupu takového produktu, který by měl lepší vlastnosti a byl cenově dostupný, lze očekávat také jeho zlepšování a postupné snižování jeho ceny. Nicméně neočekává se, že by byla, i třeba z dlouhodobějšího hlediska, hrozba substitutů výrazně vysoká.

Hrozba vstupu do odvětví

Třetí hodnocená oblast – hrozba vstupu do odvětví, umožňuje ohodnotit faktory, které mohou mít vliv na atraktivitu odvětví pro nové hráče. Hrozba vstupu do odvětví je sice možná, ale ne příliš pravděpodobná. Úspory z rozsahu hrají na trhu obchodu se stavebními díly velkou roli, jelikož redukce nákladů na jednotku umožňuje později redukovat cenu výroku a tím zvyšovat konkurenceschopnost. Vstup do odvětví je navíc kapitálově poměrně náročný, jelikož je zpočátku nutné investovat do mnohého hmotného i nehmotného majetku. Většina konkurentů využívá pro prodej svých výrobků vlastních distribučních sítí včetně dealerů, se kterými uzavírá smlouvy o výhradním zastoupení.

Očekává se, že se budou tyto distribuční sítě stále více uzavírat. Potřeba know-how je spojena s vývojem avizovaných strategií, zaměřených na hygienu a případně také úspory z rozsahu. Know-how představuje v tomto odvětví velkou konkurenční výhodu. Co se týče přístupu ke zdrojům, neexistují téměř žádné bariéry – kromě finančního zatížení. Po příchodu nové konkurence jsou stávající konkurenti schopni snižovat náklady a zlepšovat služby a tím si uhájít svá tržní postavení. Nicméně loajalita zákazníků je v tomto odvětví na nízké úrovni, jelikož se ve většině případů jedná o jednorázovou investici na delší období a ve většině případů se jedná o značně homogenní produkt. V případě, že se nový konkurent rozhodne ustoupit a z trhu radši odejít, byl by tento krok vzhledem k počátečním nákladům velice nákladný, což snižuje hrozbu vstupu do odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá zejména na jejich počtu a organizovanosti. Tato dílčí analýza prokázala, že tento faktor je na nižší střední úrovni. V daném odvětví je poměrně velký počet dodavatelů a žádný nemá, ani by v budoucnosti neměl mít, zásadní vliv na chod podniku. Pro dodavatele zejména nerezových plechů může být substitučním výrobkem obyčejný plech, ale vzhledem k požadavkům zákazníků segmentu FOOD a strategiím konkurentů není možné těchto substitučních výrobků užívat. Velké a nadnárodní firmy, které v odvětví působí, jsou významnými odběrateli surovin pro svou výrobu a následný prodej, čímž se snižuje vyjednávací síla dodavatelů. Nepředpokládá se zásadní příchod nových dodavatelů do odvětví, nicméně na trhu s nerezí prostor pro vstup existuje. Pracovní síla je v odvětví organizována do odborů, čímž se zvyšuje jejich vyjednávací síla. Očekává se, že se bude tato organizovanost zvětšovat.

Vyjednávací síla odběratelů

Poslední hodnocenou dílčí částí analýzy konkurence v odvětví je vyjednávací síla odběratelů. Opět bylo vyhodnoceno, že se faktor pohybuje na nižší střední úrovni. Odběratelé jsou charakterističtí tím, že jich je více, většinou ze soukromého sektoru, a provádějí nákup pouze jednou za dlouhé období. Z hlediska podílu na výdajích na celkovou stavbu, je podíl odvodnění podlahy nevýznamný – většinou do 2 % (Obrtel, 2013). Náklady na přechod ke konkurenci nejsou v dnešní době na trhu extrémně vysoké, nicméně se dá očekávat určitá budoucí diferenciací produktů. Hrozba zpětné integrace v tomto odvětví a na tomto trhu je velice nepravděpodobná z důvodu velkých počátečních

nákladů. Firmy v potravinářském průmyslu jsou v posledních letech sice ziskové, nicméně tyto zisky nedosahují převratných hodnot. Potenciál v sobě uchovává uvolnění produkčních limitů v oblasti mlékárenství, což by mohlo vést ke zvýšení investic ze strany výrobců.

Rastr

Rastr pro analýzu konkurence v odvětví vychází ze všech předchozích dílčích analýz. Vzhledem k provedené analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno, že je pro společnost nutné neustále se vzdělávat a informovat o konkurenci. Provedená analýza konkurence v odvětví za použití metody Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil (viz Tabulka 8: Porterův model – rastr 2014 x 2019) prokázala, že se intenzita konkurence ve zkoumaném odvětví pohybuje na střední úrovni a v následujících letech lze očekávat další přibližování se tomuto střednímu trendu.

Celkově lze analýzu pro podnik hodnotit pozitivně, jelikož představuje většina skupin faktorů příležitost. Hodnota pro hrozbu vstupu do odvětví se bude v příštích pěti letech snižovat, což upevňuje pozici stávajících konkurentů. Rivalita v odvětví se bude také snižovat, což je opět poskytuje příležitost pro soutěžení v rámci odvětví. Stejná predikce byla stanovena pro vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů – tyto hodnoty se budou snižovat, což podporuje ziskovost daného odvětví a představuje pro podniky příležitost. Jedinou hrozbou v pětiletém horizontu je vstup nových substitutů. Tato hrozba je ovšem spíše teoretického rázu, nicméně není zanedbatelná při hodnocení vnějšího prostředí podniku. Celkově lze intenzitu konkurence v odvětví hodnotit jako střední.

Tabulka 8: Porterův model – rastr 2014 x 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Hodnocení na škále 1 – 4		Ohrožení X Příležitost
	2014	2019	
Hrozba vstupu do odvětví	2,75	2,50	Příležitost
Rivalita v odvětví	3,33	3,00	Příležitost
Hrozba substitutů	1,00	2,00	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	2,40	2,20	Příležitost
Vyjednávací síla odběratelů	2,60	2,20	Příležitost

2.5.3 Analýza regionu

Regionem, ve kterém působí ACO Stavební prvky, s. r. o. jakožto obchodní společnost v rámci ACO Group, je celá Česká republika. Segment Food je zastupován zejména výrobci v oblasti potravinářství, kteří mají svou produkci spojenou s velkým množstvím odpadní vody. Potenciálními zákazníky tohoto segmentu jsou tedy veškeré výrobní společnosti podnikající v odvětví CZ-NACE 10 a 11 v rámci celé České republiky.

CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
10.1	57 162 364	57 087 576	54 142 336	51 288 886	51 662 925	52 780 250	51 702 934
10.2	544 244	528 634	597 290	2 068 687	1 882 039	1 769 086	1 874 495
10.3	6 901 356	6 339 941	5 776 443	5 448 538	5 641 410	5 742 116	5 666 072
10.4	18 709 390	14 177 513	8 270 769	7 836 862	9 342 860	9 165 615	10 829 129
10.5	44 046 209	41 083 397	35 892 153	37 031 042	38 880 465	38 147 642	40 999 762
10.6	10 338 722	10 485 601	7 869 261	7 611 754	9 110 380	9 491 318	10 001 608
10.7	33 810 206	32 541 776	30 167 656	29 881 719	31 598 070	31 152 167	27 371 175
10.8	38 860 269	42 328 729	43 694 932	43 329 083	44 734 712	48 705 997	45 202 128
10.9	21 500 305	24 532 811	26 959 682	25 826 253	28 520 070	29 300 835	34 441 153
10	231 873 065	227 097 979	213 370 523	210 322 823	221 372 930	226 255 026	228 088 456
meziroční index		97,9	94,0	98,6	105,3	102,2	100,8
11	64 370 866	63 503 363	60 881 698	56 444 395	55 588 922	56 374 060	54 819 823
meziroční index		98,7	95,9	92,7	98,5	101,4	97,2

Obrázek 17: Tržby v CZ-NACE 10 a 11 v letech 2007 – 2013

(Zdroj: Mezera a kol., 2014)

V regionu došlo v době nástupu světové hospodářské krize k propadu potravinářského průmyslu, stejně jako průmyslů jiných. Od roku 2010 docházelo v rámci CZ-NACE 10 k postupnému vracení se na původní hodnoty tržeb a v roce 2013 už tržby dosáhli úrovně z roku 2008. Jediným dlouhodobě rostoucím trhem je 10.9 výroba průmyslových krmiv. Na druhou stranu odvětví CZ-NACE 11 stále vykazuje pokles vůči zmiňovanému roku nástupu krize. Zejména v odvětví 10.5 lze v roce 2015 očekávat zvyšování tržeb z důvodu uvolnění kvót v mlékárenském průmyslu.

2.5.4 Analýza trhu s vnitřním odvodněním budov pro potravinářský průmysl na území České republiky

Vzhledem k charakteru trhu a dostupnosti informací bylo pro jeho analýzu pro segment Food využito dvou důležitých neveřejných interních zdrojů, které umožnili odhadnout hodnotu trhu. Jednalo se o databázi potenciálních zákazníků a ceník společnosti platný od 1. 6. 2014. Z interní databáze potenciálních zákazníků bylo vybráno 815 firem, které spadají pod segment Food, tedy výrobní společnosti zejména z oblasti masného, mlékárenského a nápojového průmyslu. Z ceníku byly, vzhledem k rozsahu variací produktových řad, pomocí mediánu (či průměru; dle počtu variací) vypočteny nejčastější prodejní ceny pro jednotlivé produktové řady (viz Tabulka 9: Odhad ceny produktů).

