

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingové plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o.

Andrea Smejkalová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea SMEJKALOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Marketingové plánování prodeje ve spol. ATOS, s.r.o.**

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

Úvod  
Vymezení pojmů marketingového řízení  
Struktura marketingového plánu  
Vnější a vnitřní prostředí  
Charakteristiky plánu  
Situační analýza společnosti ATOS, s.r.o.  
Analýza činností marketingového plánování  
Návrh na změnu plánování prodeje  
Zhodnocení a závěr  
Literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. a kol. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2003  
Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004  
Veber, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000  
Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003  
Veber, J. a kol. Podnikání pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005  
Horáková, H. Strategický marketing. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

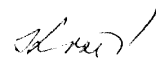
Datum zadání bakalářské práce: 27. května 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

Prohlašuji:

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

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

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

V Kamenné Lhotě dne 18. 4. 2010

Andrea Smejkalová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za cenné rady a doporučení, které mi byly při tvorbě této práce velmi užitečné.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavě Urbanové, vedoucí ekonomického útvaru společnosti ATOS spol. s r.o., za odborné konzultace při zpracování výsledků analytické části práce.

Mému příteli a rodičům bych ráda poděkovala za podporu, kterou mi během studia poskytli.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá marketingovým plánováním prodeje ve stavební a obchodní společnosti ATOS spol. s r.o. Práce je rozdělena na 2 části teoretickou a analytickou. Teoretická část práce pojednává o tom, co všechno předchází sestavení marketingového plánu, dále se zabývá zbývajícími aktivitami marketingového řízení, a sice realizací a kontrolou, a nakonec pak i řeší co to je marketingové prostředí. Analytická část práce je věnována situační analýze společnosti ATOS spol. s r.o., analýze marketingového plánu této společnosti a především návrhu na změnu plánování prodeje za účelem zvýšení tržeb a tržního podílu společnosti na relevantním trhu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

marketingové řízení, marketingové plánování, marketingová situační analýza, marketingové cíle, marketingové strategie, marketingový plán, marketingové prostředí

## **TITLE**

Marketing planning of sales in the company ATOS spol. s r.o.

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with a marketing planning of sales in the construction and trading company ATOS spol. s r.o. The work is divided into 2 parts the theoretical and the analytical. The theoretical section discusses what the establishment of a marketing plan precedes, focuses on the remaining activities of marketing management, namely, implementation and control, and then finally describes the marketing environment. The analytical part deals with the situational analysis of ATOS spol. s r.o., the analysis of the company's marketing plan and mainly with the proposal to the change of marketing planning of sales to increase sales revenues and market share of the relevant market.

## **KEYWORDS**

marketing management, marketing planning, marketing situational analysis, marketing targets, marketing strategy, marketing plan, marketing environment

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2. VYMEZENÍ POJMŮ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>11</b>
2.1. Marketingové plánování .....	12
2.1.1. Marketingová situační analýza.....	12
2.1.2. Určení marketingových cílů .....	19
2.1.3. Stanovení marketingových strategií.....	19
2.1.4. Marketingový program.....	23
2.1.5. Marketingový plán.....	23
2.2. Realizace .....	27
2.3. Kontrola .....	28
<b>3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>29</b>
3.1. Makroprostředí.....	29
3.2. Mikroprostředí .....	31
<b>4. SITUAČNÍ ANALÝZA ATOS spol. s r.o.....</b>	<b>33</b>
4.1. Charakteristika společnosti .....	33
4.1.1. Profil Společnosti .....	33
4.1.2. Historie .....	34
4.1.3. Klíčové osobnosti.....	35
4.1.4. Organizační struktura .....	36
4.1.5. Obchodní sortiment a nabízené služby .....	38
4.2. Analýza trhu.....	40
4.3. Analýza konkurence .....	44
4.4. Analýza prodeje .....	47
4.4.1. Analýza odběratelů.....	49
4.5. SWOT analýza.....	51
<b>5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....</b>	<b>52</b>
5.1. Marketingové cíle .....	52
5.2. Marketingová strategie .....	52
5.3. Zabezpečení prodeje .....	53
5.3.1. Produkty a služby .....	53
5.3.2. Cena.....	53
5.3.3. Distribuce .....	53
5.3.4. Komunikace .....	54

<b>6. NÁVRH NA ZMĚNU PLÁNOVÁNÍ PRODEJE</b> .....	<b>55</b>
6.1. Zhodnocení předností a nedostatků prodeje .....	55
6.2. Návrhy na zlepšení prodeje.....	56
6.2.1. <i>Rozšíření poskytovaných služeb</i> .....	56
6.2.2. <i>Informační servis o cenově výhodných nabídkách a akcích</i> .....	58
6.2.3. <i>Zlepšení platebních podmínek</i> .....	59
6.2.4. <i>Nové distribuční kanály a zlepšení těch stávajících</i> .....	59
6.2.5. <i>Nabídka internetového obchodu</i> .....	60
6.2.6. <i>Kvalifikovaný personál</i> .....	61
6.2.7. <i>Zavedení finančního plánování</i> .....	61
6.3. Akční plán.....	61
6.3.1. <i>Rozpočet akčního plánu</i> .....	62
<b>7. ZHODNOCENÍ A ZÁVĚR</b> .....	<b>64</b>
<b>8. SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>66</b>
<b>9. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>10. PŘÍLOHY</b> .....	<b>69</b>



# 1. ÚVOD

Tato práce se zabývá zpracováním marketingového plánování prodeje, které je v životě podnikatele jedním ze stěžejních pojmů. Aktuálnost tématu je dána nejen dynamickým rozvojem podnikatelského prostředí v posledních letech, ale i především současnou ekonomickou situací. Hospodářská krize s sebou totiž nese nejen četná rizika, ale i příležitosti. Pokud chce být podnik úspěšný a udržet se ve stále sílícím konkurenčním prostředí, musí důsledně plánovat a řídit prodej. Existují i případy, kdy se podnikům podaří přežít i bez plánování. Podnik ale musí mít jasnou představu, čeho chce dosáhnout a jak všeho docílí podstatně rychleji, efektivněji a s větším ziskem. Takovéto případy jsou ale spíše ojedinělé a jsou tak výjimkou ve světě podniků. Dlouhodobé plánování může podniku napomoci odhalit možná rizika a zvýšit tak šanci na úspěšné zhodnocení všech vložených investic.

Při své praxi ve společnosti ATOS spol. s r.o. jsem byla často konfrontována nejrůznějšími aspekty a problémy plánování prodeje. Svoboda s jakou podnikatel rozhoduje a tím tak realizuje své plány a myšlenky, mi velmi imponuje. Zároveň zjišťuji, že celý proces plánování padá na osobě podnikatele. To on je strůjcem a motorem celého podniku a jeho podcenění plánování by vyústilo v nekomplexnost strategie a vazeb prodejních procesů.

Již dlouhou dobu uvažuji nad návrhy zlepšení plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o. a hledám, v čem by společnost mohla najít podnikatelskou příležitost. V mé hlavě se rodí spousta myšlenek, ale v zápětí je zhodnotím jako nereálné a nedokážu fundovaně rozhodnout o jejich úspěšnosti. Návrhy na zlepšení plánování prodeje, jež jsou uvedeny v Návrhu na změnu plánování prodeje, jsou jedněmi z těchto myšlenek.

V dnešní době není žádný problém sehnat dostatek kvalitní literatury, která se zabývá problematikou marketingového plánování. Zejména v posledních letech je největší „boom“ ve vydávání mnoha nejrůznějších publikací, které se snaží podnikům napomoci v jejich marketingovém plánování. Je nutné zdůraznit, že se nejedná jen o klasické knihy či skripta, ale také o různé brožury. Kromě již uvedených publikací se snaží pomáhat podnikům také internetové portály, které se zaměřují na poskytování potřebných informací a praktických rad podnikatelské veřejnosti. Na druhé straně je ale nutné podotknout, že podniky sami přiznávají, že nemají čas ani náladu pročítat tyto publikace plné pouček a tvrdí, že jsou pro ně psány vzdáleným jazykem.

Tato bakalářská práce je rozdělena na 2 základní části teoretickou a analytickou. Teoretická část se skládá z jednotlivých kapitol, přičemž následující kapitola pojednává o tom, co všechno předchází sestavení marketingového plánu. Další kapitoly jsou věnovány zbývajícím aktivitám marketingového řízení, a sice realizaci a kontrole a nakonec pak i marketingovému prostředí. Analytická část obsahuje praktické řešení zpracování marketingového plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o. a zejména pak návrhy na změnu plánování prodeje v této společnosti.

Jelikož mou hlavní specializací jsou Malé a střední podniky, byl v této práci kladen zvláštní důraz zejména na marketingové plánování pro malé a střední podniky.

**Cílem této bakalářské práce je zpracování a zhodnocení marketingového plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o. a především návrh na změnu plánování prodeje za účelem zvýšení tržeb a tržního podílu společnosti na relevantním trhu.**

## 2. VYMEZENÍ POJMŮ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Všechna důležitá marketingová rozhodnutí se provádí na úrovni vrcholového řízení podniku v rámci procesu strategického řízení. V tomto procesu je definováno poslání podniku, které je následně transformováno do konkrétních cílů, jenž chce podnik prostřednictvím svých podnikatelských aktivit dosáhnout.

Při definování poslání podniku jsou určující jak stávající zákazníci, tak i potenciální zákazníci. Podnik by měl rozumět tomu, kdo jsou a kdo mohou být, kolik jich je a kde se nacházejí a dále také co od podniku a jeho produktů očekávají. Takto definovaný směr podnikání je pak určující při výběru příležitostí na trhu. Cíle jsou naproti tomu určovány požadavkem rozvoje daného podniku.

Z definovaného poslání podniku a jeho cílů pak vychází proces marketingového řízení, který je zaměřen na získávání cílových trhů (viz. Obr. 1). Lze ho považovat za nepřetržité úsilí podniku, rozmístit veškeré disponibilní zdroje co nejúčinněji. Tento proces má několik etap: plánovací etapa, realizační etapa a kontrolní etapa.



**Obr. 1** Proces marketingového řízení<sup>1</sup>

<sup>1</sup> VACULÍK, J. a kol.: *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Pardubice 2003. ISBN 80-7194-583-8, s. 14

## **2.1. Marketingové plánování**

Úspěch na trhu, zájem zákazníků a výhody vůči konkurenci může podnik dosáhnout tak, že využije takové prvky marketingové koncepce, které jsou pro daný výrobek a trh nejdůležitější. K dlouhodobému úspěchu je však zapotřebí mnohem více, a to promyšlený a koordinovaný přístup prostřednictvím marketingového plánování.

Marketingové plánování je podstatnou částí marketingového řízení. Snaží se aplikovat marketingové zdroje způsobem, který povede k dosažení marketingových cílů. Toto zdánlivě jednoduché tvrzení patří ve skutečnosti k velmi složitému procesu, neboť cíle a zdroje se budou v každém podniku lišit a budou se také v určitém časovém období měnit. Marketingové plánování se používá k hodnocení konkrétní podnikové situace, poznání trhu a konkurence, analýze a předpovědi vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbě strategických směrů vedoucích k jejich dosažení a k sestavení marketingového plánu.

Pro provádění marketingového plánování existují určité stanovené postupy, které umožňují provádět plánovací proces a připravit marketingový plán postupným způsobem.

