



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉ FIRMY**

MARKETING MIX OF SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**GABRIEL OBRTTEL**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. DAVID SCHÜLLER, Ph.D.**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Obrtel Gabriel**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Marketingový mix vybrané firmy**

v anglickém jazyce:

**Marketing Mix of Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 12. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN 01-323-9002-7.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-90-247-2049-4.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing. 1988, vol. 52, July, pp. 2-22.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2013

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení aktuálního stavu marketingu ve společnosti ACO Industries k. s. a obsahuje návrh na jeho zlepšení. Teoretická část definuje marketing nejprve z nejobecnějšího hlediska, poté přechází v definici marketingového mixu a dalších marketingových nástrojů.

Praktická část obsahuje popis společnosti ACO Industries k. s. a její zhodnocení pomocí marketingového mixu. Následuje návrh opatření, vedoucích k zlepšení aktuálního stavu marketingu.

## **Abstract**

Bachelor thesis is focused on assessment of actual marketing condition in ACO Industries k. s. and it contains the proposal for its improvement. The theoretical part, first, defines marketing from the most general point of view and then it passes into the definition of marketing mix and other marketing tools.

Practical part contains the description of ACO Industries k. s. and its assessment using the marketing mix. It continues with the proposal of the draft measures leading to improvement of actual marketing condition.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingový mix, nástroje marketingového mixu, relationship marketing, SWOT analýza, Porterova analýza 5 konkurenčních sil, SLEPTE analýza.

## **Keywords**

Marketing, marketing mix, marketing mix tools, relationship marketing, SWOT analysis, Porter's analysis, SLEPTE analysis.

## **Bibliografická citace**

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

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 27. 5. 2013

.....  
Gabriel Obrtel

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své bakalářské práce, panu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytl během zpracovávání této práce.

Dále bych chtěl poděkovat zástupcům společnosti ACO Industries k. s. za poskytnutí veškerých informací, potřebných ke zhotovení celé práce.

# Obsah

Úvod.....	8
Cíle a metodika práce .....	9
1 Teoretická východiska práce .....	10
1.1 Marketing .....	10
1.1.1 Definice marketingu .....	10
1.1.2 Funkce marketingu .....	11
1.2 Marketingový mix.....	12
1.2.1 Produkt.....	13
1.2.2 Cena .....	15
1.2.3 Distribuce.....	16
1.2.4 Propagace.....	17
1.2.5 Čtyři P vs. Čtyři C.....	19
1.3 Analýza SLEPTE .....	20
1.4 Porterova analýza .....	20
1.5 SWOT analýza .....	22
1.5.1 O-T analýza.....	22
1.5.2 S-W analýza.....	22
2 Analytická část práce .....	24
2.1 Představení podniku .....	24
2.1.1 Základní informace .....	24
2.1.2 Historie společnosti.....	25
2.1.3 Organizační struktura.....	26
2.1.4 Financování společnosti.....	27
2.2 Analýza marketingového prostředí .....	27



2.2.1	Marketingový mix.....	27
2.2.2	SLEPTE analýza .....	37
2.2.3	Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....	41
2.2.4	SWOT analýza.....	44
2.3	Primární výzkum.....	48
2.3.1	Plán výzkumu .....	48
2.3.2	Dotazník.....	49
2.3.3	Analýza dotazníku .....	50
3	Návrhy řešení.....	53
3.1	Marketingový mix.....	53
3.1.1	Hodnota (Customer value).....	53
3.1.2	Náklady (Cost to customer) .....	54
3.1.3	Pohodlí (Convenience) .....	54
3.1.4	Komunikace (Communication).....	55
3.2	Zhodnocení navrhovaných řešení .....	58
	Závěr .....	59
	Seznam použitých zdrojů.....	60
	Seznam tabulek, grafů a obrázků .....	63
	Seznam příloh .....	I
	Přílohy.....	II

# Úvod

Strategie a způsoby „myšlení“ většiny společností v dnešní době se mění a podniky stále více usilují o získání zákazníka v dlouhodobém smyslu slova. Jde jim o to, aby získaly jeho „srdce“, jeho loajalitu. Nesnaží se tedy pouze prodat produkt. Dnes už prodávají celou společnost, její značku, politiku.

U firem, kde neexistuje téměř žádný kontakt s koncovým zákazníkem, bývá často problém si tuto loajalitu získat. Vždyť proč by měl být kdokoliv loajální k někomu, koho ani nezná, koho nikdy neviděl?

Marketingových konceptů existuje celá spousta. Za dobu své existence vytvořil marketing spoustu odnoží, které se od sebe liší, ať už jen v maličkostech, či ve větších měřítcích. Jedněmi z těchto typů marketingu jsou transaction marketing a relationship marketing. Pokud se firma rozhodne prohlubovat druhý ze jmenovaných, jde jí právě o výše zmiňovanou loajalitu.

## **Cíle a metodika práce**

Cílem této bakalářské práce je vymezení teoretických poznatků, zanalyzování marketingového prostředí a marketingového mixu společnosti ACO Industries k. s. a následné stanovení návrhů na zlepšení marketingového mixu firmy.

Hlavním cílem práce je navrhnout opatření pro zlepšení stávající marketingové strategie společnosti. Tato opatření by měla zvýšit poptávku po výrobcích, zlepšit povědomí zákazníků o značce ACO Industries k. s. a zvýšit zisky společnosti.

Díličními cíli práce jsou pak, vedle představení společnosti, analýza současného stavu marketingového mixu a marketingového prostředí, ve kterém se firma nachází.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první z nich se budu zabývat vymezením teoretických východisek, a to zejména základních pojmů marketingového mixu a definic pro analýzy marketingového prostředí. Část druhá bude věnována analýze současného stavu společnosti pomocí marketingového mixu, SLEPTE analýzy, Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. V poslední části práce navrhnou zlepšení pro společnost ACO Industries k. s.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Marketing

*„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále větší míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme- od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme“ (Kotler, Keller, 2007, s. 41).*

### 1.1.1 Definice marketingu

Existuje nesčetné množství definic a názorů na to, co je to vlastně marketing. Většina odborníků, potažmo i laiků, se často opírá o své vlastní výroky, a tak není ani zdaleka možné definici marketingu nijak ucelit a sjednotit.

Podle Philipa Kotlera a Garyho Armstronga je marketing proces, pomocí něhož společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníka a budují s ním silný vztah za účelem zisku (Kotler, Armstrong, 2008).

Ve zjednodušeném smyslu slova to znamená, že jde o směnu výrobků, či služeb, za peníze v jakékoliv formě, ať už hotovostní, či bezhotovostní. Popřípadě mohou být nabízené produkty „vyměněny“ v barterovém obchodu za jiné služby a výrobky. Hlavní podstata marketingu tedy spočívá ve složitých vztazích mezi nabízejícími a poptávajícími stranami.

Mezi další z definic patří například definice Americké Marketingové Asociace (AMA). Ta uvádí, že marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost (American Marketing Association, 2007).

Statutární Institut Marketingu (CIM), ve Velké Británii, definuje marketing jako profitabilní proces managementu, odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb zákazníka (Chartered Institute of Marketing, UK, 2010).

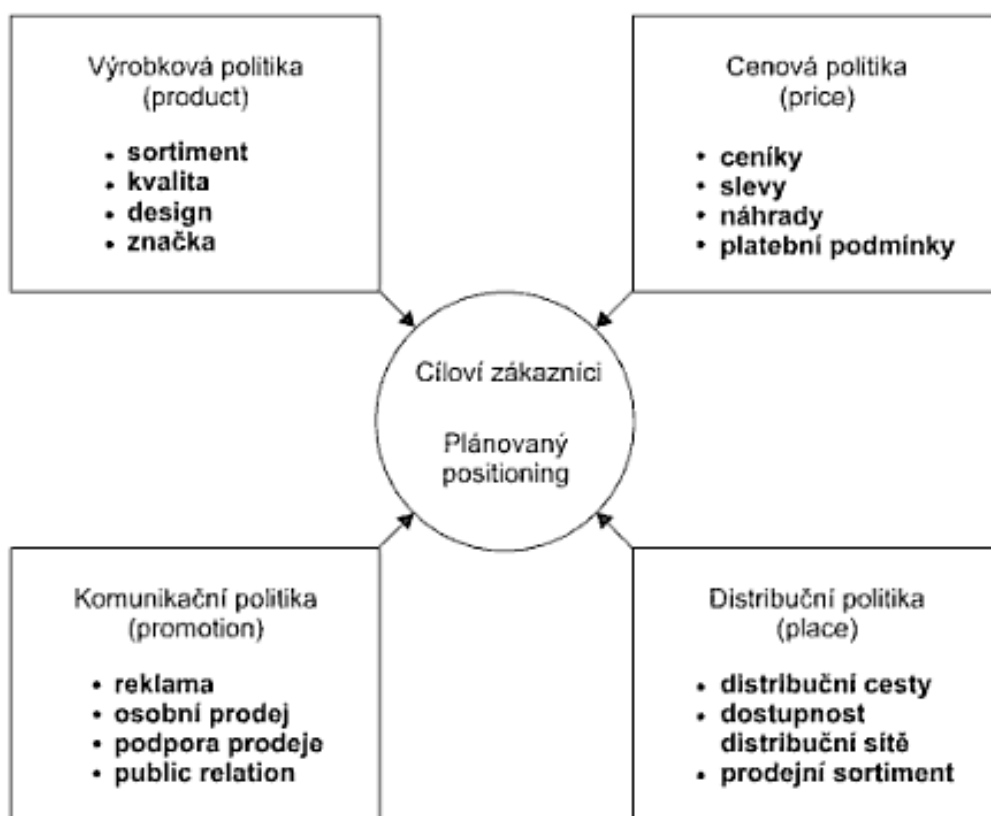
### **1.1.2 Funkce marketingu**

Vnímaná hodnota je zákazníkovo celkové posouzení užitečnosti výrobku, založené na vnímání toho, co je přijímáno a toho, co je vydáno (Zeithaml, 1988).

Tato hodnota by tedy měla představovat jakýsi kompromis, nebo střední cestu, mezi získaným a obětovaným, odevzdaným. Podle Zeithamla je tedy hlavní funkce marketingu uložena v pochopení zákazníkova vnímání hodnoty, ve vytvoření hodnoty pro zákazníka a v následné komunikaci se zákazníkem.

## 1.2 Marketingový mix

„Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu - produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) - musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt“ (Zamazalová, 2009, s. 39).



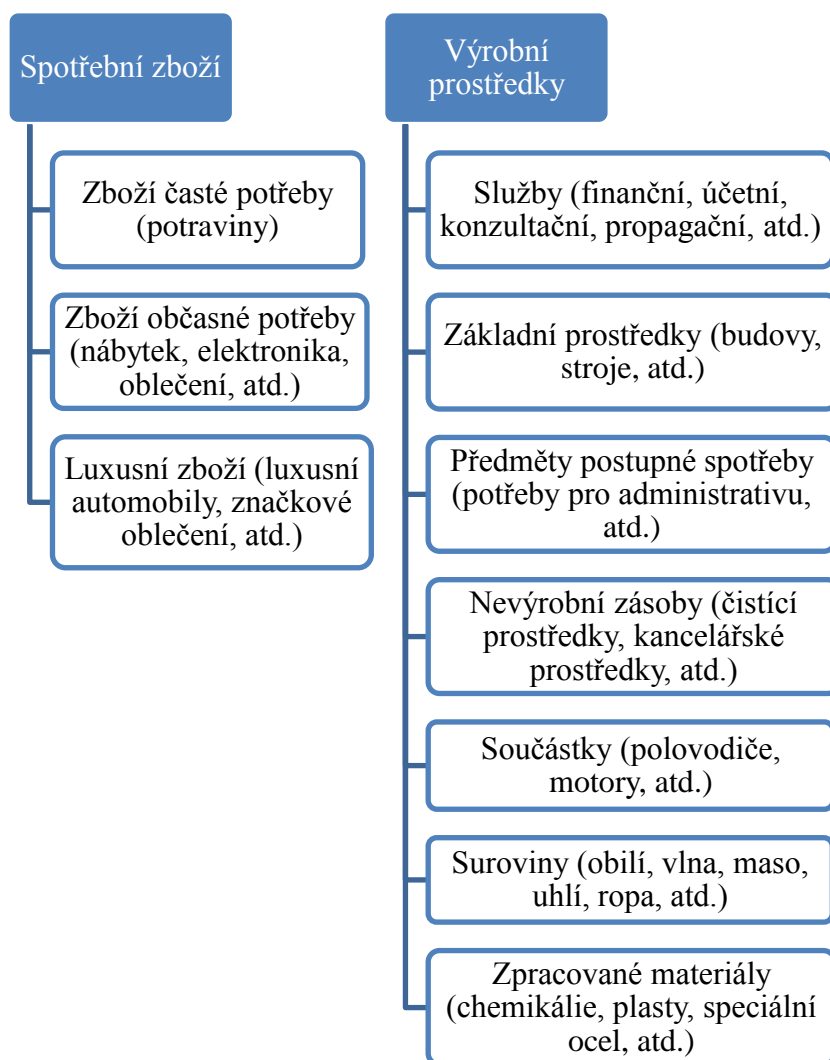
**Obrázek 1: Marketingový mix (4P)**  
(Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 106)

Některé rozšiřující modely ovšem uvádějí také 5P, kde další „P“ tvoří lidé (People), nebo 7P, kde jsou dalšími částmi mixu zaměstnanci (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence).

### 1.2.1 Produkt

Podle Ivety Horákové (1992) je produkt nejdůležitějším nástrojem marketingu. Produktem se rozumí jakákoliv nabídka, určená pro trh, za účelem uspokojení určité potřeby. Nejznámějšími produkty jsou pro širokou veřejnost produkty hmotné, ale produktem může být například i služba. Předmětem marketingu ovšem bývají také osoby, či jejich seskupení, s cílem stimulovat zájem o jimi poskytované služby, jako např. kulturní zážitek, zábava, atd.

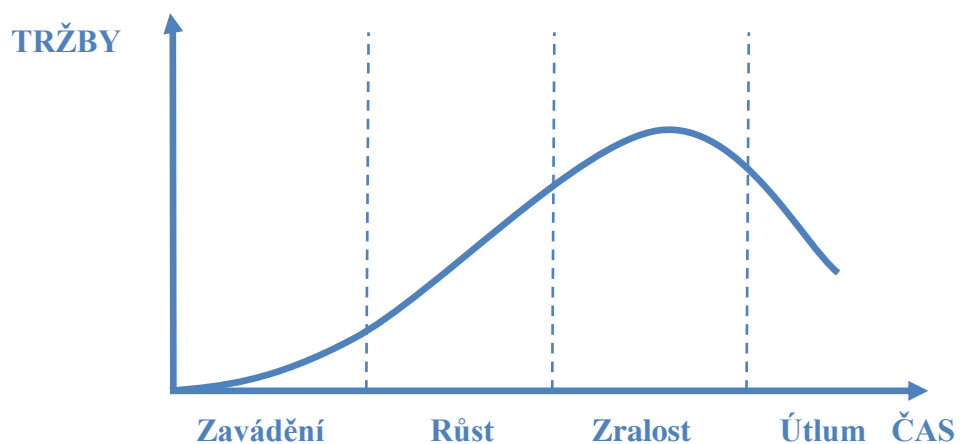
Horáková se opírá o Erdenera Kaynaka a klasifikuje produkt na dvě třídy. Na spotřební zboží a výrobní prostředky. Obě třídy se dále dělí (viz. Obrázek č. 2).



**Obrázek 2: Klasifikace produktů**  
(Upraveno dle: Horáková, 1992, s. 146)

Tyto dvě třídy se od sebe v mnohém liší. Jedním z rozdílů je jejich propagace. Výrobní prostředky bývají spojeny s reklamou, která informuje o vlastnostech produktu, kdežto spotřební zboží bývá propagováno například citově zaměřenou reklamou. Výrobní prostředky mohou být také využity k většímu počtu účelů, které jsou pro různé podniky rozdílné. Diference je také zřejmá u balení, kde se na jedné straně, u spotřebního zboží, prosazuje propagační charakter a na straně druhé, na trhu výrobních prostředků, spíše charakter ochranný.

Jakýkoliv produkt má životní cyklus, který má čtyři části- zavádění, růst, zralost a útlum (viz Graf č. 1).