Dále je důležité vzít v úvahu, že u žlabů, vpustí a potrubí nebude zákazník kupovat pouze jeden kus. Pro účely práce tedy bude počítáno s 10 kusy pro žlaby a vpustí na jednoho zákazníka a 50 kusy pro potrubí na jednoho zákazníka. Ve výpočtu je kalkulováno s koupí jednoho odlučovače tuku a jednoho čerpací zařízení na jednoho zákazníka.

Z provedených výpočtů bylo možné odvodit, že celkový tržní potenciál pro segment Food má minimální hodnotu **457 356 810,00 Kč**.

Tabulka 9: Odhad ceny produktů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Produkt	Odhad ceny (Kč)	Typ odhadu ceny	Jeden zákazník	Všichni potenciální zákazníci
ACO HygieneFirst nerezový žlab	11 300,00	medián	113 000,00	92 095 000,00
ACO HygieneFirst nerezová vpust	8 135,00	medián	81 350,00	66 300 250,00
ACO HygieneFirst nerezový potrubní systém	3 505,00	medián	175 250,00	142 828 750,00
Odlučovač tuků	104 199,00	průměr	104 199,00	84 922 185,00
Čerpací zařízení	87 375,00	průměr dvou mediánových hodnot	87 375,00	71 210 625,00
Celkem	-	-	561 174,00	457 356 810,00

Analýza nabídky a poptávky

Poptávka po vnitřním odvodnění budov v potravinářských provozech v ČR je z velké části ovlivňována jednak vývojem stavebnictví a jednak vývojem potravinářského průmyslu. Jak už bylo uvedeno výše, stavebnictví prošlo za posledních 7 let velkým poklesem, nicméně aktuálně dochází ke stabilizaci a v roce 2015 se očekává pomalý nástup růstu. Potravinářství prošlo stejným procesem, nicméně ne v tak velkém měřítku. Navíc se očekává růst mlékárenství vzhledem k plánovanému uvolnění kvót.

Poptávka ovšem není tvořena pouze zájemci o výstavbu nových provozů, ale také výrobními podniky, které mají potřebu rekonstruovat stávající odvodnění, ať už z důvodu nefunkčnosti, či nevyhovujících parametrů stávajícího odvodňovacího systému.

Vývoj cen má neustále vzrůstající tempo vzhledem k inflaci a dalším faktorům české ekonomiky. Ceny společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. jsou ovlivňovány směnicemi ACO Group v podobě tzv. ICP, za něž je povinna nakupovat produkt od sesterských výrobních závodů. Na druhé straně působí nepřetržitý tlak zákazníků na co nejnižší možné ceny.

Atraktivita trhu

Atraktivita trhu byla analyzována pomocí MS Excel, kde byly vybrány a seřazeny vhodné faktory. Každému faktoru byla následně přiřazena váha, dle uvážení autora práce. Součet všech vah byl roven 1, tedy 100 %. Dalším krokem bylo samotné hodnocení atraktivity jednotlivých faktorů na škále od 1 do 4. Výsledné hodnoty byly vypočteny vynásobením váhy a hodnocení atraktivity. Součet všech výsledných hodnot nám dal hodnotu mezi 1 a 4, která reprezentovala atraktivitu daného trhu.

Zkoumaný trh lze na základě provedené analýzy (viz Tabulka 10: Atraktivita trhu) označit za poměrně atraktivní. Vysoká je atraktivita ve spojení s velikostí, či potenciální hodnotou trhu, která činí téměř půl miliardy. Trh rostl pouze pomalým tempem, ale ACO Stavební prvky, s. r. o. zaznamenalo 18 % růst. Jak bylo zjištěno již v předchozích analýzách, bariéry vstupu na trh jsou poměrně vysoké vzhledem k náročnosti výroby. Návratnost tržeb dosahovala velice malé hodnoty, nicméně v kontextu rychlých obrátů zásob a vysokých celkových tržeb se nejedná o negativní faktor. Důležitými faktory jsou bezpochyby solventnost zákazníků a požadavky na kvalitu, které z velké části ovlivňují atraktivitu zkoumaného trhu.

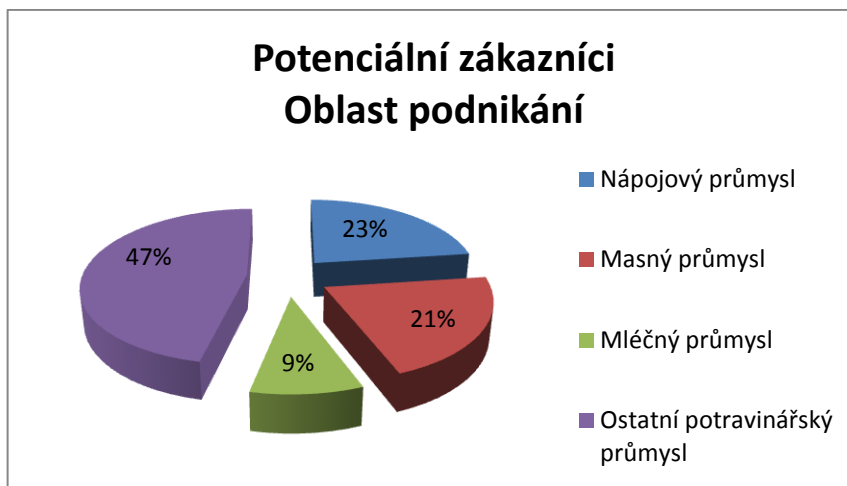
Tabulka 10: Atraktivita trhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Hodnocení atraktivity	Hodnota (váha*hodnocení)
		(1 - nejnižší, 4 - nejvyšší)	
Velikost trhu	0,17	3	0,51
Vývoj trhu	0,16	3	0,48
Bariéry vstupu/výstupu na trh	0,14	3	0,42
Konkurenční intenzita	0,14	4	0,56
Vliv značky a věrnost znače	0,11	2	0,22
Možnosti využití specializace (diferenciace)	0,15	1	0,15
Požadavky na kvalitu, standard	0,13	4	0,52
Celkem	1,00	-	2,86

Segmentace trhu

Úvodem segmentace je vhodné uvést, že samotný analyzovaný trh je již výsledkem interní segmentace ACO Group. Nicméně i tento konkrétní segment je možné dále rozčlenit na dílčí části pro lepší zacílení firemních aktivit. K segmentaci bylo opět využito interní databáze potenciálních zákazníků. Při segmentaci výrobních provozů v potravinářském průmyslu byly zohledněny zejména následující tři faktory - velikost podniku, která je závislá na počtu zaměstnanců dané společnosti, oblast podnikání a kraj, ve kterém firma působí.

Potenciální zákazníci jsou dle Grafu č. 11: Potenciální zákazníci – oblast podnikání rozděleni do čtyř hlavních kategorií. Největší kategorie – ostatní potravinářský průmysl, je zároveň nejobecnější kvůli velké různorodosti při malém zastoupení. Pokrývá téměř polovinu trhu a objevují se v ní firmy např. z oblasti pekařství, výroby čokolády, či dokonce mlynářství. Nicméně tyto provozy nebývají obvykle náročné na odvodnění. Naopak druhá polovina trhu, pokrytá nápojovým, masným a mléčným průmyslem, je specifická svou vysokou potřebou odvodnění provozních podlah. Nápojový průmysl je zastoupen pivovary, lihovary, výrobnami nealko nápojů, či dokonce lázněmi. Průmysl masný zase zahrnuje jatka, závody vyrábějící a zpracovávající masné výrobky, nebo také řeznictví. Mléčný průmysl je tvořen podniky zpracovávající mléko v různých formách – od mlékáren, přes sýrárny, až po výrobu jogurtů.



Graf č. 11: Potenciální zákazníci – oblast podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

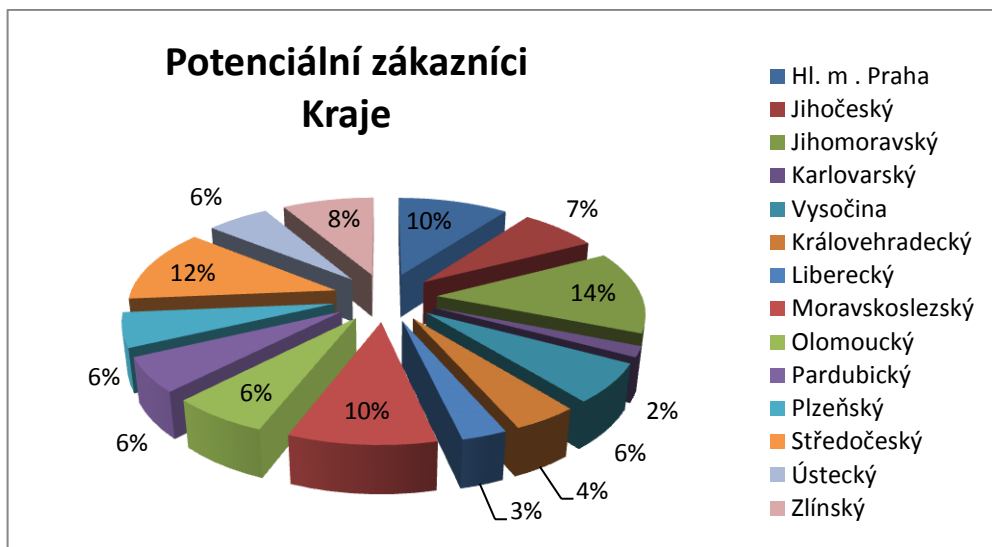
Velikost firem je mimo jiné závislá na počtu svých zaměstnanců. Dle tohoto faktoru byly firmy rozděleny do 6 skupin. Největší zastoupení mezi potenciálními zákazníky představují malé firmy do padesáti zaměstnanců. Na druhou stranu zaměstnavatelé s více jak 1000 zaměstnanci jsou zastoupeni pouze 7 firmami. Dá se předpokládat, že čím větší firma, tím větší je hodnota potenciální tržby.