Jedná se zejména o:

- situační analýzu a predikci budoucího vývoje prostředí, tj. prognózování,
- určení marketingových cílů,
- stanovení marketingových strategií,
- definování programů,
- sestavení rozpočtů,
- kontrola dosažených výsledků a dále kontrola cílů, strategií a programů.

Jednotlivé složky budou podrobně rozvedeny v následujících kapitolách této práce.

Co lze očekávat od procesu marketingového plánování? Jeho cílem je zlepšit využití zdrojů k zabezpečení podnikových cílů, motivovat pro týmovou práci a identifikovat trhy. Kromě toho vytváří situační analýza jako podstatná část plánovacího procesu informační základnu pro současné i budoucí projekty.

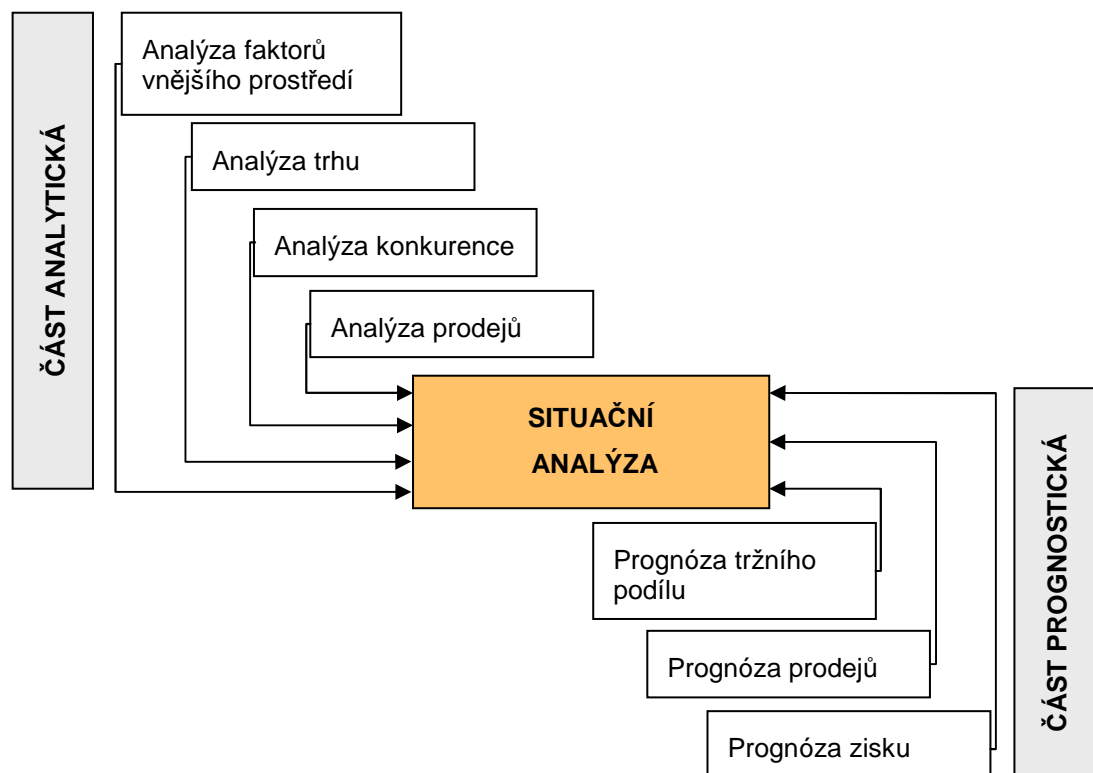
### **2.1.1. Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza je analýza výchozího postavení podniku v daném marketingovém prostředí a analýza příležitostí a předpokladů podnikání. Identifikuje základní

údaje o podniku, o jeho organizační, obchodní a finanční struktuře. Vychází z dosavadního vývoje a současného stavu marketingové situace podniku a uskutečňuje odhad jejího pravděpodobného budoucího vývoje.

Při popisování marketingové situace (viz. Obr. 2) je předmětem zájmu zejména:

- analýza makroprostředí a mikroprostředí,
- identifikace a analýza cílových segmentů a trhu obecně,
- analýza konkurence,
- prognózy,
- SWOT analýza, metoda ABC a jiné metody interpretace dat,
- analýza prodejů a analýza portfolia.



**Obr. 2** Marketingová situační analýza<sup>2</sup>

<sup>2</sup> HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1, s. 38

## **Analýza makroprostředí a mikroprostředí**

V rámci analýzy faktorů makroprostředí se zjišťují politicko-legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické a přírodní faktory, aj. Analýza mikroprostředí pak spočívá v charakteristice dodavatelů, distributorů, zákazníků, konkurence a veřejnosti. Podrobně je o jednotlivých faktorech pojednáno v Kapitole 3. Marketingové prostředí.

### **Analýza trhu**

Analýza trhu by se měla opírat o marketingový výzkum, který spočívá v získávání, analýze a hodnocení potřebných dat o trhu i jeho okolí. Základem úspěchu podniku, je existence trhu, na němž bude o nabízené produkty projeven zájem.

Výsledky průzkumu trhu by měly poskytnout informace o jeho velikosti, struktuře, stavu (zda jde o nový nebo vyzrálý trh) a o podílu, který podnik na tomto trhu dosahuje. Důležití jsou pro podnik nejen stávající, ale i potenciální zákazníci. Podnik by měl rozumět tomu, kdo jsou a kdo mohou být, kolik jich je a kde se nacházejí a dále také co od podniku a jeho produktů očekávají.

Pro marketingové plánování jsou určující poznatky o celkovém trhu i o cílovém trhu. Celkový trh tvoří všechny varianty využití a použití daného produktu. Základem je však vymezení cílového trhu a vyjádření jeho charakteristických vlastností. Proto jsou pro podnik důležité zákazníci, kterým produkt přináší užitek, je pro ně dostupný a jsou za něj ochotni zaplatit. Úspěch výrobku či služby je zaručen pouze v případě, že osloví a zároveň uspokojí potřeby a požadavky konkrétních zákazníků. Způsob jak toho docílit, je provést segmentaci cílového trhu, jež rozdělí trh na části podle: oblastí použití, ceny a jakosti, oborů, regionu, motivů koupě, aj. V případě, že se jedná o spotřební zboží, jsou tržní segmenty určovány pomocí demografických kritérií (věk, pohlaví, rodinný stav, atd.) a pomocí psychografických kritérií (sociální třída, životní styl, osobnost, atd.) nebo kombinací těchto jednotlivých kritérií.

Vedle předpovědi, kolik je v jednotlivých tržních segmentech potenciálních zákazníků, je důležité určit průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka za rok a roční růst. Po vymezení všech tržních segmentů si pak podnik vybere jen ty, které ho zajímají a jsou pro něj relevantní. Tyto tržní segmenty pak tvoří cílový trh podniku.

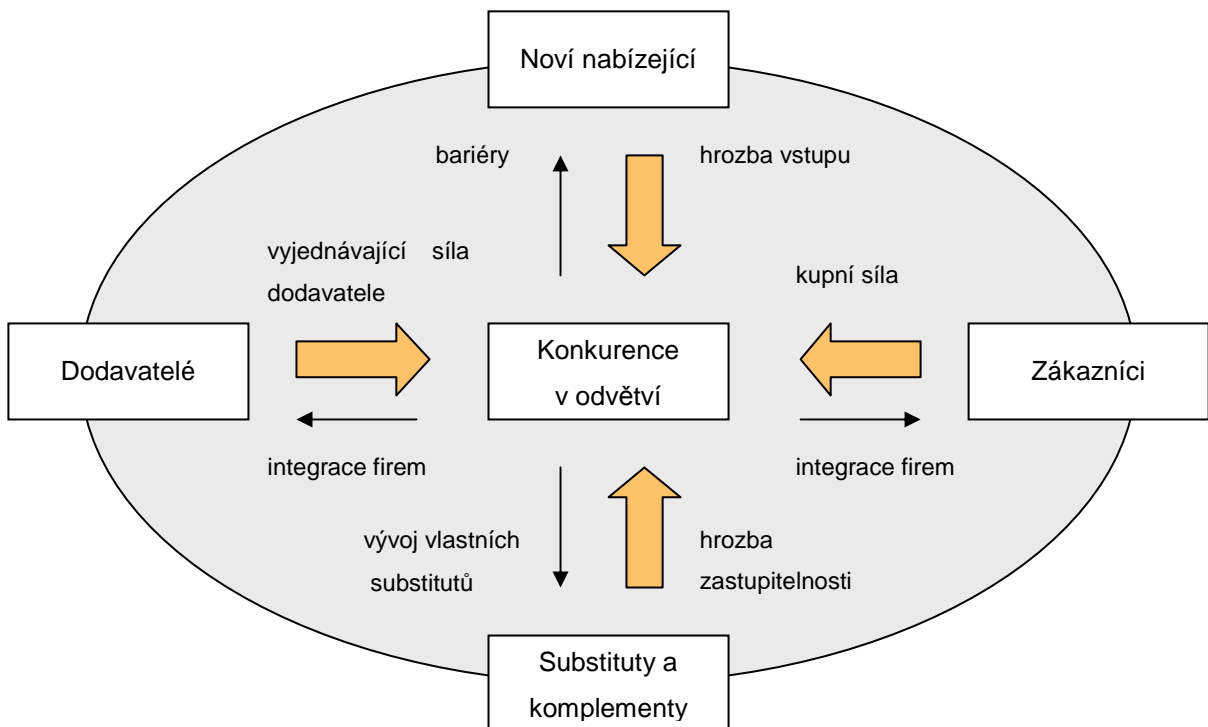
Následuje další krok, a to získání a analýza potřebných informací, tedy jsou-li tyto informace pro daný podnik relevantní. Nutno podotknout, že pro malé a střední podniky je získávání právě zmíněných informací značně obtížným a nákladným procesem.

Průzkum trhu vyžaduje držení se určitých zásad, a to:

- Každý odhad musí být opatřen o výsledek podloženého tržního výzkumu a posudek externích znalců a poradců, neboť není možné stavět pouze na domněnkách!
- Informace je nutné ověřit z co nejvíce zdrojů.
- Výsledek průzkumu musí být smysluplný.

### Analýza konkurence

Podnik si musí uvědomit, že nepodniká sám. Existuje jen málo případů, kdy podnik nemá na konkrétním trhu žádnou konkurenci. Je proto nutné, aby se podnik rozhlédl kolem sebe, poznal svou konkurenci a zohlednil ji při svém rozhodování. Tato skutečnost vyplývá i z modelu M. Portera - Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož závěrem je tvrzení, že čím intenzivnější je konkurence, tím je dosahováno menších výsledků. Z tohoto důvodu, musí být aktivity podniku směřovány do oblasti s nízkou konkurencí.



**Obr. 3** Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>3</sup>

<sup>3</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2409-6, s. 131

Snad každý podnik má konkurenty, proti kterým se musí na trhu umět prosadit. Aby to bylo možné, je třeba tyto konkurenty nejen určit, ale také poznat jejich silné a slabé stránky. Určit všechny konkurenty znamená znát skutečné konkurenty a potenciální konkurenty. Skuteční konkurenti jsou takové podniky, které nabízejí stejný nebo podobný produkt, a to na stejných cílových trzích. Naopak potenciálními konkurenty lze nazývat ty podniky, které prozatím nejsou konkurenty, ale představují hrozbu do budoucna, kdy jimi být mohou.