**Graf č. 1: Životní cyklus produktu**  
(Upraveno dle: Horáková, 1992, s. 166)

Samotný produktový mix se skládá z:

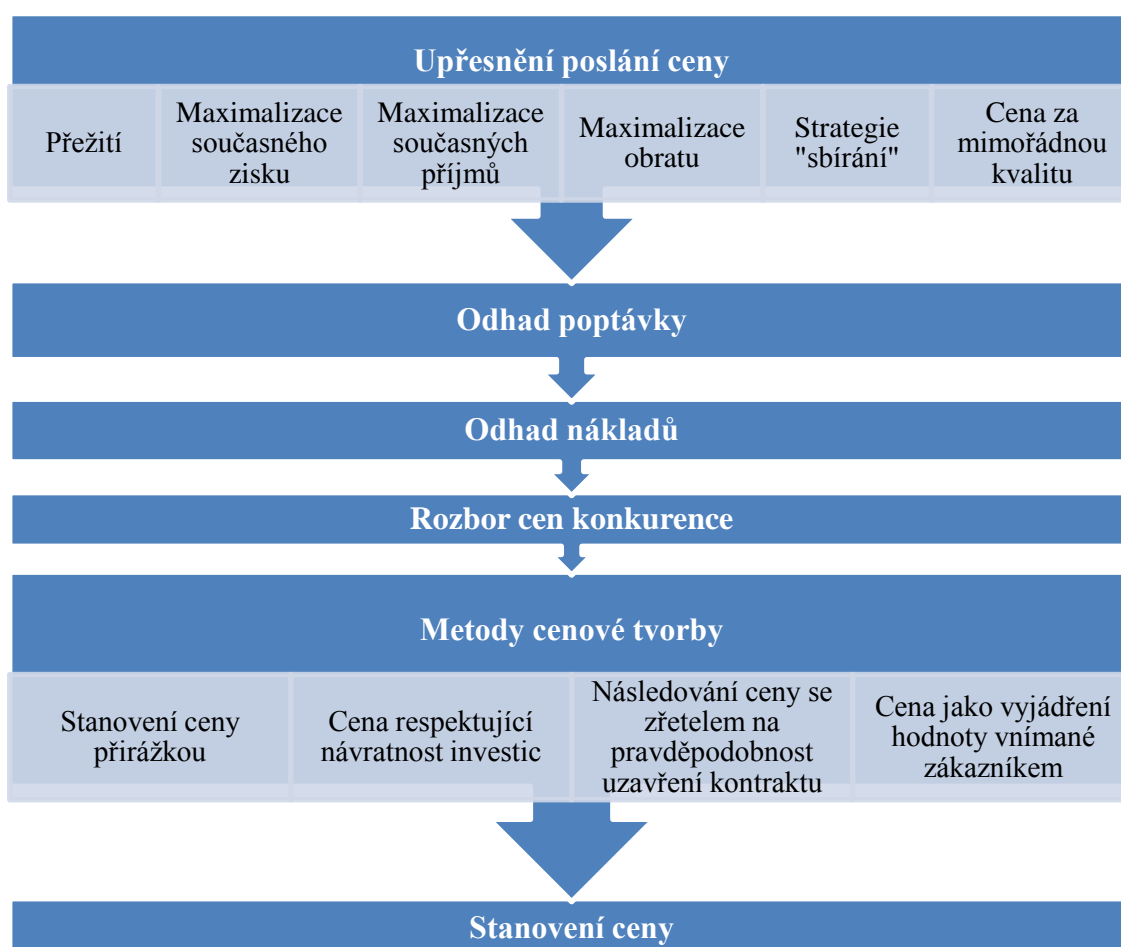
- Rozmanitost produktů
- Jakost
- Design
- Funkce
- Značka
- Balení
- Velikosti
- Služby
- Záruky
- Vrácení výrobků (Kotler, 2000, s. 114).



## 1.2.2 Cena

„Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt“ (Horáková, 1992, s. 36). Jsou to zpravidla peníze, zaplacené za produkt, přestože existují i další způsoby vyrovnání se, jako např. barterový obchod. Ovšem dalšími, pro spotřebitele neopomenutelnými, oběťmi jsou, kromě peněz, bezesporu úsilí vynaložené na získání produktu, čas potřebný pro transakci, nebo například pohodlí, které spotřebitel obětuje pro to, aby ke směně došlo.

„Stanovení ceny nového výrobku probíhá z pravidla v následujících krocích: definování cílů cenové politiky podniku - určení poptávky - zjištění nákladů - rozbor cen výrobního programu a chování konkurence - výběr metody stanovení ceny - rozhodnutí o výši ceny“ (Synek, 2007, s. 180).



Obrázek 3: Stanovení ceny nového produktu  
(Upraveno dle: Horáková, 1992, s. 146)

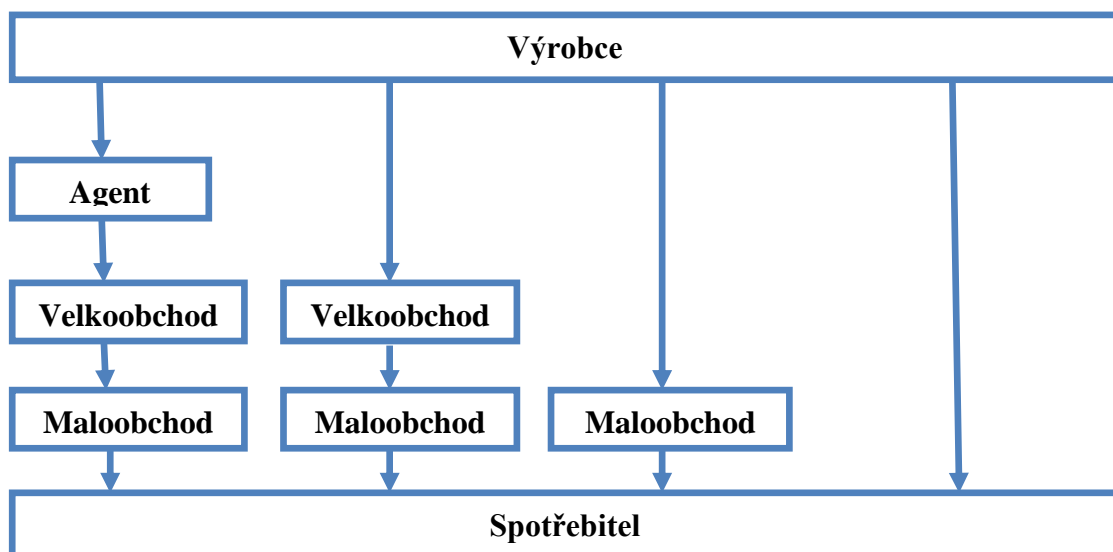
Samotný kontrakční mix se skládá z:

- Ceníková cena
- Slevy
- Srážky
- Termín placení
- Úvěrové podmínky (Kotler, 2000, s. 114).

### 1.2.3 Distribuce

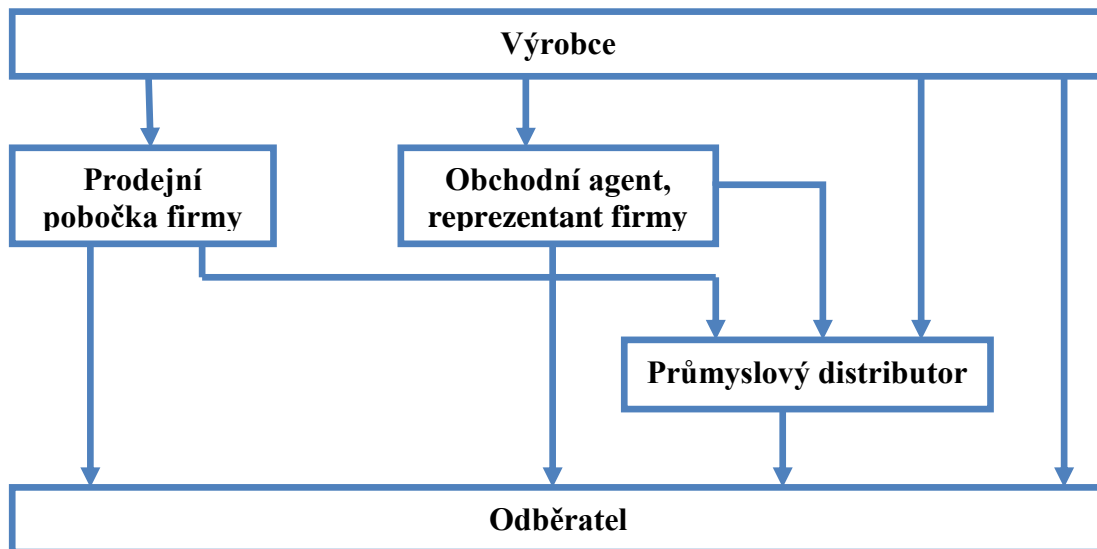
Distribuce je podle Horákové (1992) pohyb zboží od výrobce k uživateli. Jejím smyslem má být zajištění přesunu produktu tak, aby si jej mohl zákazník koupit v daný čas, na daném místě a v daném množství. To může být provedeno buď cestou přímou, nebo cestou nepřímou, přes tzv. zprostředkovatele.

„Souhrn organizací, které přispívají k tomu, aby zboží bylo dostupné k dalšímu užití nebo ke konečné spotřebě, nazýváme prodejní cesty“ (Horáková, 1992, s. 200). Tyto cesty se liší pro spotřební zboží a pro výrobní prostředky.



**Obrázek 4: Prodejní cesty spotřebního zboží**  
(Upraveno dle: Horáková, 1992, s. 201)

Prodejní cesty spotřebního zboží se dělí podle úrovní, kdy úroveň značí počet mezičlánků mezi výrobcem a spotřebitelem.



**Obrázek 5: Prodejní cesty výrobních prostředků**  
(Upraveno dle: Horáková, 1992, s. 202)

U výrobních prostředků probíhá distribuce formou přímých dodávek, řídících se podle hospodářských smluv, uzavřených mezi oběma stranami (Horáková, 1992).

Distribuční mix se skládá z:

- Distribuční cesty
- Pokrytí
- Sortiment
- Lokality
- Zásoby
- Doprava (Kotler, 2000, s. 114).

#### 1.2.4 Propagace

Propagace je způsob, jak vysvětlit zákazníkovi produkt a další prvky marketingového mixu. Obsahuje například osobní prodej, reklamu, podporu prodeje atd. (Zamazalová, 2009). „*Pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení*“ (Kotler, 2000, s. 124).

**Tabulka 1: Příklady propagačních nástrojů**  
(Upraveno dle: Kotler, 2000, s. 125)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Prodejní personál	Přímý marketing
Inzeráty v tisku a reklamy v audiovizuálních médiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení- vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky listovní poštou
Vkládaná sdělení do jednotlivých balení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nákupy
Brožury a příručky	Exponáty	Příspěvky na domácnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Televizní nákupy
Plakáty a letáky	Prezentace	Sponzorské dary		Faxová pošta
Adresáře	Kupóny	Publikace		Elektronická pošta
Opakované inzeráty	Rabaty	Společenské vztahy		Hlasová pošta
Billboardy	Úvěry na nízký úrok	Lobbyistické aktivity		
Reklamní nápisy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní sdělení v místě nákupu (stojánky, vitríny, apod.)	Slevy na protiodběry	Podnikové časopisy		
Audiovizuální materiály	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Symbols a loga	Vazbové prodeje			
Videokazety				

Cílem propagačního nástroje je oslovit co největší počet potenciálních zákazníků ve správný čas na správném místě (Kotler, 2000).

Komunikační mix se skládá z:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Prodejní personál
- Přímý marketing (Kotler, 2000, s. 114)

### 1.2.5 Čtyři P vs. Čtyři C

Jelikož se varianta Čtyři P, nebo její variace 5P a 7P, dívá na problematiku marketingového mixu pouze z pohledu prodávajícího, existuje její protichůdná varianta, tedy Čtyři C. Tento model se zabývá trhem z hlediska kupujícího. Každému ze čtyř P je možné přiřadit jedno ze čtyř C (Kotler, 2000).

**Tabulka 2: Čtyři P vs. Čtyři C**

(Upraveno dle: Kotler, 2000, s. 114)

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (Product)	Hodnota z hlediska zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)
Místo (Place)	Pohodlí (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zákazníka, kupujícího určitou hodnotu, nezajímá pouze cena, kterou za produkt zaplatí. Zajímají ho celkové náklady, které vynaloží od pořízení, až po likvidaci. Nemá zájem o propagaci, nýbrž o obousměrnou komunikaci. Dle Kotlera (2000), by měli pracovníci marketingu nejdříve promyslet čtyři zákaznická C a až následně na nich postavit svá čtyři P.

### 1.3 Analýza SLEPTE

Jde o analýzu makroprostředí, která se zaměřuje na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. Podle počátečních písmen těchto vlivů existují různé variace názvů této analýzy, jako například PESTE, SLEPT, STEEP apod. U analýzy SLEPTE rozlišujeme tyto vlivy:

- Sociální (Social)
- Právní a legislativní (Legacy)
- Ekonomické (Economic)
- Politické (Political)
- Technologické (Technological)
- Environmentální (Environmental).

Hlavním smyslem analýzy není pouze shromažďovat statistická data, ale především trendy, z nichž lze předpovídat budoucí vývoj (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

### 1.4 Porterova analýza

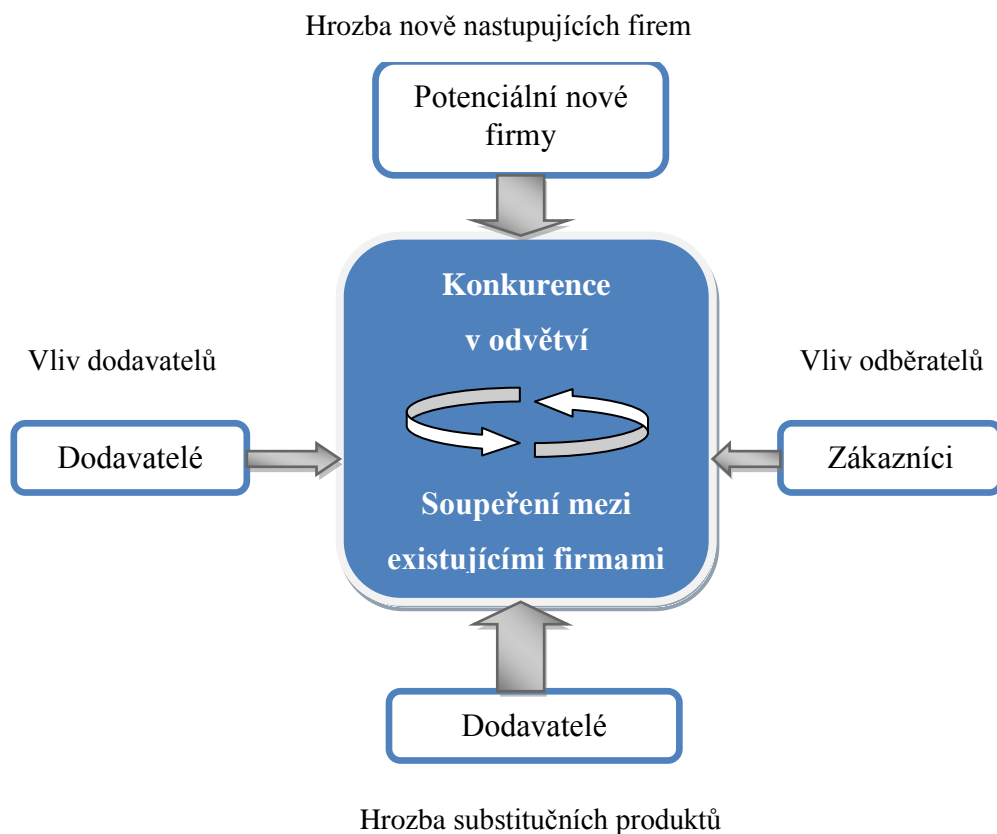
Porterova analýza pěti konkurenčních sil, které představují pro firmu hrozby, sleduje intenzitu konkurence. Na této intenzitě závisí přitažlivost daného odvětví.

Konkurenční síly představují hrozby:

- *„Hrozba intenzivní odvětvové konkurence – při poklesu tempa růstu prodeje nejsou zcela využity výrobní kapacity (fixní náklady jsou vysoké) a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.*
- *Hrozba nově nastupujících firem – vysoké vstupní a výstupní bariéry mohou přinést vysoký zisk nebo při neúspěchu další zvýšené náklady při výstupu. Nízké bariéry znamenají nízkou rentabilitu.*
- *Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů – substituční výrobky nahrazují produkty firmy, omezují ceny a tím i zisky firmy*
- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů – vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty,*

*dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.*

- *Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků) – vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 38).*



**Obrázek 6: Porterova analýza**  
(Upraveno dle: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

## **1.5 SWOT analýza**

Jde o ustálený termín pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů, která je kombinací analýzy S-W a O-T. Jejím účelem je posouzení vnitřních předpokladů firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně i podrobení rozboru vnějších příležitostí a omezení diktovaných trhem.