Graf č. 12: Potenciální zákazníci – počet zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

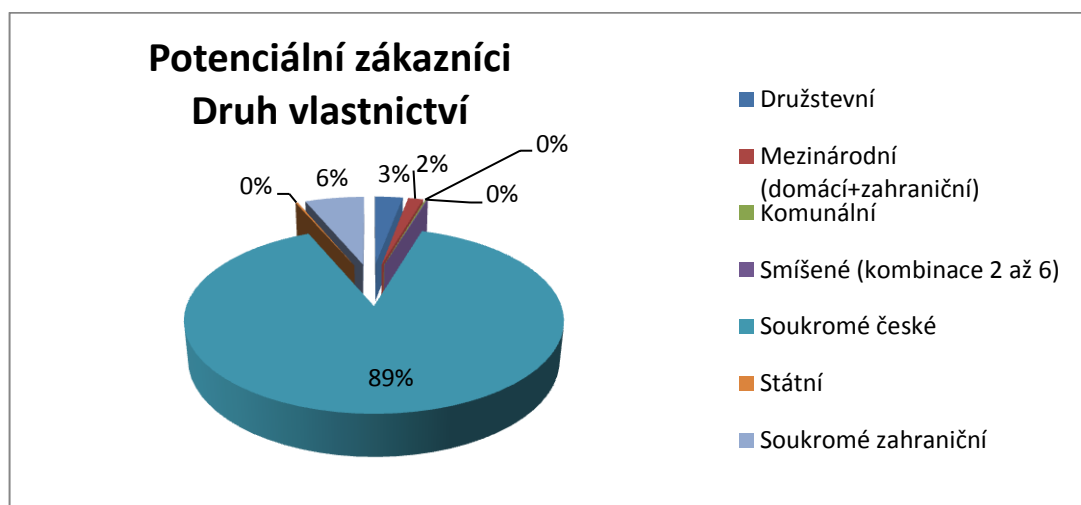
Co se týká geografického rozdělení trhu, největší podíl má Jihomoravský a Středočeský kraj, kde se zároveň nachází i několik největších provozů. Naopak nejmenší podíl představuje region severozápadních Čech. Zbytek regionu je rozložen poměrně rovnoměrně.



Graf č. 13: Potenciální zákazníci – kraje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro trh je významně pozitivním ukazatelem, že většina provozů je držena v soukromém vlastnictví. Na druhou stranu vzhledem k možnostem v oblasti investování by bylo lepší, kdyby byla na trhu větší koncentrace zahraničního kapitálu, který je v současnosti na českém trhu zastoupen pouze 8 %.



Graf č. 14: Potenciální zákazníci – druh vlastnictví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedním ze vzorových potenciálních zákazníků by tedy mohl být malý český provoz v oblasti ostatního potravinářského průmyslu s oblasti Moravy. U toho typů podniků se ovšem dají očekávat spíše menší tržby vzhledem k možnostem malých podniků pro investice. Malý tržní podíl, co do počtu firem, představují velké podniky z oblasti masného, mléčného, či nápojového průmyslu, s účastí zahraničního kapitálu. Takovéto

podniky tvoří velice malou část trhu, nicméně hodnota potenciálních tržeb představuje většinový podíl.

Analýza hlavních konkurentů

Ve zkoumaném odvětví působí na území ČR tři skupiny konkurenčních podniků – globální společnosti, lokální společnosti a místní velmi malé podniky. Nejmenší podniky jsou typické vysokou mírou flexibility, nízkou cenou a kvalitou výrobků. Lokální společnosti obsluhují pouze části českého trhu s vnitřním odvodněním, nicméně jako celek mají tržní podíl kolem 65 – 75 %. Mezi globálními společnostmi bylo identifikováno 5 největších konkurentů (viz Tabulka 11: Analýza konkurentů).

Tabulka 11: Analýza konkurentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Charakteristika Hodnocení (1 nejhorší až 4 nejlepší), zn. X; Hodnota (váha*hodnocení) zn. H	Váha	Konkurent									
		X	H	X	H	X	H	X	H	X	H
Název společnosti		RONN Water Management s. r. o. (MEA)		BLÜCHER Germany GmbH		ACO Stavební prvky, s. r. o.		Kessel AG (Kreiner s. r. o.)		Hauraton (Benefit stavební prvky s.r.o.)	
Odhad tržeb	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48	1	0,12	2	0,24
Odhad podílu na trhu	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Cenová výhoda	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Kvalitativní výhoda	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Technologická základna	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18
Odbytová základna	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Distribuční podmínky	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	1	0,07	2	0,14
Nákladová výhoda	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Pozice v rámci odvětví (současnost)	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Pozice v rámci odvětví (příští rok)	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Vážnost konkurence (současnost)	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	1	0,08	3	0,24
Vážnost konkurence (budoucnost)	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	1	0,08	3	0,24
Celkem	1		2,23		2,31		3,44		1,3		2,31

- **Ronn Water Management s. r. o.** – tato společnost byla v nedávné době fúzována německou společností MEA Česká republika s. r. o. Záměrem MEA bylo získání klíčových obchodníků, kteří v Ronn pracovali, nicméně ACO rychle zareagovalo a obchodníky převedlo na svou stranu. Díky této fúzi došlo k podstatnému rozšíření výrobního portfolia firmy Ronn. Postupně jsou zaváděny německé standardy mateřské společnosti, což společnost posouvá o stupeň výše. Na rozdíl od ACO nevyužívá Ronn při distribuci dealerů, ale zákazníky oslovuje přímo. Existují domněnky, že při tomto přímém kontaktu využívají nekalých prodejních taktik. Cílem MEA je změna distribuční sítě dle vzoru ACO, pomocí dealerů. Oproti ACO jsou mnohem aktivnější v účastech na projektech, nicméně neudržují dlouhodobý kontakt se zákazníkem.
- **BLÜCHER Germany GmbH** – společnost se sídlem v Dánsku, která má velice podobnou strukturu jako ACO Group. Slabou stránkou společnosti je, že nemá v České republice výhradní zastoupení a soutěží na tomto území jako zahraniční firma. Síla působení společnosti je na českém trhu mnohem menší než u zkoumaného ACO. V nedávné době představil Blücher svou novou strategii HygienicPro. Jedná o kopírování strategie ACO HygieneFirst a lze tedy tuto společnost v globálním měřítku považovat za tržního vyzyvatele.
- **Kessel AG** – tato společnost je v ČR zastoupena pouze obchodním podnikem Kreiner s. r. o. Firma má velice slabou komunikaci a na českém trhu je velice složité zajistit kvalitní informace o firmě, či produktech.
- **Hauraton** – významná společnost v oblasti odvodnění, v ČR zastoupena společností Benefit stavební prvky s.r.o. Nevýhodou společnosti v rámci segmentu Food je nepřizpůsobené produktové portfolio zákaznickým potřebám.

Analýza konkurentů potvrdila tvrzení, že je společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. jednička na trhu s vnitřním odvodněním budov pro potravinářský průmysl. V analýze konkurentů dosáhla společnost hodnoty 3,44 oproti konkurentům, kteří se v nejlepších případech pohybovali okolo 2,5 ze 4 možných.

2.5.5 Příležitosti a ohrožení

Hodnocení příležitostí a hrozeb bylo provedeno pomocí matice, která je založena na posouzení významu daného faktoru a na délce jeho působení. Jednotlivé faktory byly zvoleny na základě předchozích analýz vnějšího prostředí podniku ACO Stavební prvky, s. r. o. Z těchto faktorů byly vybrány nejdůležitější příležitosti a ohrožení, které mají významný vliv na fungování podniku (viz Tabulka 12: Hodnocení příležitostí a ohrožení).

Z vybraných faktorů bylo zvoleno pět příležitostí, významných pro strategii podniku. Jedná se o *zvyšování preference potravin českého původu, očekávaný růst stavebnictví a mlékárenství, zvýšení nákladů na přechod ke konkurenci a dlouhodobý růst výroby průmyslových krmiv*. Významnými hrozbami podniku jsou pak *zprísňování hygienických a potravinářských předpisů, tlak veřejnosti na pozitivní vliv na životní prostředí, nízká loajalita zákazníků a jejich orientace na cenu a nakonec kopírování strategie HygieneFirst nejsilnější konkurencí*.

Tabulka 12: Hodnocení příležitostí a ohrožení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Význam			Doba trvání (počet let)
	Malý	Střední	Velký	
Zvyšování preference potravin českého původu			x	5
Stabilní růst HDP		x		3
Očekávaný růst stavebnictví a mlékárenství			x	3
Akvizice, fúze		x		4
Standardizace produktů	x			3
Zvýšení nákladů na přechod ke konkurenci			x	4
Dlouhodobý růst výroby průmyslových krmiv			x	5
Hrozby	Význam			Doba trvání (počet let)
	Malý	Střední	Velký	
Demografický vývoj v ČR	x			100
Růst úrokových sazeb		x		3
Zprísňování hygienických a potravinářských předpisů			x	5
Tlak veřejnosti na pozitivní vliv na životní prostředí			x	5
Diferenciace nejsilnějších konkurentů		x		5
Nízká loajalita zákazníků a jejich orientace na cenu			x	4
Vysoké procento jednorázových investic	x			4
Kopírování strategie HygieneFirst nejsilnější konkurencí			x	2

2.6 SWOT matice

Z předchozích analýz byly výše zvolené významné faktory bezprostředně ovlivňující podnik seřazeny do tzv. matice SWOT (viz Tabulka 13: SWOT matice společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o.). Tato matice je tvořena silnými a slabými stránkami v podobě sloupců a příležitostmi a hrozbami uspořádaných do řádků. Kombinace řádků a sloupců umožňuje identifikovat možné strategie, které jsou v tabulce označeny pomocí písmen abecedy.