Správně by měli být určeni všichni konkurenti. Malé a střední podniky mají ale často problém s financováním takového průzkumu. Proto není za každé situace účelné poznat všechny konkurenty, ale je třeba blíže zkoumat jen ty, kteří vůči podniku stojí ve skutečně konkurenčním vztahu.

V rámci analýzy konkurence je dalším krokem zkoumání slabých a silných stránek konkurence. Je nutné brát v úvahu následující kritéria: obrat, resp. objem prodeje, relativní podíl na trhu, odbytové cesty, portfolio produktů, image a kvalita produktů, zákazníci, technologie, výzkum a vývoj a finanční situace daného podniku.

Kromě již zmíněných hledisek je důležité zkoumat, čeho chtějí konkurenti dosáhnout, vývojové tendence v diferenciaci konkurentů a možnost navázání vztahů s konkurenty.

### **Prognózování**

Prognózu lze definovat jako odhad dalšího vývoje jevu nebo procesu. V tomto pojetí je zárukou, že je uplatněn způsob myšlení, který zajišťuje schopnost rozhodnout s přiměřeným rizikem o budoucnosti.

Obvykle se vypracovávají tři typy prognóz, a to prognóza prodeje, prognóza vývoje techniky a technologie a také prognóza lidských zdrojů. Ty bývají ovlivňovány zejména makroekonomickými, politickými, konkurenčními a mnoha dalšími trendy.

### **SWOT analýza**

Jedním ze způsobů jak analyzovat předpoklady úspěšnosti podniku, je vytvořit analýzu SWOT. Tato analýza patří v rámci situační analýzy mezi ty nejčastěji používané. Využívá se v rámci strategické analýzy, a to pro určení výchozího stavu organizace.

Název SWOT analýzy je tvořen z prvních písmen anglických slov: S - strengths (silné stránky), W - weaknesses (slabé stránky), O - opportunities (příležitosti), T - threats (hrozby).



Silné a slabé stránky by měl podnik hledat a analyzovat zejména v následujících oblastech:

- finanční postavení podniku,
- vlastnická a organizační struktura – klíčoví pracovníci, úroveň managementu,
- pozice na trhu – podíl na trhu, relativní podíl na trhu, objem prodeje apod.,
- struktura zákazníků,
- image podniku či produktů,
- výzkum a vývoj,
- plynulost činností uvnitř podniku,
- výrobní kapacita,
- flexibilita podniku.

Co se týče příležitostí a hrozeb, měl by se podnik zamyslet nad těmito aspekty:

- stav ke konkurenci a pozici vůči ní,
- know-how,
- státní regulace,
- bariéry vstupu do odvětví,
- hrozba substitutů,
- růstové tendence odvětví.

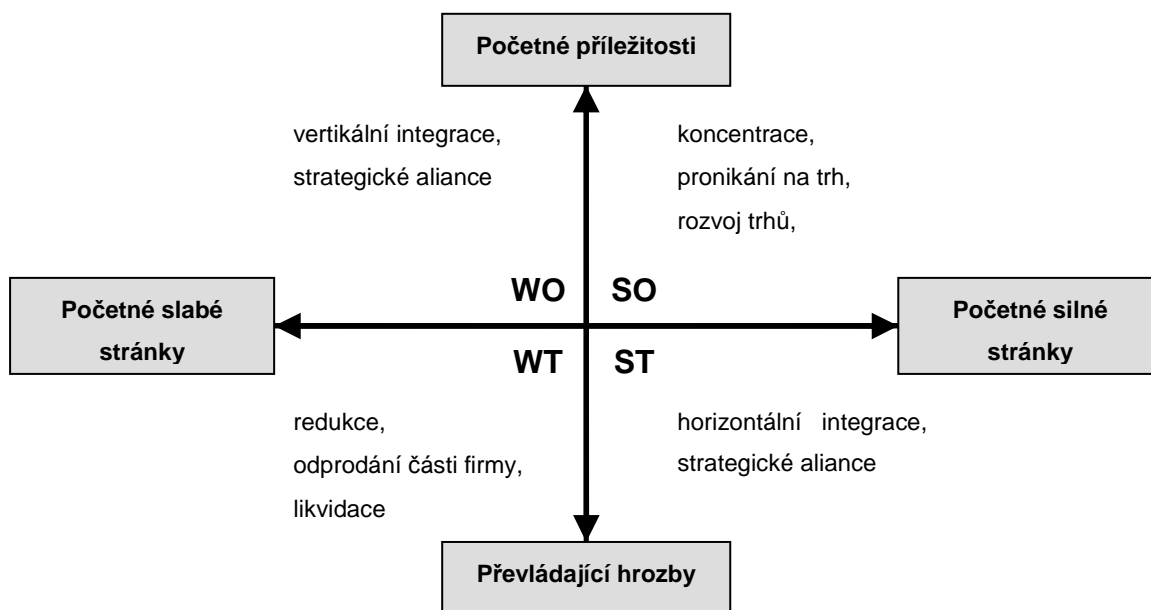
Poté, co si podnik vytvořil SWOT analýzu, může pak na jejím základě zvolit ze čtyř různých typů strategií, které znamenají:

S – O: využít svých silných stránek a velkých příležitostí,

W – O: za pomoci příležitostí se pokusit minimalizovat svoje slabé stránky,

S – T: eliminovat hrozby použitím svých silných stránek,

W – T: snažit se nežádoucí stav vyřešit, a to i za cenu likvidace části podniku.



**Obr. 4** Využití SWOT analýzy při koncipování strategií<sup>4</sup>

### Metoda ABC

Vedle analýzy SWOT je další specifickou metodou situační analýzy metoda ABC (též P-Q analýza, Paretova analýza). Tato metoda vychází z Paretova principu 20/80, kdy materiál je rozdělen do skupin podle významu podílu na zásobě či na spotřebě. Podstatou je rozeznat skupinu prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání. Znamená to tedy vědět, které produkty či aktivity přinášejí podniku nejvíce peněz a naopak, které nejméně. Tak např. skupina A – několik zásadních rozhodujících druhů materiálu podléjících se významně na spotřebě. Pravidelně se sleduje stav zásob a porovnává se s plánovaným stavem. Naopak u skupiny C – velký počet položek běžného nákupního charakteru, kde jednotlivé položky mají nepodstatný podíl na spotřebě. Materiál se objednává dle okamžité potřeby.

### Analýza prodejů

Analýza prodejů hodnotí úspěšnost prodeje vlastních produktů, a to jak celkem, tak i podle výrobních řad a distribučních cest. Do analýzy vývoje prodejů a zisku se promítne i faktor času.

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol.: *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-029-5, s. 535

## 2.1.2. Určení marketingových cílů

Cíle jsou to, čeho chce podnik dosáhnout. Marketingovým cílem je rovnováha mezi výrobky a jejich trhy, tedy poznání toho, jaké výrobky na jakých trzích chce podnik prodávat. Prostředky k dosažení těchto cílů – používání cen, podpora prodeje, způsoby distribuce – jsou marketingovými strategiemi<sup>5</sup>.

Každý podnik by měl mít jasně určené marketingové cíle. Nestačí však jen povrchně tyto cíle formulovat, je třeba stanovit jejich rozsah, obsah a časový interval, do kdy mají být splněny. Podnik si může stanovit cíle jako podíl na trhu, obrat, objem prodeje, růstové cíle, zlepšení konkurenční pozice na trhu, kvalita produktů, rozšíření doplňkových služeb, snížení marketingových nákladů, zlepšení platebních a dodacích podmínek, zlepšení image podniku a v neposlední řadě i psychografické cíle týkající se např. kupního chování.

Málo ctižádostivé cíle můžou vést k nedostatečnému zhodnocení podnikových cílů a naopak nadměrně ambiciózní cíle demoralizují účinek při jejich nesplnění. Správně formulované cíle by tak měly být SMART:

**S**pecifické (*Stimulating*) - cíle musí podněcovat k co nejlepším výsledkům.

**M**ěřitelné (*Measurable*) - dosažení cíle musí být měřitelné.

**A**kceptovatelné (*Acceptable*) - cíle musí přijmout ti, co je mají plnit.

**R**eálné (*Realistic*) - cíle musí být reálné.

**T**ermínované (*Timed*) - cíle musí být určeny v čase.

V praxi představují marketingové cíle formulované v plánu konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí skutečné výkony. Odpovídají na otázky Co? Kolik? Pro koho? Kdy?

## 2.1.3. Stanovení marketingových strategií

Vedle marketingových cílů musí mít podnik připravenou marketingovou strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Je důležité vědět, co je to strategie a jak se liší od taktiky. Strategie jsou celkové modely vybrané k dosažení specifických cílů. Neobsahují podrobnosti průběhu jednotlivých akcí prováděných na každodenní bázi – to jsou taktiky<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> WESTWOOD, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-542-4, s. 38

<sup>6</sup> WESTWOOD, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-542-4, s. 49

Formulovat strategii znamená volit mezi možnými alternativami. Jednotlivé strategie spolu souvisí, a proto je možné je kombinovat. Takováto kombinace pak může v konečném důsledku přinášet lepší výsledky, než v případě, kdyby se podnik soustředil úzce na jeden konkrétní typ. Výčet následujících marketingových strategií není úplný, protože záleží jen na podniku, jakou strategii si zvolí.

- **Strategie diferenciacce produktu** – produkt lze odlišit z několika hledisek:
  - o Produkt je jedinečný díky svému vzhledu, provedení, nápadu, kvalitě či technickým vlastnostem.
  - o Podnik je odlišen poskytováním doprovodných služeb, které mohou zvýšit jedinečnost produktu.
  - o Produkt je odlišen reklamou a také způsobem prodeje (psychologickými metodami).
  - o Produkt se odlišuje řešením svého obalu – Platí ale, že ani originální a sebelepší obal nemá šanci zachránit podprůměrný produkt!
- **Rozvojová strategie** – podnik chce zvýšit odbyt pomocí svých marketingových činností, přičemž vychází ze stávajícího portfolia produktů.
- **Útočná strategie** – podnik zvyšuje intenzitu svého prodejního úsilí, které je založeno na inovační politice, popř. variační politice (zavedení nových výrobků či nově obměněných výrobků).
- **Strategie výklenku** – podnik chce najít nové uplatnění na trhu, nové tržní segmenty a zároveň chce využít své tvůrčí, výrobní a realizační přednosti.

Důležitým momentem úspěchu je správné načasování. Okamžik, kdy má podnik uvést svůj produkt na trh, není vždy lehké určit. Může vyvinout téměř dokonalý a originální produkt a než ho uvede na trh, může ho předběhnout jiná firma. Podnik tak přijde o konkurenční výhodu a ztratí i nemalou část svého zisku.

Významnou úlohu při tvorbě a změnách strategií podniku mají simulační přístupy, které zaujímají svoji úlohu při výběru variant a poskytují informace o portfoliu podnikání.

Nejrozšířenější a nejpoužívanější jsou:

- **BCG model** (*Boston Consulting Group's Growth – Share Matrix*) - vytvořen Bostonskou konsultační skupinou.

- **GE model** (*General Electric's Multifactor Portfolio Matrix*) - vytvořen společností McKinsey Company pro společnost General Electric.

Model BCG zkoumá postavení jednotek v matici, která je tvořena čtyřmi kvadranty (dojné krávy, hvězdy, hladoví psi, otazníky). Na vertikální ose je tempo růstu trhu vyjádřeno v procentech. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl.<sup>7</sup> Po vyznačení produktů v portfoliu může management podniku rozhodovat o strategiích.

