

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické marketingové plánování

Petra Borovičková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Borovičková Petra

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategické marketingové plánování

Anglický název

Strategic Marketing Planning

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie a výběr vhodných marketingových nástrojů pro podnik Lias Vintířov. Součástí řešení je identifikace a eliminace problémových míst v marketingovém plánování daného podniku.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na marketingové aktivity. Práce se skládá z analyzování marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií a plánování marketingových programů. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza-syntéza, indukce-dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Harmonogram zpracování

1. Shromažďování literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 10. 6. 2014
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2014
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2014
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2014
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 1. 2. 2015
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 20. 2. 2015
7. Komplexní korektura textu – do 20. 3. 2015

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, strategické marketingové plánování, marketingová strategie, vnější a vnitřní prostředí, SWOT analýza, marketingový mix

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

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

PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 29.10.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategické marketingové plánování" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucii Vokáčové za konzultace, při kterých mi poskytla cenné rady při zpracování diplomové práce a její ochotu se mnou spolupracovat. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Helmutu Leipertovi, asistentovi ředitele společnosti Lias Vintířov, LSM, k. s., za poskytnuté konzultace a své rodině za její podporu a trpělivost po dobu mého studia.

Strategické marketingové plánování

Strategic Marketing Planning

Souhrn

Předmětem diplomové práce je strategické marketingové plánování společnosti Lias Vintířov, lehký stavební materiál, k. s., která je předním výrobcem stavebního materiálu v České republice.

Cílem práce je navrhnout vhodnou marketingovou strategii s využitím marketingových nástrojů, které povedou k dosažení plánovaných cílů společnosti.

V teoretické části jsou vysvětleny a popsány pojmy týkající se strategického marketingového plánování po nastudování příslušné odborné literatury formou literární rešerše, včetně deskripce a komparace potřebných výchozích analýz nezbytných k tvorbě marketingové strategie

Vlastní práci předchází charakteristika společnosti a popis její činnosti. Vnější prostředí je hodnoceno pomocí PEST analýzy a analýzy konkurence v odvětví (Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí). Relevantní faktory působící uvnitř společnosti byly zjišťovány prostřednictvím analýzy marketingových nástrojů a finanční situace společnosti. Ze závěrů provedených analýz byly zjištěny potenciální příležitosti, z nichž nejvýznamnější jsou celkový vývoj ekonomiky, účast na veřejných zakázkách a ceny energií. Ze silných stránek je relevantním faktorem silné jméno, značka a dlouholeté zkušenosti společnosti ve výrobě a v odvětví stavebních materiálů, dobré vztahy s okolím a kvalita produktu. Ze slabých stránek je nutné zefektivnit používání komunikačních médií, využití sociálních sítí a zvýšit prodeje distributorů včetně aktivního vyhledávání nových odběratelů, aby společnost zabránila hrozbě ztráty odběratelů.

Na základě SWOT matice byly navrženy konkrétní marketingové strategie, které jsou podkladem společnosti k dosažení svých cílů, včetně návrhu akčního marketingového programu pro rok 2015/2016. Navrženými marketingovými strategiemi jsou např. strategie zvýšení účinnosti marketingových aktivit, strategie vyšší spolupráce s konkurenčními podniky, strategie zvýšení povědomí o společnosti a nových technologiích ve stavebnictví. Součástí akčního programu je zvýšit informovanost zákazníků a zlepšit povědomí o značce Liapor spuštěním reklamní kampaně v kabelové TV a vydáním odborných článků v časopise Stavebnictví.

Diplomová práce je podkladem pro společnost Lias Vintířov, jak dokázat připravit možná řešení, jež by vedla k posílení její dosavadní pozice na trhu a dosažení svých cílů.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingové plánování, marketingový plán, marketingový cíl, vnější a vnitřní prostředí, situační analýza, marketingový mix

Summary

The subject of this thesis is a strategic marketing planning company Lias Vintířov, lightweight building material, ks, a leading manufacturer of building materials in the Czech Republic.

The aim of the thesis is to design an appropriate marketing strategy, using marketing tools that achieve the planned objectives.

The theoretical part explains and describes concepts related to strategic marketing planning, after studying the relevant scientific literature in the form of literary research, including a description and comparison of the required initial analysis necessary to create a marketing strategy.

Custom work is preceded by a description of the characteristics of the company and its activities. The external environment is evaluated using the PEST analysis and analysis of industry and competition (Porter's five-factor model of competitive environment). Relevant factors operating within the company were obtained through the analysis of marketing tools and financial situation of the company. From the findings of analyzes performed have been identified potential opportunities, of which the most important are the overall development of the economy, participation in public procurement and energy prices. Of strengths is a relevant factor strong name, the brand and many years of experience in production and building materials industry, good relations with the social environment and the quality of the product. Of the weaknesses through effective use of communication media, using social networks and increase sales of distributors including active search for new customers to the company to prevent the threat of losing customers.

Based on the SWOT matrix have been designed specific marketing strategies that underpin the company to achieve its goals, including a draft of a action marketing programme for the year 2015/2016. The proposed marketing strategies are: The strategy of increasing the effectiveness of marketing activities, strategy for greater cooperation with competitors, the strategy of increasing awareness of the company and new technologies in construction industry etc. Part of the action programme is to increase the awareness of customers and improve brand awareness Liapor running an advertising campaign on cable television and the issue of professional articles in the journal Construction.

This thesis is the basis for the company Lias Vintířov to prove to prepare possible solutions that would lead to the strengthening of its current market position and achieve their goals.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing planning, marketing plan, marketing objective, external and internal environment, situational analysis, marketing mix

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. ÚVOD..... | 12 |
| 2. CÍL PRÁCE A METODIKA | 13 |
| 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 15 |
| 3.1 Definice marketingu..... | 15 |
| 3.1.1 Podstata marketingu | 15 |
| 3.1.2 Strategický marketing | 16 |
| 3.2 Strategické marketingové řízení | 17 |
| 3.3 Strategické plánování..... | 21 |
| 3.3.1 Proces strategického marketingové plánování | 24 |
| 3.3.2 Marketingové plánování | 25 |
| 3.4 Situační analýza..... | 27 |
| 3.4.1 Analýza vnějšího prostředí | 28 |
| 3.4.1.1 PEST analýza | 28 |
| 3.4.1.2 Analýza konkurence v odvětví (Porterův model pěti sil) | 30 |
| 3.4.2 Analýza vnitřního prostředí | 31 |
| 3.4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností | 31 |
| 3.4.2.2 Analýza marketingového mixu | 32 |
| 3.4.2.3 Ukazatele finanční situace podniku..... | 33 |
| 3.4.3 SWOT analýza..... | 34 |
| 3.5 Marketingové cíle | 35 |
| 3.6 Marketingové strategie | 36 |
| 3.6.1 Cílový trh..... | 38 |
| 3.6.2 Marketingové nástroje | 39 |
| 3.6.2.1 Produktová politika | 40 |
| 3.6.2.2 Cenová politika | 41 |
| 3.6.2.3 Distribuční politika..... | 42 |
| 3.6.2.4 Komunikační politika..... | 43 |
| 3.7 Marketingový strategický plán | 45 |
| 4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU | 47 |
| 4.1.1 Základní údaje o společnosti Lias Vintířov, Lehký stavební materiál, k. s. | 47 |
| 4.1.2 Historie podniku Lias Vintířov | 49 |
| 4.1.3 Současné působení společnosti Lias Vintířov..... | 51 |
| 4.1.4 Dodavatelsko - odběratelské vztahy | 55 |
| 4.1.5 Ostatní zdroje rozvoje podnikání | 56 |
| 5. VLASTNÍ PRÁCE | 58 |
| 5.1 Analýza vnějšího prostředí..... | 58 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.1.1 | Analýza makroprostředí..... | 58 |
| 5.1.2 | Charakteristika odvětví..... | 66 |
| 5.1.3 | Analýza hlavních hybných sil v odvětví..... | 67 |
| 5.1.4 | Analýza konkurence v odvětví (PORTERŮV MODEL)..... | 69 |
| 5.1.5 | Analýza trhu | 73 |
| 5.1.5.1 | Analýza konkurentů | 75 |
| 5.1.5.2 | Cílové trhy..... | 77 |
| 5.2 | Analýza vnitřního prostředí | 78 |
| 5.2.1 | Finanční situace podniku | 79 |
| 5.2.2 | Analýza marketingového mixu..... | 81 |
| 6. | ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ | 92 |
| 6.1 | Zhodnocení hrozeb a příležitostí..... | 92 |
| 6.2 | Zhodnocení silných a slabých stránek | 94 |
| 6.3 | SWOT matice | 95 |
| 6.4 | Stanovení cílů..... | 100 |
| 6.5 | Marketingová strategie | 102 |
| 6.6 | Akční marketingový program | 110 |
| 7. | ZÁVĚR | 114 |
| 8. | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 116 |
| 9. | PŘÍLOHY | 119 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1: Marketingové prostředí | 18 |
| Obrázek 2: Proces marketingového řízení | 18 |
| Obrázek 3: Strategický marketingový proces | 19 |
| Obrázek 4: Marketingový plánovací proces | 21 |
| Obrázek 5: Podnikové strategické plánování..... | 22 |
| Obrázek 6: Strategické plánování | 22 |
| Obrázek 7: Fáze procesu plánování | 23 |
| Obrázek 8: Schéma podnikového plánování | 25 |
| Obrázek 9: Cyklus marketingového plánování | 26 |
| Obrázek 10: Porterův model pěti sil | 30 |
| Obrázek 11: Struktura komplexního výrobku | 41 |
| Obrázek 12: Mapa současného působení skupiny Liapor | 51 |
| Obrázek 13: Základní organizační struktura společnosti | 53 |
| Obrázek 14: HV společnosti 2008 - 2013 | 54 |
| Obrázek 15: Logo systému kontroly jakosti výroby | 56 |
| Obrázek 16: Vývoj HDP v letech 1995 - 2013 | 61 |
| Obrázek 17: Vydaná stavební povolení v Karlovarském kraji v letech 2010 - 2014 | 62 |
| Obrázek 18: Průměrná roční míra inflace v letech 2004 - 2013 | 63 |
| Obrázek 19: Počet obyvatel, přirozený a migrační přírůstek v Karlovarském kraji | 65 |
| Obrázek 20: Index stavební produkce v ČR | 67 |
| Obrázek 21: Vývoj veřejných stavebních zakázek v letech 2002 - 2014 | 68 |
| Obrázek 22: Vývoj stavební produkce v ČR od roku 1994 | 74 |
| Obrázek 23: Ukazatele rentability 2009 - 2013 | 80 |
| Obrázek 24: Ukazatele likvidity 2008 - 2013 | 80 |
| Obrázek 25: Ukazatele zadluženosti 2008 - 2013..... | 80 |
| Obrázek 26: Keramzit | 83 |
| Obrázek 27: Logo společnosti | 83 |
| Obrázek 28: Tržby a objem produkce Liaporu 2008 - 2014 | 85 |
| Obrázek 29: Úprava ceny transportbetonu podle zón | 87 |
| Obrázek 30: Přímá distribuční cesta | 87 |
| Obrázek 31: Nepřímá distribuční cesta | 88 |
| Obrázek 33: Geotechnické aplikace 2002 - 2013 | 100 |
| Obrázek 34: Rozpočet na marketingové komunikační aktivity | 106 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Členění strategií | 37 |
| Tabulka 2: Hospodářský výsledek 2008 - 2013 | 53 |
| Tabulka 3: Vývoj HDP v letech 1995 - 2013 | 61 |
| Tabulka 4: Vývoj HDP v Karlovarském kraji v letech 2009 - 2013 | 62 |
| Tabulka 5: Vydaná stavební povolení v Karlovarském kraji | 62 |
| Tabulka 6 Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2004 - 2013 | 63 |
| Tabulka 7: Vývoj stavební produkce v ČR od roku 1994 | 74 |
| Tabulka 8: Tržní podíl regionu Karlovarského kraje | 76 |
| Tabulka 9: Poměrové finanční ukazatelé | 79 |
| Tabulka 10: Objem produkce a tržeb Liaporu v letech 2008 - 2014 | 85 |
| Tabulka 11: SWOT matice | 98 |
| Tabulka 12: Rozpočet na marketingové komunikační aktivity | 106 |
| Tabulka 13: Marketingový program pro období 09/2015 - 09/2016 | 111 |

1. ÚVOD

Úspěšný podnik, který chce dlouhodobě dosahovat dobrých hospodářských výsledků, musí bezpodmínečně používat strategické plánování orientované na trh a především na svého spotřebitele. V současné době je síla konkurenčního prostředí téměř bez hranic. Jedním z nejdůležitějších faktorů je proto především spokojenost zákazníka. Spokojený a vracející se zákazník musí být pro podnik jedním z nejdůležitějších cílů.

Z uvedeného důvodu je nutné používat strategické marketingové plánování a volit vhodné marketingové nástroje pro vytvoření, udržení a vyhodnocení vztahu se zákazníkem. Správná volba a následná efektivnost použití marketingových nástrojů je jedním z úkolů strategického marketingového plánování. Jeho význam se zvyšuje zejména v současné době, kdy se podniky doslova derou o získání zakázek a nových zákazníků a řada z nich se ještě nevyrovnala s dopadem světové finanční krize. Podniky se musí zabývat otázkou spokojenosti zákazníka a zjišťovat jejich potřeby za využití svých dostupných nástrojů a zdrojů. Znalost situace na trhu a jeho předpokladu pro vývoj je jedním z výhod, jak být připraven na neustále se měnící prostředí. To platí i pro podniky zabývající se výrobou a prodejem stavebních materiálů a produktů z nich. Podnik potřebuje znát nejen potřeby a přání svých zákazníků, ale i trendy a inovace ve výrobě, být schopen se přizpůsobit změnám a vědět jaké výhody má k dispozici, aby získal, nebo si udržel dobré postavení na trhu a přiměl zákazníka upřednostňovat své produkty před konkurenčními.

Ke zmíněnému poznání své situace, trhu i zákazníka pomáhají situační analýzy, které jsou součástí strategického marketingového plánování. Díky nim podnik zjistí nejen své silné stránky, ale i svá úzká místa, možné příležitosti, které lze využít pro další podnikatelskou činnost a potenciální hrozby, na které se podnik může lépe připravit.

Zvolené téma je atraktivní i vzhledem k omezenosti zdrojů, kterými podniky disponují a je proto nezbytné strategicky plánovat, aby se podnik spolu se svými produkty a službami dostal do povědomí lidí, dokázal správně komunikovat se svými zákazníky, dokázal efektivně používat a zhodnocovat své zdroje a tím udržet, nebo zlepšit svou pozici v nemilosrdném konkurenčním prostředí, kde jsou schopni obstát jen ti nejsilnější a předem připravení.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie s výběrem konkrétních marketingových nástrojů včetně návrhu zákaznického centra, vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Lias Vintířov a zvýšení úspěšnosti její podnikatelské činnosti v odvětví stavebnictví. Strategie bude navržena z výsledků provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku a po odhalení úzkých míst v marketingovém plánování.

Návrhu vhodné marketingové strategie předcházelo vyhledání, studium a zpracování odborné dostupné literatury týkající se problematiky marketingu a zejména strategického marketingového plánování. V úvodní části diplomové práce je stručně vysvětlena problematika, objasnění cílů a očekávaného přínosu práce týkající se odvětví stavebnictví.

V teoretické části je použita metoda deskripce k vysvětlení klíčových pojmů, rozpracování relevantních metod a nástrojů pomocí vhodné literatury včetně jejich komparace od různých autorů a vysvětlení přínosu vybraných metod pro praktickou část na základě literární rešerše. Jsou vymezeny a objasněny pojmy marketing, strategické marketingové plánování, marketingová strategie, strategický marketingový plán, marketingové nástroje. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku vybraných situačních analýz, nezbytných pro znalost prostředí, ve kterém podnik vykonává svou činnost a důležitých pro jeho konkrétní marketingové plánování k dosažení předem definovaných cílů.

Vlastní práce je zaměřena na zkoumaný subjekt, společnost Lias Vintířov, výrobce stavebních materiálů. Nejdříve je představena společnost, její charakteristika a historie. Pomocí deskripce je vymezena činnost současného podnikání společnosti, představeny její hlavní produkty, identifikace poslání, vize a strategických cílů podniku. Ve vlastní práci jsou aplikovány teoreticky popsané metody a nástroje a rozpracovány konkrétní metody na úrovni vnějšího a vnitřního prostředí, především vybrané druhy analýz k odhalení relevantních faktorů působících na činnost společnosti. Analýze prostředí společnosti předcházela sběr sekundárních dat, která jsou k dispozici na webových stránkách Českého statistického úřadu. Sekundární data o vnitřní činnosti byla poskytnuta managementem podniku. Sběr primárních dat byl realizován na pravidelných konzultacích a na základě polostrukturovaného rozhovoru se zástupci top managementu společnosti. Typ otázek, kterými byly informace získány, jsou uvedeny v příloze D.

Z vybraných analýz byla použita analýza PEST, zaměřena na národní a regionální prostředí společnosti. Pro analýzu konkurence v odvětví byl použit Porterův model pěti sil, dále byla provedena analýza trhu a cílových zákazníků. Vnitřní prostředí bylo zkoumáno pomocí analýzy marketingových nástrojů a analýzy finanční situace společnosti.

Zhodnocení příležitostí a hrozeb vychází z výsledků syntézy provedených analýz vnějšího prostředí. Za nejvýznamnější faktory vnějšího prostředí byly vyhodnoceny vývoj ekonomiky a situace ve stavebnictví, situace veřejných zakázek, ceny energií a možnost expandovat na nové trhy. Zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, vychází ze syntézy analýzy vnitřního prostředí. Z vnitřních faktorů působí na společnost nejsilněji stabilita zaměstnanců, kvalitní strategické řízení společnosti, kvalifikace a odbornost personálu, silná značka a jméno společnosti, zkušenosti v odvětví a unikátnost nabízeného produktu.

Vyhodnocení významnosti zjištěných faktorů působících z vnějšího i vnitřního prostředí společnosti je k dispozici v příloze B a C.

Navržené konkrétní marketingové strategie vycházejí ze zpracované SWOT matice, která shrnuje nejvýznamnější faktory vnějšího a vnitřního okolí společnosti Lias Vintířov. Navrženými strategiemi jsou: strategie systematického vyhledávání veřejných zakázek a rozšíření spolupráce s projektanty a konkurenčními podniky, strategie zvýšení povědomí o společnosti a jejich produktech, strategie zvýšení informovanosti zákazníků o nových trendech a inovacích v technologickém provedení staveb a strategie systematického vyhledávání nových odběratelů zástupci distribuční sítě. Uvedené strategie jsou podkladem pro společnost Lias Vintířov k dosažení svých specifikovaných cílů a k upevnění své pozice na trhu a v odvětví. Konkrétní návrh akčního marketingového programu doplňuje rozpracování navržených marketingových strategií s využitím konkrétních marketingových nástrojů především nástrojů komunikačního mixu.

V závěru diplomové práce je zhodnoceno naplnění cílů a navržených zlepšení.

V diplomové práci byly použity poznatky a názory různých autorů z oblasti marketingu, kteří jsou citováni v průběhu diplomové práce a uvedeni v seznamu zdrojů.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Vysvětlení teoretických základů týkajících se marketingu je důležité pro pochopení dalších specifických pojmů, kterými jsou strategický marketing, strategie podniku, strategický marketingový plán atd., vyskytující se nejčastěji v obsahu této práce.

3.1 DEFINICE MARKETINGU

Z volného překladu - jde o záležitost spojené s trhem a je často spojován s reklamou. Pro upřesnění pojmu marketing lze použít definic čerpaných z odborné literatury od různých autorů. Jednou z nich je definice autorů Solomona, Marshalla, Stuarda, (2006, předmluva): *„Marketing se týká nejen produktu, ale i ceny, místa a propagace.“*

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 233) jednoduše shrnují definici marketingu: *„Marketing znamená neustálou spolupráci s trhem.“*

To znamená, že je marketing nejen s trhem nerozlučně spjat, ale je podmíněn i existencí tržní ekonomiky (Horáková, 2003, s. 15).

3.1.1 Podstata marketingu

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 234) uvádějí několik důvodů, proč je marketing důležitý pro organizaci:

- Marketingový management napomáhá, strategicky a z dlouhodobého hlediska zaměřit své nabízené výrobky a služby především na preferované trhy.
- Zavedení marketingového řízení poskytuje firmě zvýšit možnost její úspěšnosti na trhu a pomáhá získat nové a udržet stávající zákazníky.
- Marketing posiluje schopnost udržovat konkurenceschopnost podniku.
- Tím, že podnik řízeným způsobem komunikuje se svým okolím, dokáže marketing ovlivnit vnímání podniku nejen zákazníky, ale i dodavateli, distributory, veřejností, zaměstnanci atd.
- Marketing je důležitý nejen pro marketingové oddělení, ale i pro další útvary v podniku. Dodává podklady nezbytné pro tvorbu plánů společnosti (prognózy velikosti prodeje, informace o cenách konkurence, nápady pro inovaci

výrobků atd.). Spolupráce s ostatními odděleními je proto pro tvorbu podnikových plánů důležitá.

- Marketing je důležitý proto, že pomáhá analyzovat zákazníka, tím zjistit vhodnou formu pro komunikaci se zákazníkem důležitou pro zahájení obchodního jednání.

Z výše uvedených několika příkladů je již srozumitelnější význam marketingu pro společnost. K úspěšnému podnikání je velmi důležitý. Pro úspěšnost marketingu je nepostradatelná zmiňovaná spolupráce mezi finančním, personálním, nákupním a ostatními útvary v podniku.

3.1.2 Strategický marketing

Pohled a názory odborníků se na termín strategický marketing liší. Pojem a obsah strategického marketingu nelze jednoznačně definovat. Přesto se většina odborníků shodne na tom, že se zaměřuje na budoucnost a budoucí zákazníky včetně budoucích aktivit podniku vedoucích k uspokojení poptávky a potřeb zákazníků. Soustředí se na rozvoj poslání podniku, výběr strategií pro rozvoj podniku, rozhoduje o inovaci produktů a nesmí zapomínat při plánování dosažitelných cílů na riziko možnosti změn (Jakubíková, 2013, s. 75).

Strategický marketing se týká zejména rozhodování top managementu.

„Chceme-li stručně vysvětlit pojem strategický marketing, lze říct, že jde o marketing, který pomáhá orientovat členy podniku směrem k trhu, je plně soustředěn na zákazníka. A je spojován s hledáním konkurenční výhody (Horáková, 2003, s. 16).“

Aby se podniku podařilo tuto konkurenční výhodu získat a odlišit se, či nějakým způsobem vyčlenit od jiných podniků, tak aby podnik získal zákaznickou pozornost a přízeň, přesvědčil a udržel si své zákazníky, je proces dlouhodobý, skládající se z mnoha činností, které budou vysvětleny postupně v této práci.

V začátcích tohoto dlouhodobého procesu je důležité mít představu nového stavu, výrobku, služby a tuto představu začít konkretizovat.

Podstatu strategického marketingu představují pojmy segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu (Kotler a Armstrong in Jakubíková, 2013, s. 78). Tyto pojmy budou blíže vysvětleny v kapitole 3.6.1 Cílový trh.

3.2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

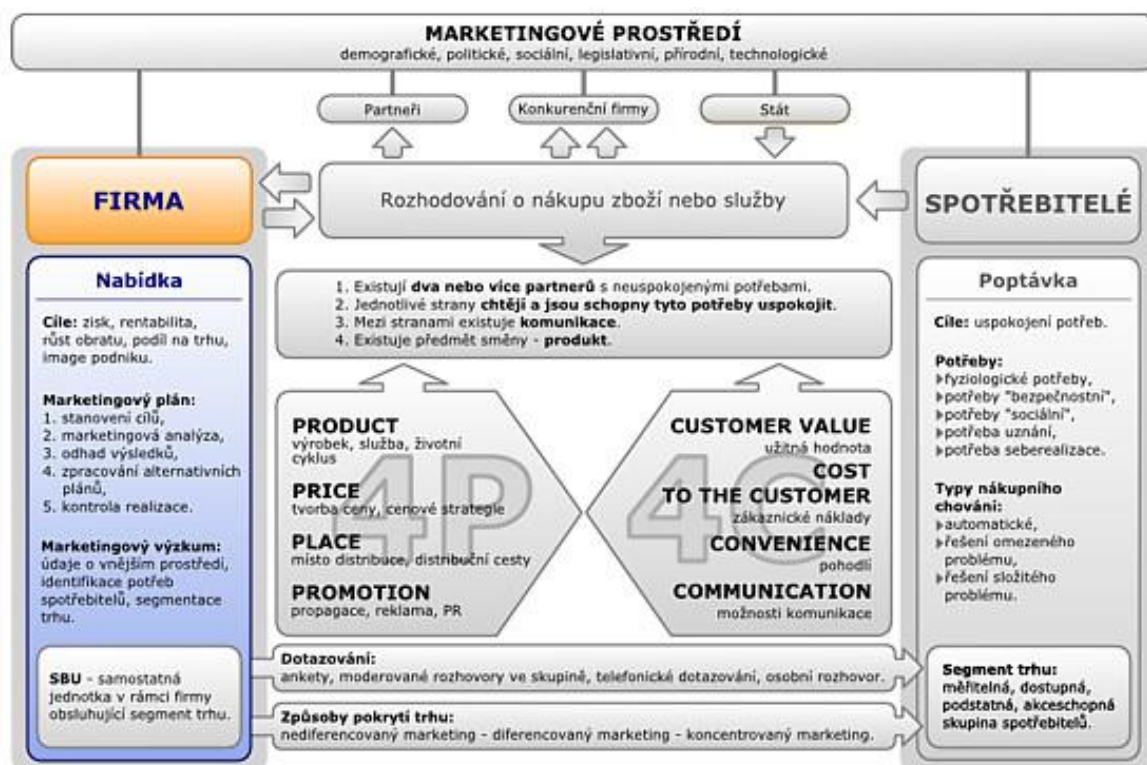
Podle Hanzelkové a kol. (2009, s. 8) je „*strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících strategických činností – strategické analýzy, definování strategie, implementace strategie a kontroly.*“

Pojem strategického marketingového řízení definuje Jakubíková (2013, s. 79). Definice v jejím podání zní: „*Strategické marketingové řízení vychází ze strategického podnikového řízení. Jeho úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle a zároveň respektovány vlivy působení podniku. Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu.*“

Všichni uvedení autoři se shodují na tom, že středem pozornosti strategického marketingového řízení je zákazník. Úkolem strategického marketingu je nejen zákazníka poznat, ale především porozumět jeho přáním a potřebám, sesbírat potřebné informace z vnějšího okolí, na jejichž základě podnik může vyhodnotit nasbírané informace a přizpůsobit výrobky pro své zákazníky. Dobrá znalost vnějšího okolí, tržního prostředí a vnitřní situace podniku je jeho úkolem pro získání konkurenční výhody, tolik důležité pro definování a přípravu marketingových strategií (Horáková, 2003, s. 16).

„*Východiskem pro marketingové řízení je strategický řídicí proces* (Horáková, 2003, s. 20).“

Marketingové řízení je v úzkém vztahu s marketingovým prostředím, které ovlivňuje všechny činnosti podniku, týkající se marketingu. Marketingové prostředí a faktory, které mají na marketingovou činnost vliv, jsou znázorněny v následujícím obrázku. Týká se prostředí vnitřního i vnějšího. Zahrnuje nejen zákazníky mající určité potřeby, ale i stát, konkurenční firmy a partnery konkrétního podniku.



Obrázek 1: Marketingové prostředí (Hálek, 2014)

Proces strategického marketingového řízení je složen z marketingových činností (Hanzelková a kol., 2009, s. 8 - 12):



Obrázek 2: Proces marketingového řízení (zpracováno autorem dle Hanzelkové a kol., 2009)

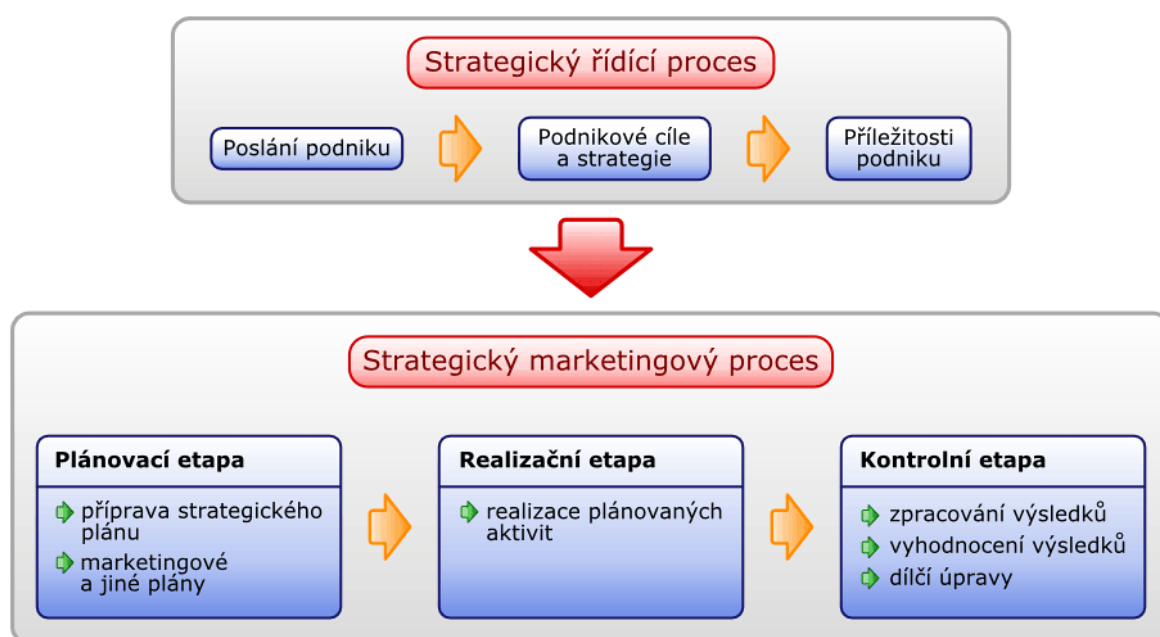
Cílem těchto plynulých činností je dosáhnout výhod pomocí: Plánování - Organizování - vlastního rozhodování - komunikování - motivování a kontroly.

Prvotním a základním krokem marketingového řízení je situační analýza, která je důležitá pro uvědomění si, kde se podnik nachází. Situační analýza by měla prostřednictvím vnitřní a vnější analýzy specifikovat pozici společnosti na trhu. Výsledkem situační analýzy je SWOT analýza. Na tomto základě je možné definovat, kam podnik míří a stanovit zároveň marketingové cíle a strategie.

Marketingové programy zajišťují implementaci marketingových strategií a dosažení cílů, pomocí prvků marketingového mixu (výrobek, cena, distribuce, komunikace). Jejich realizace pomáhá zajistit, aby společnost dosáhla stanovených cílů.

Závěrečný krok marketingového řízení je kontrola, která odpovídá na otázku, zda byly splněny nadefinované marketingové cíle (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 234).

Strategické řízení, jak již bylo řečeno, je úzce spojeno se strategickým marketingovým procesem, který je složen ze tří základních etap. Tento proces je přiblížen v následujícím schématu současně s průběhem strategického marketingového procesu.



Obrázek 3: *Strategický marketingový proces (Hálek, 2014)*

Horáková (2003, s. 35) popisuje strategický marketingový proces obdobně, tzn. jako proces, který se skládá ze tří základních etap. Součástí plánovací etapy je marketingová situační analýza, včetně SWOT analýzy, dále formulace marketingových cílů, nadefinování marketingových strategií a posléze konečné sestavení marketingového plánu.

Etapa realizační zahrnuje uskutečnění marketingového plánu. Převedení plánovaných aktivit při dodržování připravených marketingových strategií, do reálného života. Je důležité, zejména v této fázi udat společný směr, koordinovat aktivity vedoucí k dosažení cílů, motivovat všechny zúčastněné, tak aby měli zájem a snahu pracovat společně při realizaci plánu. S tím souvisí dobrá komunikace a stanovení odpovědností včetně

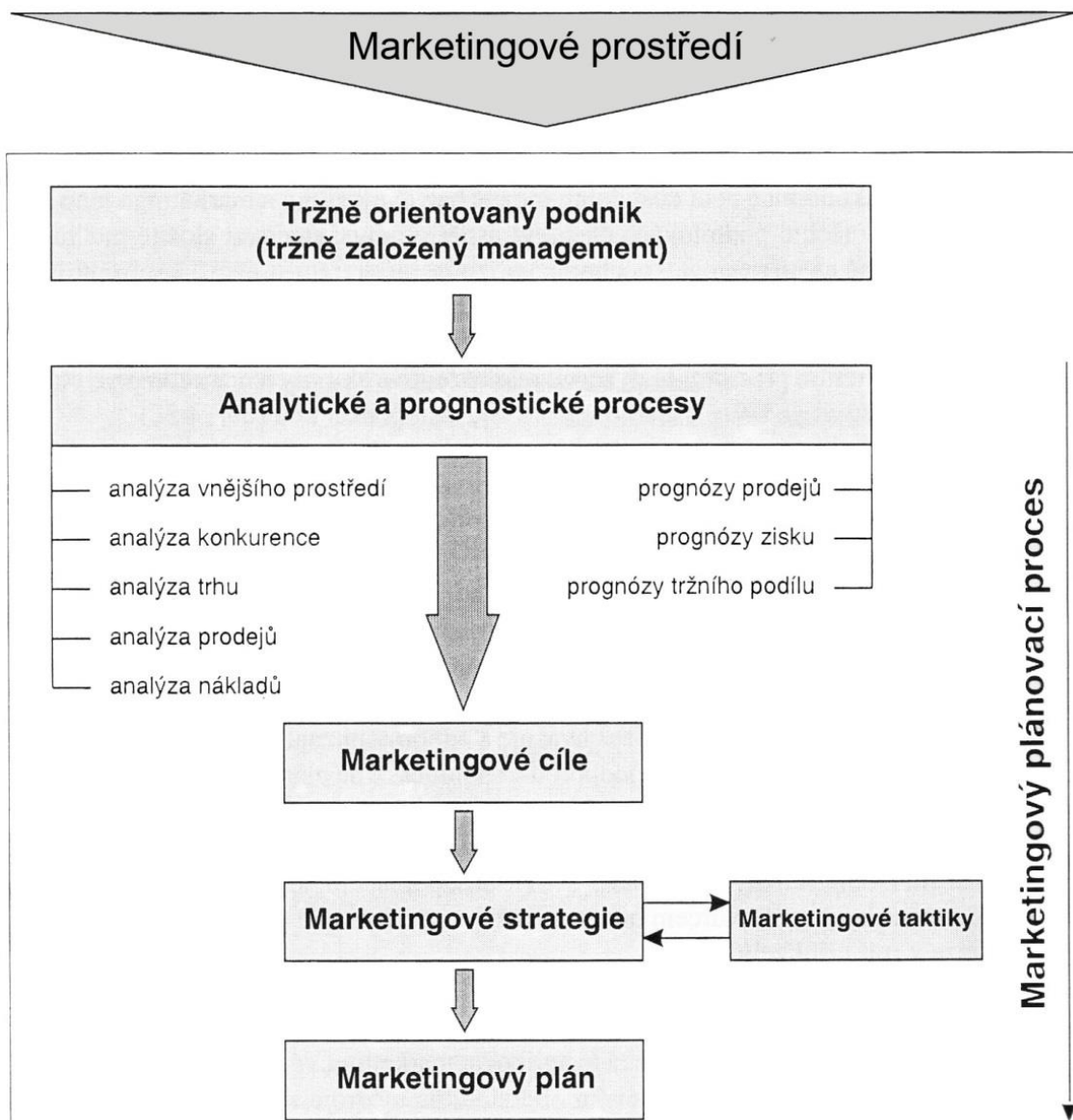
kooperace manažerů, zaměstnanců a pracovních týmů v podniku. Každý zúčastněný musí rozumět a chápat, co je jeho úkolem, manažeři být příkladem pro své podřízené a podporovat týmovou spolupráci.

Etapa kontrolní je zároveň etapou závěrečnou, ve které dochází k hodnocení dosažených výsledků marketingového plánu, úroveň splnění naplánovaných cílů a zjišťování možných důvodů při jejich nesplnění.

Oproti strategickému marketingovému procesu se marketingový proces přeci jen liší. Kotler a Amstrong (2001, s. 63) definují marketingový proces následovně: jde o proces analýzy marketingových příležitostí, výběr cílových trhů, vývoj marketingového mixu a řízení marketingového úsilí.