Tabulka 13: SWOT matice společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SWOT matice společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o.		Silné stránky (S)					Slabé stránky (W)			
		Efektivita marketingové komunikace	Kvalita produktů	Funkční vlastnosti produktů	Zaměření na koncového uživatele	Celková finanční stabilita	Slabá pozice nerezových potrubních systémů	Slabá pozice čerpacích zařízení	Vliv koncernu na tvorbu strategie	Nízká míra flexibility
PŘÍLEŽITOSTI (O)	Zvyšování preference potravin českého původu	A				C				
	Očekávaný růst stavebnictví a mlékárenství		K	G			P			
	Zvýšení nákladů na přechod ke konkurenci				E		B			
	Dlouhodobý růst výroby průmyslových krmiv		N	M						
OHROŽENÍ (T)	Zpřísnování hygienických a potravinářských předpisů			D	F					
	Tlak veřejnosti na pozitivní vliv na životní prostředí	J						L		
	Nízká loajalita zákazníků a jejich orientace na cenu		Q	H	O					I
	Kopírování strategie HygieneFirst nejsilnější konkurencí	P								

2.6.1 Strategie S-O

Tento typ strategií využívá silných stránek společnosti pro využití příležitostí, které aktuálně poskytuje dané vnější prostředí. V tomto kvadrantu bylo identifikováno následujících sedm možných strategií:

- **A, C** – vzhledem ke kvalitní efektivitě marketingové komunikace společnosti je vhodné využít tento faktor pro zvyšující se trend v oblasti preferencí českých potravinových produktů. Za předpokladu stejného vývoje tohoto trendu lze odhadovat, že bude posilovat pozice českých výrobců potravin, kteří tvoří největší část potenciálních zákazníků. Při výborném finančním zdraví společnosti je vhodné zacílit marketingovou komunikaci na tyto výrobce a investovat do propagace v rámci této cílové skupiny.
- **K, G, M, N** – společnost v rámci segmentu Food nedávno inovovala portfolio a tím se zlepšila kvalita produktů a jejich funkční vlastnosti. Vzhledem k očekávanému růstu stavebnictví v kombinaci s růstem trhu s mlékem a dlouhodobému vývoji trhu s průmyslovými krmivy je vhodné zacílit marketingové aktivity zejména na tyto dvě výrobní odvětví. V obou odvětvích je podstatné vyzdvihnout pozitivní vliv na hygienickou výrobu, což pomůže výrobcům ke zvýšení tržního podílu – u mléčných výrobků pozitivní vliv na vnímání produktů spotřebiteli, vzhledem k hygienickým podmínkám výroby, a u krmiv pozitivní vliv na odběratele krmných směsí, kteří výkrmem zvířat ovlivňují kvalitu finálního produktu a tedy i odběr. Zde se nabízí možnost založení certifikace ověřující hygieničnost výroby, pro účely práce nazvaná „certifikát Hygienická výroba“.
- **E** – tato strategie umožňuje využití zaměření na koncového uživatele pro zvýšení nákladu na přechod ke konkurenci. Produktové portfolio je nastavené takovým způsobem, aby byly některé produktové řady navzájem kompatibilní, a toho lze využít ve prospěch společnosti např. vytvořením nekompatibility napojení potrubních systémů ACO PIPE® na konkurenční žlaby a vpusti. Tím by se mohl zvýšit tržní podíl a snížit vliv konkurence. Tato strategie je ovšem pro ACO Stavební prvky, s. r. o. využitelná pouze jako doporučení, či podklad pro přesvědčování kompetenčního centra v Příbyslavi k inovaci produktů.

2.6.2 Strategie W-O

U těchto strategií je nutné odstranit slabé stránky společnosti za účelem využití tržních příležitostí. V kvadrantu byly identifikovány dvě strategie:

- **B, P** – v posledních letech docházelo k poklesu stavebnictví i mlékárenství, nicméně tento trend je na ústupu a očekává se obnova stavebních investic. Proto je na místě posílit pozici nerezových potrubních systémů za účelem zvýšení tržního podílu. Toho lze dosáhnout diferenciací daného produktu a správnou propagací této změny. S ohledem na vliv koncernu na tvorbu strategie je opět možné tuto strategii použít jako podklad pro přesvědčení sesterských společností o potřebě určité změny v rámci portfolia produktů a jeho propagace.

2.6.3 Strategie S-T

Tyto strategie mají za cíl využití silných stránek společnosti k potlačení tržních hrozeb. Z vyobrazené SWOT matice bylo vybráno sedm strategií, které připadají v úvahu:

- **D, F** – vzhledem k vzrůstajícímu tlaku spotřebitelů na kvalitu potravin jsou jejich výrobci neustále nuceni zlepšovat výrobu pro udržení konkurenční výhody. EU i vláda vyvíjejí podobné aktivity v podobě zpřísnování hygienických a potravinářských předpisů a regulací. Tomuto faktoru je společnost poměrně dobře připravena čelit vzhledem k funkčním vlastnostem produktů ACO a zaměření na koncového uživatele, což umožňuje přizpůsobit marketingovou komunikaci těmto přednostem.
- **J** – veřejnost neustále zvyšuje tlak na pozitivní vztah k životnímu prostředí. Jelikož patří sesterská společnost ACO Industries, k. s. dle oficiálních údajů k největším znečišťovatelům ovzduší na Vysočině, je vhodné přesvědčit koncern k implementaci green marketingu pro posílení PR značky ACO. V úvahu připadají investice do projektů, které ochraňují přírodní prostředí na daném území, či ve větším měřítku v rámci celé ČR. V rámci green marketingu je efektivní neklamat veřejnost, ale spíše naopak vyvíjet aktivity, kterélepší pohled veřejnosti na podnik a značku.
- **H, O, Q** – tyto strategie mohou přispět ke zvýšení loajality zákazníků za přispění silných stránek v podobě kvalitních produktů s nadstandardními funkčními vlastnostmi a neustálé starostlivé komunikace s koncovými uživateli.
- **P** – k potlačení konkurenčních aktivit v podobě kopírování aktuální strategie ACO Group je vhodné využít nástrojů marketingové komunikace. Důležitými faktory, které

by v této komunikační strategii měly být vyzdvihnuty, jsou např. prvenství na trhu v oblasti hygienických řešení pro odvodnění budov, dále pak profesionalita a neustálé zlepšování produktů za účelem zabezpečení zákaznických potřeb apod.

2.6.4 Strategie W-T

Poslední skupina obsahuje strategie, které si kladou za cíl odstranit slabé stránky za účelem vyhnutí se vybraným ohrožením. V tomto kvadrantu byly identifikovány následující dvě strategie:

- **I** – fungování podniku ohrožuje nízká loajalita zákazníků a jejich orientace na cenu. Odstraněním nízké míry flexibility by bylo možné tento faktor odvrátit, nicméně společnost coby součást koncernu nikdy nebude mít možnost být tak flexibilní, jako malé lokální podniky. Jako řešení se nabízí udržovat co největší flexibilitu mezi srovnatelně velkými podniky působícími na daném trhu, tedy mezi nejsilnějšími konkurenty.
- **L** – cílem této strategie je interpretovat kompetentním koncernovým zástupcům potřebu zlepšit pozici značky ACO v očích široké veřejnosti. Vliv koncernu na tvorbu strategie nelze žádným způsobem odstranit, nicméně díky kontaktu se zákazníkem a koncovým uživatelem existuje potenciál pro přesun těchto znalostí směrem hloub do koncernu.

Pro společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. byla jako nejvhodnější zvolena strategie tržní penetrace dle rozdělení Igora Ansoffa. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí jsou omezení ze strany mateřské a sesterských společností v rámci ACO Group, které mají na starosti vývoj produktů a pronikání na nové trhy.

3 Zhodnocení výsledků a doporučení

ACO Stavební prvky, s. r. o. má jakožto prodejní společnost, která je součástí globálního holdingu ACO Group, velmi silné postavení na trhu, zejména pak v segmentu zaměřeném na vnitřní odvodnění budov v potravinářském průmyslu. Vzhledem k jasně stanoveným postupům a procesům v rámci holdingu byla pro tuto společnost zvolena strategie tržní penetrace. Výhodou této strategie je minimální míra rizika a využívání stávajících zdrojů.

3.1 Formulace strategických cílů

Hlavním cílem zvolené strategie je zvýšení podílu na trhu v daném segmentu. Ve vztahu k cílům podnikovým a holdingovým je nutné vzít také v potaz meziroční navýšení tržeb a zisku. Dílčími cíli strategie pak bude udržování kvalitních dlouhodobých vztahů se zákazníky a koncovými uživateli produktů ACO.

Díky nedávno implementované holdingové strategii pro segment Food – HygieneFirst, která vedla ke zvýšení tržního podílu v minulém roce na cca 18 %, získala značka ACO statut jedničky na trhu ve vnitřním odvodnění budov s důrazem na hygienickou stránku výroby. Tento fakt je nutné využít pro marketingovou strategii podniku, jelikož se jedná o významnou konkurenční výhodu. Jelikož je navíc společnost pouze obchodní společností silně ovlivňovanou holdingovými pravidly, není možné významně měnit produktovou, distribuční ani cenovou strategii podniku. Z těchto důvodů budou v následující části navržena opatření pro efektivní komunikační strategii.