Model GE zkoumá postavení jednotek v matici, která je tvořena devíti kvadranty. Operuje s veličinami jako atraktivnost trhu a konkurenční postavení. Na základě těchto veličin lze pak usuzovat, do jaké míry je vhodné do příslušné strategické podnikatelské jednotky (SBU) investovat. Tato metoda je oproti předchozí metodě BCG, komplexnější a bohatší na faktory hodnocení.

Je nutné ale říci, že portfoliové modely jsou na jedné straně podporovány, a na druhé kritizovány. K výhodám patří zejména to, že jsou dobrým základem pro budoucí rozdělení marketingových zdrojů a pro volbu strategie. K nevýhodám metod pak patří především výběr faktorů a jejich ocenění, neboť mohou být vybrány subjektivně a závěry z těchto skutečností mohou být značně nepřesné.

Určujícími nástroji vedoucí k naplnění zvolené strategie, a tím i marketingových cílů, jsou jednotlivé prvky marketingového mixu.

### **Marketingový mix**

Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které podnik potřebuje k tomu, aby dosáhl svých vytyčených cílů. Ke stanovení celého marketingového mixu je tak zapotřebí zvolit co možná nejvhodnější strategii. Každý kvalitní marketingový mix musí být tvořen s ohledem na všechna hlediska daného podnikání.

Prvky marketingového mixu:

- **Product (produkt).** Produkt by měl být charakterizován z hlediska jeho kvality, obalu a jeho provedení, designu, ochranné známky, množství prodejních služeb, image, poskytované záruky, nabídky sortimentu, atd. Samotné stanovení marketingového mixu je pak spojeno s tím, v jakém stádiu

---

<sup>7</sup> Relativní tržní podíl lze vyjádřit jako celkový podíl daného podniku na trhu/podíl největšího konkurenta podniku na trhu.

životního cyklu se produkt nachází (zda se jedná o fázi zavedení, fázi růstu, fázi zralosti či fázi zániku).

Produkt může být rozdělen na základní produkt a doplňkový produkt. Hlavním důvodem nákupu je základní produkt, kdežto doplňkový produkt zvyšuje hodnotu toho základního.

- **Price (cena).** Podnikatel musí brát v úvahu řadu vlivů, které působí na tvorbu cen. Je mnoho různých strategií určení cen, a to:
  - o Na základě nákladů – poté co se stanoví náklady, které byly vynaloženy na daný produkt, přičte se k těmto nákladům přírůžka. Výhoda pak spočívá v relativně jednoduchém určení a záruce jistého zisku.
  - o S ohledem na konkurenci – může nastat situace, že podnik negeneruje dostatek zisku.
  - o Vycházející z elasticity poptávky – vše je založeno na stanovení užitku, který konkrétní produkt konkrétnímu zákazníkovi přináší. Určitým problémem zde může být obtížné zjištění poptávky po tomto produktu.
  - o Kombinace výše uvedených strategií.

Cenový mix tvoří několik elementů – samotná cena, slevy, platební a úvěrové podmínky, apod.

- **Place (distribuce).** Distribuční mix tvoří dodací podmínky, distribuční cesty, pokrytí trhu, aj. Cílem tohoto mixu je především zajistit a usnadnit zákazníkům přístup k dané službě.
- **Promotion (komunikace).** Pro stanovení komunikačního mixu se používají tyto nástroje:
  - o reklama,
  - o podpora prodeje,
  - o osobní prodej,
  - o Public Relations.

Aby byl podnik úspěšný, musí zákazníci o jeho nabízených produktech vědět a v lepším případě pak i o nich hovořit. Základním cílem je tak informovat

zákazníky o těchto produktech a jejich výhodách, přesvědčit zákazníky ke koupi, dostat produkt do povědomí lidí, diferencovat se od konkurence, atd.

#### **2.1.4. Marketingový program**

Strategii lze realizovat jen tehdy, když se přemění na programy (akční plány). Každý akční plán musí obsahovat hlavní úkoly, které je nezbytné splnit, kdo je za tyto úkoly odpovědný a kdy mají být splněny. Takto vytvořené akční plány jsou pak dány do větších funkčních programů, které v konečném důsledku vytvoří celkový program (plán), který je pak součástí marketingového plánu.

#### **2.1.5. Marketingový plán**

##### **Co to je marketingový plán?**

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování. Vyjadřuje, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Je podkladem pro stanovení pravomocí a odpovědnosti za dosažení vytyčených cílů. Podoba marketingového plánu se může lišit v závislosti na mnoha různých faktorech, jako je typ podniku, velikost podniku, oblast, ve které podnik působí a v neposlední řadě i to v jaké fázi vývoje se podnik nachází.

Marketingový plán udává základní směr marketingovému snažení. Je to klíčový nástroj k řízení a koordinování marketingového úsilí<sup>8</sup>.

Dobré zpracování takovéto koncepce se velkou měrou podílí na budoucím úspěchu podniku, a proto by jeho zpracování měl podnik věnovat velkou pozornost. Je důležité si uvědomit, že marketingový plán by neměl být jen „kusem papíru“, který se založí do šuplíku či šanonu, a za rok se při přípravě nového plánu opráší, ale měl by být schopen umístit podnik nebo jeho produkt do středu pozornosti široké veřejnosti. Pro podnik znamená systematické plánování možnost udělat chybu jen na papíře, a ne pak v reálné podnikatelské činnosti.

##### **Účel marketingového plánu**

Marketingový plán odhaluje, jakým způsobem podnik naváže a bude udržovat ziskové vztahy se svými zákazníky. Má tedy vliv na to, jak marketingoví pracovníci spolupracují mezi

---

<sup>8</sup> HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1, s. 146

sebou a s ostatními odděleními, ovlivňuje spolupráci podniku s dodavateli, distributory a strategickými aliančními partnery, aby bylo dosaženo cílů uvedených v plánu. Ovlivňuje také jednání podniku vůči odborné veřejnosti, včetně státních institucí a médií. Všechny tyto vztahy jsou důležité pro úspěch podniku.

Marketingový plán napomáhá identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie. Umožňuje zjistit finanční prostředky potřebné k budování podniku a realizaci strategie. Management podniku tak jeho pomocí rozpozná, nakolik je podnik úspěšný a nakolik plní, co si předsevzal.

Jedním z dalších důvodů, proč sestavovat marketingový plán, je jeho schopnost napomáhat podniku zvýšit zisk, obrat a prosperitu. Neboť s detailním plánem bude jakýkoliv podnik lépe připraven uvést nový výrobek na trh nebo rozvíjet prodej produktu již existujícího.

Velkým přínosem marketingového plánu je možnost minimalizovat podnikatelské riziko. Podnik si totiž může při jeho přípravě „nanečisto“ vyzkoušet a spočítat, co se stane. Podnik jeho pomocí zhodnotí několik variant svého budoucího fungování a vybere tu, která zajistí jeho optimální rozvoj a minimalizuje nutné riziko.

### **Zásady zpracování marketingového plánu**

Dobře zpracovaný marketingový plán vytváří životaschopný model budoucího stavu podniku. Zpracování takovéto koncepce se ale může potýkat s nemalými problémy a v konečném výsledku nemusí splňovat to, co se od ní očekává. Důvodů proč tomu tak může být, je několik: reálné obchodní výsledky se výrazně liší od těch uvedených v plánu (špatné obchodní podmínky), neefektivní marketingové kampaně a aktivity, špatná práce s marketingovým plánem, špatně zpracovaný plán, nesplnění očekávání zadavatele.

Z tohoto důvodu je tedy nanejvýš důležité respektovat určité zásady, jejichž dodržení velkou měrou přispívá k úspěchu daného plánu. Smyslem kladených požadavků je vytvořit marketingový plán, který bude jasný, výstižný a přístupný nejen tvůrcům, ale i kolegům, zaměstnancům podniku a zákazníkům. Plánovací dokument by měl být přizpůsobitelný změnám podniku a měl by obsahovat jen informace, které jsou pro management podniku nezbytné a z hlediska výkonu funkce účelné.

Marketingový plán je zpravidla zpracováván na období jednoho roku a jeho rozsah je v rozmezí od 5 do 50 stránek. Plán by měl být zpracován tak, aby čtenář pochopil, co tím

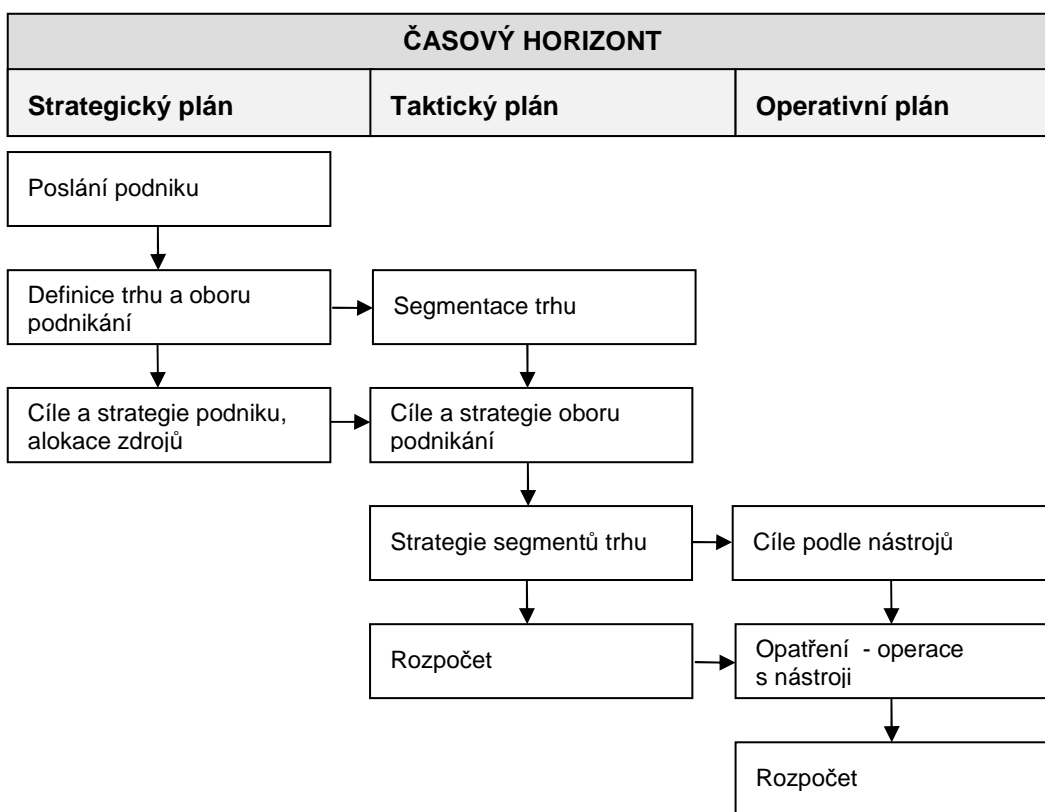


chtěl zpracovat plán říci. Důležitým podkladem pro to se stává respektování následujících zásad: srozumitelnost, logičnost, pravdivost a reálnost, připravenost a operativnost plánu.