### **1.5.1 O-T analýza**

Analýza O-T je rozbor vnějších činitelů představujících příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) dalšího rozvoje firmy. Umožňuje rozpoznání příležitostí na trhu, které mohou podniku přinést různé výhody a současně nutí k zamyšlení nad hrozbami, kterým firma může v budoucnu čelit.

Vnější činitelé se dělí do pěti skupin na:

- Demografické (rozsah, věková struktura, vzdělání populace, porodnost, migrace, atd.)
- Ekonomické (vývoj reálných a nominálních mezd, životních nákladů, index spotřebitelských cen, míra nezaměstnanosti, atd.)
- Politicko-správní (zákony a další právní předpisy ukládající povinnost poskytovat předepsané informace o produktu apod.)
- Přírodní (klimatické, geografické poměry, nerostné bohatství, půdní poměry, atd.)
- Technologické (dostupnost a cenová relace výrobních zdrojů a stupeň vyspělosti ekonomiky)

### **1.5.2 S-W analýza**

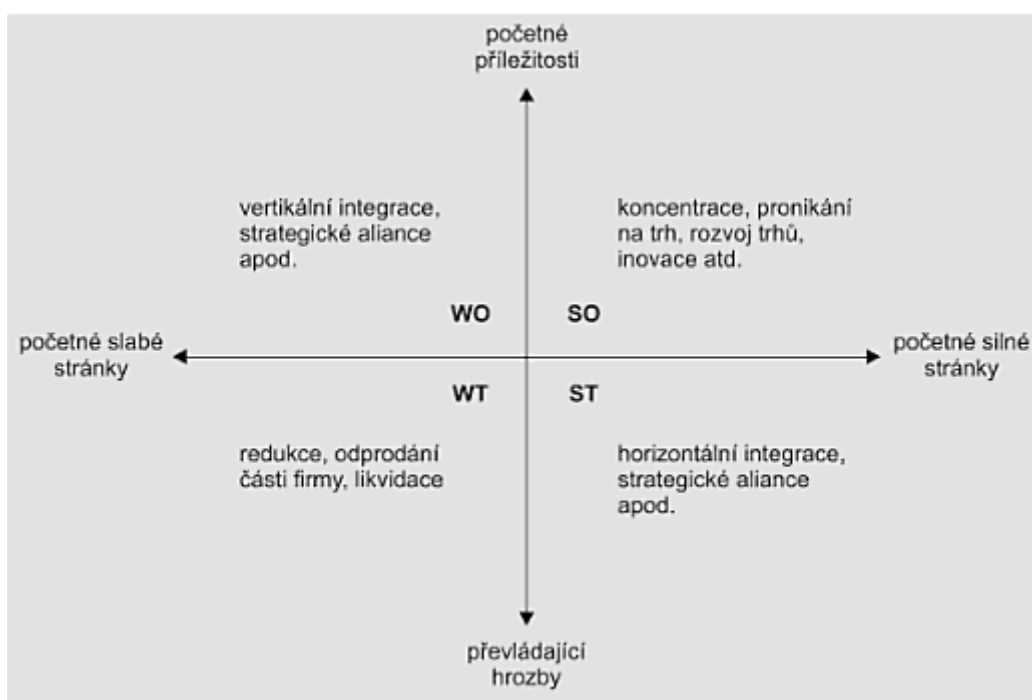
Posuzuje vnitřní předpoklady pro využití příležitostí a odvrácení případných hrozeb. Hodnotí se především zdroje firmy a jejich využití (Horáková, 1992).



SWOT analýza může mít sama o sobě mnoho podob, protože její vizuální stránka závisí na tom, kdo ji vypracovává.

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obrázek 7: SWOT analýza**  
(Převzato: Jakubíková, 2008, s. 104)



**Obrázek 8: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií**  
(Převzato: Jakubíková, 2008, s. 104)

## 2 Analytická část práce

Analytická část práce se sestává z představení podniku a jeho základních charakteristik a analyzování marketingového prostředí společnosti a marketingového mixu společnosti ACO Industries k. s.

### 2.1 Představení podniku

#### 2.1.1 Základní informace

Společnost ACO Industries k. s. je zapsána v obchodním rejstříku, z něhož vycházejí následující informace.

Název: ACO Industries k. s.

Sídlo: Havlíčkova 260, 58222 Příbryslav

Zápis: 26. 5. 1993 u Krajského soudu v Hradci Králové

IČ: 481 19 458

DIČ: CZ 481 19 458

Právní forma: Komanditní společnost

Vklad: 28 000 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Kovoobrábění
- Zámečnictví
- Výroba umělého kamene
- Vedení účetnictví
- Povrchové úpravy a svařování kovů
- Galvanizérství
- Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- Pronájem a půjčování věcí movitých (OBCHODNÍ REJSTŘÍK, 2013).

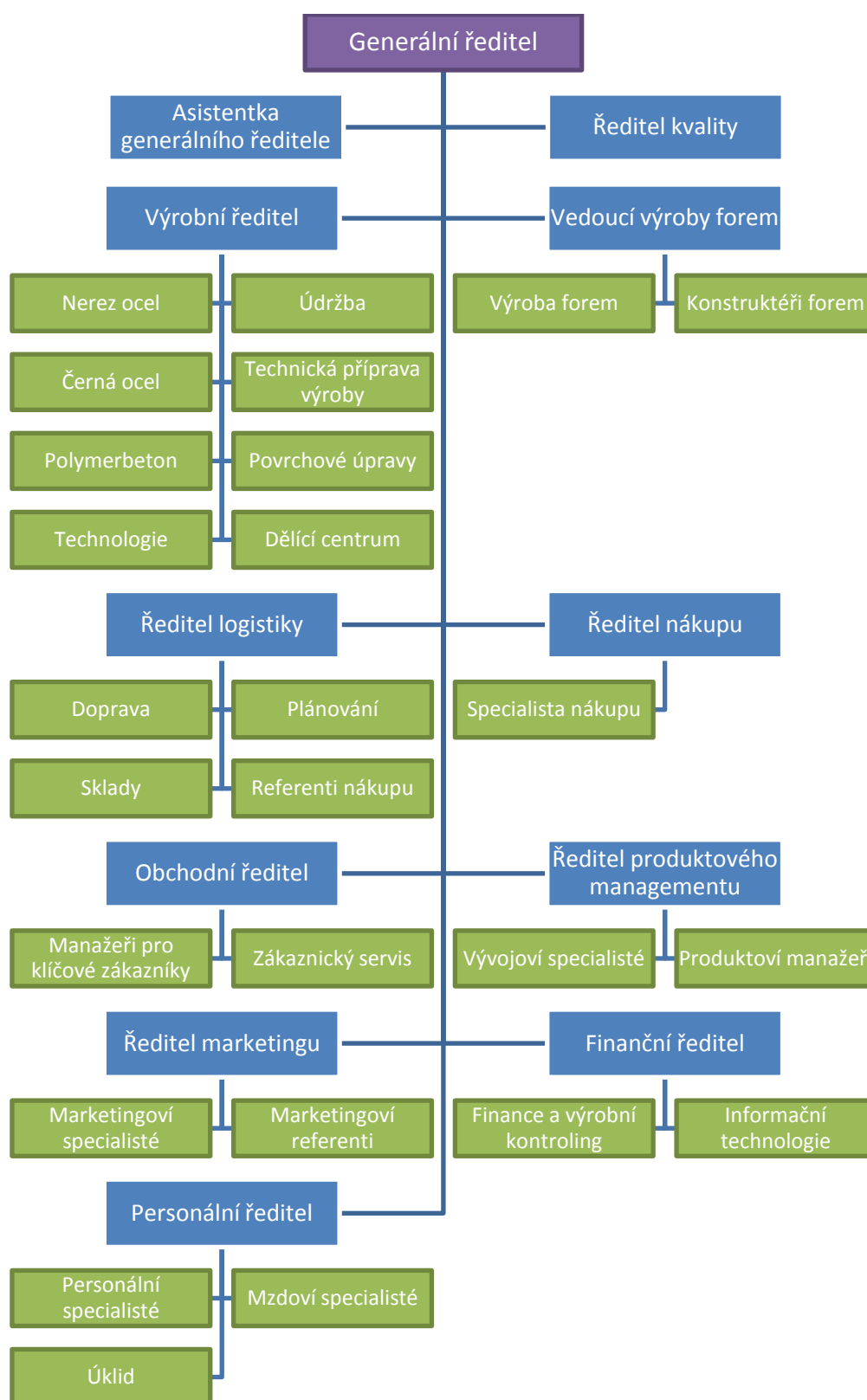
### 2.1.2 Historie společnosti

Objekt, který je v dnešní době sídlem ACO Industries k. s. byl do roku 1993 pobočkou závodu na výrobu zemědělských strojů. Pracovalo se zde především s uhlíkovou ocelí. ACO zakoupilo objekt v roce 1993. Prvními kroky společnosti byly především úklid a oprava tohoto objektu.

*„Zpočátku závod v Příbyslavi zpracovával nerezovou ocel a na jaře 1994 zahájil výrobu prvků z polymerbetonu. Areál prošel postupně modernizací, byl přestavěn a rozšířen na moderní závod s téměř šesti sty zaměstnanci pracujícími v moderních halách, na moderních strojích, s maximální možnou mírou ochrany zdraví a životního prostředí. Vzhled areálu doznal zásadních změn především výstavbou nových hal pro zpracování nerez v roce 2000, investicí do mořírny nerezové oceli v roce 2002 a rozšířením haly mořírny a stavbou žárové zinkovny v roce 2007.*

*ACO Industries v posledních letech získává stále významnější postavení v rámci ACO Group. Kromě toho, že patří mezi hlavní výrobní základny společnosti, je také důležitým kompetenčním centrem. Strategická obchodní oblast ACO pro vnitřní odvodnění budov (SBF Building Drainage) má své centrum v Příbyslavi zejména díky výrobě nerezových vpustí, žlabů a potrubních systémů. Pracovníci z produktového managementu, marketingu i dalších oddělení jsou zapojeni do práce mezinárodních týmů, vyvíjejí a zavádějí do výroby nové výrobkové řady, připravují pro ně širokou prodejní a marketingovou podporu“ (ACO Industries, 2013).*

### 2.1.3 Organizační struktura



**Obrázek 9: Organizační struktura ACO Industries k. s.**  
(Upraveno dle: interní zdroje firmy)

## 2.1.4 Financování společnosti

Financování společnosti ACO Industries k. s. představují ze 70 % vlastní zdroje. Těmito zdroji jsou především míněny zisky z hospodářské činnosti. Zbýlých 30 % tvoří dodavatelské úvěry, dlouhodobé bankovní úvěry a další. Pro bankovní úvěry společnost spolupracuje s bankovními domy, jako jsou Unicredit Bank a. s., LBBW a. s., a Raiffeisenbank a. s.

Strategie financování je tedy postavena na následujících prvcích. Investiční potřeby, jako jsou stroje a zařízení, jsou samofinancovány z provozního zisku. Logistická zařízení (např. vysokozdvizné vozíky) jsou financována formou finančního leasingu, oproti tomu, park osobních vozidel a IT zařízení, formou operativního leasingu. Investice do budov jsou zajišťovány dvěma způsoby, a to buď pomocí dlouhodobých bankovních úvěrů, uzavíraných na 10 let, nebo dlouhodobých finančních leasingových smluv, které se uzavírají na 20 let. Pro financování provozních potřeb využívá společnost krátkodobých úvěrových linek.

Firma ACO Industries k. s. je součástí mezinárodního koncernu ACO Group a tím pádem pro optimalizaci svých zdrojů a potřeb využívá, spolu se skupinou Unicredit, přeshraniční cash-pooling založený na euro bázi.

## 2.2 Analýza marketingového prostředí

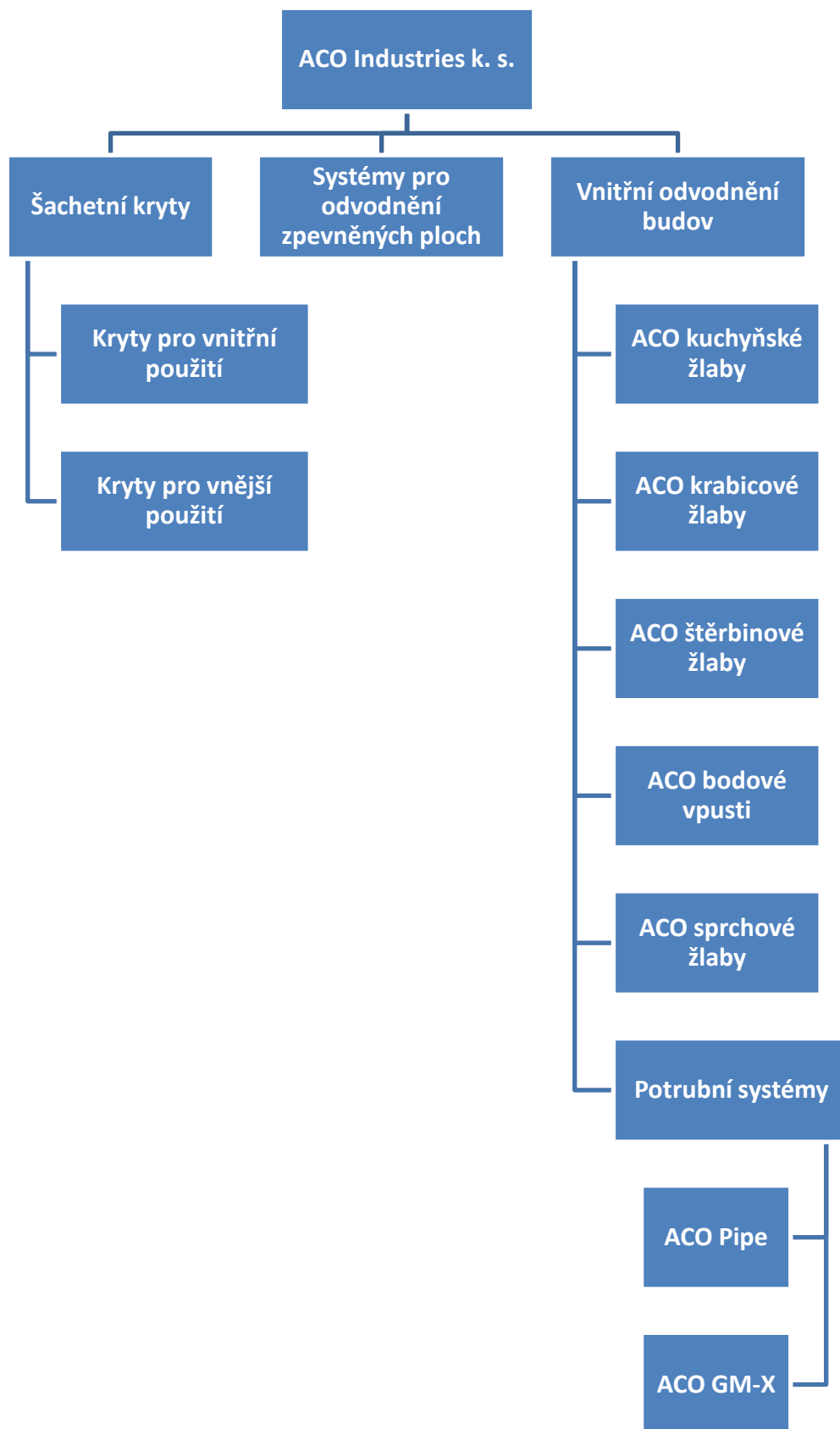
### 2.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix společnosti ACO Industries k. s. zanalyzujeme pomocí marketingových nástrojů „4P“, tedy produktu, ceny, distribuce a propagace.

#### 2.2.1.1 Produkt

##### Sortiment výrobků

Sortiment výrobků společnosti se dělí na tři hlavní skupiny, *Šachetní kryty*, *Systémy pro odvodnění zpevněných ploch* a *Vnitřní odvodnění budov*. V této bakalářské práci rámcově popíšeme tyto tři skupiny, přičemž detailněji se budeme věnovat části *Vnitřní odvodnění budov*.