3.2 Komunikační strategie

Společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. je v rámci ACO Group zodpovědná za prodej produktů značky ACO na území České republiky. S touto úlohou je velice úzce spojená marketingová komunikace, která velkou měrou ovlivňuje kupní chování zákazníků. V rámci propagace je nutné si uvědomit, že se jedná o trh, kde koupě není uskutečňována pravidelně v krátkodobých intervalech a konečné rozhodnutí o tom zda koupit produkt ACO, či produkt konkurenční, udělá konkrétní fyzická osoba – většinou zaměstnanec stavební firmy. Potenciálem pro společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. je tzv. strategie pull, pomocí které se působí marketingovými aktivitami na koncového

uživatele a ten nutí potenciálního zákazníka ke koupi daného produktu. Ve fázi analýzy alternativ spočívá největší potenciál pro získání koncového uživatele.

Pro účely práce je komunikační kampaň naplánována od července 2015 do konce června 2016. Většina cen v rámci komunikační kampaně je odvozena na základě dlouhodobých dodavatelských vztahů a tím pádem se liší od standardních cen zveřejněných na webových stránkách dodavatelů.

3.2.1 Reklama

Reklama poskytuje nesčetné množství nástrojů a vzhledem k cílové skupině byly zvoleny následující formy reklamní propagace:

Internet

Vhledem k charakteristice podnikání zvoleného subjektu je na internetu vhodné využít zejména klasických reklamních bannerů a odborných článků. Portál tzb-info.cz poskytuje tyto nástroje pro implementace celoroční kampaně v hodnotě 80 000 Kč. Tato suma odpovídá cca půl roku zobrazování banneru a pěti PR článkům zveřejněným v na portále. Na portále archiweb.cz bude kampaň spuštěna pouze sezónně a rozpočet zatíží cca 30 200 Kč. Realizace kampaně se plánuje na období od července do konce října 2015 a od začátku dubna do konce června 2016.

Noviny a časopisy

V rámci tiskovin je nejdůležitějším dodavatelem reklamy časopis MASO. Celoroční kampaň v tomto časopise bude stát společnost cca 50 000 Kč a bude zaměřena na hygienické prvky odvodňovacích systémů ACO. Další celoroční kampaně budou probíhat již v menších měřítcích v tiskovinách jako Potravinářská revue, Řeznicko uzenářské noviny a Potravinářský zpravodaj. Budou to kampaně podpůrné a společnost budou stát 100 000 Kč za celý rok.

3.2.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje je nutné zaměřit zejména na školení pro velkoobchodní partnery. Roční náklady na tuto formu podpory prodeje jsou v ACO Stavební prvky kolem 120 000 Kč. Tento nástroj je důležitý zejména z důvodu působení na koncové uživatele prostřednictvím těchto partnerů.

V rámci spolupráce s velkoobchodní sítí Ptáček se společnost zúčastní každoročního dubnového veletrhu Ptáček, kde bude vystavovat velké množství předních firem z oboru. Co se týká nákladů na tuto podporu prodeje, budou se pohybovat okolo 75 000 Kč, soudě dle zkušeností z minulých let. Výhodou veletrhu je, že se uskuteční na počátku stavební sezóny. Dalším veletrhem, kterého se společnost zúčastní, nese název VOD-KA. Tento veletrh je zaměřen na hospodaření s vodou a kanalizace. Proběhne v květnu 2016 a společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. bude stát cca 100 000 Kč.

3.2.3 Public Relations

V rámci nástrojů PR bylo zjištěno, že nejdůležitějšími aktivitami, které jsou spojené s veřejným míněním, jsou v oblasti kraje Vysočina sportovní a kulturní akce. Jelikož je pivovar Bernard zákazníkem společnosti ACO, bude na jeho BERNARD Fest přispěno částkou 30 000 Kč. Tento festival probíhá každoročně v červnu, v rámci plánované kampaně tedy červen 2016. Ve stejném období probíhá Gourmet festival Mikulov, který bude podpořen částkou 39 000 Kč a Mezinárodní konference OENOFORUM, na kterou ACO uvolní 40 000 Kč ze svých prostředků. 7000 Kč bude investováno do Pivovarsko sladařského semináře, který se uskuteční v říjnu 2015 a ve stejné době bude podpořeno částkou 8 000 Kč Školení pracovníků masného průmyslu Beroun.

S těmito investicemi bude spojena i reklamní kampaň, jelikož součástí těchto podpor bude i propagace společnosti v místě jejich konání.

3.2.4 Přímý prodej

Přímý prodej hraje v odvětví, kde ACO Stavební prvky působí, významnou roli. Z tohoto důvodu se doporučuje přijmout posilu do obchodního týmu, která bude odborníkem v oblasti potravinářství. Měsíční náklady na tohoto odborníka budou činit cca 100 000 Kč měsíčně a za vymezené roční období tedy cca 1 200 000 Kč.

Dále se doporučuje pomocí direct mailingu pravidelně informovat zákazníky, kteří o to budou mít zájem, o novinkách a aktualitách ze světa ACO a vnitřního odvodnění budov. Tuto aktivitu bude mít na starosti jeden ze zaměstnanců společnosti a tím pádem nevzniknou dodatečné náklady.

3.3 Finanční a časový přehled navržené kampaně

Tabulka 14: Finanční a časový přehled kampaně

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ACO Stavební prvky, s. r. o.	Období	Celkové náklady
Celkem	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	1 879 200,00
Reklama	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	260 200,00
Internet	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	110 200,00
Celoroční kampaň tbz-info.cz	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	80 000,00
Sezónní kampaň archiweb.cz	1. 7. - 31. 10. 2015 1. 4. - 30. 6. 2016	30 200,00
Noviny a časopisy	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	150 000,00
Celoroční kampaň časopis MASO	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	50 000,00
Celoroční kampaně Potravinářská revue, Řeznicko uzenářské noviny, Potravinářský zpravodaj	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	100 000,00
Podpora prodeje	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	295 000,00
Školení pro velkoobchodní partnery	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	120 000,00
Veletrh "Ptáček"	duben 2016	75 000,00
Veletrh VOD-KA	květen 2016	100 000,00
PR	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	124 000,00
Partnerství - Festival BERNARD	červen 2016	30 000,00
Partnerství - Gourmet festival Mikulov	červen 2016	39 000,00
Partnerství - Mezinárodní vinařská konference OENOFORUM	červen 2016	40 000,00
Pivovarsko sladařský seminář	říjen 2015	7 000,00
Školení pracovníků masného průmyslu Beroun	říjen 2015	8 000,00
Přímý prodej	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	1 200 000,00
Posílení obchodního týmu odborníkem na potravinařství	1. 7. 2015 - 30. 6. 2016	1 200 000,00

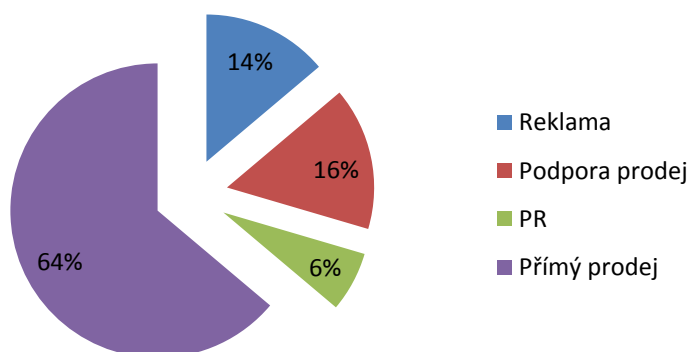
Tabulka 14: Finanční a časový přehled je shrnutím návrhů na optimalizaci komunikační strategie podniku ACO Stavební prvky, s. r. o. Plánovaná opatření budou postupně zaváděna od 1. července 2015. Celkové náklady na navrženou strategii činí

1 879 200 Kč. Tabulka 15 je časovým přehledem implementace různých nástrojů v průběhu plánovaného ročního horizontu. Graf č. 11 ukazuje podíly jednotlivých skupin nástrojů na celkových nákladech. Pro společnost charakteru ACO Stavební prvky, s. r. o. je samozřejmostí, že největší náklady tvoří přímý prodej z důvodu potřeby specialistů, kteří mají velký podíl na tvorbě tržeb.

Tabulka 15: Časový harmonogram propagační kampaně
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ACO Stavební prvky, s. r. o. (rok a měsíc realizace kampaně)	2015						2016					
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
tbz-info.cz												
archiweb.cz												
časopis MASO												
Potravinářská revue, Řeznicko uzenářské noviny, Potravinářský zpravodaj												
Školení pro velkoobchodní partnery												
Veletrh "Ptáček"												
Veletrh VOD-KA												
Partnerství - Festival BERNARD												
Partnerství - Gourmet festival Mikulov												
Partnerství - Mezinárodní vinařská konference OENOFORUM												
Pivovarsko sladařský seminář												
Školení pracovníků masného průmyslu Beroun												
Posílení obchodního týmu odborníkem na potravinářství												

Podíl nástrojů komunikačního mixu na navrhované strategii



Graf č. 15: Podíl nástrojů komunikačního mixu na navrhované strategii

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kontrola strategie

Součástí implementace této komunikační strategie musí být i průběžná a závěrečná kontrola, která poskytne důležité informace o efektivitě vybrané strategie a umožní její zlepšování. Jedním z důležitých sledovaných údajů v rámci kontroly by měla být návratnost investic (ROI), pomocí které bude možno hodnotit efektivitu vybraných nástrojů. Další ukazatelem může být například vliv strategie, či jednotlivých nástrojů na meziroční růst prodeje v rámci segmentu.