### Typy marketingových plánů

Z časového hlediska existují tyto typy plánů:

- **Strategický plán** - určuje širší marketingové cíle, strategie pro jejich dosažení a vychází při tom z analýzy současné situace na trhu a z daných příležitostí. Je dlouhodobě orientován na období 3 – 5 let a je základem pro roční plán.
- **Taktický plán** - obsahuje členění na jednotlivé vnitropodnikové útvary. Jde zpravidla o rozpočty, vybrané ukazatele, časový průběh konkrétních programů.
- **Operativní plán** - krátkodobý plán, který je sestavován v časovém horizontu 1 roku. Podnik by v něm měl vyhodnotit aktuální situaci na trhu a výši odbytu, resp. prodeje výrobků.



**Obr. 5** Vzájemná závislost mezi strategickým, taktickým a operativním plánem<sup>9</sup>

<sup>9</sup> MEFFERT, H.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80 7169-329-4, s. 43

## Struktura marketingového plánu

Jak zde již bylo napsáno, faktická podoba marketingového plánu a jeho formální úprava nejsou obecně závazné. Plán musí odpovídat odvětví, podmínkám uvnitř podniku, jednoduchosti či komplexnosti nabídky jeho výrobků nebo služeb. Výsledná podoba plánu tak závisí na konkrétních podmínkách a na schopnostech toho, kdo je za sestavení plánu zodpovědný. Nutno říci, že aby plán sloužil svému účelu, měl by pokrývat raději více, než méně.

V následujícím textu jsou popsány jednotlivé části marketingového plánu:

- 1. Titulní list.** Titulní list představuje jakousi vizitku podniku, a proto by neměla být tato část opomíjena. Obsahuje název marketingový plán, název podniku, jeho sídlo, plánovací období, pro které je plán sestavován a jméno odpovědného pracovníka.
- 2. Přehledný obsah.** Obsah poskytuje přehled o jednotlivých částech marketingového plánu. Čtenářům umožňuje snadnou a rychlou orientaci v předloženém textu a usnadňuje vyhledání potřebných informací. Díky tomu není možné obsah plánu podceňovat, jak tomu často v praxi bývá.
- 3. Prováděcí shrnutí.** Shrnutí nelze formulovat jako úvod. Ve skutečnosti by se mělo jednat o výběr toho nejdůležitějšího z následujícího textu. Shrnutí neposkytuje detailní informace, ale představuje celkový pohled na plán. To umožňuje čtenářům rozpoznat klíčová témata podle toho, jak se mají na plánovacích a realizačních procesech podílet. Shrnutí slouží též vrcholovému managementu ke snadné orientaci v předloženém textu.  
  
Čtenář by měl být informacemi ve shrnutí natolik zaujat, že by v něm měla vyvstat zvědavost a chuť přečíst si marketingový plán celý. Preciznost této části je tak nanejvýš důležitá.  
  
Souhrn by měl obsahovat základní předpoklady, na nichž je plán založen, cíle plánu a časové období, ve kterém bude plán realizován. Shrnutí je sice první část marketingového plánu, ale mělo by být psáno nakonec.
- 4. Situační analýza.** V této části je popsán cílový trh a pozice, kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Dále jsou uvedeny informace o trhu obecně, produktu, o konkurenci a o distribuci.

5. **Marketingové cíle.** Stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout v určitém časovém období.
6. **Marketingová strategie.** V jejím rámci je popsána základní marketingová filozofie, ze které budou jednotlivé podnikatelské jednotky vycházet při splnění svých marketingových cílů. Dále jsou zde uvedeny dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu.
7. **Akční programy.** Je zde uvedeno, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Tento plán stanovuje, co a kdy má být provedeno, a vymezuje rovněž odpovědnost jednotlivých osob. Určuje též náklady, které bude nutno vynaložit.
8. **Rozpočty.** Zdůvodňují a podrobněji rozvádějí marketingový rozpočet. V zásadě obsahují projekci výkazu zisku a ztrát.
9. **Systém měření a kontroly.** Obsahuje popsání způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.
10. **Přílohy.** Doplnkovou částí marketingového plánu jsou přílohy. V přílohách je dobré uvést vše, co je sice pro daný marketingový plán relevantní, ale do předchozích kapitol moc detailní. Jedná se např. získané certifikáty, harmonogramy, akční plány apod.

Výše uvedená struktura není strukturou ideální, ale každý marketingový plán by měl vzorově obsahovat klíčové body, a to bez ohledu na to, jaký je účel zpracování plánu.

## **2.2. Realizace**

Realizační etapa je důležitou součástí procesu marketingového řízení, protože bez uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do každodenní praxe, by celé plánování nebylo efektivní. Zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se číselné údaje i verbálně vyjádřené úkoly plánu, mění v reálné výrobky a služby.

Realizační etapa zahrnuje:

- Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů.

- Vytvoření marketingové organizace, v jejímž rámci je možno plán nejdříve sestavit a potom převést do praxe.

### **2.3. Kontrola**

Poslední etapa procesu marketingového řízení je etapa kontrolní. Tato etapa sleduje a posuzuje výsledky veškerého marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnosti k dosažení stanovených cílů. Pokud tomu tak není, sleduje, kde vyvstává problém.

V procesu uskutečňování marketingových plánů vznikají různé nepředvídatelné situace, a proto je potřebné neustále sledovat a kontrolovat průběh jednotlivých marketingových činností.

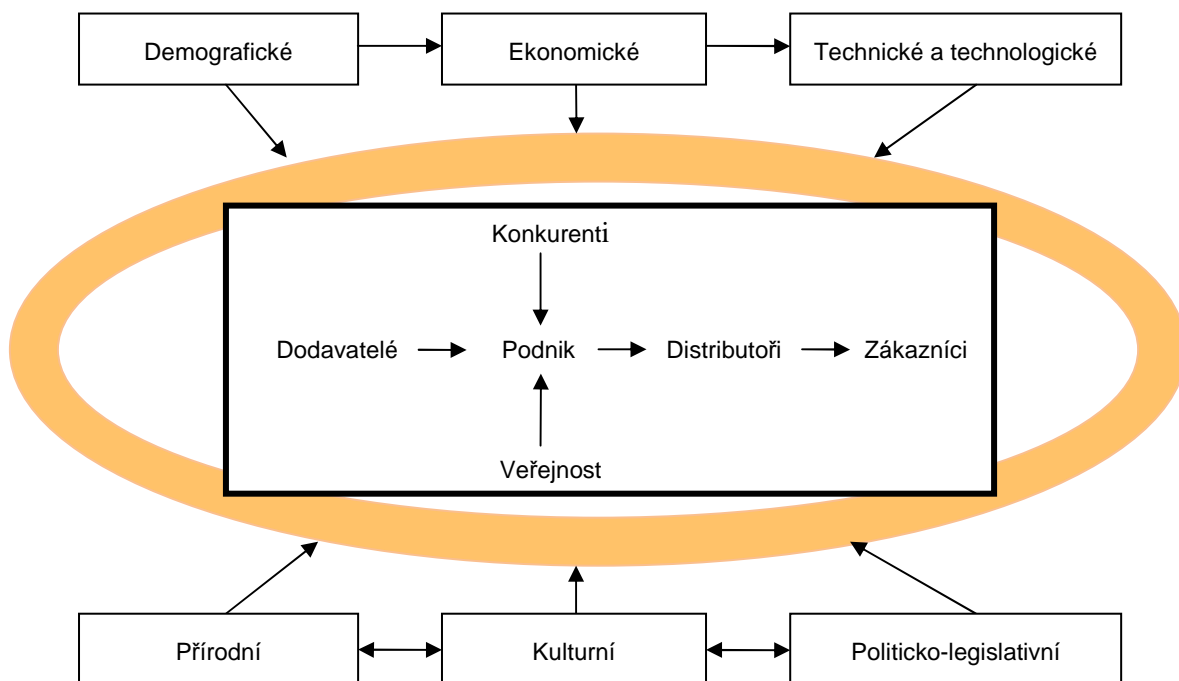
Marketingové činnosti lze sledovat a kontrolovat z hlediska čtyř úrovní:

- Kontrola ročního plánu
- Kontrola rentability
- Kontrola efektivnosti
- Kontrola marketingové strategie

Kontrola slouží jako základ pro znovuzahájení příštího procesu marketingového řízení. Pokud by bylo marketingového řízení bez hodnocení, nebylo by řízení kompletní a proces by byl nepatřičný a neúplný.

### 3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí (vnější prostředí) a mikroprostředí (vnitřní prostředí) viz. Obr. 6.



Obr. 6 Marketingové prostředí<sup>10</sup>

#### 3.1. Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku a obsahuje faktory, které jsou ve své podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ty do jisté míry diktují, co a jak mohou a nemohou podniky provozovat. Podnik by proto měl tyto faktory dokonale poznat a analyzovat, sledovat jejich vývoj, snažit se udržet si konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků tím, že bude účelně využívat klady, které toto prostředí přináší.

##### Politicko-legislativní prostředí

K těmto faktorům můžeme zařadit vnitrostátní a mezinárodní politické dění, které ovlivňuje situaci na trhu. Patří sem ale také legislativa, která vytváří podmínky pro všechny podnikové a podnikatelské činnosti, chrání spotřebitele a podniky navzájem (ochrana před nekalou konkurencí, falšování výrobků, klamavá reklama).

<sup>10</sup> HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1, s. 41

### **Ekonomické prostředí**

Každý trh potřebuje lidi a kupní sílu. Kupní síla závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dostupnosti úvěrů a dlužích. Proto je nutné sledovat strukturu příjmů a výdajů, neboť mohou silně ovlivnit podnikatelskou činnost. Tato povinnost je o to větší u podniků, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám.

### **Sociální a kulturní prostředí**

Kulturu lze charakterizovat jako soubor hodnot a postojů určité skupiny lidí, jež se předávají z generace na generaci. Důležité je pozorovat jak primární názory, které jsou dědičné, tak i sekundární názory, které podléhají změnám okolního prostředí, a jedinec si je začíná osvojovat.

### **Demografické prostředí**

Demografie sleduje lidskou populaci z hlediska její velikosti, hustoty rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů. Demografické prostředí představují lidé, kteří vytvářejí trhy. Proto je toto prostředí v centru pozornosti marketérů. Podnik, který demografický vývoj bedlivě sleduje, si pak vytváří předpoklady pro uspokojování potřeb a přání zákazníků.

### **Technologické prostředí**

Faktory tohoto prostředí jsou dominantní složkou marketingového prostředí a zahrnují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku. Umožňuje jim dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnosti a humanizovat práci.

### **Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí se v současné době neustále zhoršuje. Celosvětovým problémem se stává nedostatek některých surovin, rostoucí znečištění ovzduší, půdy i vod, nadměrný hluk, aj. Lidé si však tuto skutečnost uvědomují a oproti minulosti projevují snahu již zmíněné problémy řešit. Vznikají tak skupiny a hnutí na ochranu životního prostředí a podniky začínají uplatňovat společenský marketing.

## **3.2. Mikroprostředí**

Mikroprostředí zahrnuje vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci, a to uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto do mikroprostředí patří jako základní prvek sám podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurence.

### **Podnik**

Vnitřní prostředí podniku tvoří jeho zdroje (materiálové, finanční a lidské zdroje), management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, materiální prostředí a kultury podniku. Pro úspěšné působení podniku na trhu, musí být v rámci celého podniku (tj. mezi všemi útvary) vzájemná spolupráce a komunikace. Zásadní je také zřízení samostatného marketingového útvaru v organizaci, který musí mít funkci: komunikativní a informační, koordinační, analytickou.