Středem celého marketingového procesu jsou cíloví spotřebitelé. Cílem je vytvořit pevné vazby s těmito spotřebiteli, uspokojit jejich požadavky a sestavit pro ně vhodný marketingový mix na základě provedených analýz. Během celého procesu je proto nutné sledovat marketingové prostředí, v kterém se podnik vyskytuje a byl tak připraven se tomuto prostředí přizpůsobit (Kotler a Amstrong, 2001, s. 63).

Marketingový proces je zobrazen na obrázku č. 4:



Obrázek 4: Marketingový plánovací proces (Horáková, 2003, s. 142)

3.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

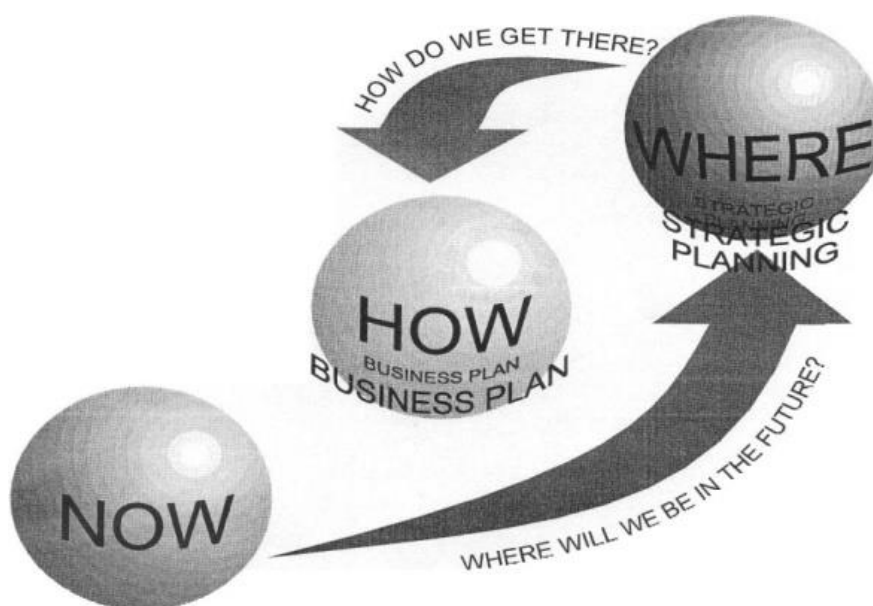
Vysvětlení pojmu strategické plánování, předchází charakteristice pojmu marketingové strategické plánování, které je součástí strategického plánování. Jak blíže popisuje Solomon, Marshall, Stuart (2006, s. 35), v případě strategického plánování: „Jde o proces manažerského rozhodování, které usiluje o sladění zdrojů (finanční aktiva a lidské zdroje) a schopností (odbornost a zkušenost) organizace na straně jedné a tržních příležitostí na straně druhé), s cílem dlouhodobého růstu.“

V případě strategického plánování si podnik pokládá otázky, které jsou uvedené v následujícím jednoduchém schématu podnikového strategického plánování.



Obrázek 5: Podnikové strategické plánování (Blažková, 2007, s. 23)

Obrázek 6 popisuje průběh strategického plánování. Znázorňuje jeho postup, zejména, kde se podnik nachází nyní a kam se chce dostat v budoucnosti. Tomuto postupu odpovídá proces strategického plánování. Dále podnik nesmí zapomenout odpovědět na otázku, jak se dostane na vytyčenou pozici a pomocí jakých podnikových plánů a kroků.



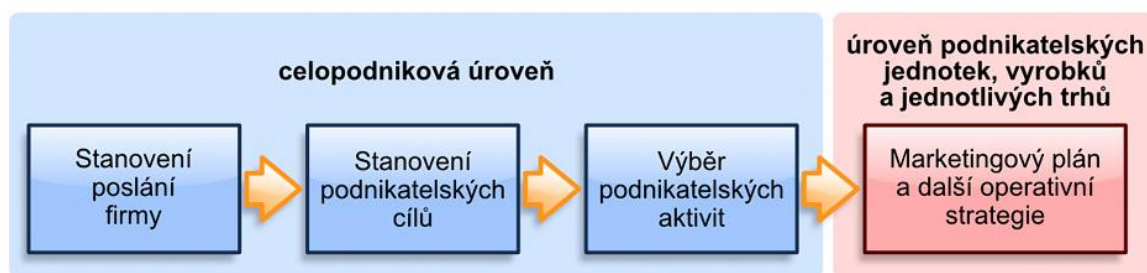
Obrázek 6: Strategické plánování (Altea, 2014)

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů vrcholového managementu, který se zabývá strategickým plánováním a cílem je, najít odpověď na otázky, které se týkají podnikání a odvětví, v kterém podnik podniká, jakým zákazníkům se chce věnovat a na co zaměřit své úsilí s využitím zdrojů, které má k dispozici.

Strategické plánování má za úkol (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 37 - 43):

- Definovat poslání firmy
- Vyhodnotit vnitřní a vnější prostředí týkajících se firmy
- Stanovit cíle
- Vytvořit obchodní portfolio
- Vypracovat strategie růstu

Strategické plánování probíhá různými fázemi. Fáze procesu zobrazuje obrázek č. 7:



Obrázek 7: Fáze procesu plánování (Hálek, 2014)

Shrneme-li stručně pojem strategické plánování, jde o proces dlouhodobého plánování, které zahrnuje všechny sféry činnosti podniku a zabývá se jím vrcholový management podniku. Ten také stanovuje dlouhodobé cíle a určuje směr vývoje. Tyto strategické cíle stanovuje způsobem, tak, aby dokázaly přetrvat i období případných náhlých změn a proto musí být všichni manažeři podniku s těmito cíli ztotožnění. Jde o nepřetržitý cyklus, jehož základem je správné prognózování.

Začíná tím, že definuje poslání společnosti, pokračuje analýzou jejího vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu podniku a vyústí k formulaci reálné strategické vize a konečných strategických cílů pro podnik s podklady k zamyšlení se nad budoucností a snahou o její předvídání (Bělohlávek, Košťat, Šuleř, 2006, s. 98).

Výsledkem je strategický plán, který má několik složek a je podkladem pro marketingový plán. Složky strategického plánu podle Kotlera (2007, s. 89) jsou:

- Poslání
- Stanovení strategických směrů a cílů
- Strategický audit
- SWOT analýza
- Portfolio aktivit
- Cíle a strategie

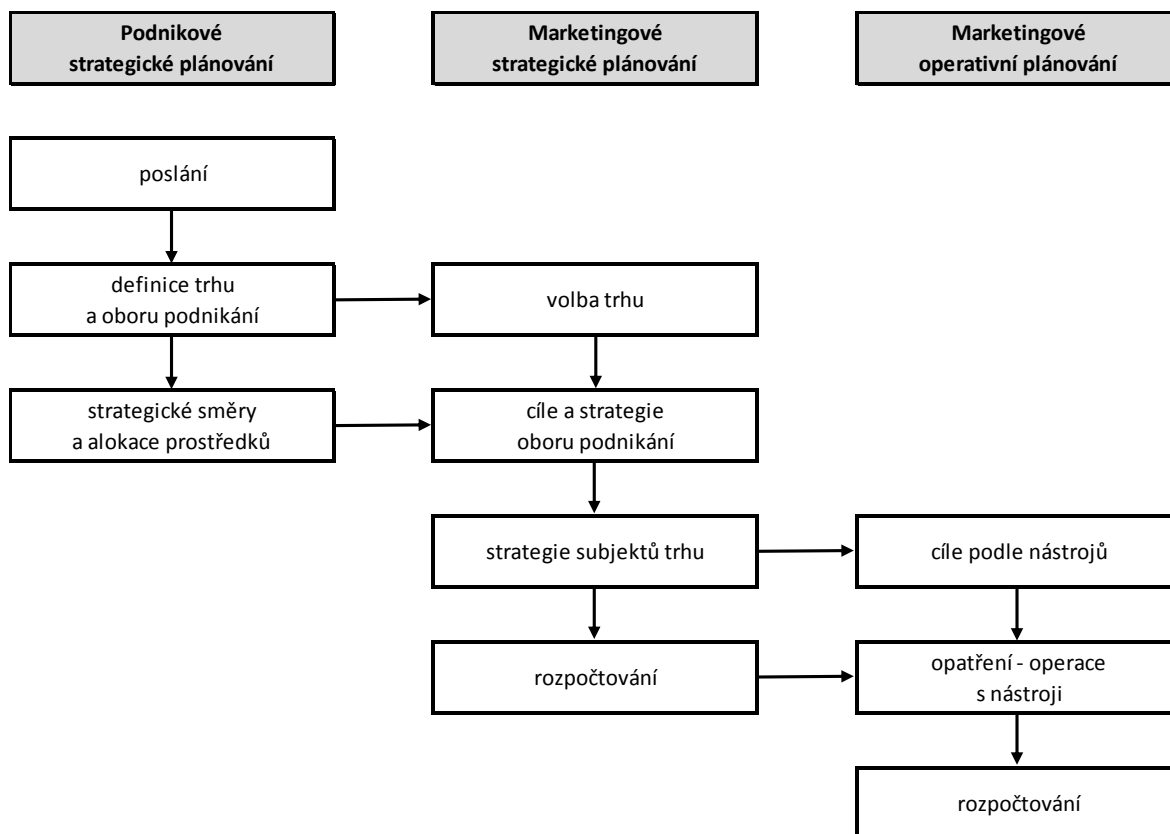
Součástí strategického plánování, je plánování marketingové a tvorba marketingového plánu. Marketingové plánování téměř splývá s plánováním strategickým.

3.3.1 Proces strategického marketingové plánování

Strategický proces marketingového plánování, tak jak ho popisuje Solomon, Marshall, Stuart (2006, s. 26): *„začíná vyhodnocením těch faktorů uvnitř organizace a ve vnějším prostředí, které by mohly urychlit nebo naopak brzdit vývoj a marketing produktu.“*

Proces plánování vedoucí k sestavení marketingového plánu je složen z činností zahrnující analýzu, která zajistí potřebné informace o příležitostech na trhu a vnitřní situaci a možnostech podniku tyto příležitosti využít. Zahrnuje činnost plánování, zahrnující plánování strategické i marketingové, které na sebe navazují, a díky marketingovým strategiím lze dosáhnout strategických cílů nadefinovaných podnikem. Činnost provádění realizovanou lidmi v organizaci vedoucí ke splnění strategických cílů a závěrečnou kontrolu, která je činností vyhodnocování a měření dosažených výsledků (Kotler, 2007, s. 74).

Schéma podnikového plánování, včetně uvedených rozdílů mezi plánováním strategickým a operativním je znázorněno na obrázku č. 8 (Jakubíková, 2013):



Obrázek 8: Schéma podnikového plánování (Jakubíková, 2013, s. 81)

Při marketingovém strategickém plánování je nositelem rozhodování vedení podnikatelských oborů a skupin výrobků. V případě strategického marketingového plánování se provádí analýza tržního potenciálu potřebná pro dlouhodobé udržení vlivu a dalšího rozvoje. Soustředí se na skutečné problémy, poukazuje na nutnost změn, nabádá k rozlišení alternativy a učí změnám postojů a názorů podloženými fakty (Jakubíková, 2013, s. 83).

3.3.2 Marketingové plánování

Marketingové plánování se týká cílové skupiny. Jeho role ve strategickém plánování je velmi důležitá. Stejně tak jako již zmíněná spolupráce mezi dalšími odděleními v organizaci. Bez toho aniž by znal podnik své zákazníky, jejich přání a potřeby nelze naformulovat správné strategické cíle. Proto je strategické plánování s marketingovým tak spjata, protože jedno bez druhého nepřinese očekávaný výsledek. Marketingové plánování spolu s plánováním strategickým určuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout.

Kotler (2007, s. 107) zdůrazňuje důležitou součást strategického marketingového plánování, kterou je obstarání financí a stanovení celkového rozpočtu určeného na marketing. Podnik musí znát své zdroje, z kterých může čerpat, stanovit si náklady nutné na plánovací období a zároveň tržby za plánované období. Podnik nedokáže být dnes úspěšný bez znalosti trhů a svých zákazníků, pokud si neudrží, eventuelně nepřiláká zákazníky, což nelze bez kvalitního marketingového plánování.



Obrázek 9: Cyklus marketingového plánování (Matula, 2014)

Základní a stručné shrnutí ohledně rozdílu mezi strategickým a marketingovým plánováním nabízí Kotler a Armstrong (2001, s. 68). Ti vysvětlují, že během strategického plánování se podnik rozhodne, co chce dělat s každou obchodní jednotkou. Marketingové plánování pak zahrnuje rozhodnutí o použití marketingové strategie, která pomůže podniku dosáhnout svých celkových strategických cílů. Následný podrobný marketingový plán je potřebný pro každý podnik, výrobek nebo značku.

Plán je započat shrnutím, které podniku nabídne rychlý přehled hlavního hodnocení, cíle a doporučení.

Ke stanovení hlavních cílů pro značku a návrhu vhodné strategie pro jejich dosažení, je důležitý hlavní krok plánu a tím je podrobná analýza současné marketingové situace a rovněž možných hrozeb a příležitostí (Kotler, Armstrong, 2001, s. 70 - 71).

3.4 SITUAČNÍ ANALÝZA

„Výchozím bodem marketingového strategického plánování je vypracování strategické situační analýzy a zároveň prognózy vývoje prostředí podniku (Jakubíková, 2013, s. 83).“

K tomu, abychom mohli sestavit vhodnou marketingovou strategii, musíme se nejprve zabývat důkladnou strategickou analýzou a zaměřit se na faktory, které budou mít na marketing zásadní vliv. Jak dále Hanzelková a kol. (2009, s. 51) doslova uvádí: *„Strategická analýza pro marketing se nutně musí zabývat faktory ovlivňující přímo marketing a funkční marketingovou strategii.“*

Výběr dílčích analýz k realizaci strategické situační analýzy se liší v závislosti na vybraném autorovi, vždy se však shodují, že je nutné hodnotit jak vnější okolí, tak i vnitřní okolí podniku.

Situační analýza, tak jak ji definuje Jakubíková (2013, s. 94): *„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 atd.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy.“*

Situační analýza je nalezení příležitostí ve vnějším prostředí podniku, které jsou pro něj výhodné a mezi schopnostmi a zdroji podniku (Jakubíková, 2013, s. 94).

Je metodou, která hodnotí minulou a současnou situaci podniku, nutnou pro odhad budoucího vývoje podniku. Zkoumá vnější i vnitřní prostředí (externí a interní), ve kterém podnik působí a toto prostředí ovlivňuje jeho působení a jeho aktivity. Důvodem pro situační analýzu je odhalit možné příčiny budoucích marketingových komplikací, ale i úspěchů a nalézt relevantní faktory ovlivňující marketingovou i podnikovou výkonnost ve vnějším prostředí i mezi schopnostmi a zdroji firmy (Horáková, 2003, s. 39 - 40).

Obsahem situační analýzy je podnik sám o sobě, firmy a osoby s podnikem spolupracující, jeho zákazníci, konkurenti a makroekonomické faktory.

Závěry použité analýzy poskytující důležité informace o prostředí podniku jsou důležité pro tvorbu následných strategií a ovlivňující budoucí fungování podniku.

Cílem marketingové situační analýzy je výběr cílových trhů a marketingových cílů, včetně volby vhodné strategie podniku určené pro konkrétní trh, s výběrem správných prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 94).

3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Je začátkem marketingové situační analýzy. Úkolem je analyzovat faktory stále se měnícího marketingového prostředí, jeho hrozby a příležitosti, identifikovat jejich působení a následně navrhnout pro podnik způsob, jak se má podnik přizpůsobit prostředí, ve kterém působí.

Vnější prostředí je členěno na makroprostředí a mikroprostředí (Jakubíková, 2008, s. 82). Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Prvky makroprostředí mají vliv na postavení podniku, jeho výrobní i obchodní úspěchy i neúspěchy (Horáková, 2003, s. 41). Jsou do něj zahrnuty vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, socio-kulturní, geografické., technologické, inovační, ekologické aj. Jde o vlivy hmotné i nehmotné (Jakubíková, 2008, s. 82 - 83).

Je třeba analyzovat i vzdálené makroprostředí - globální prostředí, postupovat směrem dolů k lokálnímu prostředí s následným výběrem důležitých faktorů týkajících se podniku (Jakubíková, 2008, s. 82).

3.4.1.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vnějšího prostředí se nejčastěji používá PEST analýza (Jakubíková, 2013, s. 97 - 101). Ta uvádí i v poslední době používanou rozšířenou formu PESTEL, která zahrnuje i ekologické vlivy (Jakubíková, 2008, s. 83).

Po nastudování příslušné literatury lze zjistit, že se názory autorů v přesném určení obsahu **PEST analýzy** liší.

Začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů tvoří základ této analýzy.

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Bělohlávek a spol. (2006, s. 196) uvádí ve své publikaci i verzi PEST analýzy rozšířenou o oblast legislativní, která je pak označována jako SLEPT analýza.

Jakubíková (2013, s. 100) pro porovnání uvádí PEST analýzu jako zkoumání:

- **politicko-právních faktorů** (politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, ochrana životního prostředí, sociální politika aj.)
- **ekonomických faktorů** (DPH, fáze ekonomického cyklu, míra inflace, průměrná výše důchodu aj.)
- **socio-kulturní faktory** - faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů (kulturní a spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image, chování žen a mužů aj.), sociální (uspořádání společnosti, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl, mobilita obyvatel aj.)
- **technologické faktory** - trendy ve výzkumu a vývoji, technologický pokrok aj.

Do **mikroprostředí**, včetně odvětví, v kterém podnik podniká, patří vlivy i situace, které firma může významně ovlivnit (Jakubíková, 2008, s. 83).

Analýza odvětví je prvotní analýzou mikroprostředí. Zjišťuje se jeho základní charakteristika (velikost trhu, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry), včetně jeho struktury (Jakubíková, 2008, s. 83). Podnik je základním elementem mikroprostředí, které musí podnik znát (Horáková, 2003, s. 42).

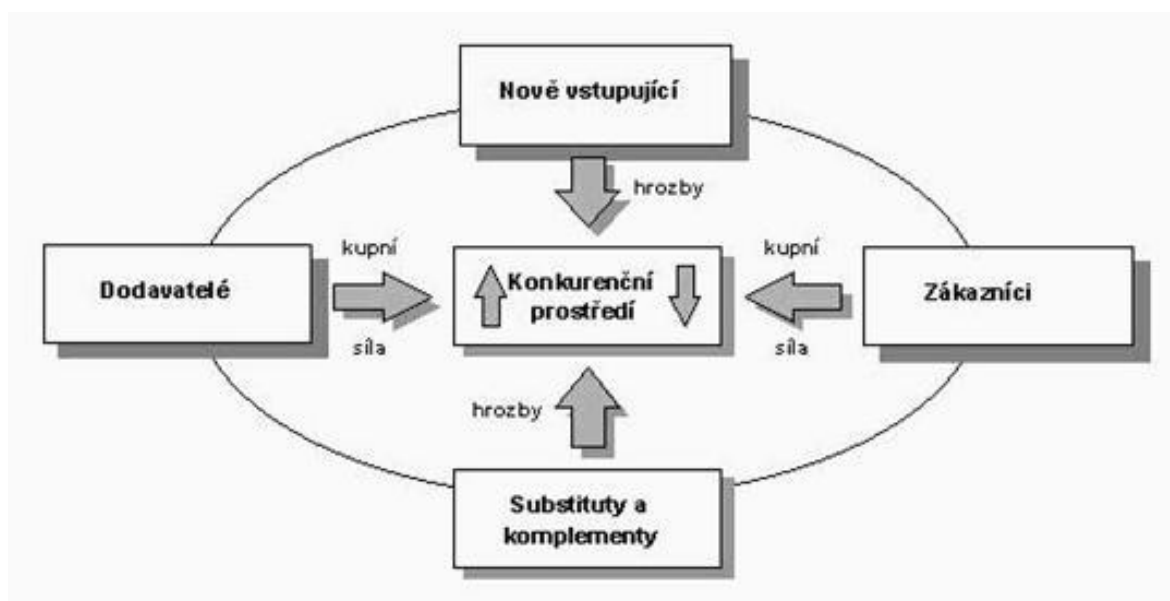
Do analýzy mikroprostředí patří i partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci aj.), zákazníci, konkurenti i veřejnost (tj. vládní veřejnost, místní veřejnost, občanské organizace, sdělovací prostředky, zaměstnanci). Cílem této analýzy je zjistit síly, které mají v odvětví největší vliv na činnost podniku (Jakubíková, 2008, s. 84).

Analýza vnějšího prostředí odhaluje příležitosti a ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí, které významně ovlivňují podnikovou organizační strukturu a podnikové interní procesy. Podnik je nemůže nijak svou činností ovlivnit, může je však sledovat a snažit se je včas odvrátit, nebo zmírnit jejich důsledek (Horáková, 2003, s. 44).

Na činnost podniku má vliv nejen chování konkurence, ale i chování odběratelů, dodavatelů, zboží, nových konkurentů a těchto pět hlavních faktorů je obsaženo v Porterově modelu pěti sil.

3.4.1.2 Analýza konkurence v odvětví (Porterův model pěti sil)

Jedná se o hrozbu nových vstupů do odvětví (nových konkurentů), soupeření mezi stávajícími firmami (konkurence v odvětví), hrozbu náhražek (hrozba substitučních výrobků a služeb), dohadovací schopnosti kupujících a dohadovací schopnosti dodavatelů (Jakubíková, 2013, s. 102 - 103).



Obrázek 10: Porterův model pěti sil (Jonáš, 2013)

Aby podnik mohl pro svou úspěšnou budoucí činnost zvolit vhodnou strategii, je potřeba, aby znal své konkurenty, jak komunikují konkurenti se svými klienty, do jakých marketingových aktivit investují, jaké mají vztahy s médii, okolím atd. Podnik dále musí sledovat u svých přímých konkurentů, jak budují svou image, co sdělují svým klientům, jaká média nejvíce používají aj.

Model je určen pro zjištění konkurenční pozice podniku (Hanzelková a kol., 2009, s. 109).

Tyto informace je často obtížné získat. Podnik se může pokusit monitorovat a sledovat PR činnost konkurence, využít osobních kontaktů, některé informace jsou přístupné na internetu, nebo může podnik provést individuální výzkum.

Hlavním cílem analýzy informací o konkurentech je získat konkurenční výhodu tím, že se podnik bude lišit od svých konkurentů např. v komunikaci nebo v PR (Hanzelková a kol. 2009, s. 124).

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je dílčí analýzou strategické analýzy (Hanzelková a kol., 2009, s. 132). Zkoumá interní podmínky a faktory, které lze podnikem ovlivnit a kontrolovat. Předmětem interní analýzy jsou firemní schopnosti (produkt, technologie, značka) a zdroje podniku (Horáková, 2003, s. 39). Analýza má identifikovat důležité faktory a je důležitá zejména pro formulaci následné příslušné strategie (Hanzelková a kol., 2009, s. 132).

Zdroje podniku tvoří podle Jakubíkové (2008, s. 88):

- Zdroje materiálové
- Zdroje finanční
- Zdroje lidské

Analýza se zabývá především marketingovými zdroji, které má podnik k dispozici, strategiemi komunikačního mixu (správná volba komunikačního mixu, komunikačních kanálů), lidskými zdroji v marketingu (nábořem zaměstnanců marketingu, jejich hodnocením a školením), zdroji finančními (rozpočty) a materiálovými. Analyzují se faktory týkající se strategie značky (pozice značky, image značky, budoucí vývoj značky atd.) a faktory ovlivňující sběr informací důležitých pro marketing (Hanzelková a kol., 2009, s. 132 -134).

Pomocí analýzy vnitřního prostředí lze zjistit faktory, které mohou být důležité pro budoucí činnost podniku, působící uvnitř podniku. Slouží ke zjištění silných a slabých stránek. To znamená vlastních schopností, dovedností, výkonnosti, zdrojů a kvality managementu (Horáková, 2003, s. 42).

3.4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřních zdrojů je cílená na identifikaci jednotlivých druhů zdrojů podniku a analýza schopností na využití identifikovaných zdrojů. Na jejich základě lze určit hlavní přednosti a kompetence, které jsou základem konkurenční výhody podniku (Synek a kol. in Jakubíková, 2008, s. 89).

Schopnosti podniku a kompetence specifikují, co umí podnik nejlépe, v které oblasti je lepší než konkurenční podniky, v čem je jeho konkurenční výhoda atd. Znamenají shrnutí schopností a technologií, kterými podnik disponuje a které přinášejí hodnotu, tak jak ji vnímá zákazník (Jakubíková, 2008, s. 89).

3.4.2.2 Analýza marketingového mixu

Je důležitá pro to, aby podnik dokázal použít vhodný výběr marketingových nástrojů v souladu s podnikovým záměrem. Znalostí marketingových nástrojů podnik snáze dosáhne cílových trhů. Výběr cílových trhů a výběr vhodných marketingových nástrojů vyžadují společně realizované rozhodnutí managementu, na které navazuje strategie vázaná k jednotlivým marketingovým nástrojům (Horáková, 2003, s. 71).

Výběr marketingového mixu ovlivňuje mnoho faktorů z prostředí podniku. Správnému sestavení musí předcházet znalost prostředí a marketingový mix musí být sestavován tak, aby odpovídal jeho změnám. Z tohoto důvodu je analýza marketingového mixu nepřetržitým a dynamickým procesem. Na jejím základě lze marketingový mix aktuálně upravovat (Jakubíková, 2008, s. 149). Součástí analýzy jsou marketingové nástroje, které Solomon, Marshall a Stuart (2006, s. 18 - 20) člení na:

Produkt (product) - jde o zboží, službu, myšlenku, to, co je určeno k prodeji, zejména jejich design, balení, fyzické vlastnosti atd.

Cena (price) - určená cena pro spotřebitele pro získání daného výrobku, či služby.

Místo (place) - včasná dostupnost výrobku na místě a podle přání spotřebitele. Souvisí s distribučními kanály.

Propagace (propagation) - veškerá činnost a koordinované úsilí marketingu o informování zákazníků o výrobcích určené k nákupu (osobní prodej, reklama, billboardy).

Marketingový mix patří v současnosti ke klíčovým pojmům, týkajících se marketingového plánování. Je souborem marketingových nástrojů, jimiž podnik dosahuje svých marketingových cílů. Jeho realizací se tvoří marketing a díky správně zvolenému výběru marketingového mixu se vytváří marketingová strategie, která přináší hodnotu zákazníkům (Kotler, 2007, s. 74).

Marketingové nástroje budou podrobněji rozebrány v kapitole 3.6.2 Marketingové nástroje.

3.4.2.3 Ukazatele finanční situace podniku

Finanční ukazatele slouží k analýze finančních zdrojů a finančních výsledků. Slouží zároveň k vyhodnocení interní finanční situace podniku (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 104).

Při jejich výpočtech se vychází z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Základní zvolené ukazatele:

Ukazatele rentability: používají se jako hlavní měřítko výkonnosti podniku. Představují poměr zisku k nějaké základně, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo např. k aktivům, nákladům, tržbám, výkonům (VSFS, 2015).

- ROA (return on assets): ukazatel rentability celkového kapitálu vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku. Považuje se za hlavní měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání (VSFS, 2015).

$$ROA = (\text{zisk před úroky a daněmi (EBIT)} / \text{celková aktiva}) * 100$$

- ROE (return on equity): ukazatel rentability vlastního kapitálu udává zhodnocení vlastního kapitálu vloženého do podnikání vlastníky podniku, společníky atd. Tento ukazatel je velmi důležitý pro vlastníky společností a pro budoucí investory.

$$ROE = (\text{zisk (EAT)} / \text{vlastní kapitál}) * 100$$

- ROS (return on sales): ukazatel rentability tržeb měří výši marže společnosti. Vyjadřuje podíl ziskové přírážky (marže) na celkových tržbách. (VSFS, 2015). Tento ukazatel je důležitý pro srovnání s konkurencí.

$$ROS = (\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)} / \text{tržby}) * 100$$

Ukazatelé likvidity: ukazují schopnost společnosti dostát krátkodobě svým závazkům, vyskytnou-li se neočekávané problémy (Businessvize, 2015) a schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost, nebo její ekvivalenty (VSFS, 2015).

- Běžná likvidita (Current Ratio): vypočítá se jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

- Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio): vylučuje zásoby z výpočtu.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

- Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio): vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatelé aktivity: ukazují míru efektivnosti firmy při hospodaření se svými finančními prostředky nebo třeba jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Jde o měřítko vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv a závazků (VSFS, 2015). Patří mezi ně:

- Obrat aktiv (Assets Turnover Ratio): kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici.

$$\text{Obrat aktiv} = (\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}) / \text{Aktiva celkem}$$

- Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio): kolikrát za rok se obmění naše zásoby, kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby (Businessvize, 2015).

$$\text{Obrat zásob} = \text{zásoby} / (\text{roční tržby} / 360)$$

3.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je součástí situační analýzy. Bývá během marketingového procesu volena i jako samostatná a dostatečná analýza (Horáková, 2003, s. 46). Metoda SWOT je vhodná pro sumarizaci externích analýz a interních analýz (Hanzelková a kol., 2009, s. 137).

Jejím úkolem je posouzení současné situace podniku. Zjišťuje vnitřní přednosti a zároveň i slabiny podniku, vnější příležitosti a ohrožení, které mohou ovlivnit schopnost podniku dosáhnout svých zvolených cílů (Horáková, 2003, s. 46).

Analýzou externího prostředí (příležitostí a ohrožení) - podnik sleduje a monitoruje makroekonomické síly a důležité faktory mikroprostředí, které mají vliv na činnost podniku a jeho zisk. Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek) slouží k nalezení atraktivních příležitostí, kterých by byl podnik schopen využít. Musí proto zhodnotit své vnitřní silné a slabé stránky (Kotler a Keller, 2013, s. 81 - 82).

SWOT analýza, tak jak ji definuje Jobber (2004, s. 47), je strukturovaný přístup, sloužící k hodnocení vývoje strategické pozice podniku identifikací silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, což poskytuje jednoduchý způsob sloučit výsledky marketingového auditu. Vnitřní silné a slabé stránky jsou shrnuty ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám.

Dokončení SWOT analýzy podává návod, jak obrátit hrozby k využití příležitostí a slabé stránky v silné stránky (např. dalším školením zaměstnanců vedoucí ke zlepšení péče o stávající zákazníky). Jiným využitím SWOT analýzy je sladit odpovídající silné stránky s využitím příležitostí (Jobber, 2007, s. 48 - 49).

SWOT analýza poskytuje shrnutí hlavních zjištění z analýzy vnitřního prostředí a vnějšího marketingového prostředí, které je důležité při definování klíčových otázek, kterými se bude muset podnik řídit, pro vytvoření efektivního budoucího marketingového plánu (Jobber, 2007, s. 736).

3.5 MARKETINGOVÉ CÍLE

V rámci procesu strategického marketingového plánování a po provedení situační analýzy se musí nejprve definovat strategické marketingové cíle. Jde o hlavní cíle, které se formulují jako celek. Tyto cíle musí být stanoveny v souladu se strategií společnosti. Strategické marketingové cíle, jsou spojeny se strategickými cíli dané společnosti, na základě konkrétní strategie a analýzy zaměřené na trh. Jsou formulovány vrcholovým managementem (Hanzelková a kol., 2009, s. 61).

Ze strategických hlavních a nadřazených cílů vychází cíle marketingové. Ty jsou dále součástí marketingového plánu. Konkrétní cíle marketingové jsou zaměřeny na nové výrobky, nové trhy a jejich dosažení je stanoveno konkrétním plánovacím období (Horáková, 2003, s. 60).

Rozhodne-li se společnost stanovit si své cíle s určitým posláním, měly by se tyto cíle vyznačovat určitými vlastnostmi.

Podle Jakubíkové (2013, s. 158 - 159) by marketingové cíle měly být: definované podle potřeb zákazníka, jasné, přesné, konkrétní, vhodné, srozumitelné, měřitelné, reálné, akceptovatelné, navzájem sladěné a uspořádané.

Vlastnosti těchto cílů by však všeobecně podle většiny autorů měly splňovat pravidlo SMART. Začínající písmena slov vyjadřují požadované vlastnosti cílů.

STIMULATING - mají stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

MEASURABLE - měřitelné (má jednotku měření)

ACCEPTABLE - akceptovatelné (i těmi, kdo je bude plnit)

REALISTIC - reálné (náročné, ale dosažitelné)

TIMED - určené v čase, sledovatelné (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 11)

„Dobře stanovený cíl musí motivovat k dosažení co nejlepšího výsledku, musí stimulovat naše myšlení“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 103).

Marketingové cíle se mohou týkat výrobků i trhů, často obsahují přesné úkoly a velmi často bývají udané ve finančních jednotkách. Pro jejich formulaci je nezbytné znát zákazníky i konkurenci. Konkrétně se cíle týkají již existujících výrobků na trhu, nových výrobků na trhu, existujících výrobků na nových trzích a nových výrobků na nových trzích. Definují se na základě potřeb zákazníků, musí být uspořádané, vzájemně sladěné, sdílené, reálné, přesné, jasné a vhodně zvolené (Horáková, 2003, s. 60 - 62).

Hanzelková a kol. (2009, s. 62) klade důraz především na měřitelnost hlavních marketingových cílů, jelikož již prvotní zvolení si vhodných marketingových cílů a správně stanovená marketingová strategie, je pro podnik stěžejní a podnik tím může ušetřit značné finanční prostředky a naopak získat finanční zisky. Zdůrazňuje dodržování již výše zmíněného pravidla SMART a to nejen u strategických marketingových cílů, ale zároveň i u dílčích cílů.

3.6 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Volba marketingových strategií úzce souvisí se stanovením cílů, které jsou jejím základem. Horáková (2003, s. 115) definuje marketingovou strategii jako důležitý element plánovacího procesu, který přímo vede k dosažení marketingových cílů a nepřímo vede k dosažení vytyčených podnikových cílů. Za velmi důležitou považuje zejména správnou volbu strategií, které budou mít pozitivní vliv na celý marketingový plánovaný proces.

Marketingová strategie se týká značky, např. u výrobku, je nutné stanovit strategii, ohledně budování pozice značky (tzv. Positioning), budování ochrany značky atd. Rozhoduje o tom, které informace podnik poskytne zákazníkům. Jedná se o tzv. komunikační strategii a zároveň se rozhodne pro vhodné nástroje komunikačního mixu, které podnik vybere, aby oslovil cílové skupiny na trhu. Obsahem marketingové strategie je i výběr v oblasti grafické prezentace podniku. Musí se zabývat i spoluprací s personálním oddělením, ve smyslu zajištění vhodných kvalifikovaných zaměstnanců marketingu. A v neposlední řadě obsahuje dlouhodobé finanční zajištění a stanovení rozpočtů pro marketingové služby, včetně zajištění odpovídajícího informačního systému pro získávání, zpracování a vyhodnocování informací souvisejících s činností marketingových služeb (Hanzelková a kol., 2009, s. 53).

Termín strategie, je často používán v souvislosti s plánováním a činností podniku. Rozumí se jí určité schéma (projekt, či směr) postupu, jakými kroky za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (Horáková, 2003, s. 11).

Je možné vybrat z mnoha typů strategií a jejich členění. Liší se podle různých autorů zabývajících se marketingových strategickým plánováním. Přehledné členění strategií a jejich stručná charakteristika podle Blažkové (2007) je zobrazena v následující tabulce:

Tabulka 1: Členění strategií

| Členění strategií | Typ strategií |
|---|---|
| Dle marketingového mixu | <ul style="list-style-type: none"> • Výrobní strategie • Cenové strategie • Distribuční strategie • Komunikační strategie |
| Růstové strategie | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Ansoffa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace |
| Zaměřené na konkurenci | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Portera • Bowmanovy strategické hodiny |
| Dle velikosti tržního podílu a míry inovace | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Kotlera • Inovační strategie |
| Dle cyklu životnosti trhu | <ul style="list-style-type: none"> • Zavádění - strategie pro vstup na nové trhy • Růst - strategie pro rostoucí trhy • Zralost - strategie pro zralé a nasycené trhy • Pokles - strategie pro klesající trhy |
| Dle trendu trhu | <ul style="list-style-type: none"> • Růstové strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie |
| Dle chování na trhu | <ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie |

| Členění strategií | Typ strategií |
|--|---|
| Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci | <ul style="list-style-type: none"> • Kooperační strategie • Konfrontační (konfliktní) strategie |
| Další typy strategií | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie positioningu • Konkurenční strategie zaměřené na odběratele • Strategie pro celosvětové trhy • Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu • Strategie zaměřené na zájmové skupiny • Internetové strategie • Strategie v mezních situacích = zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku... |

Zdroj: Blažková, 2007

3.6.1 Cílový trh

Podniky si uvědomují, že není možné uspokojit všechny spotřebitele na trhu, vzhledem k jejich různým přáním a potřebám, proto si podnik musí rozdělit kompletní trh, vybrat si pro sebe ten nejlepší segment a vytvořit strategie k obslužení svého segmentu lépe, než jeho konkurenti. Tento proces zahrnuje tržní segmentaci, tržní zacílení „targeting“, a tržní umístění „positioning“ (Kotler, 2001, s. 64).