**Obrázek 10: Sortiment výrobků ACO Industries k. s.**  
 (Zdroj: vlastní zpracování)

## ***Šachetní kryty***

Tyto kryty se využívají všude tam, kde je vyžadován kryt splňující vysoké požadavky na funkci, zatížitelnost a dlouhou životnost. Výrobní portfolio obsahuje různá provedení, od nerezové oceli, přes pozinkované oceli, až po hliníkové slitiny. Kryty jsou uzpůsobeny pro všechny typy povrchů a různé třídy zatížení.

Šachetní kryty pak tvoří další dvě skupiny produktů. Jsou to *Kryty pro vnitřní použití* a *Kryty pro vnější použití*.

## ***Systémy pro odvodnění zpevněných ploch***

Sortiment žlabů z polymerbetonu pokrývá všechny požadavky na odvodnění vnějších zpevněných povrchů, jako např. parkovišť, silnic, vozovek v tunelech, okolí rodinných domů, ale také nekrytých sportovišť (atletických či fotbalových stadionů).

Pro výrobu polymerbetonových žlabů ACO se využívá speciálních forem, které se také v příbravském závodu vyrábějí a dodávají se všem firmám v rámci ACO Group.

Produktová značka ACO Drain je v oboru stavebnictví uznávána nejen proto, že jako první na trhu začala vyrábět odvodnění z polymerbetonu, ale také proto, že je jeho největším zpracovatelem na světě.

## ***Vnitřní odvodnění budov***

Pro vnitřní odvodnění budov nabízí společnost vpusti, žlaby a potrubní systémy. Vpusti a žlaby jsou vyráběny výhradně z nerezové oceli. Trubky jsou potom vyráběny jak z nerezové oceli, tak z oceli pozinkované.

Nerezové systémy pro odvodnění kuchyní, potravinářských a chemických provozů jsou náročné na dodržování hygieny. Produkty jsou proto navrženy a vyrobeny tak, aby byla maximálně omezena možnost šíření bakterií a systémy bylo možné dokonale čistit.

### Produktové portfolio pro *Vnitřní odvodnění budov*:

- *ACO kuchyňské žlaby* – Tyto vysokokapacitní žlaby poskytují kontrolu pro velké objemy tekutin. Ideálně slouží například pro velkokapacitní naklápací

kotle nebo jiné aplikace, kde je potřebné rychle vypustit velké objemy tekutin. Všechny kuchyňské žlaby ACO jsou navrženy a certifikovány podle EN 1253.

- *ACO krabicové žlaby* – Řady žlabů (s označením 125 a 200), roštů a průmyslových vpustí, vyrobených z nerezové oceli třídy 1.4301 (304) nebo 1.4404 (316). ACO krabicový žlab 125 poskytuje robustní, praktické a cenově efektivní řešení pro odvodnění podlah.
- *ACO štěrbinové žlaby* – Štěrbinový žlab (s označením 20) je speciální systém, který je nenápadný a nevyžaduje krycí rošty. Je ideální pro místa s menšími objemy zachytávaných tekutin, praktický pro čištění a dezinfekci prostor nebo jako předěl mezi plochami s mokrým a suchým provozem. Systém se vyrábí z nerezové oceli třídy 1.4301 (304) a 1.4404 (316).
- *ACO bodové vpusti* – Bodové vpusti se vyrábějí ve třech velikostních řadách. Jsou ideální pro různé průtoky, pro jiné stavební situace, včetně nízkých stavebních výšek, a pro aplikace, kde je vyžadována zvýšená požární odolnost. Modernizovaná řada má zlepšené hygienické vlastnosti, které jsou důležité v provozech na zpracování potravin. Řada obsahuje také zápachové vpusti.
- *ACO sprchové žlaby* – Sprchové žlaby ACO jsou vyráběny tak, aby měli vysokou estetickou a užitnou hodnotu, dlouhou životnost a minimální nároky na údržbu.
- *Potrubní systémy* – Potrubní systémy ACO fungují na principu push-fit systému, který umožňuje rychlou a snadnou montáž, přičemž nedojde ke ztrátě na těsnosti systému. Trubky a tvarovky se vyrábí pro pozemní i námořní aplikace ve dvou provedeních:
  - ACO Pipe z nerezové oceli AISI 304 nebo 316
  - ACO GM-X z pozinkované oceli

### **Jakost produktu**

Společnost ACO Industries k. s. usiluje o nastavení co nejvyšší kvality svých výrobků. Největší důraz se klade na kvalitu povrchových úprav všech typů ocelí pro zajištění co nejvyšší možné bezpečnosti a hygieny pro zákazníka, ale i pro co nejefektivnější čistitelnost těchto povrchů.



## **Design produktu**

Co se designu a jeho návrhů týče, řídí se firma směrnicemi EHEDG (European Hygienic Engineering and Design Group). Tyto normy jsou specifické vysokými nároky na hygienu v oblasti potravinového průmyslu.

## **Funkce produktu**

Funkce finálních výrobků pro *Vnitřní odvodnění budov* se dá rozdělit na funkci hlavní a s ní související funkce dílčí. Hlavní funkcí je bez pochyb odvodnění daných prostor. Typy těchto odvodnění se různí pro potravinový průmysl, kuchyně a sprchové kouty.

Mezi dílčími funkcemi jsou jedny z nejdůležitějších vysoká úroveň čistitelnosti a bezpečnosti.

## **Značka**

Společnost využívá jednoduchého označení všech výrobků. Každý výrobek má ve svém názvu ACO, za tímto označením následuje typ produktové řady (např. bodové vpusti, sprchové žlaby, atd.). Celý název je zakončen číslem přiřazeným danému produktu (např. ACO štěrbinový žlab 20).

## **Balení**

Jelikož společnost nedodává koncovým zákazníkům, ale pouze svým sesterským firmám, nese se balení v jednodušším duchu. Balí se po kusech na standardní europalety. Způsoby balení se pak liší u každého typu výrobku.

## **Služby**

ACO Industries k. s. nabízí, po domluvě se zákazníkem, podporu při instalaci produktů. Tato podpora spočívá například v pomoci při svářecích pracích, apod.

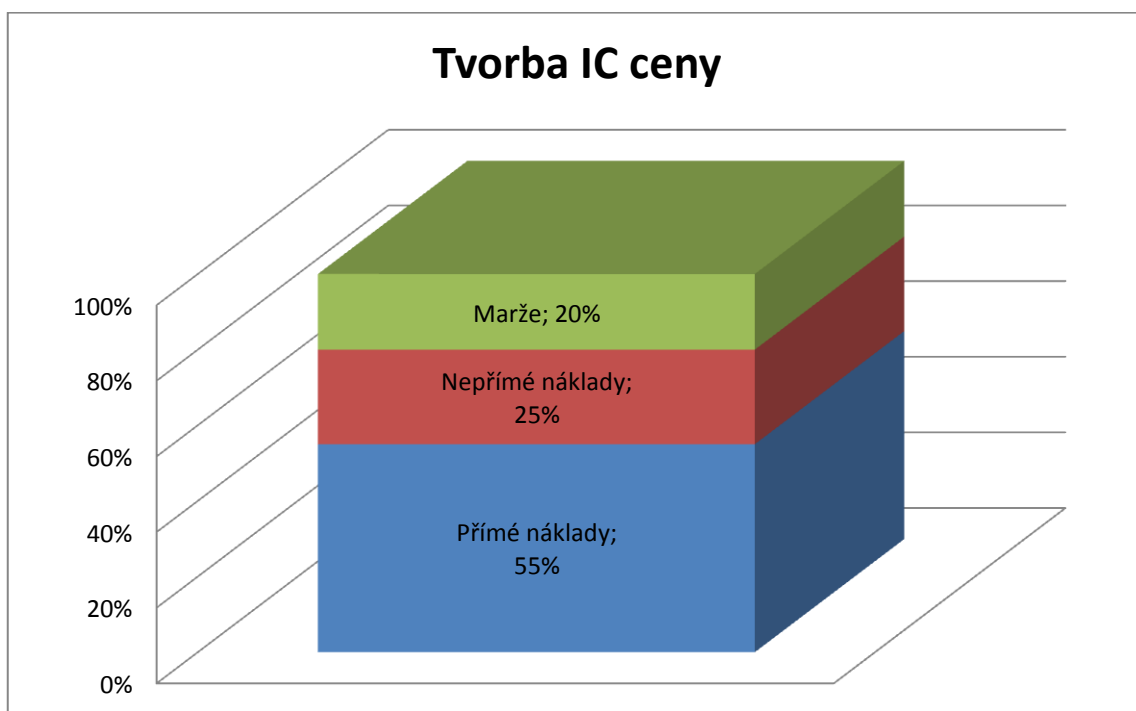
## **Záruky a vrácení výrobků**

Záruky a další podmínky obchodu jsou odlišné pro každou smlouvu. Záleží na domluvě mezi oběma stranami. Společnost ovšem disponuje vlastním systémem reklamací.

## 2.2.1.2 Cena

### Ceníková cena

Společnost se, jakožto součást ACO Group, podřizuje ceníku, který je každoročně aktualizován a platí vždy právě jeden rok. Tento ceník obsahuje tzv. IC ceny (intercompany prices).



**Graf č. 2: Příklad tvorby IC ceny**  
(Zdroj: interní zdroje)

IC cena je tvořena, jak je možno vidět v grafu výše (*pozn.: procentuální hodnoty v grafu jsou pouze orientační*), v první řadě tzv. DPC, což jsou přímé výrobní náklady. Skládají se z přímých mezd a přímého materiálu. K tomu se přičítají kalkulované nepřímé náklady, jako jsou odpisy strojů a zařízení, které tvoří 80 – 90 % těchto nákladů, dále leasingy, nepřímé mzdy atd. Nepřímé a přímé náklady jsou dohromady označovány jako FPC, celkové výrobní náklady. K těmto FPC se poté přičítá marže.

Velikost marže je závislá na různých faktorech. Jsou jimi například konkurenční ceny, strategie produktové řady, podmínky na lokálních trzích apod. Marže je vždy předem plánovaná.

## **Termíny placení**

Termíny placení se liší podle zákazníka. Rozhodujícími faktory pro určení doby splatnosti závazku je vzdálenost zákazníka a zvyklosti na lokálních trzích. Tato doba se pohybuje od 30 do 150 dnů, přičemž například němečtí zákazníci dodržují zpravidla lhůtu 30 dnů, naopak italské zákazníci nedostojí svým závazkům vůči ACO Industries k. s. dříve než po 90 dnech.

ACO Industries k. s. neposkytuje žádné úvěrové podmínky pro své zákazníky, slevy a srážky uděluje málokdy, zpravidla v případech stanovených v interních regulích ACO Group.

### **2.2.1.3 Distribuce**

ACO Industries k. s. je výrobním podnikem spadajícím pod koncern ACO Group, a z tohoto důvodu ve většině případů nevstupuje do přímého kontaktu s koncovým zákazníkem.

## **Distribuční cesty**

Distribuční cesty nejlépe popisuje Obrázek 5: Prodejní cesty výrobních prostředků (Kapitola 1.2.3). ACO Industries k. s. jako výrobní firma, v první řadě prodává své produkty sesterským obchodním společnostem. Tyto sesterské společnosti pak prodávají výrobky buď přímo koncovým zákazníkům, nebo dalším distributorům a stavebním firmám. Společnost také dodává své produkty do obchodních domů typu OBI, či Baumax. Jde ovšem o ty nejmenší produkty, spotřebitelem využitelné například ve sprchových koutech.

Distribuční cesty, kterých tedy podnik využívá, jsou jak přímé, tak i nepřímé a to zejména na druhé a třetí úrovni.

## **Pokrytí**

ACO jako nadnárodní koncern má pokrytí po celém světě. Nejvíce poboček se nachází v Evropě, kde má koncern v německém Rendsburgu svou centrálu. Další pobočky se vyskytují na všech civilizovaných kontinentech, tedy Asie, Austrálie, Jižní a Severní Amerika, ovšem už v menších počtech. Příbyslavské ACO Industries k. s. je v rámci

ACO Group kompetenčním centrem pro *Vnitřní odvodnění budov*. To znamená, že je strategickou obchodní oblastí pro tento sektor. Závod je tedy plně odpovědný za marketing, vývoj, výrobu a podporu prodeje nerezových vpustí, žlabů a potrubních systémů.



**Obrázek 11: Mapa pokrytí ACO Group**  
(Zdroj: ACO world-wide, 2013)

### **Sortiment a zásoby**

V rámci koncernu jsou sklady strategicky umístěovány po celém světě u sesterských společností ACO Industries, k. s. Některé závody, tedy kromě vlastních skladů, vlastní i prostory pro uložení výrobků sesterských společností. V těchto skladech se naskladňují veškeré produkty ACO Group.

### **Lokality**

Dle strategie ACO Group jsou závody situovány mimo hlavní města, většinou do průmyslových center a to z finančních a manipulačních důvodů. Například v České Republice se pobočky nacházejí v Příbyslavi (ACO Industries, k. s.), v Jihlavě (ACO Stavební prvky, spol. s r.o.) a v Sezimově Ústí (ACO Industries Tábor, spol. s r.o.).

### **Doprava**

Dopravní systém se liší pro různé transakce. Například sesterské společnosti posílají pro zboží vlastní dopravní prostředky. Pro zajištění ostatní dopravy spolupracuje společnost s evropskou logistickou firmou C. S. Cargo, a. s.

#### **2.2.1.4 Propagace**

Způsoby propagace společnosti ACO Industries k. s. se odvíjejí od nabízených produktů. Vzhledem k produktovému portfoliu jsou některé prvky produktového mixu v praxi nepoužitelné, nebo by jejich využití nemělo valný vliv na propagaci společnosti a jejích produktů.

##### **Reklama**

Pro propagaci formou reklamy využívá společnost prvky, jako jsou inzeráty v tisku, brožury a příručky, plakáty a letáky, reklamní sdělení v místech nákupu (stojánky, vitríny, apod.), symboly a loga a audiovizuální materiály.

V rámci brožur a příruček spolupracuje podnik s různými asociacemi a specialisty a snaží se udávat nové trendy pro směřování trhu.

V neposlední řadě využívá firma audiovizuálních nahrávek pro svou propagaci. Jedná se většinou o dokumentaci výrobních postupů a propagaci kvality výroby a použitých materiálů. Tyto nahrávky jsou většinou přístupné na webových stránkách společnosti.

##### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je pro své cíle založena na následujících prvcích: veletrhy a prodejní výstavy, vzorky, exponáty a prezentace.

Firma se pravidelně účastní veletrhů zaměřených na stavební průmysl. Zde vystavuje své exponáty, prezentuje produkty a poskytuje zájemcům vzorky. K propagaci pomocí těchto prvků dochází samozřejmě také na poradách. Exponáty jsou také vystavovány v celém areálu závodu.

Velice osvědčenou metodou se v poslední době staly prezentace kompatibilní s přístroji iPad. Tato forma prezentace je velice příjemná pro bližší kontakt se zákazníkem, využitelná zejména při setkáních, kde není k dispozici projektor, a kde prezentaci pozoruje menší počet potenciálních zákazníků. Jako příklad můžeme uvést meetingy v kavárnách, restauracích a v jiných podobných situacích.

## **Public relations**

Pro prohloubení PR využívá společnost například PR článků, pořádá semináře, uděluje sponzorské dary, udržuje staré a navazuje nové společenské vztahy a vydává podnikové časopisy.

Společnost v tisku vydává PR články, s názorem, či postojem určitého pracovníka ACO Industries k. s. na danou problematiku. Jde o placenou inzerci, většinou v oborových časopisech.

Společenské vztahy podnik udržuje a prohlubuje pomocí pořádání různých akcí k výročí založení závodu a rodinných dnů, kdy si příslušníci rodin zaměstnanců mohou prohlédnout výrobu i přilehlé budovy a celá akce je doprovázena zábavným programem.

Podnik vydává dva druhy časopisů. Prvním z nich je ACOsphere. Jde o spíše o koncernový časopis, než o časopis podnikový. Je dostupný pro všechny zaměstnance ACO Group a má za účel informovat o novinkách v ACO po celém světě. Psaný je v jazyce německém a anglickém. Druhým je časopis ACOlisty, který je tiskovinou pro pobočky ACO Group v České Republice a tím pádem vydávaný v jazyce českém.

## **Prodejní personál**

Společnost disponuje personálem proškoleným pro prodejní prezentace a porady, ukázky a komentáře vzorků a pro veletrhy a prodejní výstavy.

Poslední dobou často užívanou metodou prezentací je výše zmiňovaná prezentace pro iPad.

## **Přímý marketing**

Propagace je v podobě přímého marketingu ve firmě zastoupena zejména katalogy a direct mailingem.