### **Zákazníci**

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Pokud by totiž podnik neměl zákazníky, není důvod pro jeho existenci. Podnik musí při vykonávání své činnosti sledovat trhy svých zákazníků a svou podnikatelskou činnost může zaměřit na trhy spotřebitelů (jednotlivci, domácnosti), trhy výrobní sféry, trhy zprostředkovatelů, vládní trhy (státní zakázky), mezinárodní trhy (zahraniční dodavatelé a odběratelé).

Každý druh zákazníka vyžaduje jiný přístup a podnik se na základě pravidelného sledování zákaznických potřeb rozhoduje, který typ zákazníků chce oslovovat a preferovat.

### **Konkurence**

K tomu aby byl podnik úspěšný, musí své konkurenty určit a poznat, neboť jedině tak dokáže uspokojit požadavky a potřeby zákazníků lépe než oni.

Konkurenční prostředí je velmi významné, a to z toho důvodu, že vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich využití. Více o konkurenci a její analýze pojednává Kapitola 2.1.1. Marketingová situační analýza.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří zásobují podnik potřebnými zdroji pro výroby a služby. Zdroje by měli být dodány v požadované kvalitě, čase i množství. Ačkoli by se mohl zdát tento úkol jako bezproblémový, musí marketingoví pracovníci pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů. Dodavatele je potřeba sledovat i v dlouhodobém horizontu, aby bylo možné včas reagovat na nedostatky, které by mohly podnik postihnout.

## **Marketingoví zprostředkovatelé**

Všechny aktivity podniku, které lze zahrnout do oblasti marketingu a prodeje, nemůže podnik zajistit pouze vlastními silami. Jde především o činnosti v oblasti distribuce. Jejich realizaci mohou zajistit profesionální firmy, fyzické distribuce, marketingové a reklamní agentury, finanční organizace.

## **Veřejnost**

Nejedná se o jakoukoliv veřejnost. Důležitá je pouze ta, která podniku věnuje větší pozornost. Právě tato skupina zainteresovaných lidí má vliv na dosahování cílů podniku. Proto je v zájmu celého podniku rozvíjet vztahy s veřejností.

Řadí se sem finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení, široká veřejnost a také vlastní spolupracovníci podniku.



## 4. SITUAČNÍ ANALÝZA ATOS spol. s r.o.

### 4.1. Charakteristika společnosti



#### 4.1.1. Profil Společnosti

ATOS spol. s r.o. Ledec nad Sázavou (dále též „Společnost“) vznikla v roce 1994. Od svého počátku úspěšně působí jako stavební a obchodní společnost na území celé České republiky a je ryze českou společností.

Základním pilířem filosofie Společnosti je kvalita, efektivita, rychlost a individuální přístup k zákazníkům. Prioritou je naplnění veškerých představ a požadavků zákazníků při dodržení stanovených cen a termínů.

Protože kvalita, spokojenost zákazníka a ekologický přístup je hlavním cílem společnosti, pracuje Společnost od roku 2003 v systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2008. Dále získala ČSN EN ISO 14001:2004 v roce 2006 a posledním získaným certifikátem je BS OHAS 18001:2007 z roku 2009. Všechny tyto certifikáty jsou uvedeny v přílohách: Příloha č. 1, Příloha č. 2, Příloha č. 3.

Společnost dlouhodobě přispívá, svými finanční prostředky na charitativní a veřejně prospěšnou činnost. Podporuje jak kulturní, tak sportovní oblast.

#### Základní údaje

- Datum vzniku: 29. 9. 1994
- Obchodní firma: ATOS spol. s r.o. Ledec nad Sázavou
- Sídlo společnosti: Husovo náměstí 139, 584 01 Ledec nad Sázavou,  
okres Havlíčkův Brod

Tel.: (+420) 569 731 200

E – mail: atos@atos.cz

- IČO: 62028081
- Počet obchodních středisek: 3

Společnost je zapsána v Obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Hradci Králové, oddíl C, vložka 7007.

### **Předmět podnikání**

Dle dosavadního výpisu z obchodního rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Hradci Králové:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní
- Zámečnictví, nástrojařství
- Truhlářství, podlahářství
- Montáž, opravy, revize vyhrazených elektrických zařízení
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Vodoinstalatérství, topenářství
- Výroba a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci, realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW
- Opravy silničních vozidel
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví

### **4.1.2. Historie**

Společnost ATOS spol. s r.o. Ledec nad Sázavou vznikla 29. 9. 1994 zápisem do Obchodního rejstříku v Hradci Králové.

Vlastní činnost Společnosti byla zahájena 1. 1. 1995. V této době byla hlavní činností výroba a rozvod tepla pro byty, které byly ve vlastnictví Města Ledec nad Sázavou. Výroba tepla probíhala v pronajatých kotelnách, které byly též ve vlastnictví Města Ledec nad Sázavou. Další činností byla činnost realitní kanceláře a provádění drobných oprav (zámečnických, vodoinstalací, topenářských, truhlářských, klempířských).

V roce 1996 došlo k rozšíření činností o provádění staveb, jejich změn a odstraňování, dále o činnost obchodní a sklenářské práce.

V roce 1997 dochází k nárůstu objemu stavební výroby a postupně se stává hlavní činností Společnosti.

V roce 1999 dochází k další změně, a to k rozšíření obchodní činnosti o prodej paliv.

V roce 2000 si Společnost pronajala areál stavebnin ve Světlé nad Sázavou a tímto rozšířila svou obchodní činnost mimo sídlo své firmy. V roce 2001 tento pronajatý areál odkoupila. V roce 2002 se areál stavebnin v Ledči nad Sázavou rozšířil o další skladovací plochy a obchodní činnost dále rostla. V roce 2004 dochází k poklesu obchodní činnosti z důvodu přechodu prodeje paliv do firmy COAL s.r.o. V této době dochází také k prodeji bytů ve vlastnictví Města Leděč nad Sázavou. Noví majitelé odkoupených bytů zakládají společenství vlastníků bytů a správu těmto společenstvím provádí ATOS spol. s r.o.

V roce 2005 došlo k ukončení činnosti v oblasti provádění sklenářských prací.

V průběhu roku 2006 a dále pak 2007 byly prováděny opravy nově pořízeného objektu Stavounie v Ledči nad Sázavou. Další stavební práce byly provedeny i v areálu stavebnin ve Světlé nad Sázavou.

V roce 2008 byly dokončeny opravy a přístavba budovy Husovo nám. č.p. 139 v Ledči nad Sázavou. Dále Společnost koupila od Města Havlíčkův Brod část areálu bývalých kasáren v Havlíčkově Brodě. Zde se začaly provádět opravy a rekonstrukce v první části objektu a vzniklo nové obchodní středisko.

Tento příznivý vývoj umožnil Společnosti postupně se rozvinout v komplexně vybavenou stavební a obchodní společnost, která si získala svou klientelu a vybudovala si prostor na trhu.

### **4.1.3. Klíčové osobnosti**

#### **Vedení společnosti**

Statutárním orgánem Společnosti jsou jednatele: Marie Dušková, Ing. Jaroslav Brodil, Miroslav Tichý. Společnost nemá dozorčí orgán.

#### **Zaměstnanci**

Společnost je přesvědčena, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím chod celé společnosti. Schopný pracovní tým rozhoduje o výsledcích všech projektů a o uplatnění společnosti na trhu. K 31. 12. 2009 bylo v evidenčním stavu 98 zaměstnanců.

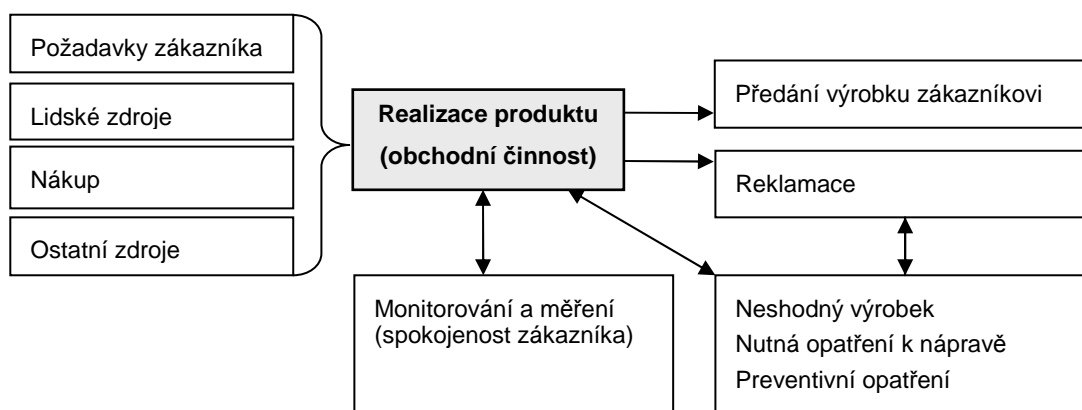
Společnost se tak řadí mezi středně velké společnosti. Z toho je 25 technicko-hospodářských pracovníků a 73 dělníků.

#### 4.1.4. Organizační struktura

Aby mohla společnost řádně provozovat svou činnost, potřebuje nejen finanční kapitál ale i schopné a loajální pracovníky. Organizační struktura Společnosti má pět základních pilířů: manažer jakosti a EMS (Systém řízení ochrany životního prostředí), výrobní útvar, technický útvar, ekonomický útvar a obchodní útvar. Této vývojové etapě odpovídá organizační struktura uvedená v Příloze č. 4, ve které se neobjevuje marketingový útvar.

#### Analýza obchodního útvaru

Pro mé zkoumání je v tomto momentě podstatná prodejní a nákupní funkce, prováděná obchodním útvarem, v jehož čele stojí obchodní ředitel, který řídí činnost útvaru i jeho pracovníky – je plně odpovědný za obchodní útvar Společnosti. Obvykle zpracovává objednávky, ale zabezpečuje i další úkoly a zpravidla se o ně dělí s vedoucími stavebnin a s ostatními útvary Společnosti.



Obr. 7 Analýza obchodního útvaru<sup>11</sup>

Průběh procesu realizace zakázky obchodního útvaru Společnosti je možné vidět na Obr. 7. Určujícím faktorem v tomto procesu je zadání požadavků zákazníka při uplatnění dané obchodní zakázky, která většinou vychází z písemného potvrzení objednávky.

Aby mohla Společnost realizovat obchodní činnosti, má k dispozici loajální a kvalifikované pracovníky. Identifikace potřeb související s odbornou způsobilostí těchto pracovníků, je pak zajištěna přímo ekonomickým ředitelem.

<sup>11</sup> Vlastní zpracování

Proces nákupu stavebních materiálů tvoří hlavní předpoklad pro naplnění konkrétních požadavků zákazníka. Všechny dokumenty potřebné pro nakupování (objednávky, poptávky, podklady pro smlouvy) obsahují informace, které jednoznačně a nezaměnitelně specifikují daný stavební materiál.

Důležitou roli při realizaci zakázky hrají i ostatní zdroje Společnosti, které mají vliv na plnění požadavků zákazníka, a tím i na jeho spokojenost. Tyto zdroje se odvíjí od finančního rozpočtu Společnosti a jejího materiálního vybavení řídicí a kontrolní činnosti. Dále jsou zdroje vymezeny zajištěním kvalifikovaných pracovníků vykonávající řídicí, výkonné a ověřovací činnosti.