Cílem **tržní segmentace** je identifikace homogenních skupin zákazníků, které mají obdobné chování a spotřební zvyklosti a na které je možno působit vybranými marketingovými nástroji (Kalka, Massen in Jakubíková, 2013, s. 78).

Segmentací trhu dochází k rozčlenění trhu na homogenní skupiny spotřebitelů, na které je možné působit vhodným výběrem marketingových nástrojů. Základem je vycházet z poznání, že trh se skládá z různých zákazníků, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiné hodnoty, nákupní zvyklosti, preference a hodnotový systém.

Segmentaci trhu musí provést zaměstnanci marketingu, vybírají zároveň vhodný cílový trh a vyvíjejí strategii umístění hodnoty na trhu (Jakubíková, 2013, s. 78).

Důvodem pro segmentaci je nalézt a vytvořit vhodný produkt a vhodný marketingový mix, který bude přímo určený určité skupině zákazníků.

Mezi způsoby segmentace spotřebního trhu patří: geografická, demografická, geodemografická, psychografická (podle životního stylu), behaviorální (podle chování), hodnotová, podle užití produktu, nákupních příležitostí, frekvence užití produktu, segmentace zákazníků dle loajálnosti k firmě aj.

Výhodou segmentace je nejen uspokojení potřeb a přání zákazníků, ale i lepší zaměření marketingové komunikace a distribuce. Napomáhá k získání konkurenční výhody na trhu a k růstu tržního potenciálu. Je základem pro správné a úspěšné plánování, volbu vhodných marketingových nástrojů a strategií a je důležitá pro úspěch podnikatelské činnosti.

Na segmentaci navazuje **targeting**, který slouží pro vyhodnocení a výběr cílových trhů. Ten je důležitý především pro zvolení hlavního cílového zákazníka (Jakubíková, 2013, s. 78).

V případě psychologického působení a manipulace zákazníka včetně jeho vědomého podprahového vnímání, který nejvíce vnímá cenu a kvalitu se jedná o **positioning**.

Ten následuje po nadefinování tržních segmentů. Jde o definování postavení produktu a jeho konkurenční pozice v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Pokud by byl výrobek stejný, jako jiné výrobky na trhu, zákazník by nenašel důvod pro jeho koupi (Kotler, Armstrong, 2001, s. 65).

Napomáhá i v oslovení nového segmentu. Positioning označuje způsob, jakým chce být podnik vnímán v mysli spotřebitele, jak se vymezuje vzhledem ke konkurenci, jak se vymezuje vůči jiným skupinám (dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím, firmám atd.), na základě vlastností produktů, ceny a kvality, třídy produktu, podle uživatelů, konkurence, kulturních aspektů a symbolů související s osobností značky (Jakubíková, 2013, s. 168).

3.6.2 Marketingové nástroje

Jelikož se požadavky zákazníků stále mění a způsoby, jak dát o své firmě a svých produktech a službách vědět, jsou omezené, proto má mít podnik přehled o tom, jaké nástroje má v současnosti k dispozici a pro jaké situace se které z nich nejlépe hodí,

Pomocí marketingových nástrojů podnik zákazníky oslovuje a hledá způsob, jak své cílové zákazníky uspokojit. Výběr marketingového mixu musí být zároveň v souladu s marketingovými cíly podniku (Horáková, 2003, s. 71). Je to souhrn taktických nástrojů, které společnost aktuálně upravuje, podle požadavků cílového trhu (Kotler, 2007, s. 70).

Kotler (2007, s. 70) rozděluje marketingový mix v porovnání se Solomonem, Marshalllem a Stuartem následovně do 4 skupin: produktová politika (*product*), cenová politika (*price*), distribuční politika (*place*) a komunikační politika (*promotion*).

„Marketingový mix s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy“ (Jakubíková, 2013, s. 190).

3.6.2.1 Produktová politika

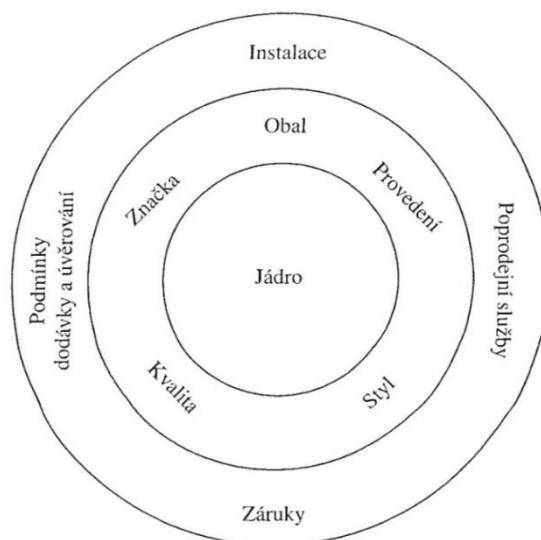
Je základem pro budování strategické marketingové pozice, jeho užitek má upoutat zájem zákazníků. Je třeba zaměřit se na výrobu výrobků, podle požadavků zákazníků, tedy podle skutečné poptávky, o které rozhoduje spotřebitel. Poukazuje zejména na důležitost životního cyklu výrobku, související s výrobovou problematikou.

Marketingová strategie podniku se bude měnit podle toho, v jaké fázi se výrobek na trhu nachází. Jde o vhodně nastavenou strategii dle cyklu životnosti trhu. Produkt prochází několika fázemi, vyvíjí se a má omezený život. Prochází čtyřmi stádii: fáze uvedení, růstu, dospělosti a úpadku (Kotler, Keller, 2013, s. 347). Každé fázi odpovídá jinak zvolená vhodná marketingová strategie.

Mezi další strategie týkající se výrobku patří strategie výrobkové řady a strategie výrobkového mixu (Horáková, 2003, s. 77).

Zásadním nástrojem mixu je výrobek sám o sobě, proto musí být výrobek schopný zákazníka zaujmout a být tím, co chce zákazník koupit a co potřebuje, včetně správně stanovené ceny, kterou bude zákazník ochotný za výrobek zaplatit. Distribuce zajišťuje dostupnost a fyzickou přítomnost výrobku na trhu (Horáková, 2003, s. 148).

Při koupi výrobku je důležitá nejen jeho základní funkce, ale i jeho značka, obal, vzhled, služby s ním spojeny, prestiž zákazníka spojovaná s nákupem výrobku. Tento rys je nazýván komplexním chápáním výrobku a Boučková a kol. (2003, s. 137) ve své knize zobrazuje jeden z nejznámějších přístupů tj. Kotlerův přístup komplexního výrobku, který je zobrazen na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Struktura komplexního výrobku (Boučková a kol., 2003, s. 138)

Jádro výrobku tvoří základní fyzikální a chemické charakteristiky (jeho technické charakteristiky). Charakterizují jeho hlavní funkci. Určují ho chemické složení, receptura, zvolená technologie. Vrstva druhá je nazývána jako vnímatelná (funkční charakteristiky), uspokojující potřeby zákazníka, jde především o výkon, trvanlivost, vzhled výrobku a vrchní vrstva (komunikační charakteristiky) tvoří služby související s výrobkem. Skládá se ze složek, oslovujících zákazníka, především značka, obal a design (Boučková a kol., 2003, s. 138 - 139).

3.6.2.2 Cenová politika

Pro stanovení podnikové ceny s ohledem na konkurenční výrobky na trhu, je nutná znalost ceny ostatních výrobců a cen přijatelných pro zákazníka, určení ceny, tak aby respektovala kalkulaci, pokryla náklady a přinesla i zisk. Bere v úvahu různé slevy, rabaty, bonusy, substituční a komplementační výrobky na trhu, životní cyklus výrobku (Boučková a kol. 2003, s. 177)

Volba marketingové strategie týkající se cenové politiky záleží především na konkurenční situaci. V cenové oblasti se uplatňují podle Horákové (2003, s. 78) především tyto:

- **Diferenční cenová strategie** - jinak zvaná diskriminační, zahrnuje používání odlišných cen na různých trzích.

- **Konkurenční cenová strategie** - používá nízké zaváděcí ceny (penetrační) s cílem odradit konkurenty a používání především hromadné výroby. Dávána přednost maximalizaci růstu prodeje a tržního podílu.
- **Strategie ocenění výrobkové řady** - pro podniky, které nabízejí na trhu více výrobků se snahou maximalizovat zisk za všechny výrobky. Možné použít více výrobků do jednoho balíku a prodávat je za cenu, která bude nižší, než by byl součet samostatných výrobků. Nebo prodávat základní výrobek za základní cenu a jeho doplňky zvlášť za svou cenu.
- **Strategie psychologické řady** - týká se psychologické stránky zákazníka, jeho vnímání výrobku, přání a preferencí, které mají vliv na cenu výrobku (Horáková, 2003, s. 78 - 79).

3.6.2.3 Distribuční politika

Správně zvolená distribuční cesta slouží k zajištění včasného a úplného fyzického zabezpečení výskytu zboží na trhu. Distribuční politika úzce souvisí s logistikou. Distribuce znamená zajištění cesty mezi výrobcem a spotřebitelem, zajistit potřebnou úroveň služeb zákazníkovi za přiměřených nákladů. Týká se objednávání zboží, skladování, řízení zásob, manipulace se zbožím, balení, třídění, dopravy, komunikace, administrativní práce, reklamací atd. Mezi základní ukazatele kvality distribuce patří: dodací lhůta, spolehlivost dodávky, stupeň úplnosti dodávky, pohotovosti dodávky, kvalita dodávky a minimální velikost dodávky (Boučková a kol, 2003, s. 201).

K oblasti distribuční politiky se vztahují marketingové strategie, které se zaměřují na včasné, vhodné a správné umístění produktu na trh. Jsou zacílené na správné zvolení distribuční cesty. Horáková (2003, s. 80) zdůrazňuje tři druhy distribučních strategií. Patří mezi ně:

- **Strategie intenzivní distribuce** - je volena na rychloobrátkové zboží, pro časté potřeby zákazníků, týká se prodeje zboží ve velkém množství a na všech přístupných místech.
- **Strategie selektivní distribuce** - týká se prodeje zboží na omezeném množství prodejních míst. Žádá distributory o atraktivní umístění zboží na trhu a vyšší spolupráci.

- **Strategie exkluzivní distribuce** - týká se pouze určitých výrobků a některých, zejména luxusních značek a zboží, u kterých je vyžadována vyšší cena a kvalitní kvalifikovaný prodej a služby. Vyžaduje se jen malý počet prodejních míst. Vybraný distributor nemůže obchodovat s konkurenčními výrobky (Horáková, 2003, s. 79 - 80).

3.6.2.4 Komunikační politika

Napomáhá správně, pravdivě a atraktivně informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat zákazníky k úspěšnému prodeji. Pobídka k prodeji, včetně podpory prodeje je jejím dalším úkolem. Komunikace se zákazníky může být provedena formou osobní, nebo neosobní.

Mezi složky marketingové komunikace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR a přímý marketing. Každá z uvedených složek marketingové komunikace plní svou funkci, doplňují se navzájem a jejich kombinace se označuje jako komunikační mix (Boučková, 2003, s. 223).

Kotler a Keller (2013, s. 530 - 532) zdůrazňují ve své literatuře důležitost zejména osmi hlavních komunikačních prostředků, na které by měl podnik svůj rozpočet, týkající se marketingové komunikace zaměřit. V jejich rámci jsou formulovány komunikační strategie. Patří mezi ně:

- **reklama** - slouží k zajištění dlouhodobé image výrobku, nebo pro krátkodobý stimul pro zvýšení prodeje. Má možnost širokého geografického pokrytí. Použití zejména v TV, tisku, outdoorové reklamy, v kině, na internetu atd. Má charakter neosobní komunikace.
- **podpora prodeje** - slouží ke krátkodobému podnětu kupujícím s cílem upozornit na nabídku výrobku, vzbudit zájem a podpořit jeho prodej (často ve fázi poklesu). Používají se různé slevové kupony, soutěže, dárky atd.
- **public relations** - program zaměřený na budování vztahu s veřejností, k odstranění např. mylných představ spotřebitelů, pro oslovení těžce dostupných zákazníků za použití např. novinových článků. Nejpoužívanější jsou semináře, výroční zprávy, lobbování, firemní časopisy, charitativní akce.
- **osobní prodej** - zdůrazněn jako nejúčinnější nástroj zejména v pozdější fázi nákupního procesu. Slouží k vytváření preferencí spotřebitelů, k přesvědčování

a pobízení ke koupi. Jedná se o okamžitou komunikaci tváří v tvář, umožňuje pěstování vztahů.

- **přímý a interaktivní marketing** - může být formou telefonickou, online, ale i osobní. Jeho sdělení lze rychle upravit, podle prvotní reakce adresáta a upravují se podle konkrétního oslovovaného jedince.
- **ústní šíření** - může být online i offline. Může mít vysoký vliv, velmi důvěrný charakter a správné načasování.
- **události a zážitky** - mohou být velice účinné, jsou-li události vhodně i správně časově zvolené.

Strategie marketingové komunikace musí obsahovat komunikační cíle, informují klienta a mají zajistit úspěšnost prodeje výrobků. Vychází z komunikačního mixu a patří mezi ně strategie push a pull (Horáková, 2003, s. 80).

- **Push strategie** - zaměřuje se především na maloobchod, ukázkou produktů, informovanost zákazníků a jejich podpoře k nákupu. Týká se distribuční cesty. Výrobce se zaměřuje na mezičlánek, tím bývá zpravidla velkoobchod. Je realizována zejména na základě osobního prodeje spojeného s prezentací výrobku, následuje podpora prodeje a reklama směrem k distributorům a zákazníkům.
- **Pull strategie** - je cílená na konečného zákazníka a stimuluje ho, aby zájem vzešel z jeho strany, tím spotřebitel sám poptává a žádá si výrobek na trhu. Snaží se svým zájmem o tažení žádaného produktu od výrobce ke spotřebiteli a na jeho rozhodnutí o koupi mají vliv správně zvolené nástroje komunikačního mixu. Nástroje komunikačního mixu jsou v rámci pull strategie používány především reklama a podpora prodeje (Horáková, 2003, s. 80 - 81).

Pro správnou volbu a přípravu komunikačního mixu musí podnik, zvážit nejen na jakém typ trhu bude svůj výrobek nabízet např. B2B¹, ale i jsou-li spotřebitelé připraveni k nákupu, stádium životního cyklu výrobku atd.

Správný výběr mixu a jeho vhodná formulace, jehož cílem je uspokojení zákazníka a zároveň i podnikových cílů je ovlivněn i faktory vnějšího prostředí a zásadně ovlivňuje

¹ B2B (Business to business) – nakupování organizací, B2B trh je složen z organizací, nakupující zboží a služby používané pro výrobu dalších výrobků a služeb prodávaných, pronajímaných nebo dodávaných jiným (Kotler, Keller, 2013, s. 221).

úspěšnost podniku při jeho vlivu na cílový trh (Horáková, 2003, s. 147 - 148). Zároveň slouží ke strategickému marketingovému ovlivňování trhu a pro správnou tvorbu strategie (Horáková, 2003, s. 73).

3.7 MARKETINGOVÝ STRATEGICKÝ PLÁN

Patří mezi základní dokumenty, na kterých se úspěšný projekt opírá. Lze ho přirovnat ke stavebnímu plánu budoucího úspěchu podniku. Kvalitní marketingový plán posiluje víru v úspěch firmy (Tručka, 2013, s. 22).

Tvorba marketingového strategického plánu je jeden z nejdůležitějších a prioritních úkolů vrcholového vedení. Jde zároveň o výsledek strategického řízení, zpracování firemní strategie. Marketingový plán se stává výchozím bodem plánovacího cyklu pro tvorbu strategického plánu (Fotr a spol., 2012).

Při jeho tvorbě je důležité, aby každá firma dodržovala určitý postup, který vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, vlivů na firmu, analýz struktury odvětví a postupnými systematickými kroky dospěje k určení strategické pozice firmy na trhu (Fotr a spol., 2012, s. 91).

Konkrétní členění fází při tvorbě marketingových plánů uvádí ve své publikaci Jakubíková (2013, s. 84):

1. fáze - Analýzy a prognózy
2. fáze - Cíle a strategie
3. fáze - Určení strategie subjektů trhu
4. fáze - Zhodnocení a volba strategií
5. fáze - Strategické rozpočtování
6. fáze - Implementace marketingových strategií
7. fáze - Kontrola marketingové strategie

Marketingový strategický plán vychází ze strategického plánu. Je dílčím plánem, který na strategický plán systematicky navazuje. Hlavními body, kterými se marketingový strategický plán zabývá je otázka specifikace skladby sortimentu, množství a ceny výrobků, které firma chce prodat během předpokládaného strategického období na trhu, volba marketingového mixu, distribučních cest a podpory prodeje (Fotr a spol., 2012, s. 96).

Finančním výstupem marketingového a obchodního plánu jsou tržby za jednotlivé výrobní skupiny a požadavky na financování nákladových položek, především položky obchodní režie, průzkum trhu, služeb atd.

Marketingové plány se oproti komplexním plánům podniku zaměřují více pouze na oblast produkt, nebo trh a rozpracovávají strategické všeobecné cíle týkající se vlastního trhu. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingové snahy. Jeho věcným výstupem je požadavek na lidské zdroje ve struktuře profese, počty a kvalifikační nároky (Fotr a spol., 2012, s. 96).

Marketingový plán, tak jak jej uvádí Solomon, Marshall a Stuart (2006, 35): *„Jde o dokument, jenž popisuje marketingové prostředí, nastiňuje marketingové cíle a strategie a učuje, kdo bude zodpovědný za provádění jednotlivých částí marketingové strategie.“* (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 35).

Tento dokument zachycuje výsledky marketingového plánování a musí být v psané formě. Musí být správně formalizován, strukturován, musí být srozumitelný, snadno pochopitelný a být schopný implementace. Ukazuje, kde chce firma být v určitém časovém okamžiku týkající se budoucnosti a pomocí jakých zdrojů tam dojde (Horáková, 2003, s. 146).

Netradičním způsobem se k tvorbě marketingového plánu vyjadřuje Tručka (2013, s. 22), doslova uvádí: *„Víc hlav víc rozumu.“* Proto je nutné do práce na projektu zapojit více pracovníků, nejlépe z různých oborů, jelikož jeden pracovník může některé věci přehlednout. Dá se tím zamezit mnoha nebezpečí a hrozeb, které podniku při podnikání a v marketingu hrozí. Při tvorbě marketingového plánu zdůrazňuje Tručka (2013, s. 23) nezapomínat na konstruktivní kritiku, která může zamezit přijetí chybného rozhodnutí.

Správné strategické marketingové plánování napomůže podniku zvýšit obrát či zisk. Motivuje zaměstnance, tím, že se je snaží zahrnout do plánovacího procesu a podílet se na sestavení strategického plánovacího plánu a společném dosažení stanovených cílů, ale i udává podniku správný směr svého podnikání a zároveň poskytuje podniku cenné informace o tom, kdo je jeho zákazníkem, jak o něj pečovat a jak si ho udržet.

V průběhu celého plánovacího procesu a konstrukci marketingových plánů je nutné znovu zdůraznit zejména velký význam komunikace, která nejen, že může být klíčem k úspěchu, díky zajištění plné informovanosti pracovníků, ale správná, věcná, srozumitelná komunikace zamezuje i nesprávným akcím (Tručka, 2013).

4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU

4.1.1 Základní údaje o společnosti Lias Vintířov, Lehký stavební materiál, k. s.

Lias Vintířov, lehký stavební materiál, k. s., (dále jen Lias Vintířov), je tradičním a největším výrobcem lehkého kameniva Liapor v České republice se sídlem v Karlovarském kraji, v blízkosti hnědouhelné pánve, ve městě Vintířov. Zároveň je součástí jedné z největších skupin výrobců tohoto druhu materiálu v Evropě.

Lias Vintířov je výrobcem kompletního sortimentu kvalitních stavebních materiálů na evropské úrovni. Dodává v současnosti klasické transportbetony a je zároveň největším specialistou na výrobu lehkých keramických betonů v ČR. Z hlediska velikosti jde o střední podnik v současné době zaměstnávající 150 zaměstnanců.

| | |
|---|--|
| Obchodní jméno: | Lias Vintířov, lehký stavební materiál k. s. |
| Datum zápisu: | 28. srpna 1992 |
| Sídlo: | Lias Vintířov, LSM, k. s., Vintířov, 357 44 |
| IČO: | 46882324 |
| DIČ: | CZ46882324 |
| Právní forma: | komanditní společnost |
| Vznik společnosti: | založena společenskou smlouvou dvou společníků ze dne 19. 8. 1992. |
| Základní kapitál: | 200 000,- Kč |
| Statutární orgán – komplementář: | Lhký stavební materiál s.r.o., Vintířov 176, PSČ 357 44, IČ 45358737, zastoupený jednatelem: ing. Rudolf Borýsek |
| Prokura: | Ing. František Gvoždík |
| Společník – komanditista: | Lias International GmbH, Hallendorf – Pautzfeld, SRN |
| Společník – komplementář: | Lhký stavební materiál s.r.o., Vintířov 176, okres Sokolov, PSČ 357 44 |

Předmět podnikání:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Výroba stavebních materiálů
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba stavebních hmot a stavebních výrobků
- Výroba porcelánových a keramických výrobků
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd, nebo společenských věd

Hlavní předmět činnosti (výroba):

- Komplexního thermoakustického zdícího programu
- Lehkého keramického kameniva Liapor
- Kompletní prefabrikace pro bytové, průmyslové i obchodní stavby, protihlukové stěny
- Komínové stavby
- Dvouvrstvé betonové zámkové dlažby
- Prvky zahradní architektury
- Betonových směsí a malt

Vedlejší předmět činnosti (servis):

- Poradenství a vývoj v oblasti lehkých betonů
- Poskytování licencí na výrobu thermoakustického zdícího programu
- Komplexní servis od projektové až po realizační fázi staveb
- Transportbeton
- Doprava a složení materiálu na stavbě
- Montáž výrobků (prefabrikované díly)
- Kompletní technický a stavební dozor na stavbách (Obchodní rejstřík, 2014)

4.1.2 Historie podniku Lias Vintířov

Lehké keramické kamenivo se ve Vintířově vyrábělo již v 60. letech minulého století. Tehdy ještě pod názvem Keramzit. Postupně byla přidružena panelárna a další výroby. Závod se postupně rozrůstal a inovoval, zvyšovala se kvalita výroby.

1964 - 1992

1964 - vznik výroby stavebních materiálů ve Vintířově. Do provozu byly zavedeny rotační pece na výrobu keramzitu. V roce 1968 byla výroba rozšířena o novou panelárnu, která vyráběla prefabrikované prvky zejména pro bytovou výstavbu. 1964 - 1992 sloužila výroba ve Vintířově jako materiálová základna Pozemních staveb Karlovy Vary.

1992 - 1995

Založení firmy a převzetí závodu od Fondu národního majetku. Vytváří se struktura a organizace firmy. V roce 1992 dochází ke spojení s německou skupinou Lias-Franken, Leichtbaustoffe, GmbH & Co, KG. Připravuje se rekonstrukce a modernizace výrobního závodu, který je technologicky zastaralý a fyzicky zchátralý. Roku 1993 zahájeny rekonstrukce na všech výrobních úsecích. Keramzit v nové kvalitě získává značku Liapor. 1994 - hlavní investiční činnost je zaměřena na výrobu Liaporu. Zprovozňuje se nová hrubá úpravna, třídírna a drtírna. Firma získává uznání na výstavách a u odborné veřejnosti. Pro tuzemský trh se buduje síť licenčních výrobců.

1995 - 1996

Do provozu se uvádí nová pecní linka s elektrofiltrem, která se svým systémem řízení patří k nejmodernějším v Evropě. Ve výrobě Liaporu se zvyšuje podíl drobných frakcí, které jsou na trhu velmi žádané. Dokončení volné skládky materiálu řeší problém sezónnosti prodeje Liaporu. Uvádí se do provozu moderní automatická linka s vibrolisem OMAG, pořízena nákladem 60 mil. Kč. Významným pro firmu se stává rok 1997 - v kvalitě Liaporu dosaženo špičkové evropské úrovně, podej v I. pololetí dosáhl rekordní úrovně 94 000 m³.

1998 - 1999

Realizována rekonstrukce a zaveden automatický systém řízení mísicího jádra panelárny. Zahájena výroba nové technologie výroby protihlukových stěn. Je založena nová dceřiná

společnost LIADUR s.r.o. pro obchodní činnost zaměřenou na protihlukové stěny. Kapacita panelárny je 100 % vytížená a dosahuje rekordních výsledků.

2000 - 2001

Rekonstrukce jemné úpravny se umožnila zvýšit objem výroby drobné frakce (až 50 % do 4 mm). Firma získala certifikát kvality podle ISO 9001. Společnost začala používat nově zavedený informační systém SCALA. Na vibrolisovací lince Longinotti je rekonstruováno mísící jádro. Do provozu byla uvedena drtící linka, určená k recyklaci lehkého betonu.

2002 - 2004

Společnost pravidelně zvyšuje obraty. V oblasti lehkých betonů se stala garantem výzkumu, vývoje a propagátorem jejich aplikací v ČR. Dochází k velkému rozvoji v sortimentu i kvalitě vibrolisovaných výrobků, především po uvedení do provozu nové moderní automatické linky Omag. V tomto období byla založena dceřiná společnost KAGO, s.r.o., jejíž hlavní činnosti je prodej krbů a kachlových kamen.

2005 - 2008

Období významných investic. V těchto letech firma investovala částku cca 31 mil. Kč, nejen do výrobního zařízení, ale také do vývoje a výzkumu. Byla zprovozněna nová linka na balení Liaporu, jež umožnila dosažení vyšších výrobních kapacit.

2009 - 2011

Rok velice náročný, dopad ekonomické krize, stagnace ve stavebnictví a rozsáhlé investiční projekty. Na úseku výroby lehkého kameniva proběhla investice cca 100 mil. Kč do odsíření. Jde o významný krok v oblasti ekologie a čistoty ovzduší. Ve výrobě vibrolisovaných prvků byl instalován automatický robot KUKA, první ve střední Evropě. Tento průmyslový robot s milimetrovou přesností provádí manipulace v okruhu 3200 mm s výrobky do hmotnosti 1000 kg a svou univerzálností umožňuje další variabilitu při volbě nových řešení dopravních cest. Byla vybudována nová zkušební laboratoř pro vývojové aktivity společnosti a do provozu byl uveden nový informační systém SAP.

2012

Dochází k fúzi společnosti Dům jedním tahem se společností Lias Vintířov, lehký stavební materiál k. s. (Interní informace Lias Vintířov, 2014).

4.1.3 Současné působení společnosti Lias Vintířov

Dnes je Lias Vintířov výrobcem kompletního sortimentu kvalitních stavebních materiálů na evropské úrovni. Je stabilním podnikem s dlouholetými zkušenostmi.

Kromě Vintířova se kamenivo Liapor a další stavební materiály vyrábí v několika dalších evropských zemích. Ekologické stavební materiály si oblíbili stavitelé rodinných domů, bytových domů, budov občanské vybavenosti i technických staveb. Společnost se neustále vyvíjí, rozšiřuje a stále zkvalitňuje svůj sortiment.

Skupina Liapor (název skupiny shodný s výrobkem společnosti Liapor), které je Lias Vintířov součástí, staví ze stavebních materiálů Liapor nejen v České republice, ale i v dalších 10 evropských zemích a neustále se snaží svou působnost úspěšně rozšiřovat. Její evropskou pozici charakterizuje následující mapa:



Obrázek 12: Mapa současného působení skupiny Liapor (Interní materiály poskytnuté managementem společnosti Lias Vintířov, 2013)

Motto společnosti: Společnost se chce dál vyvíjet a zachovat si svou pozici být významným výrobcem stavebních materiálů evropského formátu s cílem poskytnout komplexní dodávky a servis pro hrubou stavbu podle představ zákazníků a nabídnout zákazníkovi kvalitní, přírodní stavební materiál s termoregulačními a izolačními vlastnostmi.

Vize: Do 10 let zaměřit svou výrobní činnost na většinové využití Liaporu v oblasti geotechniky a stavby domu jedním tahem.

Poslání: Posláním společnosti Lias Vintířov je neustále zesilování pozice a zvětšování společnosti. Zároveň poskytovat i nadále svým zákazníkům nejlepší dostupné přírodní stavební materiály, vyznačující se svými unikátními vlastnostmi. „Existujeme proto, abychom poskytli zákazníkům materiály a veškeré služby zajišťující moderní, kvalitní a pohodlné bydlení. Výrobky, které poskytujeme, přesvědčí stávající i nové zákazníky o jejich kvalitě.“

Hlavní cíl: Růst společnosti a zvyšování tržního podílu o 8 % během 5 let.

Penetrace na nové trhy a oslovení více zákazníků novými programy na českém trhu, i v rámci proniknutí na zahraniční trhy pomocí svých inovovaných výrobků a technologií.

Díličí cíle: Účast na projektech v oblasti geotechnických aplikací a podílet se na realizaci vybraných stavebních projektů.

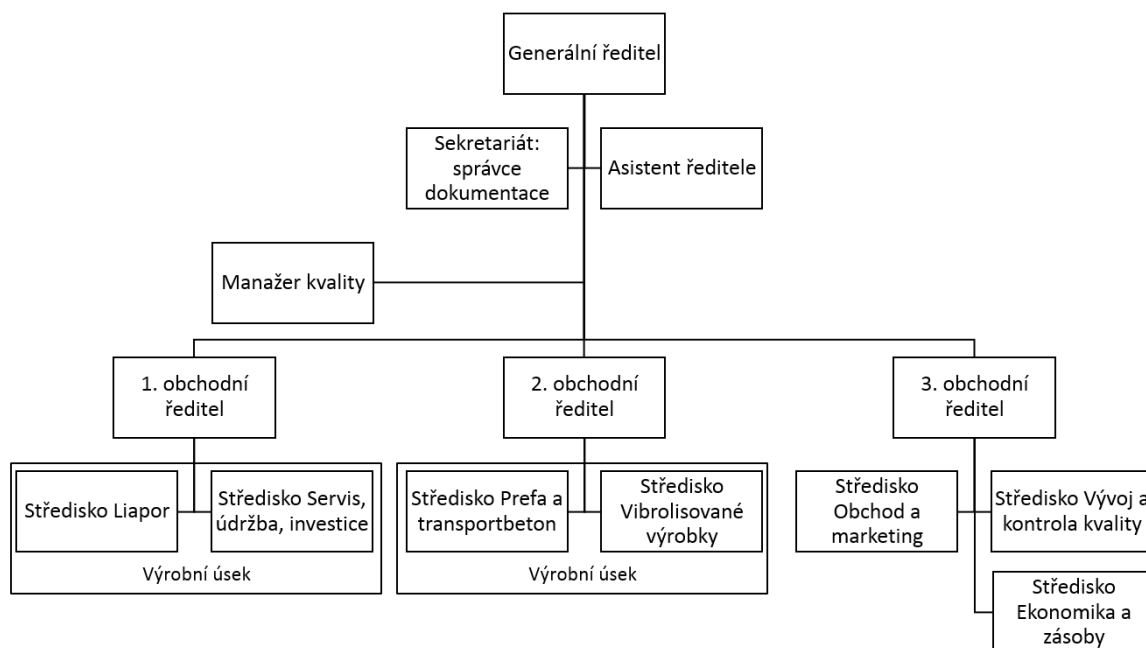
Marketingové cíle: Marketingové cíle byly stanoveny v souladu s dlouhodobou strategií firmy, která je zaměřena na zákazníka, především na jeho spokojenost. Jsou ambiciózní, ale zároveň reálné. Stojí na třech pilířích výrobního programu společnosti Lias Vintířov. Tím je výroba transportbetonu a prefabrikovaných dílců a především výroba Liaporu a jeho užití v oblasti geotechniky a realizace staveb domů jedním tahem.

- Zvýšit povědomí o produktech společnosti Lias Vintířov.
- Zvýšit objem prodeje v příštích 3 letech o 15 %.
- Rozšířit distribuční síť na Slovensko.
- Během 5 let soustředit své aktivity na užití Liaporu v geotechnických aplikacích.
- Zajistit efektivnost propagace a zvolit vhodné komunikační kanály.
- Oslovit spotřebitele s cílem zvýšit jeho informovanost a posílit důvěru v novou stavební technologii pokládání základů za využití Liaporu, pomocí zvýšené komunikace a větší angažovanosti svých prodejců, s nárůstem obrátu pro rok 2015 o 10 %.

Organizační schéma společnosti: Společnost Lias Vintířov je výrobním podnikem a především tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb představují rozhodující část celkových výnosů podniku. Ve společnosti je již několik let úspěšně zaveden režim

dvousměnného nepřetržitého provozu. V současné době je v podniku zaměstnáno 150 zaměstnanců, z toho 8 řídicích. Největší počet zaměstnanců podniku působí právě ve výrobním úseku.

Kompletní organizační schéma společnosti až po úroveň pracovních skupin jmenovitě zpracovává asistent ředitele a aktualizuje ho minimálně jednou za čtvrt roku. Aktuální organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku č. 13.



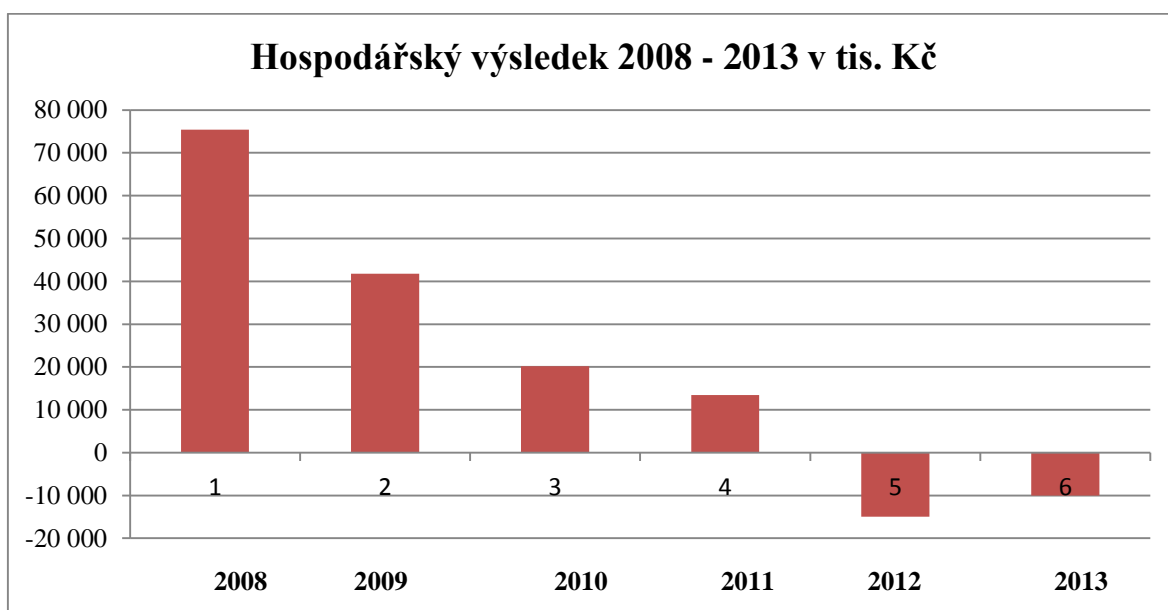
Obrázek 13: Základní organizační struktura společnosti (interní dokument, poskytnutý managementem podniku, 2014)

Současné hospodaření podniku: zobrazuje tabulka č. 2 a graf výsledků hospodaření v posledních šesti letech:

Tabulka 2: Hospodářský výsledek 2008 - 2013

| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| VH v tis. | 75 410 | 41 786 | 20 184 | 13 413 | -14 992 | -10 032 |

Zdroj: zpracováno autorem, 2014



Obrázek 14: HV společnosti 2008 - 2013 (zpracováno autorem)

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá:

V roce 2008 vykázala společnost nejlepší výsledek svého hospodaření. Ten byl způsoben díky dobré tržní situaci podniku a výraznému nárůstu tržeb. Výrazný podíl na růstu tržeb měla zahájená výstavba stavebních projektů v Karlovarském kraji, na které společnost dodávala své produkty a materiály.