Přímý marketing šířený pomocí katalogů je rozdělen na dva typy. První z katalogů je zaměřen přímo na produkt. Druhý z nich je zaměřen na segment.

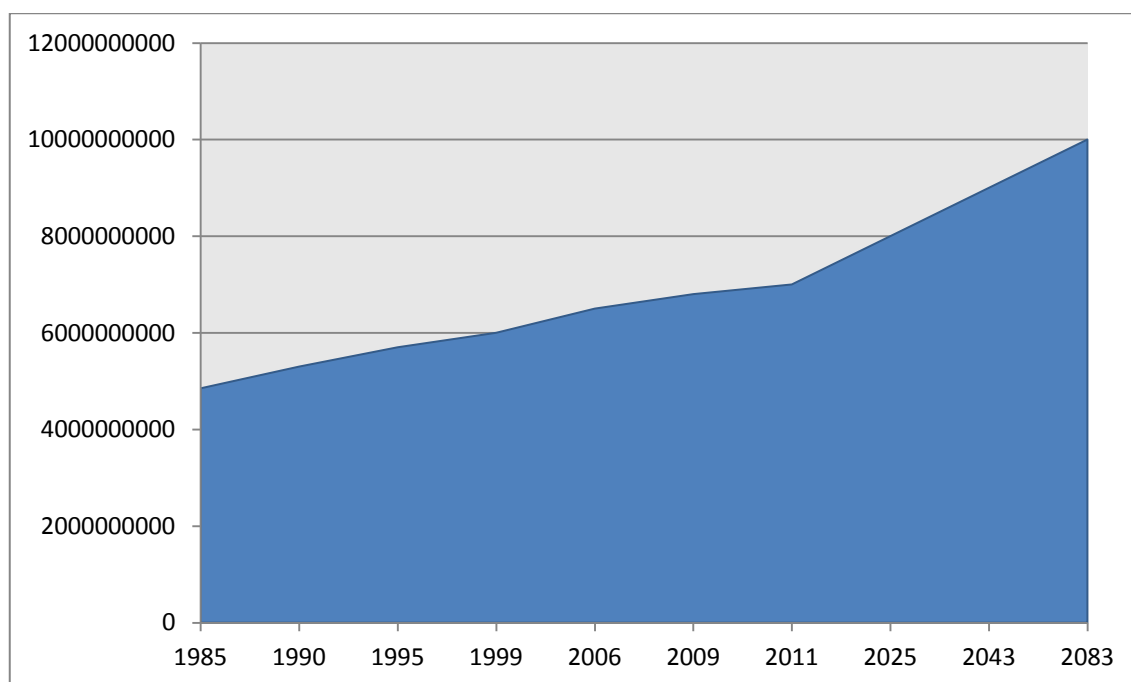
Pomocí direct mailingu společnost přímo oslovuje vybrané kontaktní osoby a zasílá jim propagační materiály. Například společnost rozešle respondentům obálky s průvodním dopisem a skládačkou mající za úkol upoutat pozornost cílové osoby.

### 2.2.2 SLEPTE analýza

Pro účely této práce byla použita variace SLEPTE. Jedná se tedy o vlivy sociální, právní a legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální.

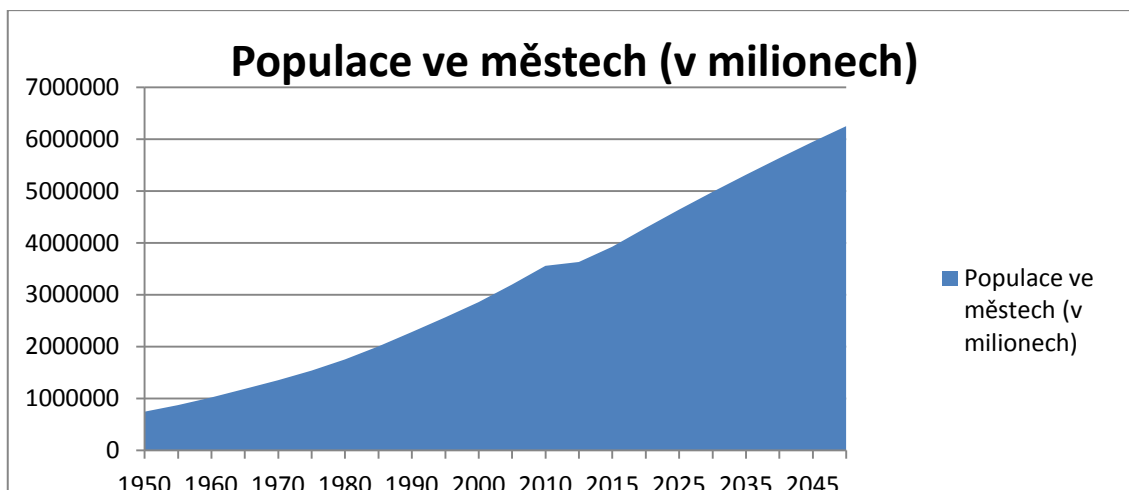
#### Sociální vlivy

Prvními ze sociálních vlivů makroprostředí jsou růst populace a urbanizace. Podle serveru About.com v roce 2010 žilo na planetě skoro 7 miliard lidí. V roce 2050 má toto číslo vzrůst až na 9 miliard. Tento růst je zapříčiněn především rozvojovými zeměmi (About, 2013).



**Graf č. 3: Předpokládaný růst populace**  
(Vlastní zpracování)

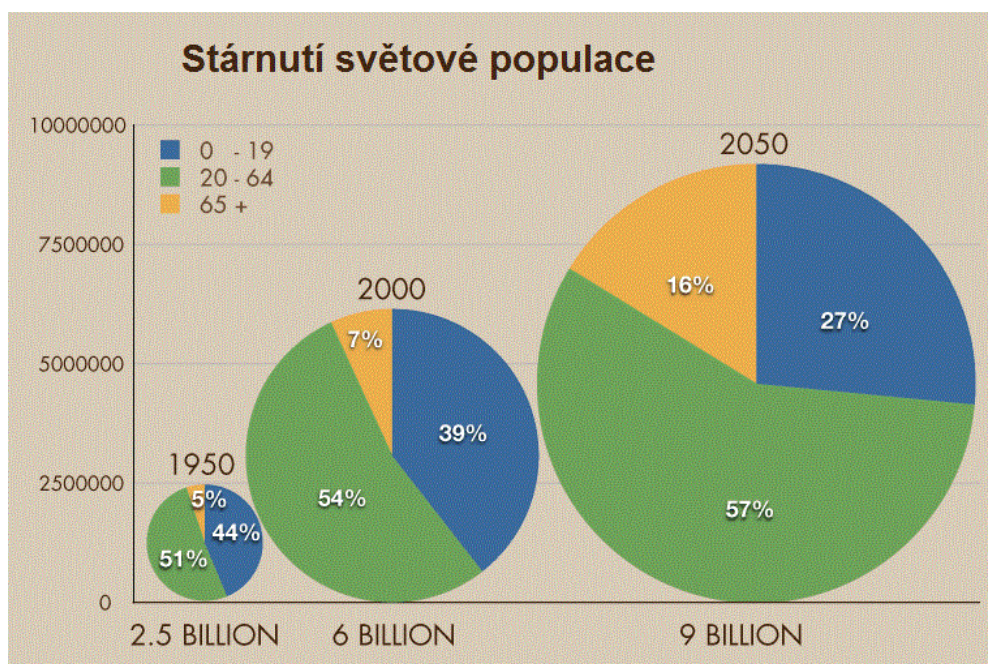
Přibližně polovina světové populace potom žije ve městech. Předpokládá se tedy, že většina příbyté populace bude soustředěna v městských oblastech rozvojového světa (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2013).



**Graf č. 4: Předpokládaný růst populace ve městech**  
(Vlastní zpracování)

S tím souvisí předpovězený růst spotřeby masa na osobu. Spotřebitelé v oblastech rozvojových zemí v současné době spotřebují 32,4 kg na osobu ročně. Očekává se, že tento údaj vzroste do roku 2050 až na 52 kg na osobu (Globalagriculture, 2012).

Předpokládá se také stárnutí obyvatelstva. Např. počet lidí nad 65 let, by se měl zvýšit do roku 2050 od roku 2000 o 9 %. Bude proto vzrůstat poptávka po dietním a tím pádem čerstvém a minimálně upravovaném jídle. Poroste také poptávka po přírodních, obnovitelných produktech.



**Obrázek 12: Stárnutí světové populace**  
(Zdroj: Ageing societies, 2013)



V návaznosti na větší spotřebu masa, bude také růst spotřeba energie v rozvojových zemích. Poroste zájem populace o tzv. „sociálně odpovědné produkty“ tzn., které např. byly vyráběny tak, aby se neškodilo přírodě, nebyly vyrobeny otrockou prací a nebyla při jejich výrobě například týrána zvířata.

Hlavním cílem všech výrobců tedy bude navázat kontakty se zákazníkem a informovat ho o procesu výroby, doložit mu, že produkt, který si má zakoupit je bezpečný a neublížil ani nepoškodil přírodu a její složky.

### **Právní a legislativní**

Od 1. ledna 2013 došlo k několika změnám v legislativě. První takovou změnou prošel zákon č. 397/2012 Sb., o pojistném na důchodové spoření. Jde o zavedení tzv. „druhého pilíře“ důchodové reformy a nabízí alternativu pro spoření na důchod, vedle povinného sociálního pojištění (důchodové zajištění = „první pilíř“) a dobrovolného penzijního připojištění („třetí pilíř“).

Jako druhý je změněn zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ten nabyl 1. 1. 2013 účinnosti a v praxi jde o to, že se 199 dřívějších finančních úřadů seskupilo do 14 krajských finančních úřadů.

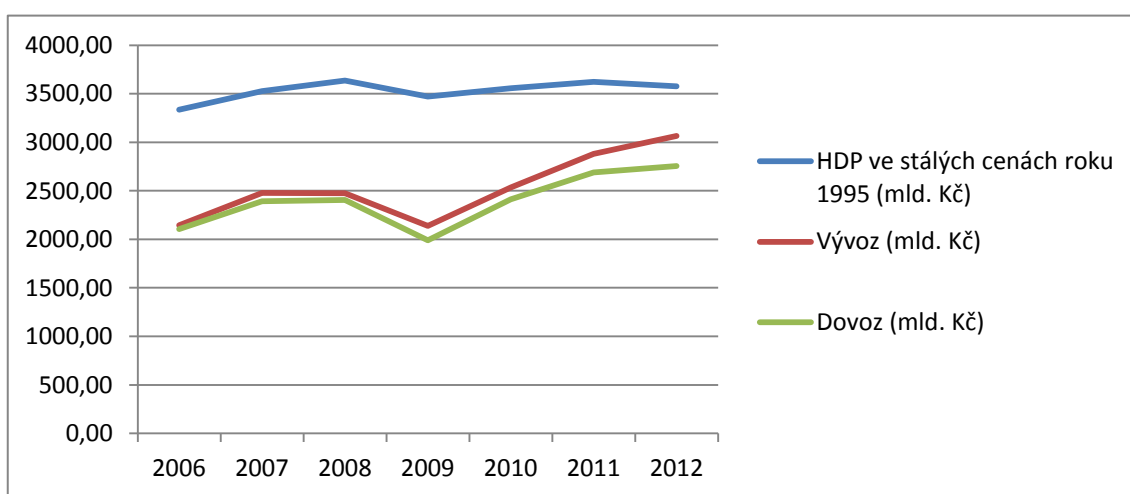
Třetí změnou je změna zákona 500/2012 (Vládní návrh zákona o změně daňových, pojistných a dalších zákonů – EU, tzv. „ekonomický balíček“). Vláda chce tímto krokem stabilizovat schodek veřejného rozpočtu. Jde o zvýšení DPH na 15 % a 21 %, přičemž sjednocení sazeb DPH na sazbu 17,5 % se posouvá na rok 2016 (CÍGLER SOFTWARE, 2013).

### **Ekonomické vlivy**

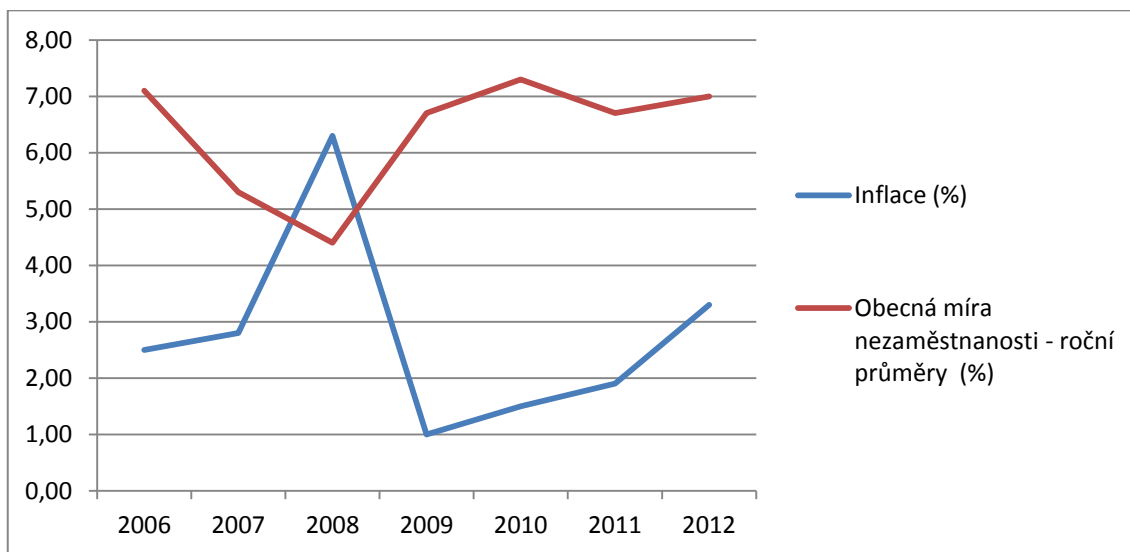
Podle ČSÚ (2013) Hrubý domácí produkt zaznamenal ve 4. čtvrtletí v roce 2012 pokles o 1,7 %. Narostla průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v roce 2012 na 3,3 %, což je hodnota blízká průměru za posledních 16 let (průměr je 3,4875 %). Obecná míra nezaměstnanosti byla ke konci období roku 2012 nejvyšší od roku 2006 a to 7,0 %. Co se zahraničního obchodu dle pohybu zboží týče, vývoz meziročně klesl na přelomu let 2012/2013 o 3,6 %. Dovoz meziročně klesl o 4,4 % (ČSÚ, 2013).

**Tabulka 3: Ekonomické vlivy za posledních 7 let**  
(Zdroj: Patria Online, 2013)

Ukazatel\Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>HDP ve stálých cenách roku 1995 (mld. Kč)</b>	3334,8	3526,1	3635,3	3471,5	3557,2	3621,9	3577,2
<b>Inflace (%)</b>	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3
<b>Obecná míra nezaměstnanosti - roční průměry (%)</b>	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7
<b>Vývoz (mld. Kč)</b>	2144,6	2479,2	2473,7	2138,6	2532,8	2878,7	3065,0
<b>Dovoz (mld. Kč)</b>	2104,8	2391,3	2406,5	1989,0	2411,6	2687,6	2754,8



**Graf č. 5: Vývoje HDP, vývozu a dovozu ČR za posledních 7 let**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf č. 6: Vývoje inflace a nezaměstnanosti v ČR za posledních 7 let**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Politické vlivy**

Politická situace vykazuje v České Republice známky nejistoty. Česká vláda pomalu ztrácí důvěru lidu, kvůli neoblíbeným opatřením, které zavádí. Toho samozřejmě využívá opozice a snaží se o vyjádření nedůvěry vládě a o její odstoupení. V České Republice došlo ke zvolení nového prezidenta, nepříliš oblíbeného v západním světě. O tom zda to bude mít nějaký dopad na podnikání, se může jen spekulovat.

Evropská politika také poslední dobou stagnuje. Hlavní problémy jsou v Eurozóně, kde jsou pro stále více zemí potřebné finanční pomoci. K zemím balancujícím na hraně této pomoci, patří v poslední době zejména Španělsko a Kypr. Dalším velice významným problémem je potenciální odstoupení Velké Británie z Evropské Unie.

### **Technologické vlivy**

Aby mohla společnost ACO Industries k. s. konkurovat své nejbližší konkurenci, musí sledovat nejnovější trendy v oblasti vývoje vnitřního odvodnění budov. Společnost vlastní vývojová střediska, kde se snaží být stále o krok vpřed před konkurencí.