V obchodní činnosti jsou určující poznatky získané prostřednictvím monitorováním a měřením spokojenosti zákazníka. Cílem Společnosti je tak zajistit neustálé zlepšování těchto procesů. Aby toho mohla Společnost dosáhnout, využívá tyto měřítka:

- Obchodní obrat, resp. výkonnost
- Počet reklamací, resp. efektivnost

Pro monitorování spokojenosti zákazníka je důležité vyhodnotit počet reklamací a počet stížností. V případě, že tomu tak není, musí ředitel obchodního útvaru přijmout taková opatření, která by vedla nejen k návrhu úpravy daného postupu, ale také ke změně pravomocí a odpovědností.

Dalším krokem je způsob, jakým budou stavební materiály předány zákazníkovi. Záleží tak pouze na požadavku konkrétního zákazníka, zda bude chtít materiál dodat přímo na místo určení, nebo zda k jeho odebrání použije vlastní dopravy. V případě dodání materiálu na místo určení, používá Společnost své vlastní autodopravy. Objednaný materiál je zákazníkovi předán na místě určení společně s dodacím listem, kde jsou uvedeny odpovědné osoby, místo, datum a RZ (registrační značka) motorového vozidla. Při předání stavebního materiálu pak musí být tento doklad potvrzen podpisem zákazníka.

Vedle již zmíněných činností je rovněž pro zákazníky důležitý pozáruční servis. Každá reklamáce je vedena písemnou formou. Zákazník, který daný výrobek či službu reklamuje, je písemně obeznamen s termínem odstranění závady. Výsledný písemný zápis o dané reklamaci je pak zaslán zákazníkovi.

#### 4.1.5. Obchodní sortiment a nabízené služby

Společnost nabízí tyto výrobky a služby:

- veškerý stavební materiál od renomovaných výrobců stavebních materiálů,
- doplňkové služby:
  - o poradenství s výběrem nejvhodnějších materiálů,
  - o doprava a skládání materiálu vlastními nákladními vozidly s hydraulickou rukou,
  - o zpětný odkup neporušených stavebních přebytků a palet,
  - o kalkulace dotace a investice do zateplení rodinných a bytových domů (program zelená úsporám),
  - o zpracování vhodného barevného řešení pomocí vizualizace ve fasádním studiu a mixážním centru,
  - o technická a informační podpora.<sup>12</sup>

#### Konkurenční výhody a srovnání

„Náš zákazník náš pán“ to je hlavní krédo Společnosti. Každý zákazník musí odejít spokojený a nejlépe s pocitem, že si vybral ten správný podnik. Zároveň musí zákazník odejít s přesvědčením, že půjde do tohoto podniku znovu.

V následující tabulce je uvedeno srovnání poskytovaných doplňkových služeb Společnosti s její konkurencí. Porovnávat z hlediska kvality stavebních materiálů by bylo neúčelné, neboť na základě právních předpisů musí všechny stavební materiály tyto požadavky splňovat.

---

<sup>12</sup> Jako distributor stavebních výrobků, poskytuje Společnost ujištění o vydání prohlášení o shodě jednotlivými výrobci dle zákona č. 220/1997 Sb. v platném znění a nařízení vlády č. 163/2002 Sb. v platném znění, kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky. Svým zákazníkům ve spolupráci s jednotlivými výrobci zajišťuje Společnost technické listy stavebních materiálů, konstrukční řešení různých detailů a informační servis týkající se změn v sortimentu.

Tab. 1 Srovnání doplňkových služeb

<b>DOPLŇKOVÉ SLUŽBY</b>	<b>ATOS spol. s r.o.</b>	<b>Světlá nad Sázavou</b>	<b>Havlíčkův Brod</b>	<b>Humpolec</b>	<b>Vlašim</b>	<b>Kutná Hora</b>	<b>Čáslav</b>	<b>Zruč nad Sázavou</b>	<b>Pelhřimov</b>
Poradenství s výběrem nejvhodnějších materiálů	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Doprava a skládání materiálů vlastními nákladními vozidly s hydraulickou rukou	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Zpětný odkup neporušených stavebních přebyteků a palet	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Kalkulace dotace a investice do zateplení rodinných a bytových domů (program Zelená úsporám)	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Technická a informační podpora	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zpracování vhodného barevného řešení pomocí vizualizace ve fasádním studiu a mixážním centru	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

V čem společnost ATOS spol. s r.o. konkuruje? Z Tab. 1 je zřejmé, že Společnost poskytuje velké množství doplňkových služeb. Zprostředkování dotačního programu Zelená úsporám a nově otevřené fasádní a mixážní studio určené pro zpracování vhodného barevného řešení pomocí vizualizace, umožňuje Společnosti poskytovat rozhodující doplňkovou službu pro odlišení jako konkurenční výhodu. Dále spatřuje Společnost svou výhodu v lepší kvalitě nabízených služeb, tj. náplní práce každého pracovníka Společnosti je vyjít zákazníkovi vstříc, poradit mu a zároveň provádět veškeré služby se zájmem a ochotou. Častou praxí konkurentů Společnosti je, že nemají žádnou prezentaci na internetu. Jen firma ze Světlé nad Sázavou, z Havlíčkova Brodu, z Čáslavi, z Vlašimi a z Pelhřimova má své internetové stránky, na kterých nabízí své výrobky a služby.

## **4.2. Analýza trhu**

### **Věcné vymezení**

Věcně relevantním trhem<sup>13</sup> je pro Společnost trh, který se týká komplexního prodeje stavebních materiálů.

### **Geografické vymezení**

Předpokládaná dojezdová vzdálenost je zobrazena na Obr. 8 Mapa obcí s rozšířenou působností. Společnost ATOS spol. s r.o. Ledeč nad Sázavou leží v obci s rozšířenou působností Světlá nad Sázavou. Proto je geografické vymezení relevantního trhu především na území obce s rozšířenou působností Světlá nad Sázavou. Dále do relevantního trhu zasahuje i část obce Kutná Hora, Čáslav, Humpolec, Havlíčkův Brod, Pelhřimov a Vlašim. Velikosti těchto dílčích částí, budou tvořit jen malou část daného relevantního trhu.

---

<sup>13</sup> Relevantní trh je označením pro prostorový a časový souběh nabídky a poptávky po takovém zboží, službách a výkonech, které jsou z hlediska uspokojení určitých potřeb uživatelů (odběratelů těchto výrobků, služeb a výkonů) shodné nebo vzájemně zastupitelné. Vymezení relevantního trhu je založeno na posouzení tří aspektů – výrobního, geografického a časového.





1. Světlá nad Sázavou; 2. Havlíčkův Brod; 3. Humpolec;  
4. Vlašim; 5. Kutná Hora; 6. Čáslav; 7. Pelhřimov

**Obr. 8** Mapa obcí s rozšířenou působností

### Velikost trhu

Na základě dojezdové vzdálenosti (viz. Obr. 8) byl stanoven podíl obce s rozšířenou působností, který spadá pod cílový trh.

**Tab. 2** Procentuální podíl obcí s rozšířenou působností na cílovém trhu

Obec s rozšířenou působností	Světlá n./S.	Havlíčkův Brod	Humpolec	Vlašim	Kutná Hora	Čáslav	Pelhřimov
Procentuální podíl	100 %	20 %	30 %	20 %	35 %	20 %	10 %

Na základě údajů předchozí tabulky a údajů obchodního rejstříku je vytvořena následující tabulka objemů tržeb v rámci konkurence na vymezeném trhu.

**Tab. 3** Objem tržeb v rámci konkurence

<b>Obec s rozšířenou působností</b>	<b>Firma</b>	<b>Tržby v roce 2009</b>
<b>Světlá n./S.</b>	Stavebniny Vala s.r.o.	200 152 000
<b>Světlá n./S.</b>	ATOS spol. s r.o.	91 568 000
<b>Havlíčkův Brod</b>	Stavebniny Izomat Praha s.r.o.	892 300 000
<b>Humpolec</b>	Hukov spol. s r.o.	54 436 000
<b>Vlašim</b>	Baumat CB, a.s.	150 865 000
<b>Kutná Hora</b>	Abera spol. s r.o.	19 586 000
<b>Kutná Hora</b>	Stavebniny Kolumbus s.r.o.	21 938 000
<b>Pelhřimov</b>	Status stavební a.s.	14 951 000

Aby byla zjištěna velikost relevantního trhu, byly dány do souvislosti výše uvedené dvě tabulky. Výsledkem je tak celkový objem tržeb na území relevantního trhu uvedený v Tab. 4.

**Tab. 4** Celkový objem tržeb na relevantním trhu

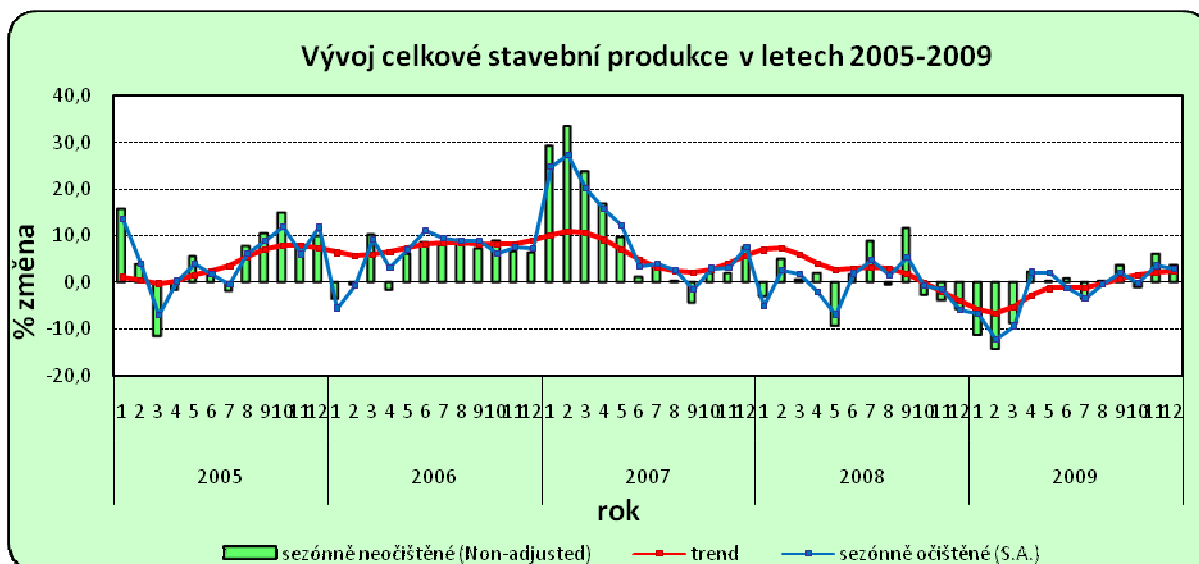
<b>Obec s rozšířenou působností</b>	<b>Celkový objem tržeb</b>
<b>Světlá n./S.</b>	200 152 000
<b>Světlá n./S.</b>	91 568 000
<b>Havlíčkův Brod</b>	178 460 000
<b>Humpolec</b>	163 308 000
<b>Vlašim</b>	30 173 000
<b>Kutná Hora</b>	6 855 100
<b>Kutná Hora</b>	4 387 600
<b>Pelhřimov</b>	1 495 100

Celková velikost relevantního trhu prodeje stavebních materiálů je z hlediska objemu tržeb odhadována přibližně na 676 398 800 Kč. Na území relevantním trhu je provozováno celkem 10 prodejen stavebnin. ATOS spol. s r.o. zde provozuje 3 prodejny stavebnin. Tržní podíl<sup>14</sup> dosahovaný na území relevantního trhu společností ATOS spol. s r.o. je pak 14 %.