K výraznému propadu došlo mezi rokem 2008 a 2009. Zmíněný propad ve výsledku hospodaření oproti roku 2008 byl způsoben dopadem celosvětové finanční krize, která zasáhla i společnost Lias Vintířov. V tomto roce došlo k poklesu objemu zakázek ve stavebnictví, k výraznému omezení financování komerčních stavebních projektů ze strany bank, ale i k pozastavení některých předem plánovaných projektů. Příkladem je: pozastavení výstavby silnic, např. plánované dostavby úseku rychlostní silnice R6 směr Karlovy Vary - Praha, na jejíž dostavbě se měla společnost Lias Vintířov výrazně podílet dodáním stavebního materiálu. V tomto období došlo i k úbytku zakázek ve stavebnictví, což se také odrazilo na hospodářském výsledku společnosti. V roce 2010 a 2011 dochází k dalšímu mírnému snížení výsledku hospodaření v porovnání s rokem 2009. Nejvýraznější propad nastal pro společnost v letech 2012 a 2013, kdy se společnost na základě hospodářského výsledku dostala poprvé do záporných čísel. Na nepříznivou situaci podniku měla i nadále vliv celkové situace ve stavebnictví a vliv ekonomického vývoje

v ČR, ale i neplánované výrazné investice podniku např. 100 mil. Kč investováno do rozšiřovacího zařízení na základě nově předepsaných ekologických norem a následného splácení bankovního úvěru.

Vývoj situace v roce 2014 nelze zatím objektivně zhodnotit na základě dosud nezveřejněné účetní uzávěrky ověřené auditorem, ale dle informací podaných zástupci managementu společnosti, byla kritická situace v minulých letech pouze přechodná a výjimečná. Situace společnosti se v roce 2014 opět stabilizovala a hospodářský výsledek Liasu Vintířov opět vykazuje kladná čísla. Zejména ke konci roku 2014 již řada stavebních společností i dalších významných odvětvových sdružení (např. Svaz podnikatelů ve stavebnictví) hlásila znovuoživení poptávky po stavebních pracích.

Do budoucna lze predikovat další postupné zlepšování situace podniku a opětovný nárůst hospodářského výsledku.

4.1.4 Dodavatelstvo - odběratelské vztahy

Podnik vykonává svou činnost již řadu let a získal za tu dobu dobrou pověst na trhu i portfolio spokojených odběratelů. Základem jeho úspěchů je nejen kvalita a jedinečnost jeho výrobků, ale i dobré vztahy s okolím a dobré dodavatelstvo-odběratelské vztahy.

Kvalitní vztah s dodavatelem je jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující celkovou efektivnost výroby. V případě společnosti Lias Vintířov je tento faktor o to důležitější, neboť má k dispozici pouze jediného možného dodavatele, který je schopen dodat požadovanou vstupní (výrobní) surovinu v odpovídající kvalitě. Tímto dodavatelem je Sokolovská uhelná společnost a. s.

Spolupráce s dalšími možnými dodavateli hlíny a jílu, především z ústecké oblasti se jeví momentálně jako neefektivní. Z výsledků provedených analýz nabízených surovin vyplývá, že alternativní dodavatelé: Mostecká uhelná společnost a. s., Severočeské doly a.s., Chomutov a Sedlecký kaolin a.s. Božičany nejsou momentálně schopni zajistit vstupní materiál z těchto lokalit v požadované kvalitě. Dodání materiálu z těchto oblastí je aktuálně nevyužitě i vzhledem k vysoké nákladovosti dopravy.

Výhodou dobrých vztahů s dodavateli je zajištění plynulého chodu výroby, ale i poskytnutí výhodnějších podmínek, poskytnutých dodavatelem, např. 5-leté zajištění stabilních cen cementu, nebo prodloužené doby splatnosti závazků vzniklých z obchodních vztahů atd.

Odběratelé podniku jsou, jak koneční spotřebitelé, jedná se o B2C prodej (většinou jde o regionální zákazníky), tak a i samotně podnikající stavební podniky a firmy, v tomto případě se jedná o prodej B2B.

4.1.5 Ostatní zdroje rozvoje podnikání

Liapor je základní surovinou pro řadu dalších aplikací ve stavebnictví, a proto jsou jeho vlastnosti velmi pečlivě sledovány jak z hlediska mechanicko-fyzikálního a chemického složení, tak z hlediska zdravotní nezávadnosti.

V pravidelných intervalech jsou na odebíraných vzorcích prováděny zkoušky, jejichž výsledky jsou sledovány vlastní zkušebnou i nezávislými akreditovanými zkušebnami. Protože značný objem Liaporu je exportován, je jeho kvalita testována i zahraniční zkušebnou v Norimberku.

- **Systém kontroly jakosti výroby**

Společnost je členem Svazu výrobců lehkých kameniv, ve kterém se sdružují výrobci z celé západní a střední Evropy, který kontroluje kvalitu výrobku. Pravidelně se sleduje sypná hmotnost, objemová hmotnost zrna, tvar zrna, mezerovitost, setřesitelnost, křivka zrnitosti, obsah cizorodých částic, obsah sloučenin síry, mrazuvzdornost, součinitel tepelné vodivosti, radioaktivita atd. Tyto pravidelné zkoušky zaručují zákazníkům záruku stabilních vlastností Liaporu (Liapor, 2014).



Obrázek 15: Logo systému kontroly jakosti výroby (Lias Vintířov, 2014)

- **Politika kvality**

Management společnosti Lias Vintířov si je vědom významu úlohy úrovně kvality v jeho snaze o dosažení trvalé úspěšnosti společnosti na trhu a proto vybudovalo a zavedlo ve firmě systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001, který se bude i nadále v budoucnu udržovat v souladu s příslušnými předpisy. Tento systém kvality je nyní povinným nástrojem každého pracovníka pro zabezpečení kvality své práci. Všichni pracovníci firmy jsou povinni pracovat v souladu se zavedeným systémem řízení managementu kvality a ze všech sil se podílet na úspěšném rozvoji. Společnost bude systém do budoucna udržovat v souladu s příslušnými předpisy (Lias Vintířov, 2014).

- **Vývojové schopnosti**

Vlastnictví laboratoře na testování kvality vstupní suroviny a vyrobených produktů umožňuje kontrolu a testování svých výrobků. Testování a kontrola probíhá 1x měsíčně. V laboratoři Liasu Vintířov kromě kontroly suroviny a produktů probíhá i kontinuální výzkum a vývoj vlastností suroviny. Společnost je zároveň součástí projektu v účasti na grantech zaměřené na inovaci a vývoj technologií a produktů ve stavebnictví ve spolupráci s vysokými školami v České republice.

5. VLASTNÍ PRÁCE

Lias Vintířov vykonává svou činnost již řadu let. Základem jeho úspěchů je nejen kvalita a jedinečnost jeho výrobků, ale i již zmíněné dobré vztahy s okolím a stále dodavatelsko-odběratelské vztahy. Ty jsou jedním ze základních faktorů úspěšného výrobního procesu a mají z hlediska výroby jednoznačně nejvyšší vliv. Obchodní činnost v zahraničí i v tuzemsku zahrnují jak prodej materiálu, ale i prodej finálních výrobků a služeb.

5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Společnost se nachází v západních Čechách v obci Vintířov, v blízkosti Spolkové republiky Německo. V bezprostřední blízkosti Liasu Vintířov se nachází Sokolovská hnědouhelná pánev, kde dochází k těžbě hnědého uhlí. Těžba hnědého uhlí zároveň poskytuje základní surovinu (jíl) k zajištění výroby podniku.

Hlavní činností společnosti Lias Vintířov je výrobní činnost. V podniku dochází k přeměně výrobních vstupů - jimiž jsou jíly, kamenivo atd. ve hmotné výrobky (stavební materiály, tvárnice, zámkové dlažby, protihlukové stěny, balkony). Nabízené služby doplňují základní výrobek (např. služby servisní, projektové, dopravní).

Pro analýzu vnějšího prostředí je zvoleno především prostředí České republiky z důvodu:

- silné pozice na tomto trhu
- významnosti pro společnost Lias Vintířov, lehký stavební materiál, k. s.
- cílů společnosti Lias Vintířov, posílit svou pozici na českém trhu

5.1.1 Analýza makroprostředí

Prostředek pro analýzu vnějšího prostředí podniku je využití **PEST analýzy**, hodnotící jaké faktory mají největší vliv na činnost podniku a které z nich jsou nejvýznamnější. Zaměřena bude především na regionální a národní úroveň.

- **Politicko-právní faktory**

Stabilita vlády: nestabilita vlády v České republice v posledních letech, je faktor, který má výrazný vliv na činnost společnosti Lias Vintířov. Neustále se měnící vrcholové vedení v Ředitelství silnic dálnic (ŘSD) v důsledku změn politických vládnoucích stran znamená pro společnost neustálé napětí a strach z uzavírání kontaktů a podepsání nových smluv.

(Původní vedení přislíbí např. dostavbu rychlostní silnice R6, nové vedení rozhodnutí o výstavbě opět zruší. Dále se projevuje neinformovanost o rozhodnutích předešlého top managementu ředitelství apod.).

Daňová politika: v roce 2013 došlo v ČR k daňové reformě. Společnost se proto se změnami musí seznámit a přizpůsobit se nově vzniklým podmínkám a změnám týkajících se podnikání právnických osob.

Měnící se daňová politika momentálně negativně ovlivňuje činnost společnosti. Hospodaření podniku ovlivňuje zavedení Přenesené daňové povinnosti na stavební práce tzv. status nespolehlivého plátce. Díky této změně se zvyšuje administrativní časová náročnost při platbě dodavatelům. V tomto případě je společnost povinna prověřit svého dodavatele, nenachází-li se v rejstříku nespolehlivých plátců. Pokud ano, nesmí společnost Lias Vintířov této firmě odeslat platbu a musí tuto situaci řešit s finančním úřadem. Dochází tak vlastně k přenosu odpovědnosti z finančního úřadu na obchodující firmy a pro firmy tím vzniká vynaložení dalších vedlejších nákladů a zvyšuje se časová náročnost zejména při prověřování nových dodavatelů.

Dalším faktorem týkající se změny daňové soustavy mající vliv na činnost výrobního podniku jsou **změny sazeb DPH**. Tyto změny následně vyžadují změny a úpravy v informačním systému, nastavené na původní sazby DPH. Jde o náročný proces, přeinstalování softwaru vyžadující vysoké mimořádné náklady. V blízké budoucnosti chystající se daňová reforma pravděpodobně také ovlivní chod společnosti.

Výrobní společnost Lias Vintířov musí sledovat legislativní podmínky a zákony týkající se nejen stavebnictví. Jde např. o Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách 185/2001 Sb., Zákon o odpadech, Zákon o technických požadavcích na výrobky, Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby, připravovaný návrh zákona o veřejných zakázkách, změna zákona o územním plánování a změna stavebního řádu atd. (MMR, 2015), ale i zákoník práce, změny a doplnění dalších zákonů.

Důležitým faktorem je i otázka životního prostředí v Karlovarském kraji, na které se negativně odráží i zmíněná těžba hnědého uhlí.

Problematikou zlepšení životního prostředí se zabývá řada odborníků i veřejnost a týká se i Liasu Vintířov, která pro svou činnost využívá surovinu získanou z hnědouhelných pánví a svou výrobu se snaží neustále modernizovat s cílem co nejvíce zmírnit dopad své výroby

na životní prostředí Karlovarského kraje. K jeho neustálému zlepšení dochází i díky projektům dotovaných např. fondem na rozvoj regionu a soudržnosti a programem pro území NUTS II. Severozápad.

Lias Vintířov využil příležitosti získání dotace na inovaci svého výrobního zařízení, konkrétně operačního programu Životní prostředí: Oblast podpory - Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik.

Otázky související s ekologickým prostředím je nutné řešit nejen v kraji, ale i v celé ČR. V Karlovarském kraji je emisemi nejhůře postiženo území nejbližší zdrojům, v kraji se znečištění nejvíce dotýká okresu Sokolov. Zde má negativní vliv na stav ovzduší ze stacionárních zdrojů především zmíněná těžební činnost v celém regionu a dále elektrárny v Tisové a na Vřesové a chemické závody v Sokolově (ČSÚ, 2014).

Ve srovnání s rokem 2013 došlo k poklesu emisí o 7,3 %. Produkce podnikového odpadu na jednoho obyvatele také vykazuje klesající trend. V roce 2012 zaznamenal tento ukazatel meziroční pokles o 7,0 %. Největší podíl podnikových odpadů produkují podniky v oblasti zpracovatelského průmyslu (27,7 %), v oblasti zásobování vodou, činností souvisejících s odpadními vodami, odpady a sanacemi (27,2 %) a stavební podniky (26,0 %). Měrné emise se snižují, zhoršená kvalita ovzduší přetrvává na průmyslovém Sokolovsku (ČSÚ, 2014).

Investice na ochranu životního prostředí se v roce 2014 snížily v celé ČR, neinvestiční náklady naopak stouply.

Vzhledem k neustále se zpříšňujícím limitům týkajících se produkce podnikových odpadů a znečištění ovzduší v kraji, je tento faktor jeden z klíčových, mající vliv na společnost Lias Vintířov. Ta v posledních letech investuje do modernizace výrobních zařízení a investovala např. do již zmíněného nového odsiřovacího zařízení. Tato investice byla pro společnost výrazným nákladem cca 100 000 000 Kč, která se nijak nepodílí na zvýšení objemu výroby ani nepřispěje k návratu vynaložených investic formou zvýšených tržeb zpět do podniku. Naopak znamenala pro společnost obrovský mimořádný náklad. Touto investicí se zvýšily výrobní náklady, jelikož společnost byla nucena splácet vysoký úvěr a tato skutečnost se neobešla bez zvýšení provozních nákladů, čímž byla konkurenceschopnost podniku v období splácení úvěru znatelně snížena.

Od 1. 7. 2014 byla do provozu převzata nová čistička odpadních vod, na základě požadavků Vodoprávního úřadu (Projekt: Zařízení na čištění a recirkulaci odpadních vod z provozu betonárny).

- **Ekonomické faktory**

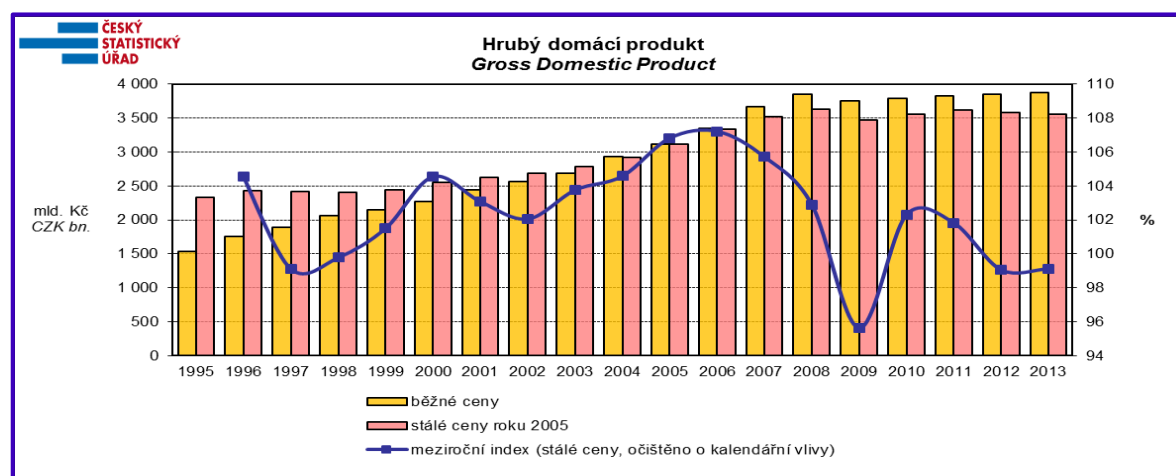
Makroekonomický rámec: Tvorba hrubého domácího produktu (HDP) zaznamenala v roce 2012 ve srovnání s předcházejícím rokem pokles o 1,0 %. Vývoj hrubého domácího produktu byl nadále ovlivněn ekonomickou recesí. Vývoj HDP je patrný z doloženého grafu získaného ze stránek Českého statistického úřadu. Hrubý domácí produkt měl v posledních letech tendenci klesat. Výrazný pokles lze zaznamenat v roce 2009, v důsledku dopadu ekonomické celosvětové krize, která celkově snížila poptávku i na trhu stavebnictví. V letech po roce 2009 se situace mírně stabilizovala a v posledních dvou letech dochází opět k oživení a mírnému růstu. Dle prognostik ministerstva financí lze predikovat další oživení ekonomiky a růst HDP v České republice s pozitivním odrazem i na vývoj stavebnictví (MFCR, 2015).

Tabulka 3: Vývoj HDP v letech 1995 - 2013

| Rok | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|
| Běžné ceny | 1534 | 1762 | 1885 | 2062 | 2149 | 2270 | 2449 | 2568 | 2688 | 2929 | 3116 | 3353 | 3663 | 3848 | 3759 | 3791 | 3823 | 3846 | 3881 |
| Stálé ceny roku 2005 | 2328 | 2434 | 2413 | 2407 | 2448 | 2550 | 2629 | 2686 | 2787 | 2919 | 3116 | 3335 | 3526 | 3635 | 3471 | 3557 | 3622 | 3585 | 3554 |
| Meziroční index *) | | 104,5 | 99,1 | 99,8 | 101,5 | 104,6 | 103,1 | 102,1 | 103,8 | 104,6 | 106,8 | 107,2 | 105,7 | 102,9 | 95,6 | 102,3 | 101,8 | 99,1 | 99,1 |

*) stálé ceny, očištěno o kalendářní vlivy

Zdroj: ČSÚ, 2014



Obrázek 16: Vývoj HDP v letech 1995 - 2013 (ČSÚ, 2014)

Rok 2013 byl pro Českou republiku druhým rokem recese v řadě. Během roku 2013 se výkonnost národní ekonomiky postupně zlepšovala. Meziroční poklesy v prvních třech čtvrtletích se mírnily a v posledních třech měsících roku již HDP proti stejnému období 2012 stoupl o 1,3 %. Na výsledek prvního i posledního čtvrtletí však působily mimořádné vlivy na nabídkové straně ekonomiky související s výběrem daní (ČSÚ, 2014).

Podíl Karlovarského kraje na HDP České republiky je nejnižší ze všech regionů a vykazuje dlouhodobě klesající trend. Hodnota hrubé přidané hodnoty (HPH) již třetí rok za sebou klesala.

Tabulka 4: Vývoj HDP v Karlovarském kraji v letech 2009 - 2013

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vývoj HDP ve stálých cenách (předchozí rok = 100) | 97,8 | 98,3 | 98,9 | 98,2 | 100,7 |
| Hrubý domácí produkt celkem (mil. Kč) | 84 468 | 82 811 | 82 883 | 82 239 | 83 461 |
| Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele (Kč) | 274 281 | 269 200 | 273 074 | 271 879 | 277 280 |

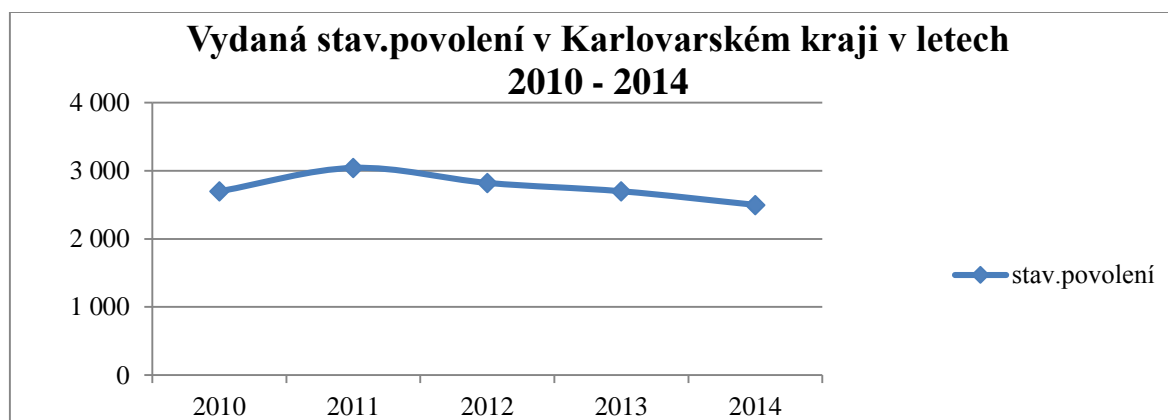
Zdroj: ČSÚ, 2014

V Karlovarském kraji navíc stále dochází k poklesu počtu stavebních povolení při současném prudkém nárůstu hodnoty povolených staveb. Karlovarský kraj tak vykazuje i jednu z nejnižších intenzit bytové výstavby v rámci celé ČR. To je zásadní faktor působící na činnost zvolené stavebního podniku.

Tabulka 5: Vydaná stavební povolení v Karlovarském kraji

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Vydaná stavební povolení | 2698 | 3041 | 2821 | 2698 | 2498 |

Zdroj: zpracováno autorem dle ČSÚ, 2014



Obrázek 17: Vydaná stavební povolení v Karlovarském kraji v letech 2010 - 2014 (Zpracováno autorem dle ČSÚ, 2015)

Z výsledků roku 2013 je patrné, že ekonomika kraje byla v tomto roce nadále ovlivněna ekonomickou recesí a počet vydaných stavebních povolení měl stále klesající tendenci.

Problém nejnižší intenzity bytové výstavby má velký vliv na činnost podniku Lias Vintířov, který je výrobcem a dodavatelem nejen stavebních materiálů, ale i dodavatelem domů na klíč a tento faktor je pro společnost nepříznivý.

Nezaměstnanost v kraji je jedna z nejvyšších v celé ČR. Těžba hnědého uhlí, která je klíčovým faktorem pro výrobní činnost Liasu Vintířov má podstatný vliv na zaměstnanost především na Sokolovsku.

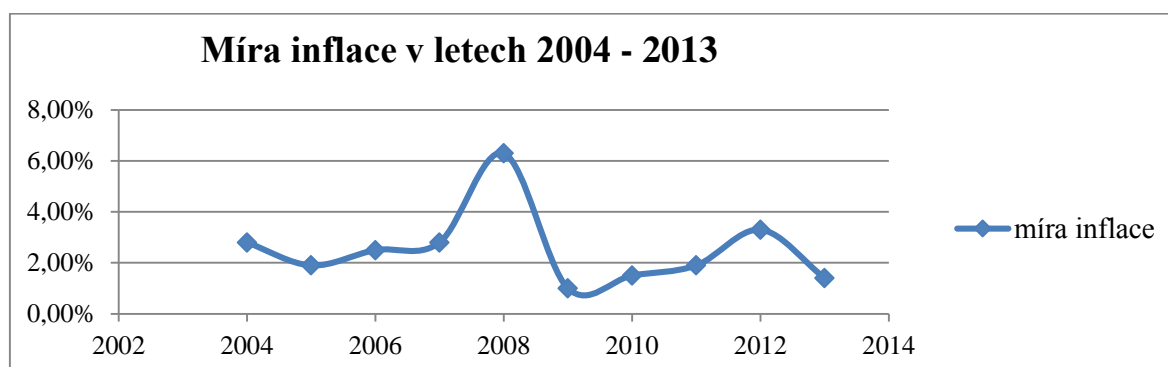
Průměrné hrubé mzdy v kraji reálně meziročně poklesly. Jde o třetí největší pokles mzdy (o 10,3 %) a tím zůstává nejnižší v celé České republice.

Míra inflace pomocí indexu spotřebitelských cen je dle posledních údajů statistického úřadu v ČR 0,5 %. Průměrná roční míra inflace - jedná se o hodnotu téhož ukazatele v prosinci daného roku, rok 2013: 1,4 % (ČSÚ, 2014).

Tabulka 6 Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2004 - 2013

| Rok | Míra inflace |
|------|--------------|
| 2004 | 2,80% |
| 2005 | 1,90% |
| 2006 | 2,50% |
| 2007 | 2,80% |
| 2008 | 6,30% |
| 2009 | 1,00% |
| 2010 | 1,50% |
| 2011 | 1,90% |
| 2012 | 3,30% |
| 2013 | 1,40% |

Zdroj: zpracováno autorem dle ČSÚ, 2015



Obrázek 18: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2004 - 2013 (zpracováno autorem dle ČSÚ, 2014)

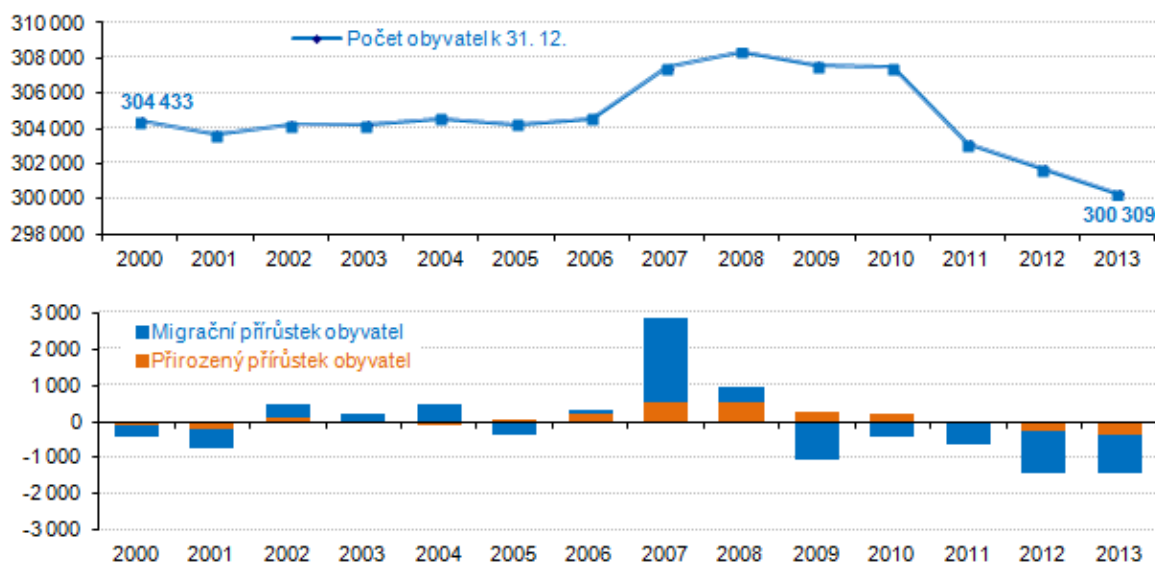
Úrokové sazby: Průměrná úroková sazba u hypoték klesla v prosinci 2014 na 2,37 %. Nízké úrokové sazby znamenají příležitost v nabídce levnějších hypotečních úvěrů. Díky nižším úrokovým sazbám společnost snadněji dosáhne úvěru na případné nové investice a zároveň i konečný spotřebitel má příležitost získat výhodnější hypoteční úvěr. Tento fakt je pozitivním zjištěním výrobní společnost zabývající se stavební činností a výrobou stavebního materiálu (i. dnes, 2015).

Z ekonomického prostředí mají na činnost společnosti vliv i zásahy ČNB (České národní banky) a následné oslabení české koruny. Zásah ČNB působí na jedné straně pozitivně, především při exportu produkce do zahraničí. Export své produkce znamená pro společnost Lias Vintířov významnou část svých celkových příjmů. Na druhou stranu, oslabení kurzu české měny znamená zvýšení cen při nákupu vstupního materiálů a součástí pro výrobu ze zahraničí. V případě Liasu Vintířov se jedná o nákup ze Spolkové republiky Německo pro středisko Prefa (např. vestavby - úchyty, háky atd.).

Cena energií je důležitý ekonomický faktor se silným vlivem na společnost. Změny cen energií znamenají výraznou změnu výrobních nákladů při výrobním procesu. Lze je označit za jeden z nejvýraznějších faktorů ovlivňujících výrobu a ceny výrobků. V průběhu roku 2014 ceny energií poklesly. Cena zemního plynu, kterého je třeba při výrobním procesu keramzitu, byla za poslední roky na nejnižší úrovni. Společnost se obávala politické krize na Ukrajině a následného zdražení cen energií, k čemuž ale v roce 2014 nedošlo.

- **Sociálně-kulturní prostředí**

Demografie: Počtem obyvatel zaujímá Karlovarský kraj 2,9 % z celkového úhrnu ČR, a je tak nejméně lidnatým krajem. Na konci roku 2013 žilo v kraji 300 309 obyvatel a neustále klesá počet obyvatel v kraji. Počet obyvatel se snížil v celé ČR a to jak díky migračnímu úbytku, tak i díky přirozenému úbytku.



Obrázek 19: Počet obyvatel, přirozený a migrační přírůstek v Karlovarském kraji (ČSÚ, 2014)

Mobilita obyvatelstva: v kraji dochází k neustálému postupnému migračnímu úbytku obyvatel, z toho asi 25 % migrujících obyvatel odchází do zahraničí a zároveň dochází k neustálému odlivu vzdělaných obyvatel (ČSÚ, 2014).

Na základě snižujícího se počtu obyvatel v kraji a zvyšující se mobility, se i nadále snižuje počet potenciálních regionálních zákazníků, poptávajících u společnosti stavbu domů, stavební materiál a další služby Liasu Vintířov.

Karlovarský kraj patří, jak již bylo zmíněno, dlouhodobě ke krajům s nejvyšší nezaměstnaností. Počet nezaměstnaných osob se meziročně zvýšil, stejně jako podíl dlouhodobě nezaměstnaných. Ten je třetí nejvyšší ze všech krajů ČR.

Průměrná hrubá mzda obyvatele České republiky je **25 500 Kč**. Karlovarský kraj se řadí mezi kraje s nejnižším průměrným příjmem na obyvatele. Toto zjištění spolu s vysokou nezaměstnaností zásadně ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva a tím pádem i kupní sílu konečných spotřebitelů výrobků společnosti.

Vliv vysoké nezaměstnanosti v kraji a nízkých hrubých příjmů obyvatel je patrný při evidenci prodeje staveb - Dům jedním tahem. Za loňský rok byly v kraji realizovány 4 stavby, zatímco v okolí Prahy a Středočeském kraji se v roce 2014 postavilo domů 50.

Karlovarský kraj, ve kterém se Lias Vintířov nachází, je vzhledem k přírodním podmínkám a hospodářství velice diferencován. Karlovy Vary a jejich okolí je zaměřeno především na

lázeňství a cestovní ruch, výrobu skla, porcelánu atd. Naproti tomu okolí Sokolova, se vyznačuje koncentrací těžby hnědého uhlí, energetickou a strojírenskou výrobou.

- **Technologické faktory**

Pokrok ve vývoji v technologickém prostředí stavebnictví je patrný i z nabídky různých druhů staveb rodinných domů, ve způsobu vytápění, izolací i používaných druhů materiálů pro stavbu.

Pozitivním zjištěním je, že výdaje na vědu a výzkum činily v roce 2012 celkem 203,5 mil. Kč a meziročně tak zaznamenaly prudký nárůst o 64,1 %, což je nejvyšší nárůst za posledních deset let. V celorepublikovém srovnání to představuje druhý nejvyšší nárůst v kraji po Olomouckém kraji o 67,3 % (ČSÚ, 2014).

Výdaje na vědu a výzkum ve srovnání s minulým rokem stouply téměř ve všech regionech ČR. Zároveň roste požadavek na zkvalitňování a inovace strojního výrobního zařízení splňujícího zvyšující se nároky na výrobní předpisy i bezpečnost práce. Pro společnost tyto faktory znamenají výrazné zvyšování investic do podnikání a strojního zařízení.

5.1.2 Charakteristika odvětví

Společnost Lias Vintířov LSM, k. s. lze zařadit dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE (ČSÚ, 2015):

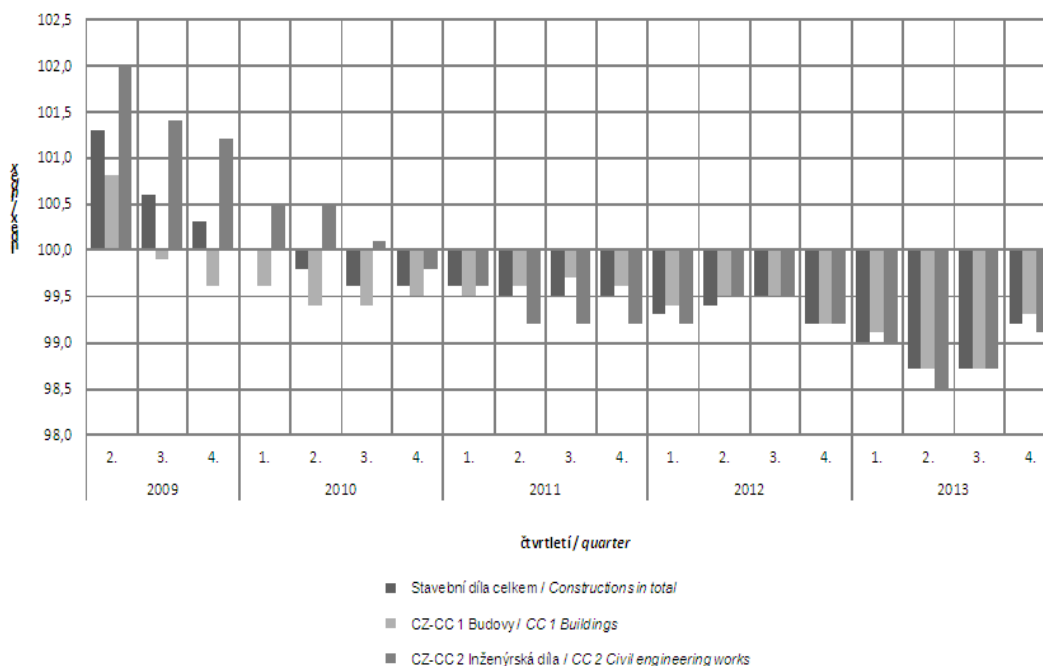
- 23610 Výroba betonových výrobků pro stavební účely
- 4120 Výstavba bytových a nebytových budov
- 234 Výroba ostatních porcelánových a keramických výrobků
- 4778 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
- 46900 Nеспециализovaný velkoobchod
- 7219 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Výhodou této klasifikace, kterou používá Evropská unie od roku 1970, je statistická srovnatelnost dat v celé Evropské unii.

Na současné hospodaření podniku má vliv i celkový vývoj odvětví stavebnictví celé České republiky. Tento celorepublikový vývoj zobrazuje přiložený graf získaný z webových stránek Českého statistického úřadu. Je z něj patrné, že v celé zemi došlo v posledních letech k významnému snížení stavební produkce. Ke krátkodobému zvýšení objemu došlo pouze v závěrečných měsících roku 2011. Toto celkové zvýšení stavebních prací a objemu

stavebních zakázek bylo způsobenou předem plánovaným zvýšením daně z přidané hodnoty týkajících se stavebních prací počínaje dnem 1. 1. 2012. Celkový vývoj v odvětví má vliv na komplexní činnost Liasu Vintířov, jehož primární činností je výroba materiálů a výrobků určených k pozemním a stavebním pracím.

**Graf 1: Indexy cen stavebních děl / Price indices of Constructions
meziroční změny / year-on-year changes**



Obrázek 20: Index stavební produkce v ČR (ČSÚ, 2014)

5.1.3 Analýza hlavních hybných sil v odvětví

Mezi hlavní hybné síly patří:

- Míra poptávky po ekologicky nezávadných produktech** - vzhledem k neustálému vývoji vlastností produktů je nezbytný stálý monitoring požadavků a norem a zároveň nutné testování svých výrobků a vlastnictví konkrétních certifikací související s ekologicky nezávadnou výrobou.
- Rostoucí kvalita výrobků** - vybízí ke kontinuálnímu testování produktů a k inovativnímu výzkumu a vývoji nových technologií výroby výrobních podniků.

3. **Rostoucí vývoj nových technologií ve stavebnictví** - každá společnost, která si chce udržet dobré místo na trhu a v odvětví musí přizpůsobit svou činnost technologickému vývoji nebo inovovat svou výrobu podle nových trendů a požadavků zákazníků.
Lias Vintířov se snaží držet krok s novými technologiemi a aktivně se podílí svou účastí na grantech, např. spolu s vysokou školou České vysoké učení technické v Praze: Př. Projekt technologického výzkumu a vývoje: „Požárně odolné konstrukce pro tunelové stavby s využitím lehkého betonu Liapor.“
4. **Vývoj legislativy** - odvětví stavebnictví je přímo ovlivňováno platnou legislativou a to hlavně v oblasti stanovování ekologických norem, stanovených zákonů týkajících se stavebních povolení, nároků na stavby atd.
5. **Účast na veřejných zakázkách** - jedna z nejvýraznějších hybných sil odvětví stavebnictví. Vyžaduje aktivní vyhledávání veřejných zakázek, připravenost a vzájemnou kooperaci s projektanty. Vývoj situace veřejných stavebních zakázek je zobrazen na obrázku č. 21.



Obrázek 21: Vývoj veřejných stavebních zakázek v letech 2002 - 2014 (zpracováno autorem dle ČSÚ, 2015)

5.1.4 Analýza konkurence v odvětví (PORTERŮV MODEL)

Analýzu konkurence v odvětví a významnost síly jejich působení na společnost Lias Vintířov podrobněji rozvede provedená analýza konkurence Porterův model 5 sil.