ACO Industries k. s. využívá mnoha technologií. Mezi ty hlavní patří zejména dělení, hluboké tažení, či svařování. Společnost disponuje vlastní mořinou a vyrábí pro sesterské společnosti velké množství forem pro další výrobu, a to zejména v oblasti polymerbetonových odvodňovacích kanálů.

### **Environmentální vlivy**

Pro společnost ACO jsou tyto vlivy jedněmi ze stěžejních. Jelikož firma produkuje výrobky, které zprostředkovávají transfer odpadních vod, je velice důležité, aby byly produkty, co se kvality týče, bezchybné.

## **2.2.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil**

### **Konkurence v odvětví**

Konkurenčních společností v odvětví je mnoho. Proto je výhodnější je rozdělit do následujících tří skupin: lokální konkurence, regionální konkurence a globální konkurence.

Lokální konkurence představuje stovky podnikatelů a živnostníků, kteří vyrábějí v malém množství a jsou schopni veškeré zakázky sestavovat „na míru“. Regionální konkurenti se vyskytují v menším množství, v řádech desítek. Jde o menší společnosti, které často spolupracují s dalšími menšími zákazníky a vyrábí proto produkty jak na zakázku, tak i na sklad. Jejich flexibilita je tedy omezená, přesto však existuje.

Jelikož je ACO Industries k. s. nejdražším dodavatelem na trhu, nemůže těmto menším podnikům s menšími celkovými náklady konkurovat cenou. Hlavním cílem firmy je tedy eliminovat tuto konkurenci nastavením vyšší celkové hodnoty pro zákazníka.

Konkurence na globální, celosvětové úrovni se orientuje pouze na jednu jedinou společnost, BLÜCHER Metal, a.s. Tento konkurent má velice podobné portfolio produktů, podnikovou strukturu i procesní postupy. Lepší přístup k zákazníkům je tedy jediný způsob, jak společnost ACO Industries k. s. předčí BLÜCHER v konkurenčním boji.

**Tabulka 4: Konkurence v odvětví**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Typ konkurence v odvětví</b>	<b>Frekventovanost</b>	<b>Příklady</b>
<b>Lokální</b>	V řádech stovek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Různí podnikatelé a živnostníci</li> </ul>
<b>Regionální</b>	V řádech desítek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HAURATON ČR s. r.o.</li> <li>• RONN DRAIN COMPLET s.r.o.</li> <li>• Viega s.r.o.</li> </ul>
<b>Globální</b>	Jeden konkurent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BLÜCHER Metal a.s.</li> </ul>

### **Nově nastupující firmy**

Jelikož má ACO celosvětově vybudované jméno a hlavně tradici v oboru, nevytváří nově nastupující firmy nijak velkou hrozbu pro společnost. Procesní i organizační struktura je ve fázi, ve které se společnost nachází, tak složitá, že je jí nemožné, pro jakoukoliv nově nastupující konkurenci, „dohnat“. ACO také pro jistotu staví pro potenciální nováčky na trhu bariéry. Ty mají podobu účasti a spolupráce na nastavování

norem (ať už normy kvality, či výrobní normy) v rámci asociací, jejichž je součástí. Tím podněcuje znemožnění přístupu těmto potenciálním nováčkům na trh.

### **Substituty**

Jedinou hrozbou v této kapitole je hrozba nových technologií. Pokud by v odvětvích, ve kterých společnost podniká, došlo k vývoji materiálů, které by byly schopné nahradit ty, kterých ACO využívá ve své výrobě, a to zejména nerezové oceli, došlo by k velkému ohrožení ACO Group jako celku a mohlo by to mít fatální následky. Ovšem pravděpodobnost takovéto události je v současnosti velice malá. Je tomu tak zejména proto, že nároky zákazníků na zátěž je velice složité uspokojit jiným materiálem, než je právě nerezová ocel. Plast, či jakýkoliv jiný známý materiál, by jen těžko unesl půltunový vysokozdvihový vozík s dalším dvoustakilovým nákladem.

### **Vliv dodavatelů**

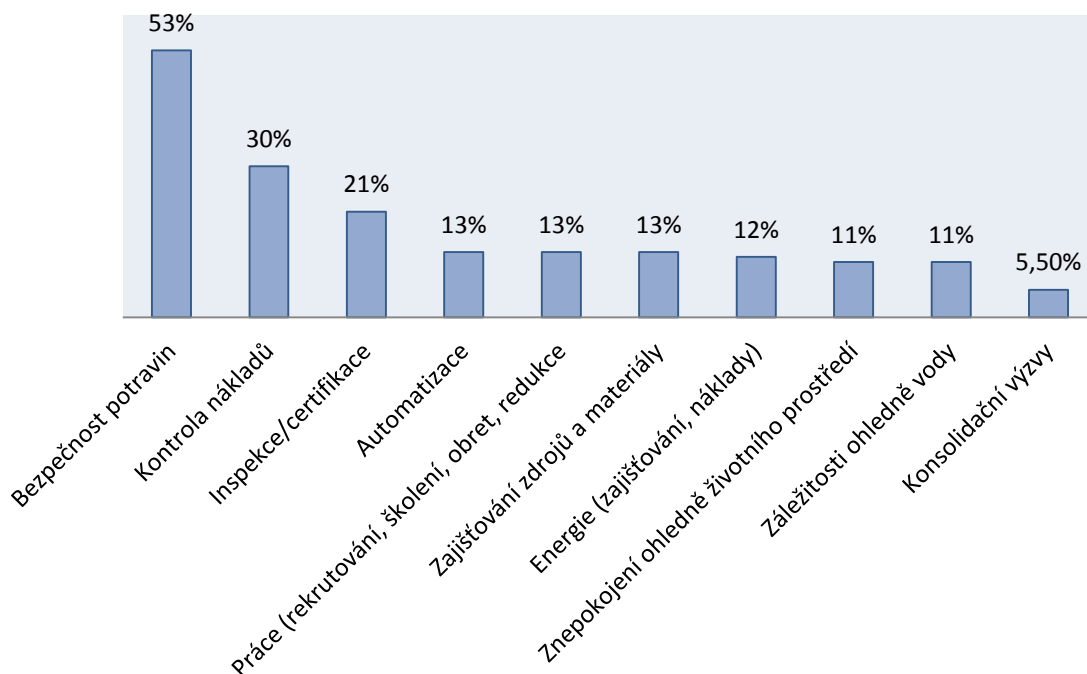
Vliv dodavatelů je pro společnost jedním z nejzásadnějších. Hlavně z toho důvodu, že existuje pouze malé množství dodavatelů produktů a materiálů, které ACO využívá k výrobě. Jedinými potenciálními dodavateli, kteří by mohli ty stávající nahradit, jsou dodavatelé z Asie. Zde ovšem existuje obrovské riziko, co se kvality materiálu týče, a proto jsou pro ACO tyto dodavatelé absolutně nepřipustní.

### **Vliv zákazníků**

Zákazníci mají naopak, vzhledem k malé tržní konkurenci, na obchodování společnosti menší vliv. Většina zákazníků tlačí, tak jako ve všech světových obchodech, na snižování cen výrobků v podobě slev, což by společnost mohla vyřešit nastavením dodatečné hodnoty pro zákazníka. Tím pádem by se vliv zákazníků snížil na minimum.

Dle průzkumu serveru Food Processing (2012), je nejdůležitějším výrobním požadavkem tzv. „Food safety“, tedy bezpečnost potravin. Za nejdůležitější součást výroby tuto položku označilo 53 % dotazovaných.

## Procento oslovených, kteří zvolili položku za nejdůležitější



**Graf č. 7: Výzkum serveru Food Processing**  
(Upraveno dle: Food Processing, 2012)

### 2.2.4 SWOT analýza

**Tabulka 5: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globální firma</li> <li>• Vlastní vývoj</li> <li>• Silná vyjednávací pozice</li> <li>• Finanční zázemí</li> <li>• Rozvinutá distribuční síť</li> <li>• Tradice</li> <li>• Široké portfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné znalosti ze segmentu</li> <li>• Decentralizovaná firma</li> <li>• Nižší pružnost ve výrobě a vývoji</li> <li>• Neexistuje centrální edukační systém</li> <li>• Neexistuje komunikační platforma</li> <li>• Nižší flexibilita výroby</li> </ul>

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí potřeba výroby potravin</li> <li>• Tlak na hygienickou výrobu potravin</li> <li>• Školení v segmentu odvodnění</li> <li>• Rozšíření portfolia</li> <li>• Zvyšování poplatků za odpadní vody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj nejbližší konkurence</li> <li>• Know-how nejbližší konkurence</li> <li>• Vývoj nového substitučního materiálu</li> <li>• Řešení výroby zákazníků „suchou cestou“</li> </ul>

### **Silné stránky**

ACO je globální nadnárodní společnost. Disponuje silným zázemím pro výrobu a vlastní vývoj. Vedle toho má také velké finanční zázemí a vysoce rozvinutou distribuční síť, která je rozšířena po celém světě. Tyto přednosti tvoří další důležitou silnou stránku společnosti, a to silnou vyjednávací pozici. Jelikož se společnost záměrně začleňuje do mnohých asociací, podílí se na ovlivňování trendů v oboru, což jí umožňuje být vždy o krok napřed před konkurencí a vyjednávat výhodné prodejní i nákupní podmínky.

Další důležitou silnou stránkou společnosti je dlouholetá tradice. Posiluje důvěryhodnost a spolehlivost firmy. Navíc je ACO významnou značkou v segmentu externího odvodnění, kde je světovou jedničkou na trhu, což společnosti přidává na důvěryhodnosti i co se odvodnění interních prostor týče.

Pro zákazníka je poté velice výhodné, že vlastní společnost široké portfolio produktů a je schopná nabídnout tzv. one-stop-shop, tzn. je schopná vytvořit nabídku nejen pro vnitřní odvodnění budov, ale komplexní systém odvodnění pro potenciální celý areál.

### **Slabé stránky**

Jelikož je společnost na trhu vnitřního odvodnění potravinových závodů (Food) relativně krátkou dobu, má tím pádem i málo zkušeností a nedostatek znalostí z oboru. Společnost je decentralizovaná a nedochází ke sdílení informací mezi sesterskými společnostmi, což zbytečně znesnadňuje obchodování. Další slabou stránkou je nižší

pružnost ve výrobě a vývoji. Jelikož firma vyrábí ve velkém množství, je tato slabá stránka pochopitelná a bohužel i těžce vyřešitelná.

Ve společnosti také neexistuje žádný centrální edukační systém. Kvůli tomu mohou vznikat zbytečné konflikty v komunikaci mezi sesterskými společnostmi. K tomu „přispívá“ neexistence žádné komunikační platformy pro sdílení informací, zkušeností a znalostí podniku.

Pro zákazníka je poté nejslabší stránkou, jak už bylo uvedeno výše, nižší flexibilita výroby. Tento problém je ovšem pochopitelný a nepříliš řešitelný.

### **Příležitosti**

Mezi hlavní příležitosti firmy patří bezesporu rostoucí potřeba výroby potravin. S tím souvisí i tlak na jejich hygienickou výrobu. ACO zde může představit bez tvarované, nersvářené žlaby a vpusti, ve kterých se nezachycují nečistoty a tím pádem ani nerozmnožují bakterie.

Další příležitostí je nabízení školení v segmentu odvodnění. Společnosti je odborníkem v oboru a mohla by využít nízkého podvědomí veřejnosti o této problematice. Po získání nových informací z oboru je možné rozšířit portfolio produktů, např. o čističky odpadních vod apod. S tím souvisí například zvyšování poplatků za odpadní vody a tím pádem snižování spotřeby odpadních vod. Společnost může tohoto poznatku využít pro rozšíření portfolia.

### **Hrozby**

Mezi hlavní hrozby podniku patří samozřejmě nejbližší konkurence, její know-how a její vývoj. Z tohoto důvodu je potřeba posouvat vlastní vývoj stále kupředu a být vždy o krok vpřed před konkurencí.

Další hrozbou je vyvinutí substitučního materiálu, který by nahradil materiály využívané ve výrobě ACO Industries, k. s.

Ovšem asi největší hrozbou pro společnost je trend snižování spotřeby vody při výrobě v potravinářském průmyslu. Tento trend může mít za následek omezení spotřeby vody, tím pádem i omezení potřeby odvodnění. V nejhorsím případě nahrazení odvodnění



řešením tzv. „suchou cestou“, kdy by byla voda z výroby zcela odstraněna a tím pádem by zanikla i poptávka po odvodnění.

**Tabulka 6: SWOT strategie**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>S-O strategie:</b>	<b>W-O strategie:</b>
	Díky silnému zázemí, tradici a rozvinuté distribuční síti by měla firma pracovat na rozšiřování svého portfolia, např. školit v segmentu odvodnění, či expandovat na další trhy.	Získat co nejvíce možných informací z nového segmentu, popřípadě najmout znalce z tohoto oboru. Tím vznikne příležitost pro podnikání ve školení v tomto segmentu.
<b>Hrozby (T)</b>	<b>S-T strategie:</b>	<b>W-T strategie:</b>
	Využít silného zázemí, tradice, rozvinuté distribuční sítě a širokého portfolia produktů k eliminování možností konkurentů, předčít ACO jak ve vývoji, tak v získávání Know-how. Využít vlastního vývoje pro zajištění informovanosti a připravenosti vytvořit nové substituční materiály, či výrobky.	Snažit se zavést centrální komunikační platformu a centrální edukační systém na celosvětové bázi ACO Group. Tím by bylo zamezeno zejména komunikačním a procesním nesrovnalostem mezi sesterskými firmami na celosvětové úrovni.

## 2.3 Primární výzkum

Primární výzkum této práce se zakládá na dotazníku, který vyplňovali vybraní respondenti. Na základě konzultace se zaměstnancem marketingového oddělení ACO Industries k. s. byl navržen dotazník, který je anonymní, stručný a má za cíl zanalyzovat potřeby koncového uživatele v segmentu *Vnitřní odvodnění budov*. Respondenti byli vybráni z interní databáze ACO. Jedná se o 30 potenciálních koncových uživatelů z oblasti tzv. Food, tedy výrobce masných, mléčných a dalších potravinářských produktů. Tito koncoví uživatelé potřebují pro své výrobní prostory, kde se využívá velké množství vody, odvodňovací systémy, které jsou často náročné na zátěž a čistitelnost. Z dotazníku vychází analýza, na jejímž základě budou navržena opatření pro společnost ACO Industries k. s.

Dotazník byl vytvořen za pomoci internetového webu Google, konkrétně služby Google Forms. Respondenti vyplňovali níže uvedený dotazník na internetu a autor práce následně výsledky vyhodnotil v MS Excell.

### 2.3.1 Plán výzkumu

**Tabulka 7: Plán primárního výzkumu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Plánovaná akce	Časové rozvržení
Konzultace se zaměstnancem marketingového oddělení	5. 3. 2013
Vytvoření dotazníku	6. 3. 2013
Rozeslání požadavků na vyplnění dotazníku	6. 3. 2013
Sběr dat	7. – 29. 3. 2013
Vyhodnocování výsledků	30. – 31. 3. 2013

Primární výzkum autora práce započne 5. 3. 2013, kdy je sjednána schůzka s pracovníkem marketingového oddělení společnosti ACO Industries k. s. Dle plánu bude 6. 3. 2013 vytvořen dotazník, jehož analýza bude podkladem pro navrhovaná opatření. Téhož dne budou rozeslány zprávy prostřednictvím emailu s žádostí o vyplnění dotazníku. Musí se počítat s časovým omezením respondentů a tedy i s prodlením v rámci sběru dat. Ten bude tedy probíhat od 7. 3. 2013 do 29. 3. 2013, což

je poslední pracovní den v měsíci březnu. Poslední víkend v tomto měsíci, 30. a 31. 3. 2013 dojde k vyhodnocování výsledků této analýzy.

### 2.3.2 Dotazník

#### 1) Kontrolujete, zda po vyčištění v drenáži nezůstávají nečistoty, které mohou způsobovat šíření bakterií?

*Vyberte pravdivou možnost.*

- Ano, pravidelně a často.
- Ano.
- Ne, ale máme o problematiku zájem.
- Ne, problematika nás nezajímá.

#### 2) Jaké máte největší problémy s odvodněním?

*Zaškrtněte všechny pravdivé možnosti.*

- Praská napojení podlahy na žlab nebo vpust'.
- Praskají rošty.
- Dochází k deformaci žlabu či vpusti.
- Zůstává stát voda v kanálech.