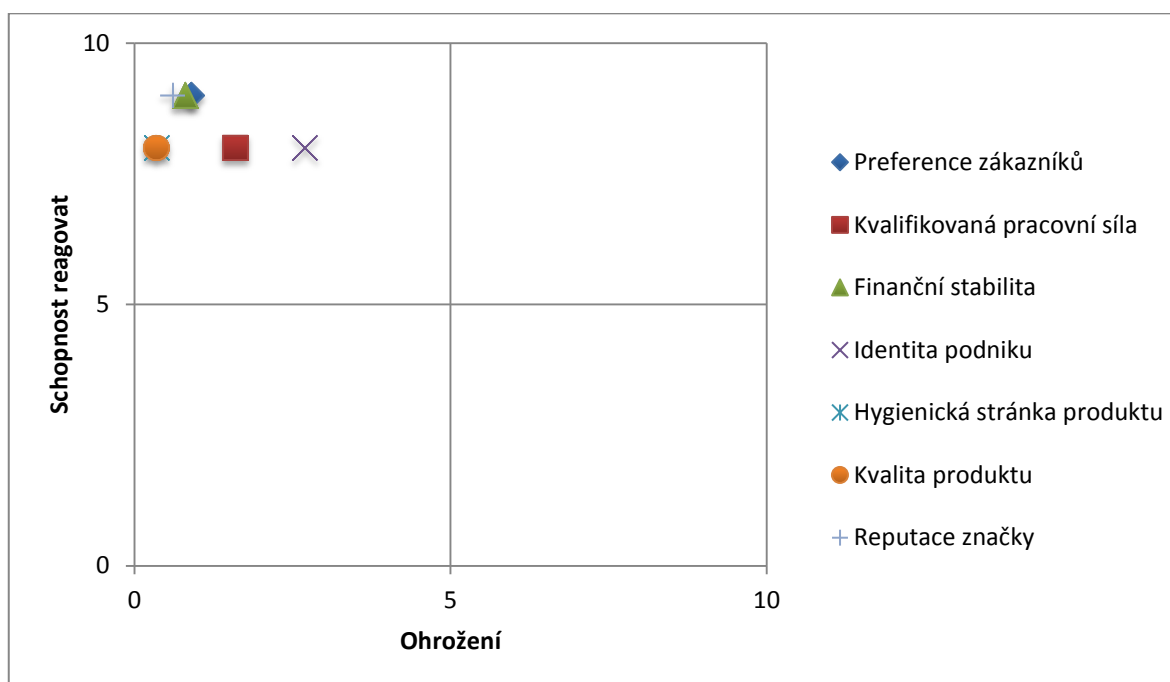
3.4 Analýza exponovanosti

Tabulka 16: Analýza exponovanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Současný stav	Ohrožení	Následky ztráty	Vliv 1-10	Pravd. vzniku 0-1	Hodnocení (MV*PV)	Schopnost reakce (1-10)
Preference zákazníků	Poptávka po produktech s důrazem na hygienu	Přesun poptávky směrem k levnějším flexibilním řešením	Pokles poptávky po produktech ACO HygieneFirst	9	0,1	0,9	9
Kvalifikovaná pracovní síla	Vysoce kvalifikovaná a loajální pracovní síla, u které je kladen důraz na motivaci	Přesun kvalifikované síly ke konkurenci za účelem získání lepších pracovních podmínek	Ztráta klíčových zdrojů a kompetencí podniku	8	0,2	1,6	8
Finanční stabilita	Stabilní finanční situace společnosti	Oslabení finanční situace společnosti	Pokles likvidity a důvěryhodnosti společnosti	3	0,1	0,3	9
Identita podniku	Image jedničky na trhu	Ztráta prvenství na trhu	Přesun poptávky ke konkurenci	9	0,3	2,7	8
Hygienická stránka produktu	Výrobky navrhnuté tak, aby vyhovovaly hygienickým požadavkům	Nedostatečnost stávajících výrobků	Odchod zákazníků k funkčně lepším výrobkům	7	0,05	0,35	8
Kvalita produktu	Vysoce kvalitní produkty	Nedostatečnost stávajících výrobků	Odchod zákazníků ke kvalitnějším výrobkům	7	0,05	0,35	8
Reputace značky	Značka ACO představuje kvalitu, spolehlivost a unikátnost	Posílení konkurenčních značek	Odchod zákazníků ke konkurenci	6	0,1	0,6	9

Analýza exponovanosti umožňuje ohodnotit míru rizika v rámci podniku a nastavené strategie. Bylo vybráno sedm faktorů (viz Tabulka 16: Analýza exponovanosti). U nich byl popsán současný stav, možné ohrožení a případné dopady na společnost. Dále byla hodnocena míra vlivu daného faktoru na podnik, pravděpodobnost vzniku této situace

a nakonec schopnost podniku reagovat na tento faktor. Výsledné hodnoty byly zaznamenány v matici exponovanosti (viz Graf č. 16: Matice exponovanosti).



Graf č. 16: Matice exponovanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z provedené analýzy exponovanosti je zřejmé, že podnik je v takovém postavení, že ho jednotlivé faktory ohrožují minimálně a podnik má dostatek schopností na to těmto ohrožením čelit. Veškeré faktory se umístily v kvadrantu *připravenost*, což potvrzuje předchozí tvrzení o velice dobrém postavení firmy.

4 Závěr

V této diplomové práci byl vytvořen návrh na optimalizaci stávající marketingové strategie společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o. Holdingová společnost ACO Group je jedničkou na trhu v oblasti odvodnění a její dceřiná společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. je její součástí, coby obchodní zástupce pro Českou republiku. V rámci celého holdingu byly v nedávné době zavedeny změny, zejména v souvislosti se segmentem Food. Pro tento segment byla vytvořena nová strategie - HygieneFirst, která byla založena na diferenciaci. Byly identifikovány zvyšující se potřeby zákazníků v oblasti hygieny a tomu bylo příslušně upraveno produktové portfolio a marketingová komunikace. Tato změna vyvolala pozitivní ohlasy, což v době, kdy bylo stavebnictví stále na ústupu, umožnilo posílit postavení společnosti v rámci trhu. Nicméně strategii je nutné neustále kontrolovat a optimalizovat, aby mohla být udržena konkurenční výhoda.

Prvním krokem ve zpracování diplomové práce bylo vyhledání a studium relevantních literárních zdrojů, které umožnily do hloubky prozkoumat danou problematiku. Výstupem této fáze byl literární přehled řešené problematiky, který se stal základem pro další části práce. Aby mohla být navržena strategie nová, musela být nejprve analyzována stávající situace společnosti.

Situační analýza poskytla cenné informace o aktuálním stavu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vnitřní analýza prokázala vysokou úroveň stability finančního hospodaření. Při analýze portfolia byla identifikována jeho vyváženost, až na produkt čerpací zařízení, který vykazoval slabé výsledky, jak v rámci segmentových tržeb, tak tržeb celkových. Následně proběhla analýza zájmových skupin podniku. Tou bylo potvrzeno výborné zdraví společnosti, jelikož se všechny skupiny umístily v kvadrantu akceptovat/přesvědčit, kromě konkurence, kterou je potřeba neustále studovat. Byla identifikována významná míra vlivu mateřských a sesterských společností na chod podniku. Analýza zdrojů a kompetencí umožnila doplnit informace nezbytné pro sestavení seznamu faktorů silných a slabých stránek podniku, které byly následně hodnoceny pro další využití.

Analýza vnějšího prostředí započala tzv. STEP analýzou, která umožnila ohodnotit národní prostředí. Nejvýznamnější vliv byl prokázán u politicko-právních aspektů v podobně ISO norem a EHEDG certifikace, které významných způsobem ovlivňují

výslednou podobu produktů dodávaných na trh v rámci segmentu Food. Ostatní faktory národního prostředí nemají tak významný vliv z hlediska krátkodobého (myšleno max. 5 let), nicméně například prognóza vývoje populace v České republice predikuje znatelné snížení populace v horizontu padesáti až sto let, což by mohlo být vliv na budoucí vývoj trhu. Následovala analýza odvětví, kde bylo vymezeno a charakterizováno odvětví, ve kterém společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. podniká. V rámci této analýzy byly identifikovány stěžejní hybné síly odvětví a hodnocena jeho konkurenční intenzita pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Bylo zjištěno, že konkurence v odvětví je na střední úrovni. Dále byl vymezen region, na jehož území firma působí, a následně trh, který společnost obsluhuje. Hodnota potenciálního trhu byla odhadnuta na téměř půl miliardy. Vývoj poptávky byl predikován jako rostoucí a atraktivita trhu zhodnocena jako poměrně vysoká. Trh byl v rámci segmentu Food dále segmentován dle velikosti potenciálních zákazníků, území, na kterém se potenciální zákazník nachází, oblasti, v které potenciální zákazník podniká a nakonec podle typu vlastnictví podniku. Bylo zjištěno, že největší potenciál pro budoucí vnitřní odvodnění budov se ukrývá v nápojovém a masném průmyslu v oblastech jihomoravského a středočeského kraje. Jedná se o podniky do 50 zaměstnanců, které většinou spadají do českého soukromého vlastnictví. Mezi hlavními pěti konkurenty obstála firma ACO Stavební prvky opět na výbornou. Jednoznačně se umístila na první pozici v rámci trhu a segmentu. Díky těmto rozsáhlým analýzám bylo možné identifikovat a ohodnotit příležitosti a ohrožení společnosti.