Noví konkurenti:

V odvětví působí několik silných stavebních společností a výrobců stavebního materiálu. Mezi nejvýznamnější patří společnost Lias Vintířov, společnost CEMEX a. s., METROSTAV a. s.

Ohrožení z příchodu nových konkurentů na trh odvětví ovlivňují:

- Bariéry vstupu do odvětví - dle studovaných materiálů a dostupných informací je vstup na český trh nákladnou záležitostí, vyžadující vysokou kapitálovou investici do strojních zařízení, výrobních a skladovacích hal atd. a zároveň se jeví, jako méně zajímavý pro zahraniční konkurenci, vzhledem k náročnosti na dodávku materiálu, požadované nízké ceny, relativně nízké marže atd.
- Pokud by nový konkurent měl zájem vstoupit na tento trh, musel by nabídnout levný stavební materiál splňující vysoké požadavky na kvalitu výrobku včetně jeho specifických vlastností splňující ekologické i bezpečnostní normy dané legislativou Evropské unie a České republiky. Zároveň by nový konkurent musel mít zázemí silného kapitálu případně silnou značku, již zaběhlou na zahraničním trhu. Investice do nové značky je finančně velmi nákladná a získání licencí a technologie včetně vstupní suroviny pro výrobu vysoce kvalitního ekologického stavebního materiálu je téměř nedosažitelná.
- Reakce stávajících podniků na vstup nového konkurenta - vzhledem k současnému rozložení trhu, se dá predikovat, že i při vstupu nového konkurenta na trh by zásadní reakce současných konkurentů nepřišla nebo by pro společnost nebyla ohrožující.

Vyjednávací síla dodavatelů:

Na trhu působí jen nízké množství dodavatelů kvalitní vstupní suroviny pro výrobu stavebního materiálu, splňujícího vysoké nároky na kvalitu a vlastnosti.

Dle poskytnutých informací jsou ohrožení pro společnost Lias Vintířov ze strany dodavatelů vnímána v těchto oblastech:

- Zvýšení cen dodavatelů: na trhu se základními surovinami důležitými pro výrobu existuje pouze omezená konkurence a změna dodavatele surovin (energie, jíly, písek, atd.) je sice možná, ale vysoce nákladná.
- V těžbě a zpracování nerostných surovin má vedoucí postavení v regionu Sokolovská uhelná společnost a.s., která je zároveň hlavním dodavatelem energie a suroviny na výrobu keramzitu. Ohrožením pro společnost je vysoká závislost společnosti na svém hlavním dodavateli, jehož ztráta by znamenala pro společnost problém s dodávkou hlavní suroviny pro svou výrobní činnost.
- Snížení kvality dodávaných surovin (produktů): ke snížení kvality může dojít hlavně v případě změny dodavatele hlavní suroviny. Ta musí splňovat předepsané vlastnosti. Výraznou změnou kvality by mohl být ohrožen konečný produkt, u kterého se sleduje obsah cizorodých částic, obsah sloučenin síry, mrazuvzdornost, izolační vlastnosti, radioaktivita atd.
- Včasné dodávky surovin a energie: ohrožení formou nedodání surovin dle dohodnutých podmínek by hrozilo zastavením procesu výroby a velice nákladným pozastavením činnosti dílčích procesů např. topné pece, která je jedním z hlavních článků výrobního procesu Liaporu.

Vyjednávací síla odběratelů:

Vyjednávací síla skupiny zákazníků je přímo závislá na prodejní ceně i na poskytnutém rabatu s ohledem na množství objemu odebraných výrobků. Jak výrobce, tak i prodejce má snahu maximalizovat objem prodeje.

Tlak na snížení ceny ze strany hlavních odběratelů je vyvíjen hlavně ze strany velkých stavebních společností zabývajících se výstavbou dálnic a silnic, které využívají své síly a tlačí na všechny výrobce bez výjimky a požadují stále nižší ceny vzhledem k velkoobjemovým odběrům. Zároveň se zvyšuje vyjednávací síla odběratelů v nároku na kvalitu dodávaných produktů a na včasné a rychlé termíny dodání.

Z pohledu rizika demonstrace síly odběratelů je situace následující:

- Odběratelé jsou koncentrovaní a nakupují často ve velkém.
- Nakupovaný produkt je nahraditelný - na českém trhu existuje několik stavebních společností nabízejících podobnou technologii staveb, atd.

- Zisk odběratele (prodejce) je díky vysoce konkurenčnímu prostředí omezený - drží se na obvyklé úrovni.
- Vyráběný produkt je nejen finálním výrobkem, ale i meziproduktem.
- Nakupovaný výrobek je spotřebiteli kupován zároveň pro jejich vlastní potřebu.
- Zákazníci tlačí na prodlužování doby splatnosti svých závazků.

Skupinu zákazníků tvoří především střední a velké firmy, ale i veřejný sektor a fyzické osoby. Zákazníci kladou především důraz na cenu, slevové výhody, kvalitu a vlastnosti výrobků, dodržování termínů dodávek.

Potencionální hrozba substitutů:

Ohrožení z pohledu nahrazení jiným produktem je reálné v těchto oblastech:

Technologické inovace stávajících výrobků týkajících se odvětví stavebnictví mohou nabízet lepší uspokojení potřeb v oblasti bydlení - dle analýzy poskytnutých informací se objevuje možné riziko nových technologií.

Výrobky společnosti Lias Vintířov jsou výrazné díky zavedené značce a dobrému jménu podniku, vytvořené distribuční síti a dlouhodobých obchodních vazbách s klíčovými odběrateli. Liší se, technologií výroby, složením a vlastnostmi od jiných stavebních materiálů.

Ohrožení hrozí zejména ze změny preferencí spotřebitele týkajících se stavebních materiálů, či výskytu produktu s podobnými vlastnostmi jako Liapor.

Keramzit (Liapor) se vyznačuje specifickými jedinečnými vlastnostmi. Na trhu má téměř 100% zastoupení a momentálně se nevyskytuje žádný jeho přímý konkurent.

Možným substitutem při stavbě nových domů a budov je pěnové sklo (odpadní sklo, z kterého je za pomoci pece vyráběn granulát sloužící jako základ pro další stavební činnost). Jde o přímého konkurenta v oblasti doposud používaných stavebních materiálů pro zakládání staveb, který má tradici především v Německu a Rakousku. V České republice je zatím novinkou, ale materiál má stejné vlastnosti i podobnou cenu jako výrobek Liapor.

Alternativou Liaporu a tedy zároveň jeho možným substitutem je téměř neznámý výrobek s názvem Rugen (umělé kamenivo), který je vyráběn v teplárně Strakonice a.s., která je součástí klastru Ekogen. Výhodou produktu je dle informací na webových stránkách jeho

ekologičnost. Na rozdíl od Liaporu, který je vyroben z jílu a vyráběn při teplotách 1000 stupňů Celsia je Rugen vyráběn z popílku vznikající při spalování a tlakem lisován do kuliček. Tím se stává jeho možným momentálním konkurentem. Společnost přesto tento výrobek vnímá jako minimální ohrožení (Rugen, 2014).

Konkurenční rivalita v odvětví:

- Konkurojících podniků v oblasti výroby a dodávek betonu v ČR je přibližně 12. Lias Vintířov má výrazný podíl zejména na regionálním trhu. Podíl na trhu je dán především dopravními náklady.
- Všichni konkurenti v odvětví mají stejné vstupní podmínky a podobné ceny.

Síly ohrožující odvětví stavebních materiálů z pohledu rivality mezi stávajícími podniky jsou analyzovány dle rizika:

- Lias Vintířov má výrazné postavení zejména na regionálním trhu. Ve výrobě Liaporu má 100% zastoupení v celé ČR.
- Pozice jednotlivých značek odvětví je poměrně stabilní a dá se čekat postupem času ještě vyrovnanější.
- Odvětví po odeznění krize roste a i nadále je očekávaný jeho růst z důvodu zlepšující se celkové ekonomické situace v ČR.
- Fixní či skladovací náklady jsou poměrně k ceně produktu vysoké.
- Uvnitř odvětví dochází k cenovému boji a k boji o získání účasti v plánovaných stavebních projektech, které jsou dílčím krokem k získání zakázek na stavební práce a dodávky stavebního materiálu.
- Růst odvětví se v současné mírně zlepšuje z důvodu zlepšující se celkové ekonomické situace v ČR.
- Určité výrobky a služby jednotlivých konkurentů jsou podobné. V budoucnu lze očekávat mírné zlepšování hlavně v přístupu ke konkurenčnímu boji.

5.1.5 Analýza trhu

Základním bodem celého stavebního trhu je trh realizace stavebních děl. Účastníky trhu jsou výrobci, prodejci a koneční zákazníci.

Na trhu realizace stavebních děl dochází ke střetu poptávky a nabídky. Poptávajícím (investorem) bývá, jak stát, tak velké soukromé firmy, ale i koneční individuální spotřebitelé. Nabízejícím na trhu bývají nejčastěji stavební firmy.

Na stavebním trhu dochází aktuálně k nízké konkurenceschopnosti českých výrobců stavebních hmot proti zahraničí. Dochází k zvýšení dovozu materiálů především z Polské republiky, protože polští výrobci mají zásadně nižší poplatky za elektřinu. Tato skutečnost je i díky stále ještě vysokým poplatkům za ceny energií v ČR, které stavební společnosti z velké části potřebují pro svou výrobu a energie tvoří podstatnou část jejich výrobních nákladů. Tato skutečnost snižuje tržní podíl českých výrobců na trhu.

V důsledku již zmiňované celosvětové krize po roce 2008, došlo k poklesu celkové stavební produkce. Na trhu docházelo a stále ještě dochází ke krachu stavebních firem. Výrobní kapacity stavebního trhu a celkový vývoj stavební produkce se v roce 2009 jen v ČR výrazně snížily oproti vrcholnému roku 2008. Na trhu došlo i k poklesu poptávky po stavebních materiálech. Tato situace se v posledních letech ještě výrazněji zhoršovala.

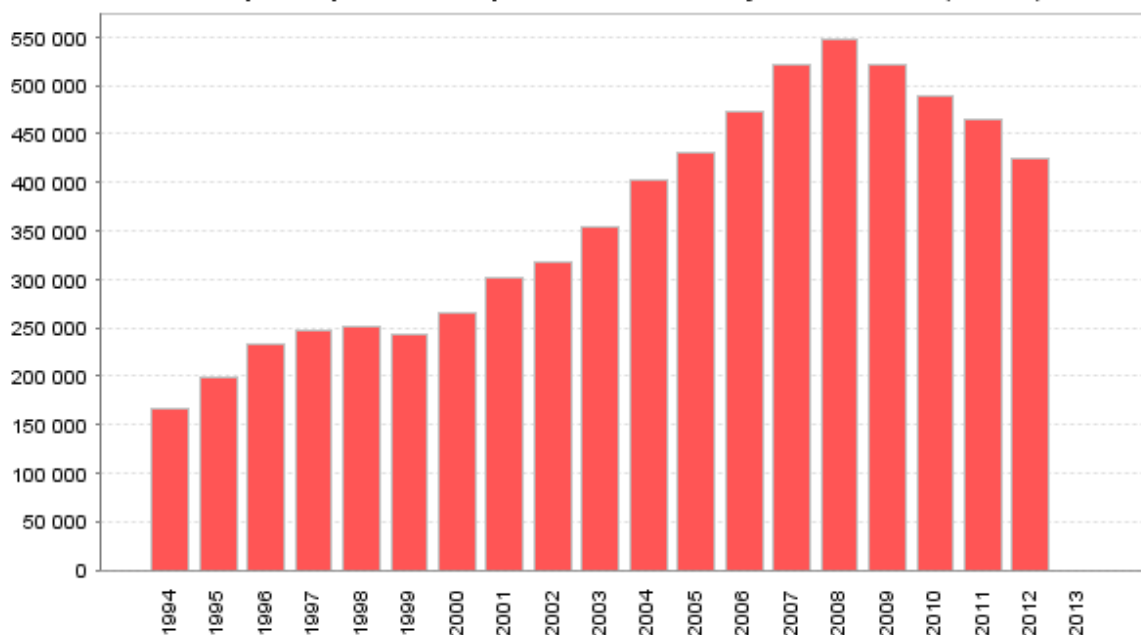
Vývoj stavební produkce, je faktor, který výrazně ovlivňuje činnost společnosti Lias Vintřov. Je zobrazen v tabulce č. 7 a přiloženém grafu. I zde je čitelný pokles stavební produkce zejména v posledních letech.

Tabulka 7: Vývoj stavební produkce v ČR od roku 1994

| | Index stavební produkce (meziroční) (v %) | Index stavební produkce, pozemní stavitelství (meziroční) (v %) | Index stavební produkce, inženýrské stavitelství (meziroční) (v %) | Stavební práce provedené podle dodavatelských smluv "S" (mil. Kč) | Počet vydaných stavebních povolení | Orientační hodnota vydaných stavebních povolení (mil. Kč) |
|------|---|---|--|---|------------------------------------|---|
| 1994 | . | . | . | 166 520 | . | . |
| 1995 | . | . | . | 199 377 | . | . |
| 1996 | . | . | . | 232 624 | . | . |
| 1997 | . | . | . | 247 855 | . | . |
| 1998 | . | . | . | 250 834 | . | . |
| 1999 | . | . | . | 244 067 | 167 536 | 238 732 |
| 2000 | . | . | . | 265 007 | 169 574 | 229 955 |
| 2001 | 110,4 | 110,5 | 110,0 | 301 784 | 149 244 | 236 375 |
| 2002 | 103,0 | 102,7 | 104,3 | 317 568 | 140 822 | 242 212 |
| 2003 | 109,3 | 105,5 | 121,6 | 353 879 | 149 339 | 286 228 |
| 2004 | 108,8 | 107,4 | 112,9 | 402 410 | 153 622 | 315 072 |
| 2005 | 105,2 | 104,9 | 105,8 | 431 426 | 142 941 | 325 824 |
| 2006 | 106,0 | 105,0 | 108,8 | 472 578 | 135 391 | 360 945 |
| 2007 | 107,1 | 110,7 | 97,9 | 521 487 | 117 384 | 357 708 |
| 2008 | 100,0 | 96,5 | 109,9 | 547 601 | 122 242 | 390 836 |
| 2009 | 99,1 | 93,1 | 114,1 | 520 877 | 112 674 | 407 611 |
| 2010 | 92,6 | 92,4 | 92,8 | 488 690 | 105 743 | 398 839 |
| 2011 | 96,4 | 99,6 | 90,3 | 464 021 | 107 231 | 339 937 |
| 2012 | 92,4 | 93,5 | 90,0 | 423 989 | 97 764 | 318 497 |
| 2013 | 91,7 | 91,9 | 91,2 | . | 84 864 | 257 735 |

Zdroj: ČSÚ, 2014

Stavební práce provedené podle dodavatelských smluv "S" (mil.Kč)



Obrázek 22: Vývoj stavební produkce v ČR od roku 1994 (ČSÚ, 2014)

Kladným zjištěním je predikce HDP a vývoje ekonomiky. Očekává se i nadále oživení ekonomiky a mírný růst HDP, které začalo již v roce 2014, což by se mělo pozitivně odrazit i na trhu stavebních děl, na trhu stavebních hmot i na trhu průmyslové výstavby.

5.1.5.1 Analýza konkurentů

Nejvyšší množství konkurenčních podniků se vyskytuje především v oblasti realizace staveb, kterou se Lias Vintířov zabývá. V samotném regionu se nachází několik stavebních společností zabývajících se výstavbou rodinných domů, většinou z klasických stavebních materiálů (tvárnice, cihly, dřevo).

Ve výrobě stavebního kameniva keramzitu (Liaporu), nemá společnost Lias Vintířov na českém trhu přímého konkurenta. Momentálně není na trhu žádný jiný dodavatel a společnost má, (již bylo zmíněno), téměř 100% pokrytí trhu v ČR i střední Evropy.

Mezi hlavní konkurenty patří zejména společnosti podnikající v oblasti realizace staveb rodinných domů např. stavební společnost Hubert s.r.o., BAU-STAV s.r.o., stavebniny Jirkovský s.r.o. Jde o konkurenty působící ve stejném regionu jako společnost Lias Vintířov.

Hlavním konkurentem společnosti zejména v dodání štěrku a kameniva pro správce silnic a dálnic a pro železniční společnosti je společnost CEMEX, provozující v České republice betonárny, štěrkovny, kamenolomy, cementárny atd.

Přímá konkurence se zároveň vyskytuje i v případě výroby lehkých betonů. Mezi hlavní konkurenty v regionu patří HOFMANN BETON, s.r.o. v Sokolově, betonárna Karlovy Vary - Otovice - TBG Severozápad Čechy s.r.o.

Porovnání s konkurencí:

Přestože je Lias Vintířov jediným výrobcem keramických hliněného kameniva v ČR, existuje ohrožení ze strany nepřímé konkurence. Stále častěji se objevují pokusy dovozu stavebních materiálů s podobnými vlastnostmi z jiných zemí, vzhledem k relativně vyšší ceně produktu Liapor v České republice. Zejména se jedná o stavební materiály z Polska, Běloruska, Ukrajiny a Rakouska.

Z tohoto důvodu je nutná neustálá kontrola a monitoring nepřímé konkurence nabízející alternativní stavební materiály (např. pěnové sklo - Foam Glass) a alternativní technická řešení.

Přehled regionálního tržního podílu a hlavních konkurentů společnosti Lias Vintířov:

Tabulka 8: Tržní podíl regionu Karlovarského kraje

| | Podíl na trhu | Konkurenti | Pozice na trhu |
|---------------------------|---------------|----------------------------------|----------------|
| Keramzit | 100 | žádní | silná |
| Transportbeton | 80 | HOFMANN BETON, betonárna Otovice | Silná |
| Zdivo | 15 | HELUS, WIENER BERGER, KM BETA | slabá |
| Betonová dlažba | 70 | Společnost BEST | silná |
| Protihlukové stěny | 65 | VELOX, RIEDER | střední |

Zdroj: zpracováno autorem, 2015

Společnost **CEMEX Czech republic s. r. o.**: hlavními produkty společnosti CEMEX jsou kamenivo, beton, malta, podlahy. Společnost je součástí globální skupiny Cemex. Má silné zázemí mezinárodní společnosti, silnou značku a vytvořené jméno na trhu. Má vytvořenou distribuční síť v ČR i po celé Evropě. Pro distribuci svých produktů využívá vlastní nákladní automobily s logem společnosti. Pro komunikaci má k dispozici své webové stránky a zároveň i sociální sítě (např. Facebook, Twitter). Zaměřuje se na inovaci svých výrobků, technologií, logistiky atd. Stejně jako společnost Lias Vintířov využívá pro své potřeby výzkumné laboratoře. Společnost se zaměřuje na diferenciaci svých výrobků (Cemex, 2015).

WIENER BERGER a. s.: stavební firma, která nabízí stavební materiály, ale i výrobu zdiva, stropů, dlažeb a sortiment POROTHERM. Má silné postavení mezinárodní společnosti a silné jméno zn. POROTHERM. Zaměřuje se na finální zájemce o stavbu rodinných domů. Zajišťuje dopravu svých produktů vlastními automobily s logem společnosti. Má vytvořeny kvalitní webové stránky, podobného vzhledu i volby barev jako společnost Lias Vintířov. Využívá podpory prodeje ve formě akčních slevových nabídek, poskytnuté dopravy zdarma nebo za zvýhodněnou cenu (Wiener Berger, 2015).

HOFMANN BETON s. r. o. Sokolov: společnost se úzce specializuje na výrobu betonu a betonových výrobků (schodiště, desky, tvárnice). Má silnou pozici ve výrobě betonu především v regionu Karlovarského kraje (BETONSERVER, 2015).

VELOX- WERK s. r. o. Hranice: je dceřiná společnost rakouské rodinné firmy VELOX -WERK GmbH. Velox je zároveň označení stavebního systému určeného pro hrubé stavby rodinných domů, pro stavby občanské, zemědělské i průmyslové. Stavební systém Velox má dlouholetou tradici v Rakousku, kde se nachází i sídlo rodinné firmy. Vizí společnosti je expandovat do východní Evropy a upevnit svou pozici i na trhu v ČR. Spolu s produkty nabízí společnost i přidané např. montážní a betonážní služby. Hlavními produkty jsou stěny, stropy, bednicí produkty. Pro své klienty nabízí i návštěvu vzorových domů, nabízí zasílání propagačních materiálů s návody zdarma. Zúčastňují se veletrhů a prezentují své zrealizované projekty na svých webových stránkách (Velox, 2015).

BEST a. s.: je největším českým výrobcem betonových stavebních prvků pro venkovní a zahradní architekturu. Produkty, které společnost BEST nabízí, jsou obrubníky, dlažby, schodiště atd. V ČR jsou výrobky společnosti BEST nabízeny v síti autorizovaných prodejen PRO-DOMA (PRO-DOMA, 2015).

I přes trvající problémy způsobené finanční krizí se snaží Lias Vintířov udržet krok s konkurencí a to vývojem svých výrobků a kontinuální inovací technologií ve zděcím i zahradním programu, ale i zvyšováním kvality a produktivity vyráběných produktů.

5.1.5.2 Cílové trhy

Cílovým trhem produktu Liapor z teritoriálního hlediska je pro společnost Česká republika, Polsko a Slovensko, pro středisko Prefa pak Česká republika a Německo.

Dále je to segment stavebních firem soustředující svou činnost na výstavbu infrastruktury, vzhledem k jejich velkoobjemovým odběrům.

Hlavními odběrateli jsou zejména zahraniční pobočky skupiny Liapor v Polsku a Německu - konkrétně 1. dceřiná společnost AGES Liapor GmbH. Dále je to společnost BayWa AG, hlavní odběratel prefabrikovaných výrobků v Německu. Třetím nejvýznamnějším odběratelem je Údržba silnic Karlovarského kraje. Na seznamu významných odběratelů se dále vyskytují významné stavební společnosti například Metrostav a. s., stavební společnost SKANSKA a. s., regionální stavební společnost BAU - STAV a. s. Karlovy

Vary, stavební společnost TIMA spol. s. r. o. v Karlových Varech, Stavebniny Jirkovský s. r. o. Chodov atd. (interní informace Lias Vintířov, 2014).

Od počátku své existence je cílem společnosti dodávat svým spotřebitelům kvalitní, ekologicky šetrné a svými vlastnostmi jedinečné stavební materiály. V této souvislosti je cíleno na větší stavební firmy zabývající se stavbou infrastruktury vyhledávající odolné, ekologické a kvalitní materiály pro realizaci svých staveb např. (Ředitelství silnic a dálnic ČR).

V posledních letech roste především vliv změny preferencí, přání a potřeb koncových uživatelů, kterými jsou pohodlí, klid, ekologická šetrnost atd., poptávající kvalitní materiály s unikátními vlastnostmi zajišťující pocit relaxace při bydlení.

Cílovou skupinou podniku jsou nejen velké stavební firmy, ale i finální uživatelé, zejména segment mladých rodin a soukromých stavitelů ve věku 30 - 45 let, upřednostňující vysokou kvalitu výrobků, nové trendy v bydlení a pohodlí.

5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Současnou strategií podniku je snižování výrobních nákladů, aby podnik byl schopen nabídnout svým zákazníkům co nejnižší ceny a tím obstál před konkurenčními podniky.

V roce 2014 došlo ve společnosti k výrazným změnám organizační struktury, přerozdělení kompetencí a změnám ve vedení společnosti.

Ředitel společnosti Lias Vintířov se v roce 2014 stal zároveň i generálním ředitelem celé skupiny Liapor. Touto změnou došlo k jeho vysoké vytíženosti a již se dál nemůže kompletně zaměřit jen na společnost Lias, sídlící ve Vintířově. Ze zmíněného důvodu proto přenesl své kompetence na 3 prokuristy, bývalé vedoucí středisek, kteří nyní působí ve společnosti zároveň na pozici: obchodní ředitel, ředitel pro úsek Liapor, středisko údržba a investice a ředitel pro středisko Prefa a Transportbeton současně se střediskem Vibrolisované výrobky. Navenek mohou společnost zastupovat minimálně 2 prokuristi, oproti dřívějšímu zastoupení výhradně generálním ředitelem Liasu.

Od 1. 7. 2014 byla také zrušena pozice technického ředitele a tím se stala organizační struktura plošší. Tato změna prospěla především k rychlejšímu rozhodování. Veškerá vertikální komunikace je nyní přímá, nedochází ke křížení příkazů a časovému zpoždění přenosu informací.

Zaměstnanci společnosti jsou vybíráni tak, aby splnili vysoké nároky na odborné práce požadované společností Lias Vintířov. Pracovní výkon zaměstnanců a jejich přístup k práci je pravidelně měřen a vyhodnocován, aby bylo dalším rozvojem dosahováno možného zlepšení. Motivace, rozvoj a vzdělávání jsou klíčové faktory, které pomáhají naplňovat dlouhodobé podnikové cíle společnosti.

Samotní zaměstnanci jsou vedle vysoké kvality výrobků nejsilnější konkurenční výhodou díky jejich odbornosti, nízké fluktuaci a zájmu o situaci ve společnosti.

5.2.1 Finanční situace podniku

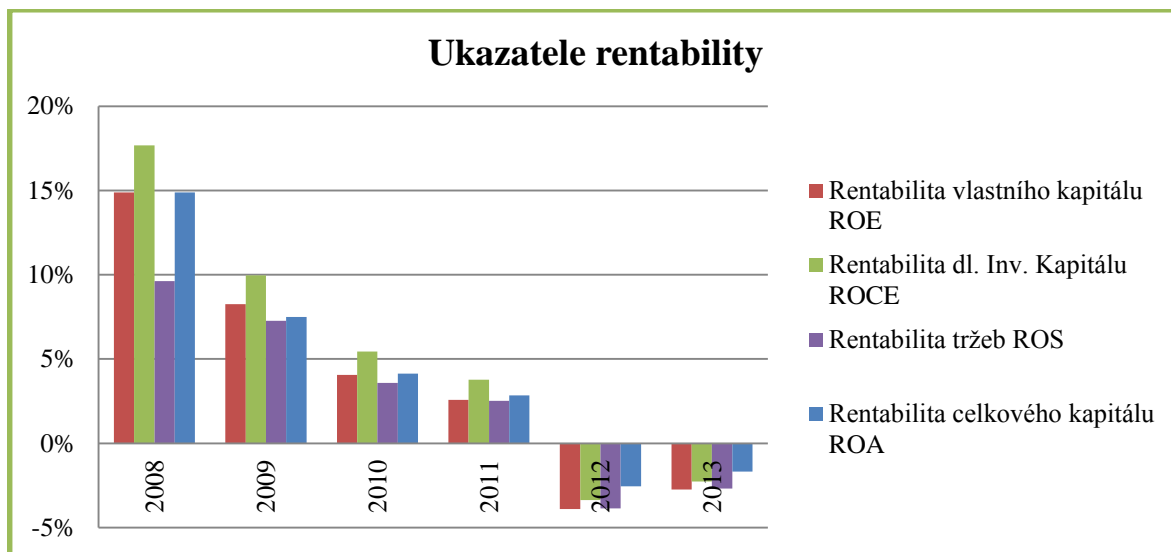
Poměrové ukazatele slouží k základnímu posouzení finanční situace podniku. Na finanční situaci společnosti měla v posledních letech vliv zmíněná finanční krize, což se projevilo nejen na výsledku hospodaření společnosti, ale i ve výsledcích vybraných poměrových ukazatelů. Společnost se navíc v těchto letech musela potýkat s neplánovanými investicemi do svého výrobního zařízení na základě nově zavedených ekologických norem a také se sníženou platební schopností svých stávajících odběratelů.

Zmíněný dopad na hospodaření společnosti lze v tabulce vyčíst především v posledních dvou letech 2012 - 2013, označované managementem Liasu Vintířov jako kritické.

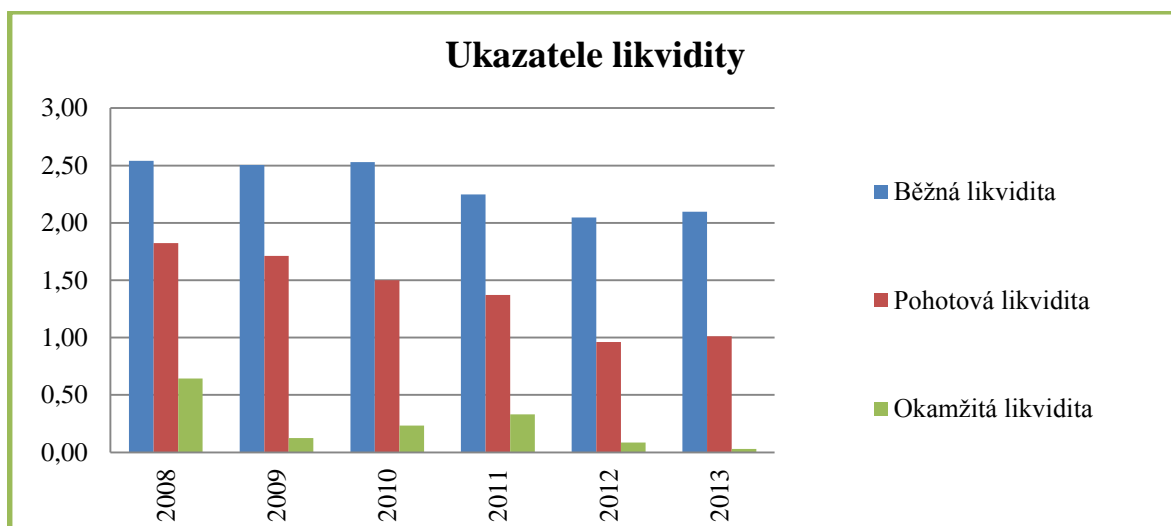
Tabulka 9: Poměrové finanční ukazatelé

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilita celkového kapitálu | ROA | 0,15 | 0,07 | 0,04 | 0,03 | -0,03 | -0,02 |
| Rentabilita vlastního kapitálu | ROE | 0,15 | 0,08 | 0,04 | 0,03 | -0,04 | -0,03 |
| Rentabilita dl. Inv. Kapitálu | ROCE | 0,18 | 0,10 | 0,05 | 0,04 | -0,03 | -0,02 |
| Rentabilita tržeb | ROS | 0,10 | 0,07 | 0,04 | 0,03 | -0,04 | -0,03 |
| Běžná likvidita | | 2,54 | 2,50 | 2,53 | 2,25 | 2,05 | 2,10 |
| Pohotová likvidita | | 1,82 | 1,71 | 1,50 | 1,37 | 0,96 | 1,01 |
| Okamžitá likvidita | | 0,64 | 0,13 | 0,23 | 0,33 | 0,09 | 0,03 |
| Celková zadluženost | | 0,21 | 0,29 | 0,29 | 0,29 | 0,27 | 0,29 |
| Zadluženost vlastního kapitálu | | 0,26 | 0,40 | 0,41 | 0,41 | 0,37 | 0,41 |
| Krytí dlouhod. Aktiv | | 1,38 | 1,08 | 1,08 | 1,04 | 1,09 | 1,11 |
| Obrat aktiv | | 1,21 | 0,81 | 0,77 | 0,73 | 0,71 | 0,71 |
| Obrat dlouhodobého majetku | | 2,12 | 1,22 | 1,17 | 1,07 | 1,06 | 1,11 |
| Obrat zásob | | 10,67 | 7,93 | 5,72 | 5,51 | 4,16 | 3,92 |
| Doba obratu zásob | | 34,20 | 46,02 | 63,84 | 66,29 | 87,78 | 93,16 |

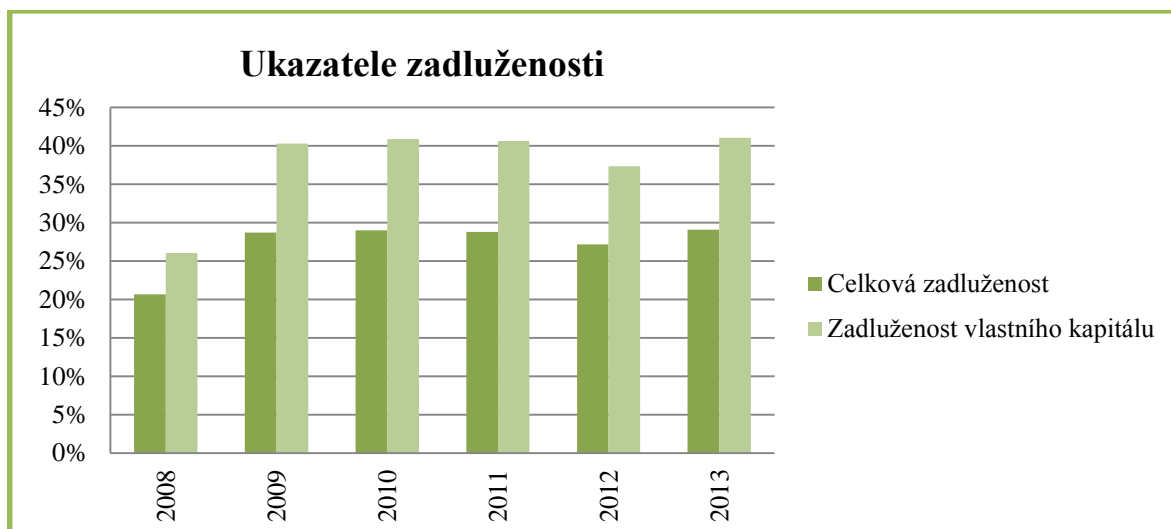
Zdroj: zpracováno autorem



Obrázek 23: Ukazatele rentability 2009 - 2013 (zpracováno autorem, 2015)



Obrázek 24: Ukazatele likvidity 2008 - 2013 (zpracováno autorem, 2015)



Obrázek 25: Ukazatele zadluženosti 2008 - 2013 (zpracováno autorem, 2015)

Na základě ukazatelů finanční situace podniku lze vyčíst, že společnost Lias Vintířov podle ukazatele ROA vykázala nejvyšší rentabilitu celkových aktiv v letech 2009. Období před rokem 2009 bylo pro společnost velice příznivé, kdy společnosti výrazně vzrostly tržby. V těchto letech došlo v Karlovarském kraji k realizaci několika výrazných stavebních projektů, na které společnost Lias Vintířov dodávala stavební materiál např. keramzit, beton atd. V tomto období byla zahájena např. výstavba nové sportovní haly KV Aréna, hypermarket Globus, OBI, a realizována již zmiňovaná výstavba rychlostní silnice R6 ve směru (Karlovy Vary - Cheb).

V roce 2009 dolehl na společnost dopad světové finanční krize. Ta znamenala pro společnost výrazný pokles objemu zakázek a následný výrazný pokles tržeb. V následujícím roce 2010 - 2011 výsledek ukazatele ROA stále klesá, nejde o výrazný propad, jako v roce 2009. Zdá se, že situace pro společnost se téměř stabilizovala. I na základě poměrových ukazatelů vypovídajících o finanční stabilitě podniku je patrné kritické ohrožení existence podniku v letech 2012 - 2013.

Výsledek výpočtu dle ukazatele ROE téměř kopíruje výsledky výpočtu ROA a jen potvrzuje výše zmíněný vývoj situace společnosti. Stejně tak ukazatel ROS, zobrazující rentabilitu tržeb. Ve výsledcích všech tří ukazatelů dochází postupně k poklesu, přestože se společnost snažila o snížení nákladů a to nejen při pořízení materiálu, ale i v oblasti personální, snížením mzdových nákladů i tím, že redukovala počet zaměstnanců

Ukazatele likvidity a zadluženosti podniku jen podtrhují a doplňují vývoj situace společnosti v posledních letech popsany výše.

5.2.2 Analýza marketingového mixu

Společnost Lias Vintířov nabízí široké portfolio stavebních produktů a materiálu, které plně pokrývá potřeby všech potenciálních zákazníků se zájmem o stavbu, nebo doplňky staveb s důrazem na zajištění komfortu bydlení vysokou kvalitou svých produktů a servisem doplňujícím produkt.