#### 3) Jaké procento představují náklady na odvodňovací systém v celkové investici na výstavbu či rekonstrukci provozu?

*Vyberte pravdivou možnost.*

- Do 1 %.
- Do 10 %
- Do 20 %
- Více než 20 %

#### 4) Jaký preferujete způsob dodavatelských vztahů na investici?

*Vyberte pravdivou možnost.*

- Na každou oblast jeden specializovaný dodavatel.
- Jeden dodavatel generální + na důležité oblasti další specializovaní dodavatelé.
- Jeden generální dodavatel.

## 5) Jaké zdroje využíváte pro získání informací pro technologie z oboru?

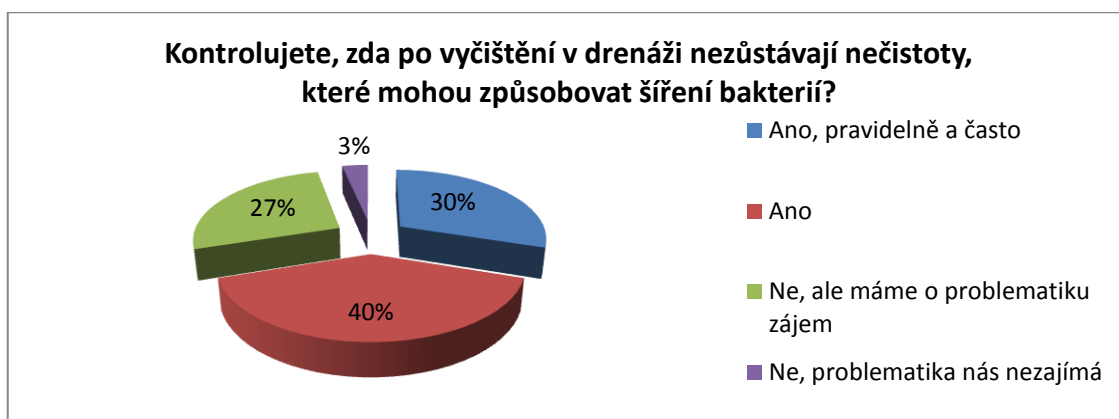
Zaškrtněte všechny pravdivé možnosti.

- Odborné konzultace.
- Internet.
- Specializované výstavy a akce.
- Specializované časopisy.

### 2.3.3 Analýza dotazníku

#### Otázka číslo 1

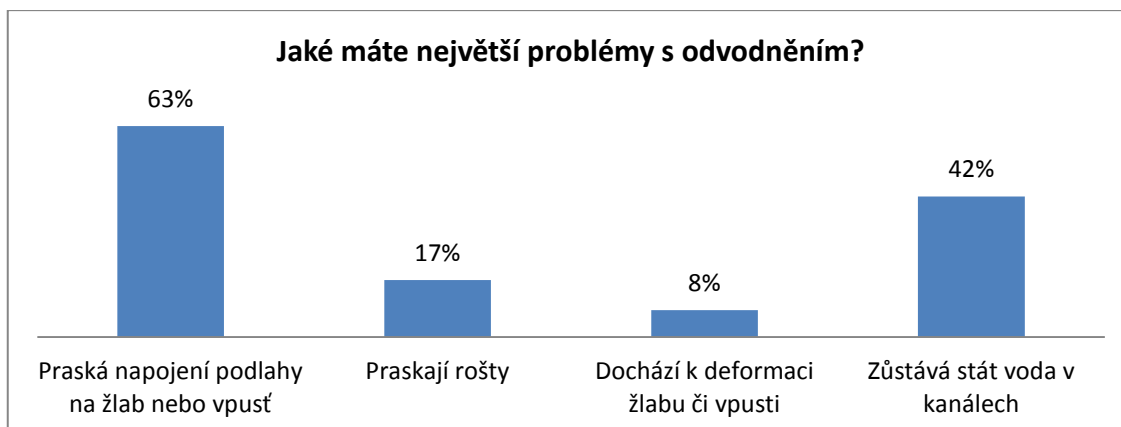
První otázka, kde byla na výběr jedna ze čtyř možností, byla orientována na potřebu a zájem potenciálních uživatelů kontrolovat odvodňovací systémy a udržovat je čisté. Z odpovědí jasně vyplívá, že 70 % z dotazovaných kontroluje, zda drenáže nezadržují nečistoty, které by mohly způsobit šíření bakterií. Na druhé straně pouze 3 % z dotazovaných vůbec nejeví zájem o danou problematiku.



**Graf č. 8: Poměr odpovědí respondentů na otázku 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka číslo 2

V druhé otázce měli respondenti na výběr čtyři příklady problémů s odvodněním, přičemž zaškrtovali všechny pravdivé skutečnosti. Otázkou mělo být zjištěno, jaké jsou nejčastější problémy potenciálních koncových uživatelů. 47 % dotazovaných se setkává s problémem praskajícího napojení podlahy na žlab nebo vpust'. Zároveň 17 % praskají rošty, u 8 % dochází k deformaci žlabu či vpusti a u 42% dotazovaných zůstává stát voda v kanálech.



**Graf č. 9: Procento respondentů potýkajících se s daným problémem**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Otázka číslo 3**

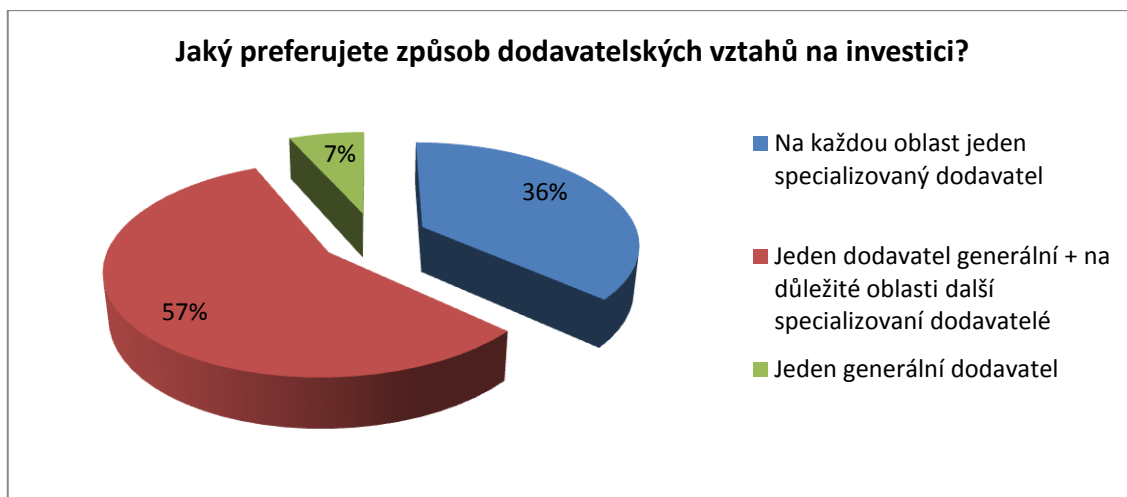
Otázka třetí byla zaměřena na náklady těchto potenciálních uživatelů na výstavbu či rekonstrukci provozu. Výsledky dotazu jasně dokazují, že u nikoho nepřesahují tyto náklady více jak 10 % z celkové investice.



**Graf č. 10: Poměr odpovědí respondentů na otázku 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Otázka číslo 4**

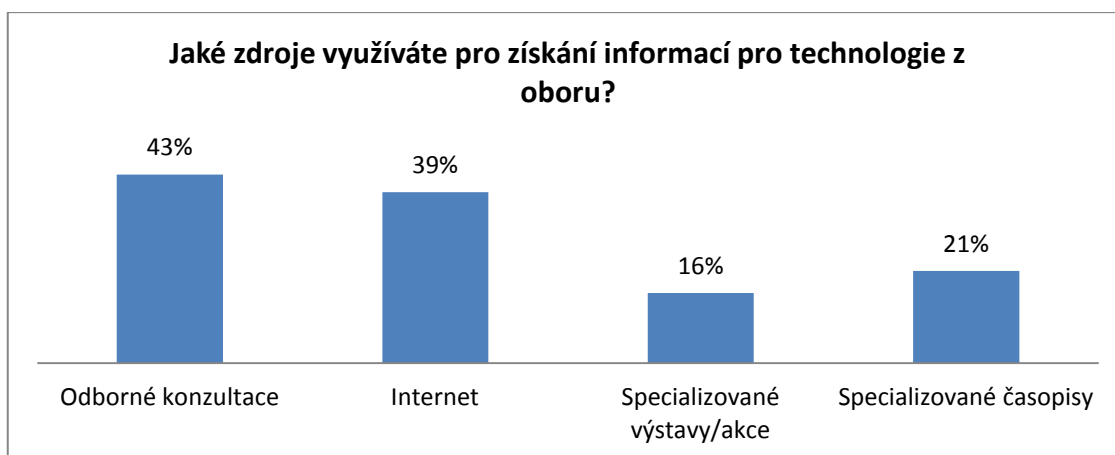
Pomocí otázky č. 4 mělo být zjištěno, jaké jsou mezi koncovými zákazníky nejpreferovanější typy dodavatelských vztahů. Jasná většina respondentů upřednostňuje při nákupu materiálu jednoho generálního dodavatele za kooperace dalších specializovaných dodavatelů pro nejdůležitější součásti projektu.



**Graf č. 11: Poměr odpovědí respondentů na otázku 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka číslo 5

Cílem pátého dotazu bylo zjistit, jak získávají respondenti nové informace o technologiích z oboru. U 43 % dotazovaných je využíváno odborných konzultací. Dle trendů posledních let se dalo předpokládat, že velká část respondentů bude využívat služeb internetu. Překvapivě tohoto zdroje využívá pouze 39 % dotazovaných.



**Graf č. 12: Procento respondentů využívajících daných zdrojů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## 3 Návrhy řešení

V této části bakalářské práce je cílem navrhnout opatření pro zlepšení pozice ACO Industries k. s. na trhu. Vycházejíc z nasbíraných poznatků usuzuji, že se společnosti, v rámci transakčního marketingu, nedá nějak významně pomoci. Proto je potřeba zamyslet se nad problematikou z jiného úhlu pohledu a to z pohledu zákazníka. Z tohoto důvodu budou řešení pro zlepšení marketingového mixu navržena ve variantě „4C“, která je modernější a pro společnost, která se nachází v konkurenčním prostředí, kde má v podstatě pouze jednoho konkurenta s podobným portfoliem, i logická.

Návrhy opatření budou založeny na analýzách a primárním výzkumu práce.

### 3.1 Marketingový mix

#### 3.1.1 Hodnota (Customer value)

Společnost má vytvořené portfolio produktů, které je dosavadním zákazníkům známé. Aby firma mohla konkurovat nejbližší konkurenci, musí zákazníkovi nastavit takovou celkovou hodnotu, která ho donutí zvolit si právě ji.

Jak je známo z výše zmiňovaného výzkumu serveru Food Processing, nejdůležitější výrobní přidanou hodnotou je bezpečnost potravin. V kombinaci s primárním výzkumem, provedeným autorem práce, je zřejmé, že by společnost měla oslovit přímo koncové uživatele s nabídkou dodatečných služeb k vyrobeným produktům, které by tuto bezpečnost zaručovali. K tomuto kroku má společnost velice dobře nakročeno díky tomu, že přestala svařovat jednotlivé části žlabů a vpustí a začala tvarovat jeden kus materiálu, čímž zamezuje vytváření štěrbin, v kterých by se mohly usazovat a rozmnožovat bakterie.

Na návrh opatření této části marketingového mixu byly v dotazníku zaměřeny otázky číslo 1 a 2.

**Firma by měla zákazníkům nabízet služby v podobě komplexního řešení, tzn. probrat s uživatelem jeho potřeby spojené s náročností podlahy na zátěž, čistitelnost a další důležité faktory, které jsou s odvodňováním úzce spojené. V praxi to znamená**

vytvořit návrh celého systému odvodnění tak, aby nedocházelo k problémům výše zmiňovaným.

**Tabulka 8: Plán navrhovaných opatření – Hodnota**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhované opatření	Časový plán
Zjišťování konkrétních požadavků zákazníků	červenec – srpen 2013
Sestavení návrhu komplexního řešení odvodnění prostor	září – prosinec 2014
Implementace navrhnutého plánu	leden – září 2014

### 3.1.2 Náklady (Cost to customer)

V případě vytvoření takovéto hodnoty, nebude hrát fakt, že je firma nejdražší na trhu, až tak velkou roli. Zákazník sice zaplatí větší částku za výrobek, dostane ovšem spolu s produktem hodnotu, která mu ušetří další náklady na potenciální opravy poškozených vpustí a žlabů, které byly příliš zatížené výrobní logistikou, nebo které byly zanesené nečistotami kvůli špatnému návrhu odvodnění.

To potvrdil i průzkum autora práce. Z otázky číslo 3, zaměřené konkrétně na zákazníkovi náklady, je zřejmé, že u většiny z nich představují náklady na odvodňovací systémy velice malou část z celkové investice na výstavbu či rekonstrukci provozu a to méně než deset procent. Z toho vyplývá, že pro koncového zákazníka nebudou rozdíly mezi cenami ACO a konkurence podstatné, či dokonce rozhodující, v případě, že bude poskytnuta tato přidaná hodnota. **Navrhují tedy ušetřit uživateli náklady z dlouhodobého hlediska nastavením dodatečné hodnoty.**

### 3.1.3 Pohodlí (Convenience)

Návrh na zlepšení této části vychází z poznatků, získaných na základě 4. otázky dotazníku. Společnost je schopna, jakožto součást nadnárodního koncernu, nabízet tzv. „one-stop shop“ řešení pro zákazníka. Je schopna mu odvodnit kompletně vnitřní i vnější prostory. Toto řešení ušetří potenciálnímu koncovému uživateli spoustu času i nákladů, tím pádem i dodá určitou formu pohodlí, protože za něj většinu problémů vyřeší jedna firma. Z výzkumu jasně vyplývá, že téměř žádný potenciální koncový



zákazník nesvěří celý projekt na starost pouze jednomu generálnímu dodavateli. Většina vybere jednoho dodavatele hlavního, k němuž na důležité části provozu přibere další specialisty. Z výzkumu vyplynulo, že bezpečnost potravin, a tím pádem i odvodnění budovy, je nejdůležitějším faktorem výroby. ACO tedy se tedy musí snažit získat uživatele nabídkou svých specializovaných služeb.

Společnost by měla postoupit na další úroveň této služby tím, že zákazníkovi míru pohodlí ještě zvětší. **Navrhují tedy, aby společnost komunikovala se stavebními firmami, zejména zprostředkovávajícími návrhy a tvorbu podlah. Společně vytvoří návrh, který odpovídá celkovým požadavkům koncového uživatele na náročnost podlahy na zátěž, čistitelnost atd.** Koncový uživatel pak dostane jedno komplexní řešení od dvou firem, které za něj vyřešili celou problematiku stavby podlahy.

**Tabulka 9: Plán navrhovaných opatření- Pohodlí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhované opatření	Časový plán
Získání partnerských vztahů se stavebními firmami	červenec – prosinec 2013
Získání prvních společných zákazníků	leden – duben 2014
Tvorba prvních společných zakázek	leden – září 2014
Řešení konkrétních společných zakázek	únor – září 2014
Implementace prvních společných zakázek	březen – září 2014

### 3.1.4 Komunikace (Communication)

Návrhy řešení komunikace vycházejí z poznatků získaných z posledního dotazu výzkumu. Jelikož bylo zjištěno, že nejsilnějšími komunikačními kanály v tomto segmentu trhu jsou odborné konzultace a internetové zdroje, je tedy potřeba tyto náležitě posílit.

#### Odborné konzultace

Pro zajištění zlepšení informovanosti zákazníků pomocí odborných konzultací, bude třeba **zaměstnat minimálně dva odborníky, vybavenými navíc anglickým a německým jazykem** na plynulé, komunikativní úrovni, kteří by cestovali a prezentovali problematiku vnitřního odvodnění budov a tím i propagovali společnost a její značku. Plat takovýchto nových zaměstnanců bude cca 30 000,- Kč/měsíc na jednoho.

Dohromady tedy vzrostou měsíční náklady o 60 000,- Kč. Za celkové období od září 2013 do září 2014 činí tyto náklady 720 000,- Kč.

### **Internet**

Velice důležité pro poskytnutí informací na internetu je vlastnit perfektně zpracované webové stránky. Po provedení základní analýzy optimalizace pro vyhledávače (SEO) bylo zjištěno, že při vyhledávání kombinace slov „vnitřní odvodnění budov“ je na českých i světových vyhledávacích stránka ACO ([www.aco-industries.cz](http://www.aco-industries.cz)) na prvních či druhých příčkách, což je výborný výsledek. Celkovou základní SEO analýzou prošlo ACO bez větších problémů a je tedy důležité propagovat tento web ještě jiným způsobem.