Konečnou sumarizací situační analýzy byla SWOT matice, která umožnila přehledně zobrazit vybrané silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Na základě této metody byly zvoleny kombinace dílčích strategií, jejichž výstupem bylo zjištění, že ideální marketingovou strategií pro podnik bude strategie tržní penetrace.

Fáze zhodnocení výsledků a doporučení vycházela z předpokladu, že se bude společnost soustředit na zvýšení tržního podílu se stávajícím produktem na stávajícím trhu. Dílčími cíli bylo navýšení tržeb a zisku. Vzhledem k vlivu holdingu na fungování podniku byl vytvořen pouze návrh marketingové komunikační strategie. Celá komunikační kampaň byla navrhována na období jednoho roku, počínaje červencem 2015 a červnem 2016 konče. První částí komunikační kampaně byla reklama. Tento nástroj byl zaměřen zejména na propagaci na internetu formou kampaní na specializovaných webech – tzb-info.cz a archiweb.cz. Reklama byla využita také v podobě tiskové v rámci celoročních kampaní.

Konkrétně v časopisech MASO, Potravinářská revue, Řeznicko uzenářské noviny a Potravinářský zpravodaj. Podpora prodeje byla zaměřena zejména na posílení znalostí a schopností velkoobchodních partnerů, kteří budou procházet speciálními školeními. Prodej bude také podpořen účastí na veletržních výstavách Ptáček a VOD-KA. Posílení vztahů s veřejností bylo navrženo tak, aby firma podporovala zejména oblast svého působení – kraj Vysočina, v oblastech kultury. Tento nástroj zahrnuje finanční podporu akcí jako BERNARD Fest, Gourmet festival Mikulov a OENOFORUM. Dále budou podpořeny dvě menší akce v podobě Pivovarsko sladařského semináře a Školení pracovníků masného průmyslu. Poslední důležitou formou komunikace společnosti bude přímý prodej. V této oblasti bylo navrženo posílení obchodního týmu o odborníka na potravinářství a komunikace formou direct mailingu. Kampaň bude probíhat od července roku 2015 do června 2016 a odhadované náklady budou činit cca 1 879 200 Kč. Bylo doporučeno strategii pravidelně kontrolovat, zejména pomocí ukazatele ROI, tedy návratnosti investic, a také sledovat efektivitu vybraných nástrojů. Závěrem byla provedena analýza exponovanosti podniku, která opět potvrdila stabilitu podniku a její připravenost reagovat na případné hrozby.

Společnost ACO Stavební prvky, s. r. o. lze považovat za silnou, vyzrálou společnost, která má díky svému napojení na holding ACO velký potenciál pro další rozvoj vzhledem k očekávanému zotavení stavebnictví a mlékárenství. Autor diplomové práce považuje navržená opatření za reálně proveditelná.

5 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

- BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- CLOW, K. E., BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 504 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- DRUCKER, P. *Management: Task, responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973. str. 64 – 65. cit. In: KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management: 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing: 2., rozšířené a aktualizované vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254. s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: VŠE – Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4. Cit. In: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2. rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2. rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management: 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management: 14. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3. cit In: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2. rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

MEFFERT, H. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

OBRTTEL, G. *Marketingový mix vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. David Schüller, Ph.D.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Internetové zdroje

ACO Stavební prvky: Nerezové hygienické vpusti. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/38-nerezove-hygienicke-vpusti.html>

ACO Stavební prvky: Nerezové potrubní systémy ACO PIPE. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/126-nerezove-hrdlove-potrubi.html>

ACO Stavební prvky: Nerezové žlaby. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/35-nerezove-zlaby.html>

ACO Stavební prvky: O společnosti. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/16-o-spolecnosti.html>

ACO Stavební prvky: Odlučovače tuků. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/39-odlucovace-tuku.html>

ACO Stavební prvky: Prodejní místa. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/7-prodejni-mista.html>

ACO Stavební prvky: Produkty. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/3-produkty.html>

ACO Stavební prvky: Přečerpávací zařízení - aktivní ochrana proti zpětnému vzduť. ACO STAVEBNÍ PRVKY. *ACO.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.aco.cz/41-cerpaci-zarizeni.html>

ACO world – wide: ACO Czech Republic. ACO GROUP. *ACO.com* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.aco.com/english/contact/aco-world-wide/czech.html>

Aktuální prognóza ČNB. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Cnb.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza

An Overview of Marketing. CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING, UK. *Cim.co.uk* [online]. © 2014 [cit. 2014-06-11]. Dostupné z: <http://www.cim.co.uk/marketingplanningtool/intro.asp>

Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky - časové řady. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr

CZ-NACE: 46.73-Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením. *Nace.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-g-velkoobchod-a-maloobchod-opravy-a-udrzb/467/ostatni-specializovany-velkoobchod/4673-velkoobchod-se-drevem-stavebnimi-materialy-a-sanitarnim-vybavenim.html>

Daňové změny v letech 2015 a 2016: Třetí sazba DPH i omezení výdajových paušálů. ONBUSINESS. *Onbusiness.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/danove-zmeny-v-letech-2015-a-2016-treti-sazba-dph-i-omezeni-vydajovych-pausalu-849>

Definition of Marketing. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketingpower.com* [online]. © 2014 [cit. 2014-06-11]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>

Financování podnikání: Index bonity. PODNIKATOR. *Podnikator.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:16150/Index-bonity>

Hrubé rozpětí. MANAGEMENT MANIA. *Managementmania.com* [online]. 2014 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrube-rozpeti>

Marketingový audit a práce s daty: Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza). EVERESTA, s. r. o. *Everesta.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>

MEZERA, J., PLÁŠIL, M., NĚMEC, R. Panorama potravinářského průmyslu 2013. In: *Ústav zemědělské ekonomiky a informací* [online]. 2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/352133/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2013.pdf

Mezinárodní transakce ve stavebnictví: vývoz, dovoz, bilance. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00067>

Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2014. *Kurzy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Nejnovější ekonomické ukazatele. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#14>

Peníze a úspory: Zdraví firmy si může podnikatel vyřešit sám. PODNIKATEL. *Podnikatel.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

Pohyb obyvatelstva - 2. čtvrtletí 2014: Počet obyvatel po loňském úbytku opět roste. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-9-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby_091114.docx

Použité bankrotní a bonitní modely: Index bonity. FINANALYSIS. *Finanalysis.cz* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2014: Průměrná mzda reálně vzrostla o 2,1 %. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090514.docx>

Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2014: Výkon české ekonomiky se zvýšil ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,3 %. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh111414.docx>

Retail info Plus: Potraviny a český spotřebitel 2013. KOLEJKOVÁ, Š. *Retailinfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-9-22]. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/%C4%8DI%C3%A1nky/potraviny-%C4%8Desk%C3%BD-spot%C5%99ebitel-2013>

Stavebnictví - časové řady. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

Úplný výpis z obchodního rejstříku: ACO Stavební prvky spol. s r. o., C 62464 vedená u Krajského soudu v Brně. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Justice.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=621888&typ=PLATNY>

Vývoj hrubého domácího produktu: Hrubý domácí produkt. FINANCE. *Finance.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-9-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

6 Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývojové stupně strategického marketingu	15
Obrázek 2: Proces marketingového řízení	16
Obrázek 3: Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým plánováním a operativním plánováním.....	16
Obrázek 4: Složky (prvky) marketingového mixu	18
Obrázek 5: Komplexní produkt	18
Obrázek 6: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích.....	23
Obrázek 7: Varianty distribučních cest na průmyslových trzích	23
Obrázek 8: Komunikační proces.....	24
Obrázek 9: Strategie Push (vlevo) a strategie Pull (vpravo).....	26
Obrázek 10: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	27
Obrázek 11: Porterův model pěti sil	29
Obrázek 12: ABC analýza	31
Obrázek 13: SWOT matice s častými příklady s praxe	31
Obrázek 14: Aktuální mapa pokrytí.....	43
Obrázek 15: Distribuce ČR.....	43
Obrázek 16: Populační vývoj ČR	56
Obrázek 17: Tržby v CZ-NACE 10 a 11 v letech 2007 – 2013.....	64
Obrázek 18: Druhy vpustí.....	IV
Obrázek 19: Prodloužený okraj	V
Obrázek 20: Standard.....	V
Obrázek 21: ACO PIPE®	V
Obrázek 22: ACO PIPE® kloub	V

Obrázek 23: Odlučovač tuků	V
Obrázek 24: Čerpací zařízení.....	VI
Seznam tabulek	
Tabulka 1: 4P	17
Tabulka 2: Základní produktové strategie	19
Tabulka 3: Strategie vhodné pro rozdílné fáze životního cyklu výrobku.....	20
Tabulka 4: Běžné komunikační platformy.....	25
Tabulka 5: Hodnocení výkonnosti a závažnosti	32
Tabulka 6: Hodnocení indexu bonity (Upraveno dle: Finananalysis, 2014)	38
Tabulka 7: Hodnocení silných a slabých stránek.....	54
Tabulka 8: Porterův model – rastr 2014 x 2019	63
Tabulka 9: Odhad ceny produktů.....	65
Tabulka 10: Atraktivita trhu	67
Tabulka 11: Analýza konkurentů.....	70
Tabulka 12: Hodnocení příležitostí a ohrožení.....	72
Tabulka 13: SWOT matice společnosti ACO Stavební prvky, s. r. o.....	73
Tabulka 14: Finanční a časový přehled kampaně.....	80
Tabulka 15: Časový harmonogram propagační kampaně.....	81
Tabulka 16: Analýza exponovanosti.....	83
Tabulka 17: Rivalita v odvětví.....	II
Tabulka 18: Hrozba substitutů.....	II
Tabulka 19: Hrozba vstupu do odvětví.....	II
Tabulka 20: Vyjednávací síla dodavatelů.....	III
Tabulka 21: Vyjednávací síla odběratelů	III
Tabulka 22: Analýza zájmových skupin.....	VI