- **Produktová politika**

Společnost vyrábí široký sortiment produktů, sloužících, jako meziprodukt, ale i konečné produkty určené pro trh stavebních výrobků. Základní řadu produktů Liasu Vintířov tvoří:

- **Keramické kamenivo:** přírodní lehký stavební materiál, vyráběný z třetihorních jíílů, ideální pro izolační zásypy a další aplikace, má nízkou objemovou hmotnost, skvělé izolační vlastnosti. Je základním materiálem pro výrobu dalších stavebních materiálů - zdiva, betonů, prefabrikovaných dílů.
- **Lehké betony Liaporbeton - Transportbeton:** vyrábí se z nich, stejně jako z běžného betonu monolitické konstrukce pozemních a inženýrských staveb, tak dílce pro montované stavby. Jejich výroba probíhá na staveništích, nebo stálých výrobnách, odkud se dodávají jako transportbetony. Lehké betony z Liaporu nabízejí díky poloviční objemové hmotnosti, lepší opracovatelnosti i lepším tepelně a zvukově izolačním vlastnostem (žáruvzdornost, mrazuvzdornost) kvalitní technické řešení pro:
 - stropní konstrukce
 - rekonstrukci staveb
 - sanaci kleneb
 - střešní konstrukce
 - rekonstrukce mostů, lávek, viaduktů, apod.
- **Zdivo:** pro vnitřní nosné stěny vyvinula společnost tvárnice Liapor M, které se vyznačují výbornými zvukově izolačními vlastnostmi (vzduchová neprůzvučnost). Stejně jako ostatní prvky zdiva jsou tvárnice Liapor M pro nosné stěny zdravotně nezávadné, nehořlavé, mají nižší objemovou hmotnost než zdivo z běžných materiálů. Jsou snadno opracovatelné, ale přesto pevné a trvanlivé.
- **Betonová zámková dlažba, obrubníky:** betonová zámková dlažba prezentuje moderní způsob provádění komunikací a zpevněných ploch (cestičky, parkovací místa, plochy v okolí bazénů atd.).
- **Montované domy (Dům jedním tahem):** nabízí spojení unikátního přírodního stavebního materiálu a promyšlené stavební technologie, které přináší celou řadu výhod. Keramický beton (přírodní stavební materiál), z něhož jsou domy postaveny, přináší oproti běžnému betonu skvělou tepelnou i zvukovou izolační schopnost a příjemné vnitřní mikroklima srovnatelné s domy postavenými z pálených cihel.

- Protihlukové stěny Liadur, stropní konstrukce, prefabrikovaná betonová schodiště, betonové balkony atd. (Liapor, 2014).

Hlavním a základním produktem firmy Lias Vintřov je keramzit.

Jádro produktu: stavební materiál. **Keramzit** je obecný a výrobní název pro lehká kameniva vyráběná výpalem a expandací přírodního jílu. V České republice má výroba keramického kameniva již 50- letou tradici, jeho historie se traduje již od roku 1964.



Obrázek 26: Keramzit (Liapor, 2014)

Charakteristika produktu: Jde o velmi lehký granulát. Svou podstatou se řadí mezi keramické hmoty, které jsou jedním z nejstarších a nejosvědčenějších stavebních materiálů. Jedná se však o vyšší stupeň zpracování výchozího materiálu, což umožňuje, že k základním vlastnostem keramických materiálů se připojují vlastnosti jako je pevnost, malá nasákavost, stálost.

Vyznačuje se granulovanou formou s téměř kulovitými zrny s vnitřní stejnoměrnou pórovitou strukturou a uzavřeným slinutým povrchem. Tato granulovaná forma umožňuje jeho aplikaci v mnoha oblastech stavebnictví, ale i v řadě dalších oborů.

Barva produktu: obvykle hnědá, hnědočervená a případně i hnědo šedá. Záleží na lokalitě, kde je jíl těžen.

Obchodní značka: Liapor je obchodní značka Keramzitu, který vyrábí evropská skupina výrobců lehkých stavebních hmot Lias (Liapor, 2014).

Logo značky:



Obrázek 27: Logo společnosti (Liapor, 2014)

Hlavní barevnou kombinací loga je červeno - bílá kombinace. Tato barevná kombinace je použita i na nákladních vozech společnosti a dominuje i na webových stránkách podniku.

Značka Liapor má velmi silné povědomí a to jak u laické veřejnosti, tak u odborníků z oblasti stavebnictví. Díky silnému povědomí je dobře rozpoznatelná a produkt značky Liapor je zárukou spolehlivé kvality. Obchodní označení keramického kameniva Liapor (dříve známého pod obecným názvem keramzit) má dnes již přes 20 let své pevné postavení na trhu a v současné době patří mezi nejkvalitnější lehká kameniva v Evropě. Během 20 let působení na trhu se Liapor zařadil mezi moderní stavební materiály, které splňují velice náročné požadavky mnoha zákazníků a má před sebou s jistotou velmi dobrou perspektivu.

Liapor patří do skupiny lehkých granulátů vyráběných expandováním přírodních jílu v rotačních pecích při teplotách 1100 - 1200 stupňů. Protože se největší část Liaporu spotřebuje ve stavebnictví pro zásypy, betony a malty, je Liapor technicky označován jako lehké pórovité kamenivo z expandovaného jílu.

Díky vynikajícím vlastnostem jílu ve využívaném ložisku a díky úrovni jejich zpracování je Liapor z Vintířova se svou sypanou hmotností frakce 8 - 16 mm pod 300 kg/m³ jedním z nejlehčích materiálů tohoto druhu na světě.

Je základním výrobním produktem celého výrobního sortimentu podniku Lias Vintířov.

Silné stránky keramické hmoty vyrobené z Liaporu:

- Typická nízká objemová hmotnost
- Vynikající tepelné izolační vlastnosti
- Akustické izolační vlastnosti
- Výborná pevnost
- Malá nasákavost
- Široké použití Liaporu
- Zdravotní nezávadnost

Použití produktu Liapor:

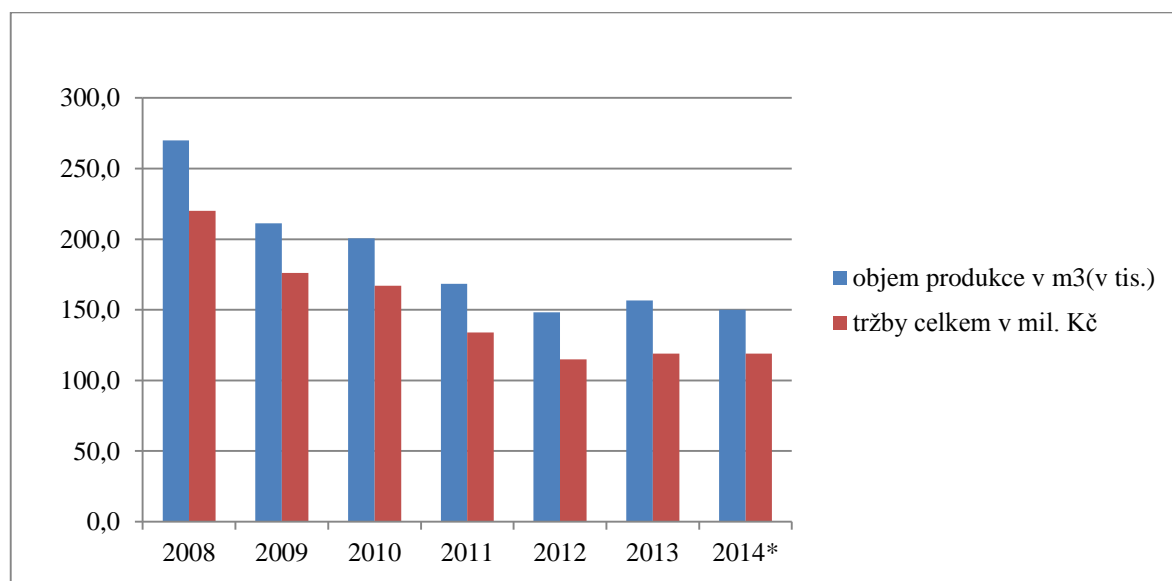
- Výroba betonů (výroba transportbetonu), pro zásypy
- Pro zahradní a dekorační externí účely
- Geotechnika
- Výroba zdiva, zámkových dlažeb atd.

Výroba Liaporu je proces, který se skládá z několika na sebe navazujících činností, počínaje dodáním vstupní suroviny nebo dalším zpracováním výrobku uvnitř podniku (např. ve středisku Prefa a Transportbeton) a končící prodejem konečnému spotřebiteli, firmám. Objem produkce a výše tržeb z prodeje Liaporu je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 10: Objem produkce a tržeb Liaporu v letech 2008 - 2014

| Rok | Objem produkce v m ³ (v tis.) | Tržby celkem v mil. Kč |
|-------|--|------------------------|
| 2008 | 270,0 | 220 |
| 2009 | 211,3 | 176 |
| 2010 | 200,5 | 167 |
| 2011 | 168,4 | 134 |
| 2012 | 148,3 | 115 |
| 2013 | 156,6 | 119 |
| 2014□ | 150 | 119 |

Zdroj: zpracováno autorem, 2015



Obrázek 28: Tržby a objem produkce Liaporu 2008 - 2014 (zpracováno autorem, 2015)

Výše prodeje Liaporu se v průběhu roku mění. Jeden z faktorů, který má vliv na velikost objemu prodeje Liaporu je sezónnost. V jarních a letních měsících je objem prodeje největší, naopak v měsících zimních výrazně klesá.

Součástí nabídky produktu jsou i přidané služby. Mezi hlavní patří: doprava materiálu, montáž, servis, poradenství.

Produkty společnosti jsou zaměnitelné i napodobitelné. Výhodou je výroba keramzitu, která je v ČR jedinečná a nenapodobitelná. Výrobní proces je kapitálově náročný. Zaručuje společnosti jistotu téměř nulového počtu možných výrobců, kteří jsou schopni podobný výrobek charakterem i vlastnostmi vyrobit.

V oblasti inovace svých produktů a nových stavebních technologií se podnik potýká s částečnou nedůvěrou zákazníků v nové technologie ve stavebnictví a rigidním trváním na tradičních způsobech provedení staveb a užití materiálu.

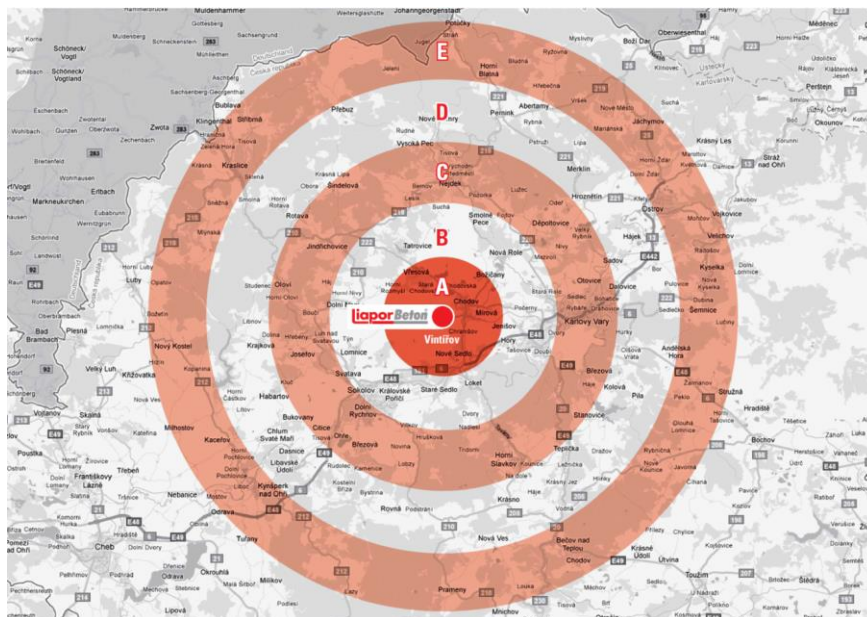
- **Cenová politika**

Je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. Na tvorbu ceny Liaporu má hlavní podíl náročný výrobní proces a především ceny energií a vstupního materiálu.

Cenu produktu určují především vynaložené náklady výrobní i nevýrobní povahy a přidaná marže. Prodejní konečná cena se v případě Liaporu určuje a liší dle druhů aplikací a prodávaného objemu. Zároveň ji určuje rozpočet a požadavky odběratelů, kteří jsou limitováni daným rozpočtem na provedení stavby.

Cenová politika se liší podle charakteru produktu. Volí se jiná tvorba ceny u Liaporu, transportbetonu, nebo stavby domů jedním tahem. Společnost je schopna snížit ceny svých výrobků v případě možného výskytu konkurenčního boje, zejména v případě již zmíněných velkoobjemových odběrů, a díky dobrým vztahům s dodavateli a výhodnějším cenám materiálu, cenám vstupních surovin, finanční nezadluženosti společnosti a maximálnímu využití vlastní mechanizace.

Na konečnou tvorbu ceny má vliv i geografické hledisko - vzdálenost odběratele od sídla podniku. V případě tvorby ceny transportbetonu vyráběného z keramzitu je uplatňována metoda zónové tvorby cen. Společnost je limitována v dodávce betonu vzdáleností od místa výroby a s větší vzdáleností od primární výroby se výrazně mění i náklady na zpracování a dopravu transportbetonu.



Obrázek 29: Úprava ceny transportbetonu podle zón (Liapor, 2015)

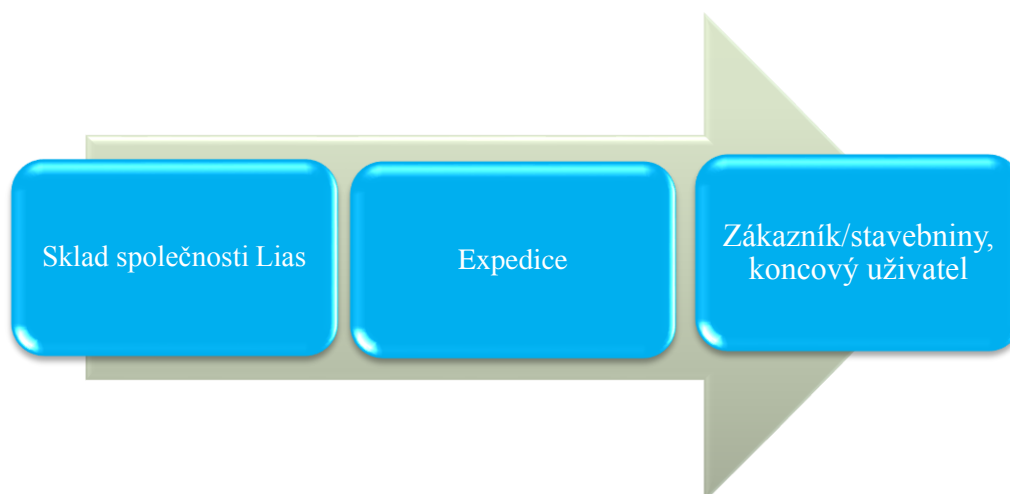
- **Distribuční politika**

Výrobky společnosti Lias Vintřov jsou dostupné svým zákazníkům několika cestami.

1. Přímá cesta:

Výrobce \longrightarrow **konečný spotřebitel**

Výrobek Liapor je prodáván zákazníkovi přímou cestou v sídle podniku. Jde o distribuci B2C a tato cesta je volena především zákazníky z Karlovarského kraje kupující Liapor pro vlastní spotřebu.



Obrázek 30: Přímá distribuční cesta (zpracováno autorem, 2015)

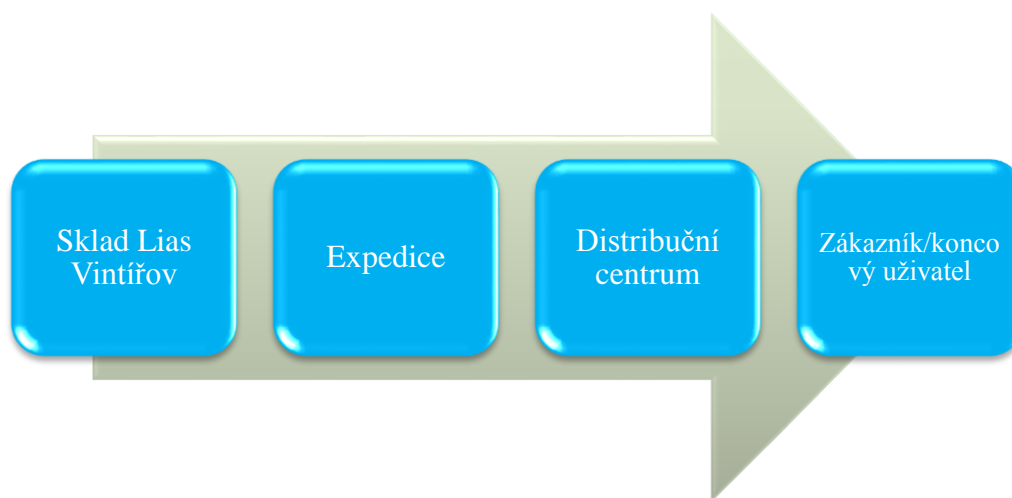
Produkty Liasu Vintířov jsou poté svým balením přizpůsobeny potřebám svých zákazníků. Liapor je balen do pytlů (např. v případě zahradního substrátu), tvárnice v paletách. Dodávka materiálu přímo na staveniště je zajišťována vlastními nákladními automobily s označením loga společnosti. Stavební odběratelské firmy tak dostávají přímé dodávky stavebního materiálu od výrobce Lias Vintířov.

Jelikož se v případě Liaporu jedná o stavební produkt, je produkt dodáván i dalším stavebním firmám, jedná se tedy o distribuci B2B (mezi podnikatelskými subjekty). Produkt je nakládán na nákladní automobily a přímo expedován podle přání a potřeb zákazníka a firem. V případě velkoobjemových dodávek materiálu je pro distribuci k dispozici i železniční doprava přímo ze sídla společnosti.

2. Nepřímé cesty:

Výrobce \Longrightarrow **distribuční centra** \Longrightarrow **konečný spotřebitel**

Společnost Lias Vintířov má vytvořenou vlastní obchodní síť na území celé České republiky a v zahraničí. V každém kraji má své obchodní zastoupení formou distribučního centra. Obchodní partner nabízí kompletní sortiment společnosti Lias Vintířov.



Obrázek 31: Nepřímá distribuční cesta (zpracováno autorem, 2015)

V rámci distribuce je společností uplatňována strategie Push. Díky této strategii má společnost vybudovanou rozlehlou síť obchodních center rozmístěných na celém území ČR. V zahraničí odběr řeší dceřiné/sesterské společnosti skupiny Lias.

Kromě vlastní distribuční sítě distribuují produkty společnosti i stavebniny a stavební firmy, které nabízejí sortiment společnosti Lias Vintířov a to především v regionu Karlovarského kraje. Příkladem je KESSL s. r. o. Karlovy Vary, prodejna stavebních materiálů Karlomix - Trade s. r. o. v Karlových Varech, síť autorizovaných prodejen stavebního materiálu PRO-DOMA, síť prodejen stavebního materiálu PVP FAMILY, s. r. o. atd.

Součástí logistického řetězce společnosti jsou zároveň i dodavatelé společnosti.

Lias Vintířov má vytvořenou vlastní síť hlavních dodavatelů, se kterými spolupracuje, nebo již v minulosti úspěšně spolupracovala.

Těžbě a zpracování nerostných surovin dominuje v okrese Sokolov Sokolovská uhelná společnost a.s., která je zároveň hlavním dodavatelem tepelné energie, drceného a tříděného kameniva a hlíny, kterou podnik dále zpracovává a požívá jako základ pro svou výrobu. Sokolovská uhelná společnost a.s. je nově od roku 2014 i primárním dodavatelem elektrické energie.

Druhým dlouholetým dodavatelem podniku Lias Vintířov je společnost **VEMEX a. s.**, která zajišťuje dodávku zemního plynu a třetí významný dodavatel je akciová společnost **Lafarge Cement, a. s.**, která dodává firmě především cement. Hlavním dodavatelem písku je společnost Sedlecký kaolin, a.s. Božičany a České štěrkopisky spol. s.r.o.

Další významní dodavatelé:

Czech Coal a.s. - dodavatel hnědouhelného multiprachy z Mosteckých pánví pro výrobu keramzitu a **Nonner & Weis GmbH** - dodavatel vestaveb do prefabrikovaných dílců.

- **Komunikační politika**

Společnost si uvědomuje významnou funkci komunikace se zákazníky a vnějším prostředím. Vede databáze svých zákazníků, projektantů i stavebních firem.

K dispozici pro stávající zákazníky jsou kvalitně vyhotovené a pravidelně aktualizované webové stránky společnosti Lias Vintířov.

Roste významnost správně zvolených komunikačních nástrojů, vhodně zvoleného druhu reklamy, podpory prodeje a dobrého vztahu s okolím. Oslovit zákazníka, se zpětnou

efektivní reakcí je otázka, kterou se společnost Lias Vintířov v posledním roce výrazně zabývá.

Reklama:

V okolí společnosti a v regionu Karlovarského kraje jsou umístěné venkovní velkoplošné reklamy ve formě billboardů.

V roce 2014 společnost změnila balicí systém svých produktů a umístila logo společnosti na obalový materiál, výrazně viditelný při přepravě palet s výrobky.

Každý rok je společností vydáváno několik typů **letáků a brožur** - týkající se konkrétního výrobku, či služby, včetně technologických informací. Letáky jsou k dispozici přímo v areálu společnosti. Zákazníci si zejména při osobní návštěvě mohou vybrat aktuální brožuru výrobku dle aktuálního přání, nebo aktuální potřeby.

Public relations:

Společnost trvale buduje a udržuje dosavadní dobré vztahy s veřejností. Je jedním z hlavních zaměstnavatelů v okrese Sokolov. Tato skutečnost posiluje i její jméno a význam v regionu. Snaží se o stálé posilování svého dobrého jména. Pořádá dobročinné akce, oslavy pro regionální veřejnost - letos plánuje společnost oslavu 50 let od zahájení výroby keramzitu.

Společnost vydává **firemní občasník Newsletter**, který vychází nepravidelně cca 2 - 4x ročně. Časopis informuje veřejnost o probíhajících stavbách, na kterých se Lias Vintířov účastní, informuje o činnosti sportovních klubů, které finančně podporuje a seznamuje veřejnost s novinkami a inovacemi výroby a činností celého podniku.

Sponzoring:

- hokejový klub HC Energie Karlovy Vary, který poskytuje společnosti propagovat své logo v prostředí hokejové haly
- SK Liapor WITTE Karlovy Vary - nohejbal
- Baník Vintířov - fotbalový klub
- Thermia Karlovy Vary - basketbalový klub

Lias Vintířov finančně přispívá nejen na činnost sportovních klubů, ale i na kulturní akce pořádané v regionu a okolí sídla společnosti - maturitní plesy, ples města Chodova, gymnastické závody, akce pro děti atd.

Podpora prodeje:

Mezi příklady podpory prodeje nabízených společností patří množstevní slevy a rabaty pro své zákazníky. Dále je to nabídka přidaných služeb k velkoobjemovému odběru, např. doprava zdarma, servis zdarma apod.

Výhodné nákupy materiálů Liapor jsou zákazníkům nabízeny i v rámci tzv. Happy days Liaporu. V tyto dny je možné využít jedinečné příležitosti nakoupit stavební materiál a zahradní architekturu od Liaporu za zlomek ceny. Každý druhý pátek je pro zákazníky zlevňován v rámci akce **HAPPY DAYS** vybraný sortiment z aktuální nabídky formou přímého prodeje přímo ve výrobě ve Vintířově. Příkladem je např. betonová dlažba a prvky zahradní architektury nabízené až o 60 % levněji než je cena původní.

Společnost prezentovala své produkty a stavební projekty na **výstavách a veletrzích**, které zajišťují přímý kontakt s potenciálními zákazníky, kterým může ihned nabídnout základní informace včetně poradenského servisu a ukázky některých svých základních produktů. Poslední prezentací na veletrhu byla účast na veletrhu For Arch 2013 v Praze.

Osobní prodej:

Forma osobního prodeje je uplatňována především v sídle podniku a pomocí svých obchodních partnerů ve svých distribučních centrech. V sídle společnosti dochází k individuálnímu kontaktu se zákazníky, podání kompletních informací, uzavírání smluv a poradenskému servisu, který má na starost především obchodní oddělení podniku. Osobní prodej je uplatňován i v případě již zmíněných akcí na podporu prodeje tzv. Happy days.

Internetová komunikace:

K snadnější komunikaci se svými stávajícími i budoucími zákazníky jsou k dispozici webové stránky společnosti, na kterých lze zjistit informace o Liasu Vintířov, kompletní výrobní program společnosti i seznam distribučních sítí společnosti.

Nově je možné výrobky společnosti zakoupit i na e-shopu, na webových stránkách www.liapor.cz, který je určen především pro koncového spotřebitele. V e-shopu je nabízen nejčastěji poptávaný sortiment - např. zimní posyp, balený Liapor atd.

6. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Na základě vybraných analýz je nezbytné provést syntézu provedených analýz vnějšího prostředí a zhodnotit relevantní faktory, které mohou pro společnost znamenat hrozbu nebo příležitost, poté syntézu analýz vnitřního prostředí a zhodnotit silné a slabé stránky podniku.

6.1 ZHODNOCENÍ HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ

Z výsledků PEST analýzy mají největší vliv na společnost ekonomické faktory, zejména vývoj ekonomiky a nestabilita vlády, způsobující neustále se měnící organizační struktury na vedoucích místech důležitých institucí ovlivňující činnost společnosti.

Zároveň je to míra inflace a oslabující koruna. Problém oslabující koruny společnost kompenzuje snahou o zvyšující se export.

Momentálně je výrazně účinný faktor nižších sazeb energií, díky kterému společnost dokáže udržet cenu svých produktů na dosavadní úrovni a nemusí své ceny zvyšovat.

Jeden z nejdůležitějších faktorů, který může znamenat pro společnost hrozbu a výrazně zvýšit výrobní náklady, je již zmiňovaný současný trend zvyšujících se nároků na ochranu životního prostředí a zpřísňující se ekologické normy. Společnost se snaží přizpůsobit tomuto trendu investicemi do svého výrobního zařízení, tak aby splnily veškeré ekologické limity s využitím své vlastní laboratoře na testování vzorků kvality svých výrobků.

Z faktorů týkajících se odvětví má nejvýraznější vliv nové technologie staveb domů a používané nové techniky a materiály jiných společností zabývajících se stavební činností. Z výsledků PEST analýzy vyplývá, že firma pro svou výrobu potřebuje i dostatek zdrojů ve formě jílu, z hnědouhelných nalezišť pro svou výrobu. Ohrožení by nastalo v případě nedostatku základní suroviny pro výrobu, eventuálně úplného vyčerpání zdroje.

K dalšímu rozvoji průmyslové výroby a celého kraje, je klíčová otázka řešení infrastruktury. V roce 2013 byla dokončena výstavba dálnice spojující Karlovy Vary se Spolkovou republikou Německo, která je vstupní branou do dalších zemí Evropské unie, s nimiž podnik Lias Vintířov spolupracuje. Stále však chybí dálniční spojení mezi Karlovými Vary a Prahou, což brání dalšímu kvalitnímu rozvoji kraje a zároveň i činnosti podnikání společnosti Lias Vintířov.

Výhodou pro společnost je její umístění v západních Čechách a je proto výhodná pro možnost expandace na evropské trhy, vzhledem k její blízkosti se Spolkovou republikou Německo atd.

Velkou pozornost by měla společnost věnovat nabídce dotací a výhod pro podniky a podnikatele v Karlovarském kraji zaměřené na podniky zabývající se ekologicky šetrnou výrobou.

Dobrou příležitostí pro investory a stavební společnosti je rekultivace bývalých těžebních oblastí na Sokolovsku, na kterých se podnik Lias Vintířov může i sám podílet.

Z výsledků provedené analýzy konkurence odvětví (Porterova modelu pěti sil) lze vnímat riziko vstupu nových konkurentů v případě výroby produktu Liaporu jako nízké ohrožení pro Lias Vintířov. Vstup na trh vyžaduje splnění přísných kritérií z pohledu legislativy, a především vyžaduje vysokou kapitálovou vybavenost, vysoké náklady na získání technologií a licencí pro počáteční výrobu. Nutností pro výrobu keramzitu (= Liapor) je i sídlo výrobního podniku v blízkosti hnědouhelného dolu, kde se nachází základní vstupní surovina.

Vzhledem k již rozdělenému trhu, na kterém operují i další silné zavedené společnosti, není v případě vstupu nového konkurenta na trh, očekávána žádná významnější reakce, která by ohrožovala společnost Lias Vintířov a zejména její výrobu Liaporu.

Středně vysokou vyjednávací sílu lze přiřadit skupině dodavatelů. Na základě dostupných informací o trhu České republiky, o možnostech a situaci ve skupině dodavatelů, není snadné bránit se zvýšení cen změnou dodavatele. Problémem je téměř výhradní závislost v případě výroby stavebních materiálů na blízkosti hnědouhelných pánví, šterkoven a kamenolomů. Změna dodavatele by pro společnost Lias Vintířov znamenala velký problém, vzhledem k požadované kvalitě suroviny dodávané současným primárním dodavatelem a nově i vyšší náklady na dopravu hlavní suroviny pro svou výrobu z jiného kraje. Vyjednávací síla dodavatelů a riziko jejich tlaku může znamenat pro společnost ohrožení její činnosti.

Vyjednávací síla skupiny odběratelů je klasifikována jako vysoká. Koncentrovanost odběratelů (prodejců) v odvětví je poměrně vysoká. Konečný spotřebitel je citlivý na prodejní cenu a jeho rozhodnutí ke koupi ovlivňují i množstevní či sezónní slevy, včasnost

dodávek atd. Zároveň je spotřebitel citlivý na kvalitu dodávaných surovin, proto je důležité stále udržovat vysokou kvalitu a není možné hledat úspory v nákupu levnějších surovin.

Dle provedené analýzy zatím nehrozí riziko existence nového ohrožujícího produktu, srovnatelného s keramickým kamenivem podniku, ale existuje riziko podobné technologie pro zakládání hrubých staveb a používání jiných druhů stavebních materiálů v odvětví stavebnictví. Toto ohrožení se týká Liasu Vintířov pouze v procesu pokládání základů hrubých staveb. Odvětví může přilákat výrobce podobných materiálů. Z pohledu substituce jinými kategoriemi může další riziko přinést např. nový výrobek Rugen, klastru Ekogen (TST, 2014), který má podobné vlastnosti jako Liapor a může se stát pro podnik v budoucnosti hrozbou, přesto je riziko označeno jako nízké.

Analýzou konkurenčního ringu v oblasti stavebních materiálů a stavebních technologií, lze vnímat riziko vlivu těchto sil jako střední. Konkuruje podniků poskytujících stavební služby působí v odvětví více a všichni mají zájem o zvýšení svého podílu na trhu. V odvětví působí několik silných mezinárodních společností poskytujících své výrobky i služby. Ty mohou znamenat pro společnost Lias Vintířov hrozbu.

6.2 ZHODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Společnost se, jak již bylo zmíněno, v průběhu minulých let potýkala tak jako většina firem v odvětví s následky světové krize, což se projevilo i v interním prostředí podniku. Došlo k nevyhnutelnému propuštění části zaměstnanců z důvodu vysokých mzdových nákladů a celkového snížení provozních nákladů. Aktuálně se žádné další snižování stavu zaměstnanců neplánuje. Naopak, vzhledem ke stále se zlepšujícímu hospodářskému výsledku v roce 2014 uvažuje společnost o zpětném náboru zaměstnanců.

Na základě vnitřní analýzy bylo zjištěno, že společnost má čistou konkurenční výhodu ve výrobě keramzitu (Liaporu), který se vyznačuje unikátními vlastnostmi a splňuje přísné ekologické i bezpečnostní normy. Další silnou konkurenční výhodou Liasu Vintířov je výroba zdiva.

Společnost aktuálně a pravděpodobně ani v blízké budoucnosti neohrožují žádné výrazné a neplánované investice na základě legislativních měnících se podmínek a zpřísnujících se ekologických norem, které v minulých letech měly velký vliv na hospodaření podniku. Vysoký úvěr cca 100 milionů, poskytnutý bankou na pořízení odsiřovacího zařízení byl již

řádně splacen. Na novou čističku odpadních vod společnost dokázala získat dotace díky Programu OP Životního prostředí, konkrétně Oblast podpory pro omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik a dále z projektu - Zařízení na čištění a recirkulaci odpadních vod z provozu betonárky.

Společnost není momentálně výrazně zadlužena a je schopna obhájit i stále zlepšovat svou pozici na trhu. Má silné zázemí zahraniční skupiny, výhodu dlouholeté tradice ve výrobě keramzitu, zkušenosti a vytvořené dobré jméno. Dobré jméno a image posiluje i nadále budováním a péčí o dobré vztahy vytvořené s okolím a veřejností.

Snaží se neúčastnit cenového boje, využívá svých předností v oblasti technologického vybavení a zároveň možného technologického zdokonalení výroby, dobrými vztahy s projektanty a výrazně posiluje komunikaci se svými zákazníky s použitím přímé i nepřímé komunikace.

6.3 SWOT MATICE

Příležitosti patří k vlivům, které podnikové vedení může ovlivnit jen v malé míře, a proto je musí neustále pozorně sledovat a vyhodnocovat, stejně tak potenciální hrozby přicházející z vnějšího okolí. Silné a slabé stránky působící ve vnitřním prostředí Lias Vintřův ovlivnit může, proto důležité je znát a uvědomit si sílu jejich účinku.

Strenghts - silné stránky:

- Monopolní postavení podniku - konkurenční výhoda ve výrobě keramzitu (obchodní název Liapor) (vysoká významnost)
- Geografická poloha umístění provozovny (vysoká)
- Strategické řízení výrobního podniku (vysoká)
- Dobré jméno podniku (vysoká)
- Dlouholeté zkušenosti ve výrobě (vysoká)
- Dobré vztahy s okolím (vysoká)
- Kvalita vyrobených produktů (vysoká)
- Kvalita odvedené práce - společnost dbá na zkvalitňování práce svých zaměstnanců (vysoká)

- Investice do výzkumu a rozvoje - vlastní laboratoř (střední)
- Podnik umožňuje prodej výrobků přímo v provozovně.(střední)
- Fungující distribuční síť v ČR (střední)
- Investice do technologického vybavení podniku (např. odsiřovací zařízení) (střední)
- Finanční stabilita podniku (střední)
- Dobré mezilidské vztahy mezi zaměstnanci podniku a nízká fluktuace zaměstnanců (střední)

Weaknesses - slabé stránky:

- Závislost výroby na jednom dodavateli (vysoká)
- Zastaralé vybavení některých strojů (střední)
- Nevědomost o efektivitě účinnosti propagačních médií (střední)
- Nevyužívání moderního vývoje informačních technologií (sociální sítě)/ (střední)
- Nízká prezentace společnosti (nízká)
- Nevytvořený věrnostní program pro své zákazníky (nízká)

Opportunities - příležitosti:

- Expandovat do dalších zemí Evropy např. Slovensko, Bulharsko (vysoká)
- Účast na veřejných stavebních zakázkách (vysoká)
- Možnost použití dotací, které jsou v Karlovarském kraji nejméně využívané (vysoká)
- Zlepšující se ekonomická situace ČR v následujících letech (vysoká)
- Vývoj ve stavebnictví (vysoká)
- Inovace technologie výroby - spolupráce s vysokými školami technického zaměření (střední)
- Využívání podpory státu pro malé a střední podniky (střední)
- Pozorné sledování poptávky po výrobcích a potřeb spotřebitelů a zároveň rychlé zareagování na změnu (střední)
- Možnost změny výroby, její variability (nízká)

Threats - hrozby:

- Růst cen energií (vysoká)
- Odchod dalších subjektů-odběratelů z trhu v důsledku vysokých ztrát z doby ochlazení stavebnictví. (střední)
- Nedůvěra lidí v nové technologie (zejména u materiálů pro stavební základy), nízká informovanost a silná závislost na tradičních metodách (střední)
- Obchodní síla dodavatele - jelikož má podnik pouze jednoho hlavního dodavatele vstupní suroviny (ostatní pánve např. Mostecká pánev nedisponuje dostatečně kvalitní vstupní surovinou - jíly). Je možný určitý nátlak ze strany jediného dodavatele. (vysoká)
- Trvajících důsledky finanční krize na stavebnictví - nízká poptávka, cenová válka (střední)
- Nepřímá konkurence (Polsko) / (střední)
- Hrozba vstupu nových firem - tato hrozba spočívá v tom, že na trh může kdykoliv vstoupit nový subjekt, zejména ve výrobě stavebních dílů a v podobné technologii stavby domů (nízká)
- Kurzové rozdíly (nízká)
- Druhotná platební neschopnost odběratelů - problém zejména menších odběratelských firem. Naštěstí pro Lias Vintířov je většina klíčových odběratelů solventní a plní své závazky s minimálním zpožděním. (nízká)

Vyhodnocení účinnosti působících faktorů z vnějšího a vnitřního okolí společnosti je uvedeno v příloze B a C.

Shrnutí nevýznamnějších faktorů a z nich vyplývající možné strategie jsou zobrazeny v následující SWOT matici.