Mezi zvolené návrhy na zlepšení zahrneme **propagaci pomocí reklamních bannerů**. Tento způsob komunikace s potenciálním zákazníkem bude využit hlavně na webových stránkách časopisů spojených se stavebnictvím. Vybrán byl web časopisu Stavebnictví, kde poskytují bannery typu HP rectangle (330 x 230 pixelů, 20 kB) za měsíční poplatek 16 820,- Kč. Tuto formu propagace bych navrhoval používat od září 2013 po dobu jednoho roku. Druhým potom bude web časopisu Podlahy a interiéru, který poskytuje možnost zakoupení reklamních bannerů se slevou při dlouhodobějším využití. U této společnosti navrhuji koupi také na rok. Na více půlroční banner se poskytuje sleva 8 %, tedy  $6\,000 \times 0,92 = 5\,520,-$  Kč/měsíc. Celkové náklady za roční období na internetovou reklamu potom činí;  $16\,820 \times 12 + 5\,520 \times 12 = 268\,080,-$  Kč/rok. Tyto ceny jsou však uvedeny bez sazby DPH 20 %. Tedy celkové náklady včetně sazby DPH činí;  $268\,080 \times 1,2 = 321\,696,-$  Kč/rok.

### **Tiskoviny**

Pro prohloubení podvědomí potenciálních uživatelů o značce ACO, je třeba více investovat do inzerce v tištěných zdrojích. 21 % dotazovaných potenciálních uživatelů z těchto informačních zdrojů čerpá své informace, a jelikož jsou PR články už v dnešní době společností využívány, zbývá ještě navrhnout dlouhodobější reklamu.

Znovu budou **cílovým médiem specializované časopisy**. Časopis Stavebnictví vychází měsíčně, což při naší poptávce znamená dvanáct reklam za rok, počínaje zářím 2013.

Vybraný formát je 1/3 strany na šířku za 24 900,- Kč bez DPH 20 %. K tomu doporučuji vytvořit papírový vzor (skládačku, nebo jinou vkládanou formu propagace, která zaujme cílovou skupinu), který bude vložen do časopisu v dubnu 2014. Tato skládačka by měla vážit do 100 gramů a tím pádem stát 44 000,- Kč.

Celkové náklady na reklamu v tiskovinách tedy budou;  $24\,900 \times 12 + 44\,000 = 342\,800,-$  Kč/rok.

**Tabulka 10: Časový plán navrhovaných opatření- Komunikace**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová skupina	Navrhovaný zdroj	Časové ohraničení	Frekvence
<b>Odborné konzultace</b>	Odborníci	září 2013 – září 2014	měsíčně
<b>Internet</b>	Banner na webu časopisu Stavebnictví	září 2013 – září 2014	měsíčně
	Banner na webu časopisu Podlahy a interiéry	září 2013 – září 2014	měsíčně
<b>Tiskoviny</b>	Reklama v časopisu Stavebnictví	září 2013 – září 2014	měsíčně
	Vložená reklama v časopisu Stavebnictví	duben 2014	jednorázově

**Tabulka 11: Finanční plán navrhovaných opatření- Komunikace**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová skupina	Navrhovaný zdroj	Celkové náklady za období
<b>Odborné konzultace</b>	Odborníci	720 000,- Kč
<b>Internet</b>	Banner na webu časopisu Stavebnictví	242 208,- Kč
	Banner na webu časopisu Podlahy a interiéry	79 488,- Kč
<b>Tiskoviny</b>	Reklama v časopisu Stavebnictví	358 560,- Kč
	Vložená reklama v časopisu Stavebnictví	52 800,- Kč
<b>Náklady celkem za období</b>		<b>1 453 056,- Kč</b>

Časový plán návrhů na zlepšení je nastaven od září 2013 a má trvat po dobu jednoho roku, do září 2014. Finanční zhodnocení těchto návrhů vychází ze stávajících cen na trhu. Celkové náklady návrhů jsou vyčísleny na 1 453 056,- Kč za toto období.

### 3.2 Zhodnocení navrhovaných řešení

**Tabulka 12: Celkové zhodnocení navrhovaných řešení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Řešení</b>		
<b>Komunikace</b>	Odborné konzultace	Odborníci
	Internet	Banner na webu časopisu Stavebnictví
		Banner na webu časopisu Podlahy a interiéry
	Tiskoviny	Reklama v časopisu Stavebnictví
		Vložená reklama v časopisu Stavebnictví
<b>Pohodlí</b>	Získání partnerských vztahů se stavebními firmami	
	Získání prvních společných zákazníků	
	Tvorba prvních společných zakázek	
	Řešení konkrétních společných zakázek	
	Implementace prvních společných zakázek	
<b>Náklady</b>	Ušetřit náklady zákazníkovi	
<b>Hodnota</b>	Zjišťování konkrétních požadavků zákazníků	
	Sestavení návrhu komplexního řešení odvodnění prostor	
	Implementace navrhnutého plánu	

## Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na návrh na zlepšení stávajících marketingových prostředků, které prohloubí podvědomí o značce ACO, a které dopomohou k dosažení většího zisku.

V první, teoretické části byly vymezeny základní pojmy a definice spojené s marketingem, marketingovým prostředím a hlavně marketingovým mixem. Bylo naznačeno, že zákazník je nedílnou součástí obchodu, a proto je potřeba se podívat na marketingový mix z obou stran, a to jak ze strany prodávajícího, tak ze strany kupujícího.

V části analytické byla provedena situační analýza marketingového prostředí a marketingového mixu. Analýza mikroprostředí a makroprostředí společnosti byla provedena pomocí nástrojů SWOT, SLEPTE a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Analýza stávajícího marketingového mixu ACO Industries k. s. byla zhotovena podle nástroje „4P“. Hodnotila tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci společnosti.

Analytická část práce mi posloužila jako podklad pro vytvoření jednoduchého dotazníku pro potenciální koncové uživatele produktů ACO. Jejich odpovědi pak posloužili jako analytický podklad pro vyhotovení návrhů na zlepšení opírající se o poznatky jak za pomoci nástroje „4P“, tak za pomoci nástroje „4C“.

V poslední části této bakalářské práce byla navržena opatření pro zlepšení marketingového mixu, prohloubení podvědomí uživatelů o značce ACO a tím pádem i zvýšení zisku společnosti. Společnost má na trhu stabilní pozici, kterou si ovšem musí udržovat tím, že bude zákazníkům a uživatelům poskytovat stále větší míru pohodlí a spokojenosti. K tomu by měly dopomoci navržené nástroje, jako jsou rozšíření reklamy na internetu a v časopisech a najmutí odborníků pro konzultace s uživateli a zákazníky.

Doufám a věřím, že budou návrhy na zlepšení pro společnost ACO Industries k. s. přínosem a umožní jí udržet si stávající zákazníky spokojené a získat zákazníky nové.

## Seznam použitých zdrojů

- ABOUT: Geography. Current world population. *About.com: Geography* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldpopulation.htm>
- ACO GROUP. ACO world-wide. *Aco.com* [online]. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.aco.com/english/contact/aco-world-wide.html>
- ACO INDUSTRIES. Co děláme: Kooperace. *Aco-industries.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.aco-industries.cz/co-delame/kooperace/>
- ACO INDUSTRIES. Co děláme: Vnitřní odvodnění budov. *Aco-industries.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.aco-industries.cz/co-delame/nase-vyrobky/vnitri-odvodneni-budov/>
- ACO INDUSTRIES. Historie ACO Industries. *Aco-industries.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.aco-industries.cz/aco-industries/historie-aco-industries/>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. *Marketingpower.com* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
- ČÍGLER SOFTWARE. Legislativní změny platné od 1. 1. 2013. *Money.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.money.cz/navod/legislativni-zmeny-platne-od-1-1-2013/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. HDP: národní účty. *Czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace: druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zahraniční obchod se zbožím podle pohybu zboží (přeshraniční statistika). *Czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo\\_se\\_zbozim\\_podle\\_pohybu\\_zbozi\\_preshranicni\\_statistika](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo_se_zbozim_podle_pohybu_zbozi_preshranicni_statistika)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- GLOBAL AGRICULTURE. Meat. *Globalagriculture.org* [online]. 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.globalagriculture.org/report-topics/meat/meat.html>

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 368 s. ISBN 80-854-2483-5.

CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING, UK. An Overview of Marketing. *Cim.co.uk* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.cim.co.uk/marketingplanningtool/intro.asp>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 12. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN 01-323-9002-7.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. Úplný výpis z obchodního rejstříku: ACO Industries k. s., A 4005 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. *Justice.cz* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a129001&typ=full&klic=aygkgo>

PATRIA ONLINE: Ekonomika. *Patria.cz* [online]. © 1997 - 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/ekonomika/home.html>

SPERBER, Bob. 2012 Manufacturing Trends Survey: Can Production This Year Top 2011?. *Foodprocessing.com* [online]. © 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.foodprocessing.com/articles/2012/manufacturing-survey.html>

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

THE WISDOM YEARS: Ageing Into 21st Century. Ageing societies. *Wisdom.unu.edu* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://wisdom.unu.edu/en/ageing-societies/>

THE WORLD BANK. World Population Growth. *Worldbank.org* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z:  
[http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg\\_03.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf)

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS: Population division, Population Estimates and Protections Section. World: Urban population (thousands). *Esa.un.org* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z:  
<http://esa.un.org/unup/unup/p2k0data.asp>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-90-247-2049-4.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988, vol. 52, July, pp. 2-22.



# Seznam tabulek, grafů a obrázků

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix (4P) .....	12
Obrázek 2: Klasifikace produktů .....	13
Obrázek 3: Stanovení ceny nového produktu .....	15
Obrázek 4: Prodejní cesty spotřebního zboží .....	16
Obrázek 5: Prodejní cesty výrobních prostředků.....	17
Obrázek 6: Porterova analýza .....	21
Obrázek 7: SWOT analýza .....	23
Obrázek 8: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	23
Obrázek 9: Organizační struktura ACO Industries k. s. ....	26
Obrázek 10: Sortiment výrobků ACO Industries k. s. ....	28
Obrázek 11: Mapa pokrytí ACO Group .....	34
Obrázek 12: Stárnutí světové populace .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady propagačních nástrojů .....	18
Tabulka 2: Čtyři P vs. Čtyři C .....	19
Tabulka 3: Ekonomické vlivy za posledních 7 let.....	40
Tabulka 4: Konkurence v odvětví.....	42
Tabulka 5: SWOT analýza.....	44
Tabulka 6: SWOT strategie .....	47
Tabulka 7: Plán primárního výzkumu .....	48
Tabulka 8: Plán navrhovaných opatření – Hodnota.....	54
Tabulka 9: Plán navrhovaných opatření- Pohodlí.....	55
Tabulka 10: Časový plán navrhovaných opatření- Komunikace.....	57
Tabulka 11: Finanční plán navrhovaných opatření- Komunikace.....	57
Tabulka 12: Celkové zhodnocení navrhovaných řešení .....	58

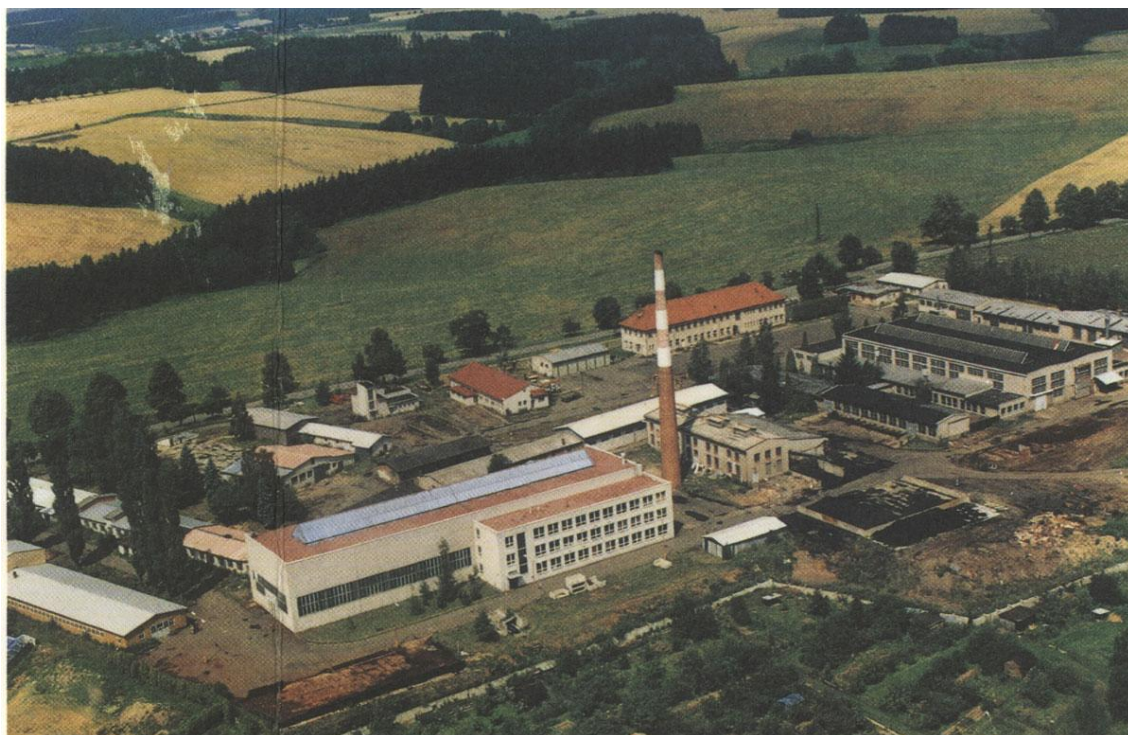
## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Životní cyklus produktu.....	14
Graf č. 2: Příklad tvorby IC ceny.....	32
Graf č. 3: Předpokládaný růst populace.....	37
Graf č. 4: Předpokládaný růst populace ve městech.....	38
Graf č. 5: Vývoje HDP, vývozu a dovozu ČR za posledních 7 let.....	40
Graf č. 6: Vývoje inflace a nezaměstnanosti v ČR za posledních 7 let.....	40
Graf č. 7: Výzkum serveru Food Processing.....	44
Graf č. 8: Poměr odpovědí respondentů na otázku 1.....	50
Graf č. 9: Procento respondentů potýkajících se s daným problémem.....	51
Graf č. 10: Poměr odpovědí respondentů na otázku 2.....	51
Graf č. 11: Poměr odpovědí respondentů na otázku 2.....	52
Graf č. 12: Procento respondentů využívajících daných zdrojů.....	52

## Seznam příloh

Příloha 1: Areál ACO Industries k. s. v roce 1993 .....	II
Příloha 2: Areál ACO Industries k. s. v roce 2012 .....	II
Příloha 3: ACO leštírna nerezí.....	III
Příloha 4: ACO mořírna.....	IV
Příloha 5: ACO zinkovna.....	IV
Příloha 6: ACO Štěrbínový žlab (vlevo).....	V
Příloha 7: ACO Krabicový žlab (vpravo).....	V
Příloha 8: ACO Kuchyňský žlab (vlevo).....	V
Příloha 9: ACO Vpusť horizontální (vpravo).....	V
Příloha 10: ACO Shower Drain C (vlevo).....	V
Příloha 11: ACO GM-X tvarovka (vpravo).....	V
Příloha 12: ACO Pipe tvarovka (vlevo).....	VI
Příloha 13: ACO GM-X Pipe (vpravo).....	VI

## Přílohy



**Příloha 1: Areál ACO Industries k. s. v roce 1993**  
(Zdroj: Aco Industries, 2013)



**Příloha 2: Areál ACO Industries k. s. v roce 2012**  
(Zdroj: Aco Industries, 2013)





**Příloha 3: ACO leštírna nerezí**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)



**Příloha 4: ACO mořirna**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)



**Příloha 5: ACO zinkovna**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)





**Příloha 6: ACO Štěrbínový žlab (vlevo)**  
**Příloha 7: ACO Krabicový žlab (vpravo)**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)



**Příloha 8: ACO Kuchyňský žlab (vlevo)**  
**Příloha 9: ACO Vpusť horizontální (vpravo)**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)



**Příloha 10: ACO Shower Drain C (vlevo)**  
**Příloha 11: ACO GM-X tvarovka (vpravo)**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)



**Příloha 12: ACO Pipe tvarovka (vlevo)**  
**Příloha 13: ACO GM-X Pipe (vpravo)**  
(Zdroj: ACO Industries, 2013)