Seznam grafů

Graf č. 1: Životní cyklus produktu.....	20
Graf č. 2: Výsledek hospodaření 2008 – 2013.....	35
Graf č. 3: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)	35
Graf č. 4: Ukazatele likvidity.....	36
Graf č. 5: Ukazatele rentability	37
Graf č. 6: Index bonity	39
Graf č. 7: Podíl jednotlivých výrobků na tržbách.....	46
Graf č. 8: Koeficient hrubého rozpětí	46
Graf č. 9: Matice zájmových skupin	49
Graf č. 10: HDP na obyvatele.....	57
Graf č. 11: Potenciální zákazníci – oblast podnikání.....	68
Graf č. 12: Potenciální zákazníci – počet zaměstnanců.....	68
Graf č. 13: Potenciální zákazníci – kraje	69
Graf č. 14: Potenciální zákazníci – druh vlastnictví	69
Graf č. 15: Podíl nástrojů komunikačního mixu na navrhované strategii	81
Graf č. 16: Matice exponovanosti.....	84

7 Seznam příloh

Příloha 1 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	II
Příloha 2 - Druhy vpustí	IV
Příloha 3 - ACO HygieneFirst nerezové žlaby	V
Příloha 4 - ACO PIPE®.....	V
Příloha 5 - Odlučovače tuků.....	V
Příloha 6 - Čerpací zařízení.....	VI
Příloha 7 - Analýza zájmových skupin.....	VI

8 Přílohy

Příloha 1 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tabulka 17: Rivalita v odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rivalita v odvětví	Odhad expertů	
	2014	2019
Počet a velikost konkurentů v odvětví	2	2
Míra růstu trhu	4	2
Diferenciace výrobků	4	4
Výstupní bariéry z odvětví	4	4
Charakter konkurence/etika	3	2
Intenzita strategického úsilí	3	4
Průměr	3,33	3,00

Tabulka 18: Hrozba substitutů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba substitutů	Odhad expertů	
	2014	2019
Počet substitutů	1	1
Konkurence v odvětví substitutů	1	1
Hrozba budoucích substitutů	1	2
Vývoj cen substitutů	1	3
Užité vlastnosti substitutů	1	3
Průměr	1,00	2,00

Tabulka 19: Hrozba vstupu do odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba vstupu do odvětví	Odhad expertů	
	2014	2019
Úspory z rozsahu	2	2
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2	2
Přístup k distribučním kanálům	2	2
Potřeba know-how	2	1
Přístup ke zdrojům	4	4
Schopnost konkurentů snižovat po příchodu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	4	3
Loajalita zákazníků existujících konkurentů	4	4
Vývoj po případném vstupu do odvětví	2	2
Průměr	2,75	2,50

Tabulka 20: Vyjednávací síla dodavatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Odhad expertů	
	2014	2019
Počet a význam dodavatelů	2	2
Existence substitutů - hrozba pro dodavatele?	4	3
Význam odběratelů pro dodavatele	2	1
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	2	2
Organizovanost pracovní síly v odvětví	2	3
Průměr	2,40	2,20

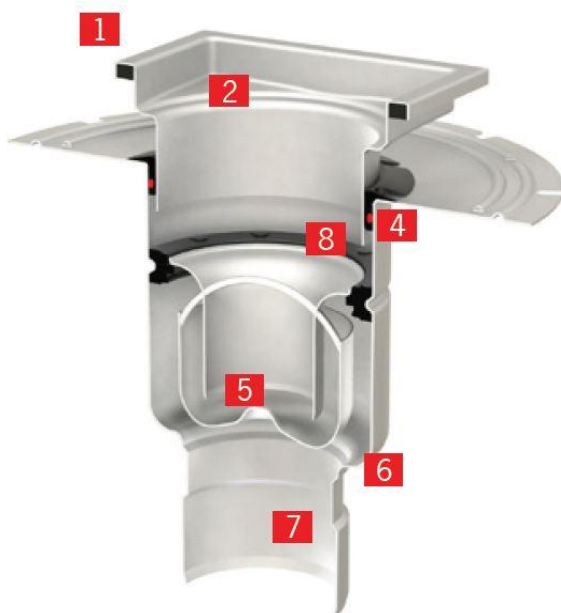
Tabulka 21: Vyjednávací síla odběratelů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů	Odhad expertů	
	2014	2019
Počet významných zákazníků	2	2
Význam výrobku pro zákazníka	4	4
Náklady přechodu ke konkurenci	3	2
Hrozba zpětné integrace	1	1
Ziskovost zákazníka	3	2
Průměr	2,60	2,20

Příloha 2 - Druhy vpustí

Teleskopická (dvoudílná) vpust



Vpust s pevnou výškou (jednodílná)

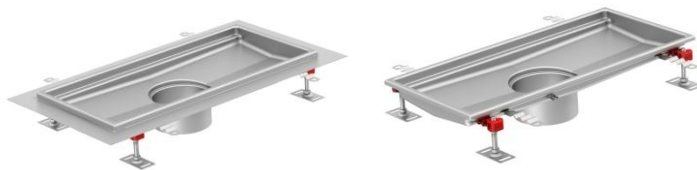


Obrázek 18: Druhy vpustí

(Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014)

1. Pryžová výplň okrajů výrazně zlepšuje hygienu a životnost vpustí
2. Velké poloměry v rozích zajišťují snadné čištění
3. Hluboce tažené tělo s hladkými tvary eliminujícími těžko čistitelná místa
4. Univerzální kroužek umožňuje rozhodnutí o těsnicí nebo drenážní funkci až na stavbě, díky svému tvaru zkracuje dobu instalace
5. Konstrukce sifonu minimalizuje rychlost vysychání a pohyb aerosolů
6. Plně vypustitelná konstrukce, žádné zadržování vody na dně
7. Průtok vpustí překračuje požadavky normy EN 1253
8. Plně vyjímatelný sifon i jeho držák usnadňuje čištění
9. Hluboce tažený kalový koš z nerezové oceli eliminuje těžko čistitelná místa (ACO Stavební prvky, 2014, Nerezové hygienické vpustí).

Příloha 3 - ACO HygieneFirst nerezové žlaby



Obrázek 19: Prodloužený okraj

(vlevo, Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, ACO HygieneFirst nerezové žlaby)

Obrázek 20: Standard

(vpravo, Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, ACO HygieneFirst nerezové žlaby)

Příloha 4 - ACO PIPE®



Obrázek 21: ACO PIPE®

(vlevo, Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, Nerezové potrubní systémy ACO PIPE)

Obrázek 22: ACO PIPE® kloub

(vpravo, Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, Nerezové potrubní systémy ACO PIPE)

Příloha 5 - Odlučovače tuků



Obrázek 23: Odlučovač tuků

(Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, Odlučovače tuků)

Příloha 6 - Čerpací zařízení



Obrázek 24: Čerpací zařízení

(Zdroj: ACO Stavební prvky, 2014, Přečerpávací zařízení - aktivní ochrana proti zpětnému vzduťi)

Příloha 7 - Analýza zájmových skupin

Tabulka 22: Analýza zájmových skupin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zájmová skupina	Hlavní předpoklady	Směr předpokladů	Význam	Jistota
Vlastníci	Rostoucí počet zákazníků	Podporující	4	3
	Podnik s rostoucím či stabilním ziskem	Podporující	4	4
	Snižování nákladů	Omezující	2	2
	průměr		3,3333333	3
ACO Group (sesterské a mateřské společnosti, kompetenční centrum)	Rostoucí počet zákazníků	Podporující	4	3
	Loajalita koncových uživatelů	Podporující	3	2
	Formulace strategií dle korporátní strategie pro daný segment a výrobek	Omezující	3	3
	průměr		3,3333333	2,666667
Zákazníci	Poskytování jasných informací	Podporující	4	3
	Stále se zlepšující služby	Podporující	4	3
	Zvyšování pohodlí - komplexní řešení	Podporující	4	3
	Kvalita produktu	Podporující	4	4
	Snižování cen	Omezující	4	2
	průměr		4	3

Věřitelé	Zajištění kapitálu k financování provozní činnosti	Podporující	4	4
	Splacení dlužné částky	Omezující	4	4
	průměr		4	4
Zaměstnanci	Uspokojení z práce	Podporující	3	3
	Zaměstnanecké výhody	Omezující	3	4
	Zajištění kapitálu na mzdy	Omezující	4	4
	Jistota práce	Omezující	3	3
	průměr		3,25	3,5
Dodavatelé	Kvalita zboží	Podporující	4	3
	Včasnost plateb	Podporující	3	4
	Dodržování podmínek	Podporující	4	3
	Dlouhodobě dobré vztahy	Podporující	3	2
	Ovlivnění cen výrobku	Omezující	3	3
	průměr		3,4	3
Místní komunita	Odpovědné chování	Omezující	3	3
	Podpora místní kultury, vzdělanosti a image	Podporující	4	4
	Tvorba pracovních příležitostí	Podporující	3	3
	průměr		3,3333333	3,3333333
Konkurenti	Větší podíl na trhu	Omezující	3	1
	Vyšší konkurenceschopnost	Omezující	3	2
	průměr		3	1,5
Vláda, EU	Dodržování předpisů	Omezující	3	4
	Splácení daní	Omezující	4	4
	průměr		3,5	4