Tabulka 11: SWOT matice

| | | VNITŘNÍ FAKTORY | | | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|--|----------------------------|------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------|--|
| | | SLABÉ STRÁNKY | | | | SILNÉ STRÁNKY | | | | | | | |
| | | Závislost na jednom dodavateli | Zastaralé strojní vybavení | Účinnost reklamy a propagace | Nedostatečné využití vývoje IT (sociální sítě) | Kvalitní vrcholový management | Investice do výzkumu a vývoje | Jméno podniku a značka | Vytvořená distribuční síť v ČR | Geografické umístění společnosti | Dobré vztahy s okolím | Kvalita produktu | |
| VNĚJŠÍ FAKTORY | PŘÍLEŽITOSTI | Expandace na zahraniční trhy | | | | | F | | | | | | |
| | | Oživení vývoje ekonomiky | | | | | | | | | | | |
| | | Dotace | | F | | | | | | | | | |
| | | Účast na veřejných stavebních zakázkách | | | | | A | | | | | | |
| | | Vývoj a nové trendy ve stavebnictví | | | | | | | | | | | |
| | HROZBY | Odchod odběratelů na trhu stavebnictví | | | | | | | | D | | | |
| | | Vyjednávací síla dodavatele | | | | | | | | | | B | |
| | | Legislativní změny | | | | | | | | | | | |
| | | Nepřímá konkurence ze zahraničí | | | | | | | | | | | |
| | | Nedůvěra zákazníků v nové stavební technologie | | | C | C | | | | | | | |

Zdroj: zpracováno autorem, 2015

Na základě SWOT analýzy je doporučením pro společnost zaměřit své úsilí na využití svých silných stránek s cílem zabránit možnosti hrozeb.

A: Využití silné stránky a příležitosti. **Strategie systematického vyhledávání veřejných zakázek a posílení spolupráce s projektanty a velkými stavebními firmami.**

Využití kvalitního strategického řízení top managementu povede k systematickému vyhledávání veřejných zakázek a kvalitní přípravě pro účast na veřejných stavebních zakázkách ve spolupráci s projektanty a konkurenčními stavebními firmami.

B: Využití silné stránky ke snížení hrozby. **Strategie posilování dobrého jména společnosti a budování dobrých vztahů s okolím.**

Společnost musí pečovat o dobré vztahy se svými dodavateli i odběrateli, tím také snižuje hrozbu ze své závislosti na hlavním dodavateli i ztrátu svých odběratelů.

C: Odstranění slabé stránky a možného důsledku ohrožení: **Strategie zvýšení účinné propagační aktivity.**

Správným výběrem propagačního média a dobře zvoleným propagačním obsahem dojde k lepší informovanosti zákazníků o nových trendech a vývoji ve stavebnictví. K posílení informovanosti svých zákazníků a ke snadnější komunikaci lze využít i **Strategii rozšíření komunikačních kanálů** o sociální sítě např. Facebook. Jde o využití příležitosti v oblasti vývoje informační technologie a použití sociálních sítí, na kterých lze ihned získat zpětnou vazbu od možných zákazníků a zjistit i počet zhlédnutí aktuálního příspěvku společnosti Lias Vintířov umístěného na sociální síti.

D: Využití silné stránky ke snížení hrozby. **Strategie push zacílená na distribuční síť s aktivním vyhledáváním nových odběratelů.**

Zvýšením aktivní účasti zástupců distribuční sítě prodejen při vyhledávání nových odběratelů se kompenzuje riziko ze ztráty dosavadních odběratelů v důsledku jejich nuceného bankrotu kvůli stále ještě trvajícím dopadům finanční krize.

E: Využití silné stránky a příležitosti. **Strategie expandace na zahraniční trhy.**

Díky kvalitnímu strategickému řízení společnosti a činnosti top managementu se jako reálná jeví další expandace společnosti na dosud neobhospodařované trhy včetně trhů zahraničních.

F: Využití příležitosti ke zmírnění slabé stránky. **Strategie efektivního využívání dotací a podpor podnikání.**

Efektivní vyhledávání příležitostí získání dotace nabízené Karlovarským krajem, včetně jejich možnosti využití, zajistí obnovu a inovaci některých zastaralých strojů a zařízení důležitých pro výrobu s minimálním dopadem na životní prostředí.

6.4 STANOVENÍ CÍLŮ

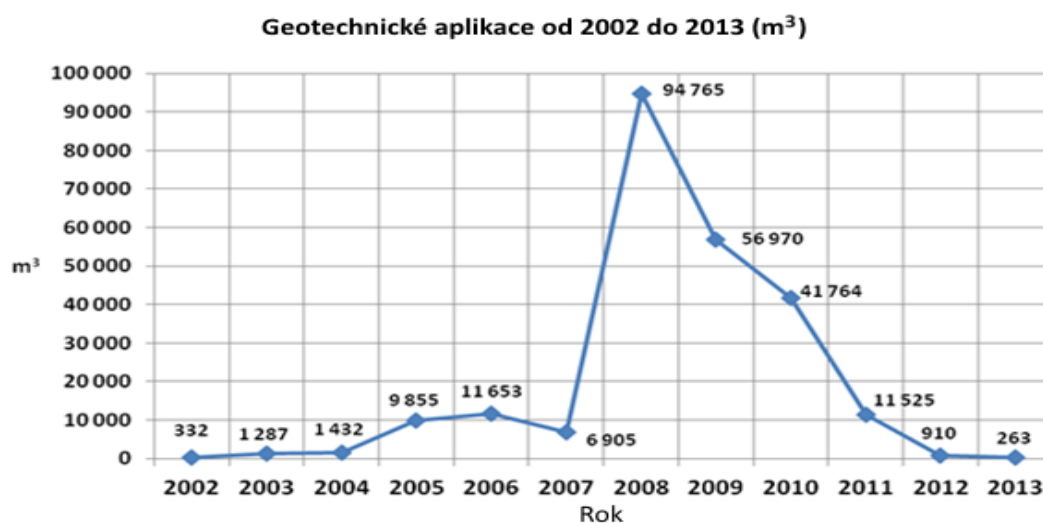
Do budoucna se předpokládá mírný růst HDP i další mírné zlepšení ekonomického vývoje v ČR. Společnost neplánuje žádné výraznější investice, ani neuvažuje o využívání bankovního úvěru.

Stanovený plán společností Lias Vintířov pro rok 2015 je prodej přibližně 550 000 m³ a vestavěného Liaporu pro stavební projekty s cílem každoročně zvyšovat prodej o 15 %. Zároveň se podílet na vybraných projektech týkajících se geotechnických aplikací.

Tržní potenciál je v zásadě neomezený (s ohledem na výrobní kapacity).

Trend

Vývoj prodeje v případě geotechnických aplikací v posledních 5 letech klesá, kvůli zastavení prodeje a důsledkem od roku 1989 nejdéle trvající recese v českém stavebnictví, což dokazuje i přiložený doprovodný diagram. Tento trend může být již v dalším roce odstraněn. Do budoucna se očekává růst prodeje, vzhledem k celkově se zlepšující situaci společnosti i situaci na trhu.



Obrázek 32: Geotechnické aplikace 2002 - 2013 (interní informace Lias Vintířov, 2015)

Cíle společnosti:

- Soustředit svou výrobní činnost na geotechnické aplikace
- Posílit pozici společnosti na trhu ČR
- Zvýšit efektivitu marketingových aktivit
- Vstup na nový trh (Slovensko, Bulharsko)

Dílčí cíle: Účast na konkrétních projektech v oblasti geotechnických aplikací a podílet se na realizaci staveb:

I / 11 Ostrava 17.850 m³ 2014 - 2015

R6 Bosov - Lubenec 3225 m³ 2014 - 2015

D3 Bošilec - Ševětín 30.000 m³ 2014 - 2015

R6 Hořovičky obchvatová ulice 250 000 m³ 2015 - 2017

R6 Hořesedly spojovací linka 100 000 m³ 2015 - 2020

R6 Karlovy Vary - Olšová Vrata 95.000 m³ 2015 - 2020

II 214 South - obchvat Cheb 6900 m³ 2014 - 2015

II 221 silniční síť Hroznětín 20.000 m³ 2014 - 2016

Celkem: dodat 523 000 m³ stavebního materiálu Liapor do roku 2020.

Splněné cíle:

Z cílů společnosti definovaných pro rok 2014 - 2020 se v roce 2014 podařilo zrealizovat účast na těchto plánovaných projektech:

D8 Lovosice - Řehlovice

R6 Bošov -Lubenec 15 800 m³ - realizováno v roce 3455 m³: zbývající objem bude dodán v dalších letech.

Celkem dodáno do geotechniky za rok 2014 78 505 m³. Plán do roku 2020 je zrealizovat dodávky do geotechniky v objemu 519 435 m³.

Pro realizaci stanovených cílů je nutné upravit dosavadní strategie, eventuelně navrhnout strategie nové.

Předpoklady pro sestavení finančního plánu a rozpočtu:

- **Kurz Kč** - vývoj kurzu Kč může ovlivnit sestavení plánu. Produkty společnosti Lias Vintířov jsou zaměřeny nejen na český trh, ale i zahraniční.
- **Daně** - sazba daně je předpokládána konstantní ve výši 21 %.
- **Úvěr** - společnost neplánuje ani nepředpokládá významné investice s využitím dlouhodobých cizích zdrojů.
- **Vývoj inflace** - dle prognózy ČNB predikován meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen v roce 2015 ve výši 2,8 %.

- **Vývoj mezd** - společnost očekává nárůst mezd pouze v souvislosti se zvýšením počtu obchodních zástupců v roce 2015, další navýšení není předpokládáno.
- **Ceny vstupů** - společnost předpokládá konstantní ceny vstupní suroviny a stabilní zachování cen energií.
- **Doba inkasa pohledávek odběratelů** - 14 dní.

6.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Základním bodem pro návrh vhodné strategie s využitím marketingových nástrojů pro rozvoj činnosti uvedené společnosti a naplnění definovaných cílů jsou získaná teoretická zjištění, ale i data vycházející z výsledků provedených analýz.

Jedním z cílů společnosti je rozšířit trh zejména v oblasti geotechnických aplikací s využitím svých produktů (stavebního materiálu) a dále rozšiřovat svou působnost na další neobsazené trhy např. na Slovensku, v Německu, Bulharsku atd. a dále tuto pozici zpevňovat a zlepšovat.

Navrhnuté strategie:

Strategie systematického vyhledávání stavebních veřejných zakázek umožňující dlouhodobou účast na zadaném projektu a zajištění vysokých objemů dodávek stavebního materiálu.

Cílové trhy:

- nadále se orientovat na dosavadní spotřebitelské trhy. Zaměřit své úsilí na nejsilnější segmenty zákazníků, které mají největší kupní sílu, tendenci růst a odebírat od společnosti výrobky v největším objemu. Mezi primární segmenty společnosti (uvedené pořadí podle síly segmentu a významnosti) patří:
 - Stavitelé silnic a dálnic (Stát)
 - Projektové firmy
 - Stavební firmy
 - Individuální stavebníci

Doporučené aktivity:

- Systematicky a kontinuálně vyhledávat nové stavební projekty.
- Spolupracovat s projektanty - a to nejen na odborné bázi, ale i na bázi komerční. Navrhnout a poskytnout projektantům takové smlouvy, které by zahrnovaly i provizi a tím byla pro projektanty lákavější spolupráce se společností Lias Vintířov oproti konkurenčním společnostem, mající stejný zájem se na zmíněných projektech podílet.

Pro zvýšení objemu prodeje svých produktů a služeb, tím, že se zvýší množství odběrů a zakázek je důležité zlepšovat dobré vztahy se svými zákazníky a zvýšit povědomí zákazníků o značce Liapor a produktech společnosti. Budování dobrých vztahů se liší s ohledem na segment, na který se společnost zaměřuje.

- **Stavitelé:** Vztahy jsou vytvořeny na základě osobních kontaktů a dlouholeté spolupráci. Nezbytná je v budoucnu pravidelná koordinace a cílený lobbying.
- **Vztahy s projektanty:** Jsou založeny na dlouholeté historii a osobních kontaktech - dlouhodobá spolupráce je v budoucnu pro zvýšení objemu prodeje nezbytná.
- **Stavební firmy:** Jde obvykle o jednorázové spolupráce na konkrétních stavebních projektech. Do budoucna rozšířit spolupráci se stavebními firmami a to nejen regionálními.

Důležitá je zároveň dobrá vzájemná koordinace všech zúčastněných firem v oblasti plánování atd. Při konstrukci stavebního projektu, je požadováno, aby byl Liapor začleněn do alespoň 3 ze 4 úrovní projektových dokumentací (schválení, plánování, plánování zakázky a podrobný návrh - provedení). Tím se zajistí správná kontrola hospodárného využití materiálu, nákladů na stavbu atd.

Positioning:

Lias Vintířov bude i nadále posilovat pozici předního výrobce ekologicky nezávadných stavebních materiálů. Lias Vintířov se bude snažit tohoto positioningu dosáhnout díky své konkurenční výhodě jediného výrobce tohoto druhu keramického kameniva s unikátními vlastnostmi v ČR. A využije svých dlouholetých zkušeností v odvětví stavebnictví a stavebních materiálů. Management společnosti má odborné znalosti a dlouholeté

zkušenosti, které je ochotné a připravené využít pro vývoj společnosti, inovaci a rozšíření výroby vedoucí k uspokojení přání a poptávky rozsáhlé řady zákazníků stavitelů.

Produktová strategie:

Vhodnou strategií pro podnik, jehož výrobek se nachází ve fázi zralosti, je strategie rozvoje výrobku. Společnost má velkou výhodu ve vlastnictví vlastní výzkumné laboratoře.

Doporučení:

- Kontinuálně pokračovat ve výzkumu a vývoji Liaporu, jeho vlastností a použití.
- Pravidelně testovat své produkty a zvyšovat jejich kvalitu.
- Aktivně pokračovat a rozvíjet spolupráci s vysokými školami technického a stavebního zaměření. Pokračovat ve své účasti na grantovém projektu: Konkrétně např. na projektu: „*Požárně odolné konstrukce pro tunelové stavby s využitím lehkého betonu Liapor*“.
- Snažit se neustále inovovat svou výrobu, zlepšovat akustické vlastnosti u svých produktů a nabídnout svým zákazníkům i nové technologie ve stavebnictví
- Udržovat krok s moderními trendy konkrétně např. v přípravě hrubé stavby, na jejichž vývoji se momentálně podílí.

Cenová strategie:

Současná strategie tvorby cen nebude měněna. Zůstane nezměněna i v případě nových výrobků. Společnost bude i nadále poskytovat množstevní slevy svým zákazníkům, slevy v případě včasného zaplacení faktury i slevy při zaplacení objednávek v hotovosti. Zvýšení cen se neplánuje i vzhledem k aktuálně nízkým cenám energií. Cenová strategie je zaměřena na prodej strategií diferenciacce produktu, kdy se značka Liapor snaží odlišit hlavně kvalitou výrobku a zároveň kvalitou servisu.

Lias je schopen svými výrobky obsluhovat jak segment B2C trhu, tak segment na trhu B2B a je schopen přizpůsobit cenu svých výrobků, především pro společnosti odebírající velký objem limitované předem stanoveným rozpočtem (týká se především veřejných zakázek).

Distribuční strategie:

Společnost plánuje rozšířit svou distribuční síť o další místa, včetně rozšíření distribuční sítě na Slovensko a zajistit větší objem prodeje.

Aby společnost zvýšila prodej svých produktů, musí se zaměřit nejen na prodej Liaporu v oblasti geotechnických aplikací, ale i na zajištění komplexní logistiky ("just in time"), v rámci České republiky a Slovenské republiky.

Vhodnou strategií je strategie zaměřit se na spolupráci s největšími stavebními společnostmi v České republice: EUROVIA CS a. s., největší stavební skupinou v oblasti dopravně-inženýrského stavitelství působící i na Slovensku, se stavební a developerskou skupinou SKANSKA a. s., a se společností STRABAG a. s., která patří mezi přední stavební společnosti v České republice, zaměřena svou činností na pozemní, dopravní a inženýrské stavitelství. Další aktivity:

- Zvýšit podíl svých aktivit na stavebních pracích v oblasti geotechniky např. na základě kooperace s velkými stavebními firmami.
- Rozšířit svůj vozový park, pro zajištění velkoobjemových zakázek pro pozemní a inženýrské stavitelství.

Společnost se v roce 2015 - 2016 bude snažit zvýšit prodej i konečným spotřebitelům a nabízet i zajištění logistiky, především balení, dopravu za zvýhodněnou cenou a dbát na dodržování dodacích podmínek a lhůt.

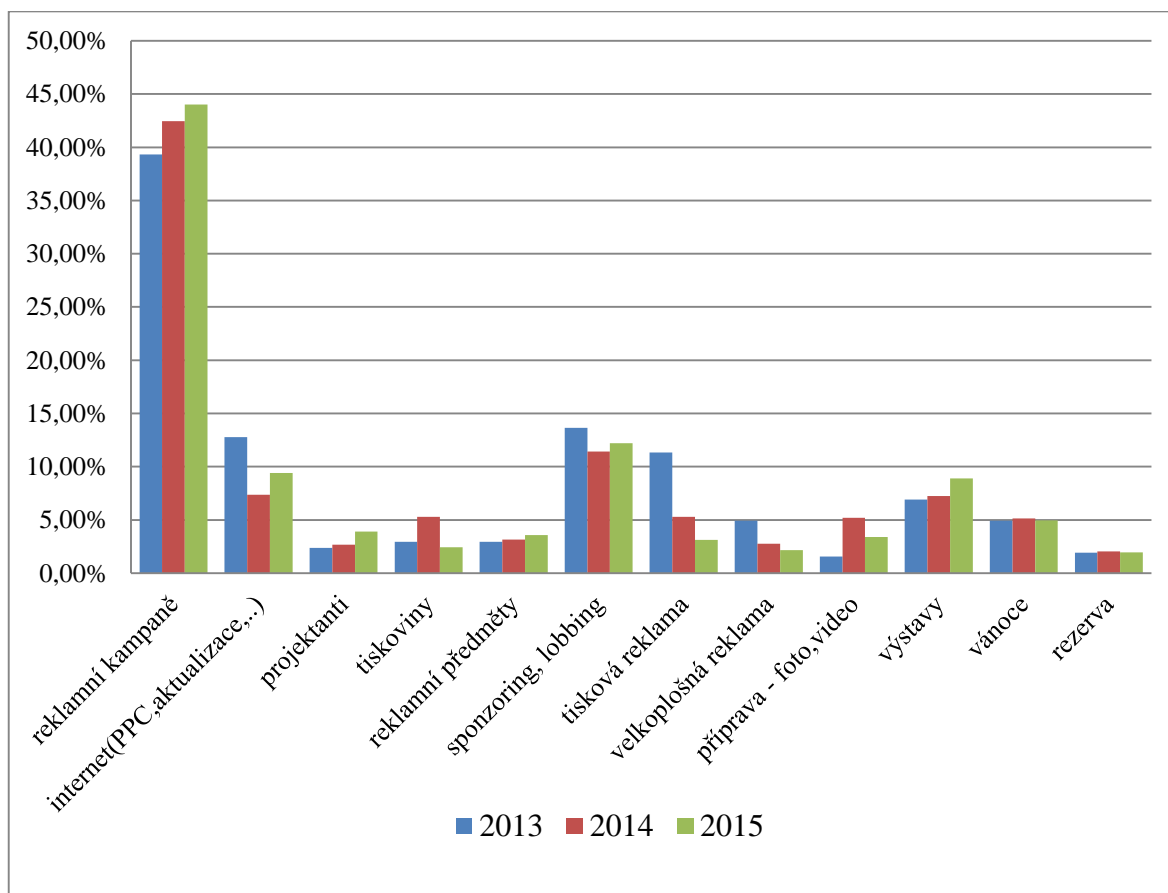
Komunikační strategie:

Nově navrhovaná komunikační strategie vychází z plánovaného rozpočtu na marketingové aktivity pro rok 2015. Tento rozpočet se liší každý rok a je upravován na základě výsledku hospodaření firmy. Dle dostupných interních informací se situace podniku v roce 2014 opět zlepšila, a může dojít k dalšímu navýšení finančních prostředků určených na marketingové aktivity a zároveň dochází k odlišnému procentuálnímu přerozdělení finančních prostředků. Finanční prostředky určené na marketingové aktivity se pohybují okolo 4 - 6 % ze zisku společnosti.

Tabulka 12: Rozpočet na marketingové komunikační aktivity

| Rozpočet na marketingové aktivity | 2013 | 2014 | 2015/2016 |
|--|---------|---------|-----------|
| Reklamní kampaně | 39,33 % | 42,45 % | 44,02 % |
| Internet (vývoj informačních technologií, aktualizace) | 12,78 % | 7,35 % | 9,40 % |
| Projektanti | 2,36 % | 2,66 % | 3,90 % |
| Tiskoviny | 2,95 % | 5,28 % | 2,43 % |
| Reklamní předměty | 2,95 % | 3,17 % | 3,58 % |
| Sponzoring, lobbying | 13,65 % | 11,42 % | 12,20 % |
| Tisková reklama | 11,32 % | 5,28 % | 3,12 % |
| Velkoplošná reklama | 4,92 % | 2,75 % | 2,15 % |
| Příprava - foto,video | 1,57 % | 5,20 % | 3,40 % |
| Výstavy | 6,90 % | 7,25 % | 8,90 % |
| Vánoce | 4,92 % | 5,14 % | 4,95 % |
| Rezerva | 1,91 % | 2,05 % | 2 % |

Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů společnosti Lias Vintířov, 2014)



Obrázek 33: Rozpočet na marketingové komunikační aktivity (zpracováno autorem, dle interních informací společnosti Lias Vintířov, 2014)

V rámci zjišťování potřeb a přání svých zákazníků bude mít každý obchodní vedoucí povinnost zjišťovat pomocí „Dotazníku spokojenosti zákazníka“ situaci a odezvu svých klientů, případné návrhy ke zlepšení apod. Výhodou této metody je přímá interakce zástupce společnosti se zákazníkem. Na základě shromážděných dotazníků provede marketingové oddělení vyhodnocení, které se poté pravidelně odprezentuje při pravidelných poradách a setkáních v sídle podniku se zástupci distribučních center.

- Hlavním bodem strategie je zaměřit se na využití sociálních sítí např. Facebook, nejvíce využívá cílová skupina v rámci B2C prodeje - mladí lidé ve věku 30 - 45 let. Sociální sítě jsou jednoduchou a rychlou volbou k usnadnění komunikace s cílem informovat širokou škálu zákazníků o inovacích, trendech i změnách ve stavebnictví, v produkci i ve společnosti jako takové a s možností téměř okamžité zpětné vazby.
- Pro vyhodnocení marketingových a propagačních aktivit využít služeb outsourcingové agentury zajišťující marketingový průzkum, sběr primárních dat, optimalizaci webových stránek a jejich návštěvnost a další činnosti související s průzkumem trhu.
- Podle zjištěných výsledků efektivně upravit výběr vhodných marketingových nástrojů.

V rámci komunikační strategie se společnost zaměří na vyšší informovanost svých zákazníků o svých výrobcích s cílem, seznámit spotřebitele s jedinečnými vlastnostmi a výhodami svých produktů včetně možnosti využití konkrétních forem podpory prodeje. Sdělení bude předáváno několika vybranými prostředky.

Společnost musí v budoucnu pomocí strategie zvýšení úrovně informovanosti svých klientů o nových technologiích, vydat technické brožury doplněné o nové technologické informace a zároveň spolupracovat s projektanty a nabídnout jim školení se zaměřením na nové stavební technologie. Další aktivitou vedoucí k posílení informovanosti svých klientů je spuštění informační reklamy a propagace společnosti.

Úkolem zvolené strategie je zvýšit povědomí zákazníků, se zaměřením na produkty a nabízené služby Liasu Vintířov a zlepšovat rozvoj již získané škály svých zákazníků nabízeným sdělením společnosti v oblasti komunikace, volbou účinné propagace atd.

Na základě analýzy komunikačního mixu bylo nalezeno úzké místo - neznalost efektivnosti určité formy propagace a přínosu pro společnost.

Doporučením pro společnost je již zmíněné využití služeb agentury zabývající se marketingovým průzkumem. Marketingová agentura je schopna zjistit efektivitu vynaložených finančních prostředků a různých forem komunikačních nástrojů a na základě vyhodnocení marketingového průzkumu efektivně přerozdělit finanční prostředky tak, aby společnost dokázala vyhodnotit, z kterého komunikačního média se zákazník dozvěděl o společnosti a jejích výrobcích tím, že obdrží přímou zpětnou vazbu s konkrétním označením např. www.objednavka/radio.cz.

Reklama:

- Rozšířit množství venkovní reklamy o další billboardy do oblasti s velkým provozem.
- I nadále pokračovat ve vysílání reklamy v rozhlasu, zejména v regionálních rádiích.
- TV - Zajistit reklamní slogan v kabelové TV Chodov a dalších městech karlovarského kraje. Zvýšit tímto způsobem povědomí zákazníků o značce a výrobcích společnosti.
- Uveřejnění reklamy v řadě odvětvových odborných časopisů např. časopis Stavitel
- Pokračovat ve vydávání občasníku Newsletter společností Lias. Nadále informovat o výsledcích společnosti s ukázkou zrealizovaných i plánovaných projektů.

Komunikačním prostředkem zůstane i nadále využití tištěných brožur, které budou doplněny o nové technologické informace a rozesílány zdarma zákazníkům na základě vytvořené poptávky.

Public relations:

- Připravit a zveřejnit odborné články o probíhajících i plánovaných stavebních projektech, na kterých se společnost podílí
- Zajistit prezentaci a účast na odborných seminářích a konferencích.
- Systematicky spolupracovat s projektanty (včetně přípravy vánočního setkání v sídle společnosti)
- Připravit akce na posilování vztahů s veřejností a posílení povědomí o společnosti (např. připravit Den otevřených dveří společnosti Lias Vintířov s připraveným programem pro celé rodiny, možnou prohlídkou zpřístupněných částí provozu,

včetně zajištění občerstvení a propagačních předmětů (např. propisky s logem, záložky, čepice s logem společnosti atd.).

Sponzoring:

- Stejně jako v minulých letech pokračovat ve sponzorství regionálních sportovních klubů.

Společnost se pokusí v budoucnu finančně podpořit fotbalové turnaje ve větších městech, zároveň podpoří místní školní zařízení - např. dodá materiál na výstavbu hřiště, podpoří akce zaměřené pro děti. Tímto způsobem zvýší povědomí o svých produktech, nabízí viditelnost svých výrobků, posílí image firmy a dá najevo svůj zájem, zajímat se o aktivity, o které se zajímá cílový zákazník.

Podpora prodeje:

- Vytvoření věrnostního programu pro stálé zákazníky (formou zvýhodněných cen, množstevních slev, slev při opakovaném nákupu, včasnému zaplacení faktury atd.).
- Pokračovat v akčních nabídkách typu Happy days

Osobní prodej:

Možným řešením pro podnik je využití prostor ve svém podniku a vytvoření tzv. Showroomu, kde by byly trvale vystaveny výrobky společnosti, demonstrovány způsoby výroby a využití svých produktů, prezentovány způsoby stavby domů jedním tahem, představeny nové stavební technologie a seznámení zákazníci by byly seznamováni s dalšími programy na podporu prodeje. Využití showroomu umožňuje i kvalitnější osobní kontakt se zákazníky s možností využití osobního prodeje a získání zpětné vazby od svých zákazníků. Lze organizovat možná setkání s projektanty staveb na regionální úrovni a seznámení projektantů s inovací ve výrobě atd.

Internet:

- Zpřístupnit a doplnit hlavní technické informace týkající se staveb realizovaných společností a vyráběných produktů.
- Využít již zmíněné sociální sítě k propagaci, jelikož cílovými zákazníky spotřebitelského trhu jsou i mladé rodiny, využívající pravidelně sociální sítě. Spotřebitelům tak společnost nabídne i vizuální možnost představení společnosti s nabídkou svých produktů a služeb.

- Hlavním úkolem je zajistit viditelnější umístění společnosti na vyhledávacích serverech - např. Google, Seznam ... (zajistí outsourcingová agentura).
- Prostřednictvím najaté agentury zabývající se marketingovým výzkumem ve spolupráci s marketingovým oddělením je nutné zajistit hodnocení účinnosti propagačních akcí. Pravidelně sledovat a hodnotit, který komunikační kanál přináší do společnosti nejvíce zákazníků. Na základě výsledků hodnocení upravit volbu komunikačních kanálů a medií poskytující reklamu.

Další doporučení:

- Zajistit pozitivní publikaci o spolehlivosti společnosti.
- Získat zpětnou vazbu od svých zákazníků, např. formou dotazníku, který lze přiložit k nakoupenému zboží nebo rozeslat prostřednictvím internetu (viz.příloha E s ukázkou možné podoby dotazníku).
- Využít další kooperace s případnými konkurenty (ev. dalšími stavebními podniky v regionu) v případě realizace nových staveb a účasti na veřejných zakázkách - budovat dobré vztahy a nabízet dodání materiálu pro zakládání hrubých staveb za výhodných podmínek pro obě strany.
- V budoucnosti je nezbytné, aby neustále docházelo k inovaci strojního zařízení, šetrného k životnímu prostředí a provádění dalších testů svých materiálů, tak, aby držely krok s technologickým vývojem a současně splňovaly ekologické normy stanovené Evropskou unií i samostatně Českou republiku.

6.6 AKČNÍ MARKETINGOVÝ PROGRAM

Společnost bude pravidelně provádět analýzu prodeje a analýzu trendů. Využije služeb marketingové agentury pro průzkum trhu, měření postoje zákazníka, výzkumu o povědomí o značce a produktech společnosti a pro zjišťování efektivity marketingových aktivit.

Řízením marketingových aktivit se bude zabývat marketingové oddělení řízené marketingovým ředitelem ve spolupráci se zástupci distribučních sítí a obchodním oddělením Liasu Vintřřov.

Financování marketingových aktivit se bude odvíjet od hospodářského výsledku společnosti za aktuální rok. Dle dostupných, dosud nezveřejněných informací, společnost

opět dosahuje kladného výsledku hospodaření a na marketingové aktivity bude uvolněno v průměru 4 - 5 % ze zisku společnosti.

V průběhu roku musí společnost zajistit kontrolu aktuální činnosti a výkonu marketingových aktivit a průběžně porovnávat, zda dochází k plnění marketingových cílů. Kontrolu účinnosti strategií bude provádět zavedené marketingové oddělení ve společnosti spolu s najatou marketingovou agenturou. Na pravidelných měsíčních schůzkách v sídle společnosti budou prezentovány zjištěné výsledky a porovnávány výkony ostatních úseků výroby, prodeje atd.

Pro implementaci zvolených strategií včetně jejich šancí na úspěch má nepostradatelný význam kooperace a motivace všech zájmových skupin ve společnosti. Cílem je stimulace a motivace zaměstnanců společnosti pro zlepšení efektivity výroby, jejich výkonu a výsledků prodeje. Motivační nástroje, které budou využity:

- bonusová část mzdy - pohyblivá část podle výše prodejních výsledků
- příspěvky na dovolenou
- týden dovolené navíc
- věrnostní program pro zaměstnance
- možnost dalšího vzdělávání

Motivování zaměstnanci mají pro dosažení úspěchů a cílů společnosti stejný význam jako správně zvolená strategie.

Tabulka 13: Marketingový akční program pro období 09/2015 - 09/2016

| | Akční program |
|--|---|
| 1. Spuštění reklamních sloganů v kabelové regionální televizi | <p>Dílčí cíl: Zvýšit povědomí o produktech společnosti. Informovat o nových technologiích v oblasti stavebních technologií. Posílit informovanost zákazníků.</p> <p>Aktivity: kontaktovat regionální TV. Spolu s marketingovým oddělením připravit obsah vysílaného sloganu. Zajistit vhodný vysílací čas.</p> <p>Realizace: spustit 02/2016 po dobu zkušební 3 měsíce</p> <p>Náklady: investice do přípravy reklamního sloganu, náklady na vysílání.</p> |

| | Akční program |
|---|---|
| 2. Reklama: zajištění efektivity | <p>Dílčí cíl: zajistit růst efektivity účinnosti reklamy, návratnost investic a správnost zvolených komunikačních médií</p> <p>Aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • najmout externí agenturu zabývající se průzkumem trhu • zajistit spolupráci marketingového oddělení s agenturou zajišťující marketingový průzkum • 1x měsíčně provést vyhodnocení na základě průzkumu • Zajistit optimalizaci webových stránek. <p>Realizace: v období 09/ 2015 - 06/2015</p> <p>Náklady: investice na pravidelné platby agentuře, investice do reklamy v rádiu, v tisku, Fb atd.</p> |
| 3. Časopis Stavebnictví | <p>Dílčí cíl: zvýšit informovanost svých zákazníků a zvýšit povědomí o značce Liapor.</p> <p>Aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontaktovat redakci • příprava článku s cílem informovat zákazníky o nové technologii v pokladu hrubé stavby. <p>Realizace: 03/2016</p> <p>Náklady: investice do inzerce a poplatky za zveřejnění článků</p> |
| 4. Den otevřených dveří Liasu Vintířov | <p>Dílčí cíl: zvýšit povědomí o společnosti, posílit dobré vztahy s veřejností (dodavateli i odběrateli) a budovat image společnosti</p> <p>Aktivity: rozeslat pozvánky a rozmístit informační letáky, zpřístupnit vybrané části provozu s prezentací výrobního procesu a výrobků. Zajistit program pro rodiny s dětmi</p> <p>Realizace: 05/2016</p> <p>Náklady: Investice do pozvánek, náklady na občerstvení a reklamní předměty.</p> |
| 5. Zvýšení počtu odběratelů | <p>Dílčí cíl: zajistit užší spolupráci se zástupci distribučních center a zvýšit jejich účast na aktivním vyhledávání nových odběratelů.</p> <p>Aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1x měsíčně pořádat pravidelné schůzky v sídle společnosti s prezentací výsledků prodeje distribučních center • Motivovat zástupce distribučních center k zvýšené aktivitě při prodeji produktů Liasu Vintířov <p>Realizace: 09/2015 - 09/2016</p> <p>Náklady: provize z prodeje, motivační program: bonusy, prémie, dny dovolené navíc</p> |

| | Akční program |
|---------------------------|---|
| 6. Zvýšení objemu prodeje | <p>Dílčí cíl: zvýšit objem prodeje zaměřený na distributory</p> <p>Aktivita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • posílení strategie Push - tlak na distribuční centra s cílem zvýšit a zintenzivnit objem prodaných výrobků. <p>Realizace: 09/2015 - 06/2016</p> <p>Náklady: náklady spojené s motivací zástupce distribučního centra, náklady na podporu prodeje</p> |

Zdroj: zpracováno autorem, 2015

7. ZÁVĚR

Vhodná marketingová strategie je nedílnou součástí strategického řízení podniku. Návrh a následná realizace marketingové strategie je složitý podnikový proces, který probíhá v několika fázích a podílí se na něm vedení podniku i řadoví zaměstnanci. Návrh marketingové strategie je součástí procesu strategického marketingového plánování.

Pro její tvorbu je klíčová analýza prostředí, v němž se podnik aktivně pohybuje, ale i posouzení vlastního vnitřního prostředí, na jejichž základě je management podniku schopen odhalit možné příležitosti a hrozby, uvědomit si své silné a slabé stránky, a být tak připraven na náhle vzniklé situace a změny aniž by došlo k ohrožení své podnikatelské činnosti.

Návrh a tvorba strategie je zároveň dlouhodobou činností, která je podložena konkrétními daty, které jsou zpracovávány a analyzovány určitými postupy. Vyhodnocené výsledky, které z provedených analýz získáme, dokáží odhalit problémová místa v činnosti podniku a zároveň slouží jako návod pro podobu marketingové strategie. Kreativní způsob myšlení ve spojení s myšlením inovativním je základem pro vytvoření správné strategie a návrhu pro budoucí směr podniku a efektivní směřování své marketingové aktivity tak, aby byl podnik schopen obstát před konkurencí a dosáhl svých stanovených cílů.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout vhodnou marketingovou strategii, popřípadě doporučit úpravy té dosavadní po předchozím zhodnocení výsledků provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti za použití konkrétních marketingových nástrojů.

Teoretická část byla zaměřena na specifikaci důležitých odborných pojmů, souvisejících se strategickým marketingovým plánováním, mezi které patří pojmy marketing, strategické marketingové plánování, marketingová strategie, marketingový mix atd. Studium jejich významu a podstaty předcházelo nastudování doporučené odborné literatury, zpracování literární rešerše a je výchozí pro aplikaci a rozpracování relevantních metod na úrovni praktické.

Na základě získaných vědomostí a poznatků z průběhu studia i získaných při tvorbě teoretické části byla ve vlastní práci provedena situační analýza představené společnosti Lias Vintířov, lehký stavební materiál, k. s., výrobce a prodejce stavebních materiálů a stavebních produktů. Pro analýzu vnějšího okolí společnosti byla použita analýza PEST,

zaměřena na národní a regionální úroveň, analýza konkurence v odvětví, konkrétně Porterův model pěti sil, analýza trhu a zákazníků. Pro posouzení interního prostředí společnosti byla zvolena analýza stávajícího marketingové mixu a finanční situace Liasu Vintířov, která v posledních letech stejně jako mnoho dalších podniků v odvětví, čelila následkům finanční krize, což se objevilo i na výsledku hospodaření v posledních letech.

Výsledky z provedených analýz byly vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. Z výsledků bylo zjištěno, že velký vliv na činnost Liasu Vintířov má vývoj ekonomiky a odvětví. Provedené analýzy odhalily úzká místa v marketingové činnosti podniku, především neznalost účinnosti reklamy a vhodně zvoleného média a byly navrženy marketingové strategie s využitím konkrétních marketingových nástrojů, vycházející z výsledků SWOT matice. Úkolem strategií je lepší informovanost zákazníků o produktech společnosti, inovačních technologiích stovebních procesů, přidaných službách souvisejících s nákupem výrobků společnosti Lias Vintířov a následným zvýšením objemu prodeje svých výrobků. V závěrečné části vlastní práce byl navržen akční marketingový program zaměřený na aktivity v oblasti komunikace pro období 09/2015 - 09/2016.

Marketing a konkrétně strategické marketingové plánování na základě strategického marketingového řízení má pro společnost velký význam. Zajišťuje výrobu a nabídku produktů na základě znalosti trhu a zjištěné poptávky, stará se o pozitivní propagaci společnosti, pomáhá dotvářet dobré povědomí o značce a snaží se udržovat dobré vztahy se svými zákazníky.

Díky své výrobě, vybudované distribuční síti a díky kvalitě vyráběného produktu je výrobek a značka Liapor známá po celé Evropě i na dalších kontinentech. Pro další růst společnosti je doporučena spolupráce s ostatními podniky, ale i se zaměstnanci v kolektivní snaze o dokonalost. Motivace a kooperace je základem všech dalších budoucích a úspěšných vztahů. Tím se zároveň zvyšuje důležitost správného strategického marketingového plánování, které zdůrazňuje významnost spolupráce se zákazníky, dodavateli a dalšími partnery za účelem dosažení společných podnikových cílů.

Cíle diplomové práce se podařilo splnit navržením konkrétních marketingových strategií i marketingového akčního programu se zaměřením na využití nástrojů komunikačního mixu. Z výsledků diplomové práce lze usoudit, že kritické roky společnosti Lias Vintířov jsou již překonány a v budoucnu se předpokládá pozitivní vývoj a další růst společnosti.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ALTEA. *Strategické plánování*. [online] 2014 [cit. 18. 01. 2014]. Dostupné z: <http://spalteaknowstech.blogspot.cz/2013/04/an-overview-about-strategic-planning.html>
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Povol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- BETONSERVER. *HOFMANN-SOKOLOV*. [on-line] 2015 [cit. 07. 03. 2015]. Dostupné z: www.betonserver.cz/hofmann-sokolov
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- BUSINESSVIZE. *Finanční analýza*. [online] 2014 [cit. 19. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- CEMEX s. r. o. [online] 2015 [cit. 18. 01. 2015]. Dostupné z: <http://www.cemex.cz>
- ČASOPIS STAVEBNICTVÍ. *Současný stavební trh českých výrobců stavebních hmot*. Časopis stavebnictví. [on-line] 2015 [cit. 10. 03. 2015]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/soucasny-stavebni-trh-z-pozice-velkych-ceskych-vyrobcu-stavebnich-hmot_N5227_03/2014
- ČSÚ. *Indexy stavebních prací, indexy cen stavebních děl a indexy stavebních nákladů stavební výroby 2012*. CZSO. [on-line] 2014 [cit. 12. 08. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/tab/7E00202620>
- ČSÚ. *Karlovarský kraj*. CZSO. [online] 2014 [cit. 15. 08. 2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330124-14-n_2014-xk
- ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činnosti CZ NACE*. CZSO. [online] 18. 09. 2014 [cit. 02. 01. 2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))
- ČSÚ. *Počet obyvatel, přirozený a migrační přírůstek v Karlovarském kraji*. CZSO. [on-line] 2014 [cit. 20. 09. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330124-14-xk>
- ČSÚ. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2013*. CZSO [online] 2014 [cit. 30. 10. 2014]. Dostupné z: [www:http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030614.docx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030614.docx)
- ČSÚ. *Vývoj stavebnictví v ČR od roku 1994*. CZSO. [online] 2014 [cit. 15. 08. 2014]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?cislotab=STA1010CU&kapitola_id=3&null
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- HÁLEK. *Prezentace k přednáškám předmětu Marketing*. [online] 2014 [cit. 19. 3. 2014]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=02>

- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana a VYKYPĚL Oldřich. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1
- IDNES. *Úrokové sazby*. iDnes/Finance. [online] 21. 01. 2015 [cit. 03. 03. 2015]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/prumerne-urokove-sazby-hypotek-prosinec-2014-fey-/hypindex.aspx?c=A150119_140359_pujcky_sov
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- JOBBER, David. *Principles and practice of Marketing*. 5. Vydání. Maidenhead: The McGraw-Hill Education, 2007. ISBN - 13 978-0-07-711415-2
- JONÁŠ. *Strategická situační analýza*. [online] 2013 [28. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- JUSTICE. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. Veřejný rejstřík a sbírka listin - MS [on-line] 2014 [cit. 05. 07. 2014] Dostupné z: www.justice.cz
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- Kolektiv autorů. *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: ČZU v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2009.
- KOTLER, Philip a AMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. 9. Vydání. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001. ISBN 0-13-028329-0
- KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. 14. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- LIAPOR. *Lias Vintířov*. [on-line] 2014 [cit. 15. 01. 2014]. Dostupné z: <http://www.liapor.cz/cz/profil-spolecnosti>
- LIAPOR. *Liapor, přírodní stavební materiál*. [on-line] 2013 [cit. 17. 04. 2013]. Dostupné z: <http://www.liapor.cz/cz/>
- MATULA. *Marketing*. [online] 2014 [cit. 03. 03. 2014]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani.php>
- MFCR. *Ministerstvo financí zveřejňuje lednovou Makroekonomickou predikci*. Predikce vývoje. [online] 30. 1. 2015 [cit. 10. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/ministerstvo-financi-zverejnuje-lednovou-20417>
- MMR. *Legislativa v přípravě*. [on-line] 2015 [cit. 15. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Legislativa-v-priprave>

PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-12-0

PRO-DOMA. *BEST*. [online] 2015 [cit. 07. 02. 2015]. Dostupné z: <http://www.prodoma.cz/vyrobce-17-best.html>

SOLOMON, R. Michael, MARSHALL, W. Greg a STUART W. Elnora. *Marketing: očima světových manažerů*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X

TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra*. Brno: Albatros media, 2013. ISBN 978-80-265-0054-4

TST. *Rugen*. Teplárny Strakonice [online] 2014 [cit. 15. 06. 2014]. Dostupné z: <http://www.tst.cz/main.php?jaom>

VELOX. [on-line] 2015 [cit. 07. 03. 2015] Dostupné z: www.velox.cz

VSFC. *Poměrové ukazatele*. [on-line] 2015 [cit. 08. 01. 2015]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomerove_ukazatele_FA.pdf

WIENER BERGER a. s. [on-line] 2015 [cit. 05. 03. 2015]. Dostupné z: <http://www.wienerberger.cz>

Interní informace a materiály poskytnuté managementem podniku (vnitřní materiály, nařízení, manažerské reporty) na základě osobních konzultací.

9. PŘÍLOHY

| | |
|-----------|---|
| Příloha A | Výkaz zisků a ztrát společnosti Lias Vintířov |
| Příloha B | Tabulka příležitostí a hrozeb |
| Příloha C | Tabulka silných a slabých stránek společnosti |
| Příloha D | Otázky z polostrukturovaného rozhovoru s managementem společnosti |
| Příloha E | Návrh dotazníku |
| Příloha F | Užití keramzitu při stavbě domu |
| Příloha G | Zdivo Liapor |

Příloha A: Výkaz zisku a ztrát

Výkazy zisku a ztrát společnosti Lias Vintířov, LSM k. s. za období 2008 -2013

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AKTIVA CELKEM (plný rozsah) | 512979 | 580881 | 568940 | 564691 | 514184 | 512691 |
| A.Pohledávky za upsaný základní kapitál | | | | 1811329 | 2901842 | 7906275 |
| B.Dlouhodobý majetek | 294359 | 383928 | 373490 | 385341 | 343993 | 326521 |
| B.I.Dlouhodobý nehmotný majetek | 30711 | 29738 | 17928 | 13369 | 7793 | 116 |
| B.I.1.Zřizovací výdaje | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2.Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.3.Software | 272 | 11622 | 3407 | 1310 | 12 | 97 |
| B.I.4.Ocenitelná práva | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.5.Goodwill | | | | 106918,3 | 93958,34 | 80998,34 |
| B.I.6.Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 30439 | 18116 | 14521 | 12059 | 7781 | 19 |
| B.I.7.Nedokončený dlouhodobý nehmot.maj. | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.8.Poskyt.zálohy na dlouhod.nehm.maj. | | | | 1704410 | 2807884 | 7825277 |
| B.II.Dlouhodobý hmotný majetek | 241384 | 326944 | 373490 | 304962 | 290123 | 276363 |
| B.II.1.Pozemky | 2514 | 2514 | 4234 | 4234 | 2514 | 2514 |
| B.II.2.Stavby | 114920 | 113857 | 128867 | 123790 | 119718 | 117094 |
| B.II.3.Samost.mov.věci a soub.mov.věcí | 112009 | 127617 | 193108 | 175544 | 158701 | 153985 |
| B.II.4.Pěstitelské celky trv.porostů | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.5.Základní stádo a tažná zvířata | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.6.Jiný dlouhodobý hmotný majetek | | | | 16400 | 91427,4 | 3036911 |
| B.II.7.Nedokončený dlouhodobý hmot.maj. | 10900 | 82956 | 325 | 1394 | 9190 | 2770 |
| B.II.8.Poskyt.záhl.na dlouhodob.hmot.maj. | 1041 | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.9.Oceňovací rozdíl k nab.majetku | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.III.Dlouhodobý finanční majetek | 22264 | 27246 | 29028 | 47010 | 46077 | 50042 |
| B.III.1.Podíly v ovládaných a říz.osob. | 4490 | 4486 | 7476 | 4308 | 4467 | 4650 |
| B.III.2.Podíly v úě.jedn pod pods.vlivem | | | | 42702 | 41610 | 45392 |
| B.III.3.Ost.dlouhod.cenné papíry a vkl. | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.III.4.Půjčky a úvěry pod podst.vlivem | 17774 | 22760 | 21552 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.5.Jiný dlouhodobý finanční majetek | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.III.6.Pořizovaný dlouhodobý fin.majet | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.III.7.Poskyt.zálohy na dlouh.fin.maj. | | | | 5205939 | 4977213 | 4064422 |
| C.Oběžná aktiva | 206185 | 186782 | 187683 | 193063 | 165527 | 179212 |
| C.I.Zásoby | 58341 | 59083 | 76286 | 75180 | 87722 | 92839 |
| C.I.1.Materiál | 16257 | 16192 | 17825 | 20394 | 19708 | 19668 |
| C.I.2.Nedokončená výroba a polotovary | | 356 | | 427735,9 | 267 | 1195 |
| C.I.3.Výrobky | 34482 | 35078 | 52063 | 49207 | 62734 | 67799 |
| C.I.4.Zvířata | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.I.5.Zboží | 7540 | 7457 | 6398 | 5579 | 5013 | 4177 |
| C.I.6.Poskytnuté zálohy na zásoby | 62 | | | 0 | 0 | 0 |
| C.II.Dlouhodobé pohledávky | 315 | 294 | 149 | 4019 | 3920 | 231 |
| C.II.1.Pohledávky z obchodních vztahů | 213 | 192 | 47 | 47 | 47 | 66 |
| C.II.2.Pohled.-ovládající a řídicí osoba | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.II.3.Pohledávky-podstatný vliv | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.II.4.Pohled.za společníky,členy druž. | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 102 | 102 | 102 | 3972 | 3873 | 102 |
| C.II.6.Dohadné účty aktivní | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.II.7.Jiné pohledávky | | | | 0 | 0 | 63 |
| C.II.8.Odložená daňová pohledávka | | | | 996322,4 | 530515,4 | 910419,3 |
| C.III.Krátkodobé pohledávky | 95390 | 118055 | 93928 | 85405 | 66873 | 83696 |
| C.III.1.Pohledávky z obchodních vztahů | 59860 | 71657 | 57053 | 48429 | 36342 | 54011 |
| C.III.2.Pohl.-ovládající a řídicí osoba | 5750 | 3685 | 5085 | 5100 | 2382 | 346 |
| C.III.3.Pohledávky-podstatný vliv | 11516 | 32995 | 16002 | 19401 | 11761 | 13548 |
| C.III.4.Pohled.za společníky,členy druž. | | | | 0 | 0 | 0 |
| C.III.5.Sociální zabezpečení a zdr.poj. | | | | 0 | 216016,2 | 281429,9 |
| C.III.6.Stát-daňové pohledávky | | | | 2195 | 5832 | 1311 |
| C.III.7.Krátkodobé poskytnuté zálohy | 3273 | 3128 | 6211 | 718 | 652 | 3092 |
| C.III.8.Dohadné účty aktivní | 13360 | 4771 | 7207 | 6488 | 7728 | 9293 |
| C.III.9.Jiné pohledávky | 1631 | 1819 | 2370 | 3074 | 2176 | 2095 |
| C.IV.Krátkodobý finanční majetek | 52139 | 9350 | 17320 | 28459 | 7012 | 2446 |
| C.IV.1.Peníze | 154 | 143 | 420 | 270 | 111 | 181 |
| C.IV.2.Účty v bankách | 51985 | 9207 | 16900 | 28189 | 6901 | 2265 |
| C.IV.3.Krátkodobé cen.papíry a podíly | | | | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|----------|----------|----------|
| C.IV.4.Požizovaný krátkodobý fin.majet. | | | | 11145,26 | 4912,24 | 15060,73 |
| D.I.Časové rozlišení | 12435 | 10171 | 7767 | 6287 | 4664 | 6958 |
| D.I.1.Náklady příštích období | 12435 | 10171 | 7768 | 6287 | 4664 | 6958 |
| D.I.2.Komplexní náklady příštích období | | | | 0 | 0 | 0 |
| D.I.3.Příjmy příštích období | | | | 7017763 | 7883968 | 11985758 |
| PASIVA CELKEM | 512979 | 580881 | 568940 | 584691 | 514184 | 512691 |
| A.Vlastní kapitál | 406966 | 414092 | 403912 | 400091 | 374444 | 363523 |
| A.I.Základní kapitál | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 |
| A.I.1.Základní kapitál | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 | 200000 |
| A.I.2.Vlast.akcie a vlast.obchod.podíly | | | | 0 | 0 | 0 |
| A.I.3.Změny základního kapitálu | | | | 0 | 0 | 0 |
| A.II.Kapitálové fondy | 430 | 427 | 391 | -1032 | -1782 | 2180 |
| A.II.1.Emisní ážio | | | | 0 | 0 | 0 |
| A.II.2.Ostatní kapitálové fondy | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| A.II.3.Oceň.rozdíly z přecenění majetku | -70 | -73 | -109 | -16 | -879 | 3083 |
| A.II.4.Oceň.rozdíly z přecenění při př. | | | | | | 0 |
| A.II.5.Rozdíly z oce.při přeměnách spol. | | | | -1516 | -1403 | -1403 |
| A.II.6.Rezervní fondy a ost.fondy | | | | | | 0 |
| A.III.Rez.fondy,nedílit.fond a ost.fondy | 18675 | 21663 | 23370 | 23267 | 23267 | 23267 |
| A.III.1.Zákonný rezer.fond/Nedílit.fond | 18572 | 21560 | 23267 | 23267 | 23267 | 23267 |
| A.III.2.Statutární a ostatní fondy | 103 | 103 | 103 | 0 | 0 | 0 |
| A.IV.Výsledek hospodaření min.let | 127292 | 157848 | 163743 | 167538 | 167585 | 148014 |
| A.IV.1.Nerozdělený zisk minulých let | 127292 | 157848 | 163743 | 167538 | 167585 | 152958 |
| A.IV.2.Neuhrazená ztráta minulých let | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.IV.3.Jiný výsledek hospod.min.let | | | | | | -4944 |
| A.V.Výsledek hosp.běžného účet.období | 60569 | 34154 | 16408 | 10318 | -14626 | -9938 |
| B.Cizí zdroje | 106013 | 166789 | 165028 | 162600 | 139740 | 149168 |
| B.I.Rezervy | | | | 0 | 0 | 4362 |
| B.I.1.Rezervy podle zvlášť.předpisů | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2.Rezerva na důchody a pod.záv. | | | | 0 | 394161,6 | 0 |
| B.I.3.Rezerva na daň z příjmů | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.I.4.Ostatní rezervy | | | | 0 | 0 | 4362 |
| B.II.Dlouhodobé závazky | 24783 | 22834 | 27315 | 24803 | 14731 | 13308 |
| B.II.1.Závazky z obchodních vztahů | | 801 | 9246 | 8789 | 89 | 89 |
| B.II.2.Závazky-ovládající a řídicí osoba | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.3.Závazky-podstatný vliv | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.4.Závazky ke společ.,členům družst. | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.5.Dlouhodobé přijaté zálohy | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.6.Vydané dluhopisy | | | | 0 | 0 | 0 |
| B.II.7.Dlouhodobé směnky k úhradě | | | | 1249165 | 668693,2 | 0 |
| B.II.8.Dohadné účty pasivní | | | | 459408,8 | 360809,2 | 0 |
| B.II.9.Jiné závazky | 9641 | 8376 | 5251 | 3575 | 2531 | 1178 |
| B.II.10.Odložený daňový závazek | 15142 | 13657 | 12818 | 12439 | 12111 | 12041 |
| B.III.Krátkodobé závazky | 81130 | 74582 | 74232 | 85945 | 80924 | 85440 |
| B.III.1.Závazky z obchodních vztahů | 36999 | 49153 | 49964 | 50029 | 59186 | 62461 |
| B.III.2.Závaz.-ovládající a řídicí osoba | 3957 | 1322 | 1167 | 103212 | -103 | 26 |
| B.III.3.Závazky-podstatný vliv | 392 | 31 | 375 | 8869 | 118 | 906 |
| B.III.4.Závazky ke společ.,členům družst. | 497 | 516 | 501 | 459 | 309 | 230 |
| B.III.5.Závazky k zaměstnancům | 3484 | 3332 | 3218 | 3267 | 3034 | 3365 |
| B.III.6.Závazky ze soc.zabezp.a zdr.poj. | 1668 | 1687 | 1796 | 1821 | 1658 | 1824 |
| B.III.7.Stát-daňové závazky a dotace | 15999 | 3838 | 2452 | 7087 | 7605 | 7517 |
| B.III.8.Krátkodobé přijaté zálohy | 893 | 3616 | 3599 | 2969 | 1440 | 1097 |
| B.III.9.Vydané dluhopisy | | | | 214280 | 898916 | 0 |
| B.III.10.Dohadné účty pasivní | 17157 | 10992 | 11126 | 11443 | 7683 | 7957 |
| B.III.11.Jiné závazky | 84 | 95 | 34 | 1 | -6 | 57 |
| B.IV.Bankovní úvěry a výpomoci | 100 | 69373 | 63481 | 51352 | 44085 | 46058 |
| B.IV.1.Bankovní úvěry dlouhodobé | 100 | 59373 | 52481 | 36852 | 21185 | 7826 |
| B.IV.2.Krátkodobé bankovní úvěry | | 10000 | 11000 | 15000 | 22900 | 38232 |
| B.IV.3.Krátkodobé finanční výpomoci | | | 0 | 0 | 46058 | 0 |
| C.I.Časové rozlišení | | | 2000 | 0 | 7826 | 0 |
| C.I.1.Výdaje příštích období | | | 0 | 0 | 38232 | 0 |
| C.I.2.Výnosy příštích období | | | 2000 | 0 | 0 | 0 |

Výkazy zisku a ztrát společnosti Lias Vintřův, LSM k. s. za období 2008 -2013

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| I.Tržby za prodej zboží (plný rozsah) | 47105 | 26360 | 29071 | 20887 | 29623 | 41615 |
| A.Náklady vyn.na prodané zboží | 39748 | 23582 | 25024 | 18793 | 28892 | 41238 |
| + Obchodní marže | 7357 | 2778 | 4047 | 2094 | 731 | 377 |
| II.Výkony | 582496 | 443337 | 429425 | 389510 | 349578 | 328224 |
| II.1.Tržby za prodej vl.výr.a služeb | 575623 | 442232 | 407100 | 393049 | 335133 | 322112 |
| II.2.Změna stavu vnitrop.zásob vl.činn. | 6774 | 995 | 16630 | -3629 | 14297 | 5994 |
| II.3.Aktivace | 99 | 110 | 5695 | 90 | 146 | 118 |
| B.Výkonová spotřeba | 398548 | 290949 | 299688 | 269100 | 270247 | 246710 |
| B.1.Spotřeba materiálu a energie | 251194 | 185915 | 193756 | 177056 | 179153 | 165917 |
| B.2.Služby | 147354 | 105034 | 105932 | 92104 | 91094 | 80793 |
| Přidaná hodnota | 191305 | 155166 | 133784 | 122444 | 80060 | 81891 |
| C.Osobní náklady | 85828 | 80735 | 77595 | 76624 | 73124 | 68799 |
| C.1.Mzdové náklady | 63172 | 60144 | 57094 | 56284 | 53674 | 50806 |
| C.2.Odměny členům orgánů spol.a družstva | | | | | | |
| C.3.Náklady na soc.zabezp.a zdr.pojišt. | 20755 | 18761 | 18671 | 18548 | 17688 | 16635 |
| C.4.Sociální náklady | 1901 | 1830 | 1830 | 1810 | 1782 | 1358 |
| D.Daně a poplatky | 965 | 1264 | 1319 | 1789 | 1570 | 1561 |
| E.Odpisy dlouhodob.nehm.a hmot.majetku | 31663 | 32452 | 33276 | 31006 | 28753 | 25611 |
| III.Tržby z prodeje dlouhodob.maj.a mat. | 3863 | 10350 | 5762 | 4111 | 5295 | 1583 |
| III.1.Tržby z prodeje dlouhodob.majetku | 2560 | 9373 | 4722 | 3507 | 4429 | 1092 |
| III.2.Tržby z prodeje materiálu | 1303 | 977 | 1040 | 604 | 866 | 491 |
| F.Zústat.cena prod.dlouhodob.maj.a mat. | 1447 | 15187 | 4641 | 3938 | 5490 | 1627 |
| F.1.Zústat.cena prod.dlouhod.majetku | 733 | 14503 | 3926 | 3688 | 5048 | 1377 |
| F.2.Prodaný materiál | 714 | 684 | 715 | 250 | 442 | 250 |
| G.Změna st.rezerv a opr.pol.a kompl.nák. | 178 | -1799 | 305 | 427 | 811 | 1366 |
| IV.Ostatní provozní výnosy | 18857 | 28505 | 15062 | 14019 | 21118 | 13379 |
| H.Ostatní provozní náklady | 24891 | 26558 | 15592 | 14812 | 12126 | 8585 |
| V.Převod provozních výnosů | | | | 4 | 749 | 481 |
| I.Převod provozních nákladů | | | | 4 | 749 | 481 |
| * Provozní výsledek hospodaření | 69053 | 39624 | 21880 | 11960 | -15401 | -10696 |
| VI.Tržby z prod.cenn.papírů a podílů | | | | | | |
| J.Prodané cenné papíry a podíly | | | | | | |
| VII.Výnosy z dlouhodobého finanč.majetku | 4271 | 3051 | 2474 | 1521 | 2836 | 687 |
| VII.1.Výnosy z pod.pod podstatným vlivem | 4271 | 3051 | 2474 | 1521 | 2836 | 687 |
| VII.2.Výnosy z ost.dlouhcen.pap.a podílů | | | | | | |
| VII.3.Výnosy z ostat.dlouhodob.finan.maj | | | | | | |
| VIII.Výnosy z krátkodobého finanč.majet. | | | | | | |
| K.Náklady z finančního majetku | | | | | | |
| IX.Výnosy z přecen.cen.pap.a derivátů | | | | | | |
| L.Náklady z přecen.cen.pap.a derivátů | | | | | | |
| M.Změna stavu rezerv a opr.pol.ve fin.o. | | | | | | |
| X.Výnosové úroky | 1556 | 1405 | 680 | 992 | 26 | 14 |
| N.Nákladové úroky | 897 | 1729 | 3279 | 2622 | 1902 | 1465 |
| XI.Ostatní finanční výnosy | 22530 | 6448 | 2546 | 6697 | 3979 | 7752 |
| O.Ostatní finanční náklady | 21103 | 7013 | 4117 | 5135 | 4530 | 6324 |
| XII.Převod finančních výnosů | | | | | | |
| P.Převod finančních nákladů | | | | | | |
| * Finanční výsledek hospodaření | 6357 | 2162 | -1696 | 1453 | 409 | 664 |
| Q.Daň z příjmů za běžnou činnost | 14653 | 7527 | 3726 | 3051 | -329 | -69 |
| Q.1.-splatná | 15472 | 9012 | 4565 | 3440 | | |
| Q.2.-odložená | -819 | -1485 | -839 | -379 | -329 | -69 |
| ** Výsledek hospodaření za běžnou činn. | 60757 | 34259 | 16458 | 10352 | -14663 | -9963 |
| XIII.Mimořádné výnosy | | | | | | |
| R.Mimořádné náklady | | | | | | |
| S.Daň z příjmů z mimořádné činnosti | | | | | | |
| S.1.-splatná | | | | | | |
| S.2.-odložená | | | | | | |
| * Mimořádný výsledek hospodaření | | | | | | |
| T.Převod podílů společníkům | 188 | 105 | 50 | 34 | -37 | -25 |
| *** Výsledek hospodaření za účet.období | 60569 | 34154 | 16408 | 10318 | -14626 | -9938 |
| **** Výsledek hospodaření před zdaněním | 75410 | 41786 | 20184 | 13413 | -14992 | -10032 |

Příloha B: Příležitosti a hrozby

| Příležitost | Význam | | | Doba trvání v letech |
|--|--------|---------|------|-------------------------|
| | Velký | Střední | Malý | |
| Dotace | x | | | 5 |
| Expandování v rámci Evropy | x | | | 5 |
| Zlepšující se situace ve stavebnictví | | x | | 1 |
| Využití podpory malých a středních podniků | | x | | 4 |
| Účast na veletrzích | | | x | 2 |
| Účast na veřejných zakázkách | x | | | 4 |
| Variabilita výroby | | | x | 3 |
| Spolupráce na výzkumu technologií s VŠ | | x | | 3 |
| Inovace technologie | | x | | 3 |
| Vývoj a nové trendy ve stavebnictví | | x | | 3 |
| Účast na grantech | | x | | 5 |
| Predikovaný růst ekonomiky ČR | x | | | 3 |

| Hrozba | Význam | | | Doba trvání v letech |
|---|--------|---------|------|-------------------------|
| | Velký | Střední | Malý | |
| Vstup nových firem - konkurentů | | | x | 5 |
| Ztráta odběratelů | x | | | 4 |
| Vývoj ekonomiky | x | | | 5 |
| Změny cen energií | x | | | 5 |
| Vyjednávací síla dodavatele | | | x | 5 |
| Nízká informovanost odběratelů (nové technologie) | | x | | 3 |
| Závislost na tradičních technologických metodách | | x | | 4 |
| Cenová konkurence | | x | | 3 |
| Platební morálka - druhotná platební neschopnost | | x | | 4 |
| Nepřímá konkurence | | x | | 5 |
| Kurzové rozdíly | | | x | 5 |
| Dodržování a znalost legislativy | | x | | 5 |

Zdroj: zpracováno autoem, 2015

Příloha C: Silné a slabé stránky podniku

| | Váha faktoru | Posouzení stavu (výkonnost) | | | | | | Hodnota faktoru |
|---|--------------|-----------------------------|----|----|---|---|---|-----------------|
| | | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 | |
| Organizace | | | | | | | | |
| Nízká fluktuace zaměstnanců | 0,25 | | | | x | | | 0,25 |
| Kvalitní vrcholový management | 0,40 | | | | | x | | 0,80 |
| Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci | 0,35 | | | | x | | | 0,35 |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |
| Zákazníci | | | | | | | | |
| Dobré vztahy s okolím | 0,22 | | | | | | x | 0,64 |
| Detailní znalost trhu | 0,15 | | | | | x | | 0,30 |
| Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy | 0,25 | | | | | x | | 0,50 |
| Stálost zákazníků | 0,38 | | | | x | | | 0,38 |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |
| Společnost | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Monopolní postavení ve výrobě keramzitu | 0,16 | | | | | x | | 0,32 |
| Dobré jméno podniku, značka | 0,21 | | | | | | x | 0,63 |
| Dlouholeté zkušenosti v odvětví | 0,26 | | | | | x | | 0,52 |
| Závislost na jednom dodavateli | 0,15 | | | | | x | | 0,3 |
| Zastaralost některých strojů a zařízení | 0,22 | | x | | | | | -0,44 |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |
| Produkt | | | | | | | | |
| Kvalita produktů | 0,27 | | | | | x | | 0,54 |
| Unikátní vlastnosti Liaporu | 0,17 | | | | | | x | 0,51 |
| Investice do výzkumu a rozvoje | 0,25 | | | | | x | | 0,50 |
| Certifikace (ISO, BZP) | 0,11 | | | | | x | | 0,22 |
| Doplňkové služby (servis, montáž) | 0,20 | | | | | x | | 0,40 |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |

| | Váha faktora | Posouzení stavu (výkonnost) | | | | | | Hodnota faktora |
|--|-----------------|-----------------------------|---|--|---|---|-------|--------------------|
| | | | | | | | | |
| Komunikační nástroje | | | | | | | | |
| Účinnost reklamy a propagace | 0,28 | | x | | | | -0,56 | |
| Public relations | 0,35 | | | | x | | 0,35 | |
| Využití sociálních sítí | 0,25 | | x | | | | -0,50 | |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |
| Logistika a distribuce | | | | | | | | |
| Přímý prodej v provozovně | 0,17 | | | | | x | 0,34 | |
| Distribuční síť v ČR | 0,26 | | | | | x | 0,52 | |
| Spolupráce se zástupci distribučních prodejen | 0,17 | | | | | | -0,34 | |
| Vlastní poskytování dopravy | 0,20 | | | | x | | 0,20 | |
| Blízkost primárního dodavatele | 0,20 | | | | | x | 0,40 | |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |
| Zdroje a finance | | | | | | | | |
| Objem prodeje | 0,22 | | | | | x | 0,44 | |
| Nízká zadluženost | 0,27 | | | | x | | 0,27 | |
| Finanční stabilita podniku | 0,29 | | | | x | | 0,29 | |
| Kapitálové zdroje | 0,22 | | | | x | | 0,22 | |
| | $\Sigma = 1$ | | | | | | | |

Zdroj: zpracováno autorem, 2015

Zvolená hranice + 0,5 a – 0,3

Příloha D: Otázky z polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem top managementu společnosti (asistent ředitele) společnosti Lias Vintířov:

1. Co je hlavní činností společnosti Lias Vintířov?
2. Jaký produkt, či služba je pro podnik Lias Vintířov stěžejní a na který produkt a činnost se chce společnost v nejbližší budoucnosti nejvíce zaměřit?
3. Kde se podnik vidí za 5 let?
4. Jaký dopad měla světová finanční krize na společnost?
5. Kdo je Vašimi nejdůležitějšími zákazníky?
6. Kdo patří mezi Vaše nejdůležitější dodavatele?
7. Existuje oblast, činnost, v které má společnost čistou konkurenční výhodu?
8. Jakým způsobem se společnost snaží obstát před konkurenčními podniky?
9. Jak probíhá výrobní proces keramzitu?
10. Co patří mezi nejvíce nákladné položky ve výrobním procesu?
11. Jak se společnost angažuje v oblasti výzkumu a vývoje?
12. Jaké formy propagace společnost používá?
13. Jak budujete dobré vztahy s okolím a se zákazníky?
14. Jak probíhá distribuce produktů?
15. Došlo v posledních letech ke změně v organizační struktuře a kompetencí?
16. Co patří mezi hlavní úkoly obchodního oddělení?
17. Jak probíhá komunikace a přenos informací uvnitř podniku?
18. Jaké jsou hlavní cíle plánované pro rok 2015?
19. Jak podnik využívá lidské zdroje, které má k dispozici?
20. Jaké prostředky chce společnost investovat do marketingové činnosti?

Příloha E: Dotazník

Dotazník

Tento dotazník je součástí plánovaného marketingového výzkumu společnosti Lias Vintířov, sloužící ke zjištění kladných a záporných stránek související s činností podniku. V případě zjištění nedostatků bude sloužit jako podklad pro následné nápravné opatření.

Naší společnosti velmi záleží na spokojenosti svých zákazníků a na základě zjištěných skutečností získaných od Vás se bude snažit o zkvalitnění svých služeb a výrobků a zvyšování Vaší spokojenosti.

Děkujeme za vyplnění a zaručujeme Vám anonymitu při zpracování dotazníku.

1. Jak jste se o naší společnosti dozvěděl/a ?
2. Jak byste charakterizoval/a spolupráci se společností Lias Vintířov?
3. Byl jste spokojen/a s případným řešením vzniklých problémů ze strany společnosti?
4. Dodržela společnost předem dohodnuté dodací lhůty na dodávku materiálu, zhotovení díla atd.?
5. Jste spokojen/a s kvalitou dodaných výrobků, ev. kvalitou zhotoveného díla?
6. Jak byste hodnotil/a komunikaci s naším podnikem?
7. Byl dodržen domluvený harmonogram prací?
8. Došlo v průběhu spolupráce k neplánovaným změnám? (uveďte, prosím, o jaké změny se jednalo). Pokud ano, jaký dopad měly tyto změny pro Vás?
9. Máte nějaké výhrady ke spolupráci se společností Lias Vintířov (případně jaké)?
10. Co byste změnil/a, nebo vylepšil/a na spolupráci s naší společností.

Děkujeme za Váš strávený čas vyplněním našeho dotazníku a těšíme se na příští spolupráci – kolektiv společnosti Lias Vintířov, lehký stavební materiál, k. s.

Příloha F: Užití keramzitu při stavbě domu



Příloha G: Zdivo Liapor

Zdivo Liapor

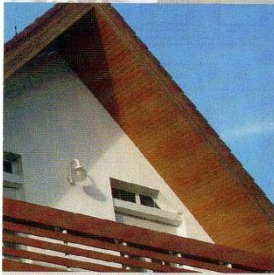
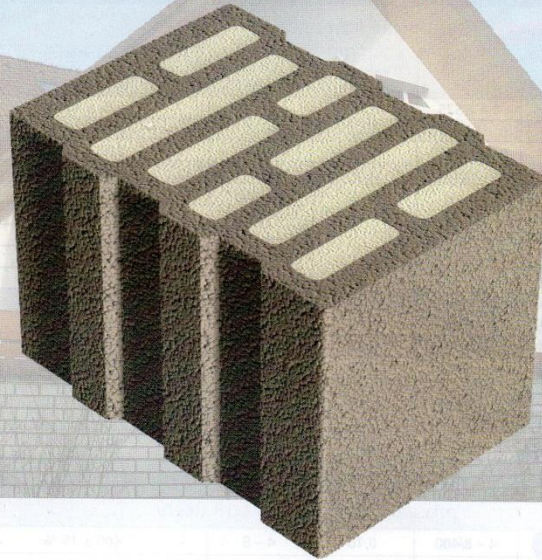
LiaporDům
Váš keramický stavební systém

Kompletní stavební systém

Sortimentní řešení našeho zdicího thermoakustického systému umožní i nestandardní řešení staveb. Systém je doplněn speciálními tvarovkami pro atypické řešení konstrukcí nebo ukončení vyzdívek. Pro elegantní řešení vodorovných konstrukcí slouží systém polo-prefabrikovaných stropů. Systém umožňuje provedení stropů na míru dle konkrétní dispozice. Nabídku kompletuje široká nabídka prefabrikovaných překladů a prefabrikované, architektonicky zajímavé schodiště z lehkého betonu.

Stavět s Liaporem znamená stavět homogenně: stěny, stropy, izolační zásypy a lehké mazaniny - to vše je z jediné stavební hmoty - Liaporu.

$$R = 4,4 \text{ m}^2 \cdot \text{KW}^{-1}$$



Liapor SL

extrémní teplo a ticho