<sup>14</sup> Tržní podíl je poměr objemu prodeje (nebo tržeb) určitého výrobku realizovaný individuálním podnikem k celkovému objemu prodeje (nebo tržbám) daného výrobku realizovaného všemi výrobci na daném trhu.

## Vývoj trhu

V důsledku hospodářské krize zažívá celý trh stavebnictví v ČR pokles. Zatímco v roce 2009 klesla celková stavební produkce ve stálých cenách o 1 %, v roce 2010 se již očekává pokles přes 3 %. Lze tak říci, že poptávka po stavebních materiálech bude stagnovat či mírně klesat. Podle prognóz CEEC Research<sup>15</sup> by měla postupná stabilizace a návrat k mírnému růstu nastat až v roce 2011.



Obr. 9 Vývoj stavební produkce v letech 2005 – 2009

## Demografie trhu

Cílovou skupinou zákazníků jsou všichni, kdo potřebují stavební materiály. Tento trh je rozdělen na dva dílčí - podniky a soukromé osoby (domácnosti). Profil cílových zákazníků Společnosti sestává z následujících demografických faktorů a faktorů chování:

- **Demografické faktory** - zákazníci Společnosti jsou převážně muži. Poměr mužů a žen je 97%:3%. Důvodem tohoto rozdílu v poměru mužů a žen je fakt, že se stavební materiály řadí mezi typicky „mužské výrobky“. Obě skupiny, tedy muži i ženy, pak spadají do stejného věkového rozmezí 20 - 64 let.

<sup>15</sup> CEEC Research (Výzkum potenciálu stavebnictví v zemích střední a východní Evropy) je největším výzkumem stavebnictví v zemích střední a východní Evropy. Byl založen v roce 2005 a od té doby bezplatně poskytuje studie o aktuálním stavu a očekávaném vývoji stavebnictví v deseti zemích střední a východní Evropy. Rovněž nabízí realizaci specializovaných výzkumů na míru v oblasti stavebnictví a s tím spojené poradenství.

- **Faktory chování** - zákazníci utrácejí peníze za kvalitní a moderní stavební materiály, prostřednictvím kterých si uspokojují své potřeby.

Z grafu na Obr. 9 je patrná tendence nedostatečné poptávky ve stavebnictví v ČR, proto lze důvodně očekávat tento vývoj i v tomto roce, z čehož vyplývá stagnace či mírný pokles počtu zákazníků. V odhadech na rok 2011 je Společnost opatrná, nicméně převažuje očekávání stabilizace a mírného růstu.

### **4.3. Analýza konkurence**

V rámci analýzy konkurence byl použit Porterův model pěti sil, který umožňuje Společnosti poznat všechny konkurenční síly, které na ni působí.

#### **Konkurence v odvětví**

Je nutné říci, že konkurenční síla tohoto typu je ze všech pěti sil ta největší a tudíž i pro Společnost nejdůležitější. Ve středu relevantního trhu, tj. v obci s rozšířenou působností Světlá nad Sázavou, se nachází jeden přímý konkurent. Na okraji cílového trhu má Společnost další 2 přímé konkurenty. V bezprostředním okolí cílového trhu se dále nachází 4 konkurenti – do 40 km od Společnosti.

Konkurence Společnosti v oblasti prodeje stavebních materiálů je na území našeho státu značná. Správně by sice měli být uvedeny všichni konkurenti, ale blíže zkoumat je třeba pouze ty, kteří vůči Společnosti stojí ve skutečně konkurenčním vztahu (viz. Kapitola 5.1. Analýza trhu). Společnost tak bedlivě sleduje své přímé konkurenty. Jednotliví konkurenti jsou popsáni v textu níže.

Stavebniny Vala s.r.o. Tato firma vstoupila na český trh v roce 2004. Jejím hlavním oborem je prodej stavebních materiálů. Patří mezi největší prodejce firmy Heluz cihlářský průmysl a ovládá zhruba 3,5% trhu s pálenými bloky v celé ČR. V roce 2007 začala tato firma aktivně obchodovat se zahraničními trhy a stala se tak přímým dovozcem cihelných a komínových systémů z Rakouska a Německa. Zároveň také vyváží zboží do Polska, Slovenska a Rakouska. Společnost realizuje obchodní činnost prostřednictvím sítě 6 prodejen vybavených prodejními a skladovacími prostory. Stavebniny Vala s.r.o. jsou největším konkurentem Společnosti hlavně z důvodu zaměření se na stejný segment zákazníků a díky svému potenciálu, který tkví ve finanční síle firmy díky zahraničnímu zastoupení.

Firma Izomat Praha s.r.o. byla založena v roce 1991 a dlouhodobě patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních materiálů v ČR. Svou obchodní činnost realizuje prostřednictvím 12 prodejen vybavených prodejními a skladovacími prostory. Svou strategii staví na dobrých partnerských vztazích se zákazníky a uspokojování jejich potřeb dodávkami širokého sortimentu stavebních materiálů se zajímavými obchodními podmínkami a vysokou přidanou hodnotou technické podpory, poradenstvím a služeb v souladu se základní filozofií obchodu „Stavíme na znalostech“.

Baumat CB, a.s. je firmou, která se pohybuje v oblasti prodeje stavebních materiálů od roku 1999. Svou obchodní činnost realizuje prostřednictvím 13 prodejen. Tato firma se v současné době zaměřila na zviditelnění vlastních skladů při zdokonalení distribuční funkce a reklamních aktivit v souladu s marketingovými záměry výrobců.

Co se týče ostatních konkurentů, jde o zavedené podniky, kdy ani jeden z nich nemá na relevantním trhu dominantní postavení. Spíše lze hovořit o menší skupině podniků. Nutné konstatovat, že žádný z nich nemá v rámci celé lokality patřičnou monopolní sílu, která by mohla ovlivnit cenu. Každý podnik se snaží udržet své zákazníky především ze svého nejbližšího okolí, a to z toho důvodu, že jejich ceny stavebních materiálů se výrazně neliší. Pokud by jeden z podniků snížil své ceny, mohl by přebrat část zákazníků vedlejšího podniku, neboť dojezdová vzdálenost není zase tak velká.

Všechny podniky nabízejí podobný sortiment výrobků. Odlišují se pouze množstvím nabízených doplňkových služeb (viz. Tab. 1). Některé podniky nabízejí jen nějaké služby nebo dokonce žádné z nich. Faktem je, že jediná Společnost nabízí takovýto komplexní balíček doplňkových služeb. Tuto skutečnost považuje Společnost za velkou konkurenční výhodu.

### **Noví konkurenti**

V této oblasti se vyskytuje mnoho bariér vstupu do odvětví. Aby mohla společnost prodávat stavební materiál je potřeba vynaložit vysoké náklady na nákup tohoto materiálu, samotný rozjezd společnosti a její uvedení na trh (reklama, služby, apod.). Mezi další bariéry patří současný vývoj stavební produkce (viz. Obr. 9).

Vzhledem ke stávajícímu velkému počtu konkurentů a vzhledem k finanční situaci na trhu (klesá kupní síla a půjčky se stávají nedostupné) tak Společnost nepředpokládá, že by pro ni noví potenciální konkurenti představovali výraznější hrozbu.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jedním z nejdůležitějších vstupů pro vlastní činnost společnosti je dodávání stavebního materiálu. Společnost odebírá materiál od firem jako je Knauf Praha s.r.o., Tondach s.r.o., Velux s.r.o., Basf Stavební hmoty Česká republika s.r.o., Heluz cihlářský průmysl v.o.s., Diton s.r.o. Podrobný seznam těchto firem je uveden v Příloze č. 5. Výběr firem byl ze strany Společnosti uskutečněn na základě vyhodnocovacího procesu (relativně nízké ceny komplexních dodávek stavebních materiálů, včasnost a záruka dodávek, kvalita a zdravotní nezávadnost stavebních materiálů předepsanou státem). Podíl vybraných dodavatelů na daném trhu nelze jednoznačně změřit, avšak vzhledem k jejich velké tradici a rozsahu předmětů činnosti lze předpokládat jejich silné postavení. Tyto firmy mají sice silné postavení, ale díky svému velkému počtu se snižuje jejich vyjednávací síla. V případě nedohody s těmito firmami si tak může Společnost vybrat ke své spolupráci firmu jinou. Ke změnám stávajících dodavatelů by společnost přistoupila i v případě velké poptávky po nových technologiích výstavby (dřevostavby, sruby, apod.), neboť s novým stavebním materiálem přijdou noví dodavatelé. Tato situace připadá v úvahu ale pouze v dlouhodobém horizontu. Díky těmto skutečnostem nepovažuje Společnost své dodavatele za natolik dominantní, aby mohli negativně ovlivnit fungování Společnosti.

## **Hrozba substitutů**

Kromě tradičního zděného stavebního materiálu, si může zákazník zvolit druhou alternativu, a to ekologický stavební materiál<sup>16</sup>, který je základem nízkoenergetických domů či tzv. pasivních ekologických domů. Ty se staly v současnosti nástrojem pro snížení zátěže životního prostředí a snížení nákladů na provoz domu. Klasickým případem ekologického materiálu je např. nepálená hlína (cihly z nepálení hlíny), nebo dřevo. Oba materiály se vyskytují zcela přirozeným způsobem bez výrobního procesu, dřevo je jako zdroj navíc výsadbou obnovitelné. Dalšími materiály může být sláma, nejstarší průmyslová plodina konopí nebo pálená cihla. Z pohledu Společnosti je substituční náhrada sortimentu, tedy prodej ekologických stavebních materiálů reálný. Vypovídá o tom i její snaha vyjít vstříc všem zákazníkům a pomoci jim při získání finančních prostředků z dotačního programu Zelená úsporám, jehož cílem je zajistit realizaci opatření vedoucích k úsporám energie

---

<sup>16</sup> Ekologický stavební materiál je takový, při jehož výrobě, zpracování a používání nevznikají žádné, či minimální exhalace, toxický odpad atp. Ekologický materiál je recyklovatelný, či jinak znovupoužitelný, nebo ve svých zdrojích obnovitelný.

a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. Lze tak říci, že hrozba substitutů bude tím větší, čím větší bude jejich podpora státem.

### **Kupní síla zákazníků**

Cílovou skupinou zákazníků jsou všichni, kdo potřebují stavební materiály. Abychom ale mohli provést analýzu kupní síly zákazníků, je nutné nejprve provést segmentaci trhu. Cílový trh tvoří dvě hlavní skupiny zákazníků - soukromé osoby (domácnosti) a podniky.

Pro Společnost jsou nejdůležitějším segmentem podniky, čímž jsou myšleni zákazníci z řad podniků. Ty mají velkou vyjednávací sílu, protože na základě s nimi uzavřených dohod o dlouhodobé spolupráci, je zajištěn stálý příjem Společnosti. A proto jsou jejich platební podmínky měkčí<sup>17</sup>, aby si Společnost udržela jejich přízeň.

Jinak tomu je v případě domácností, tedy běžných zákazníků, kteří přijedou do Společnosti na základě potřeby - koupit stavební materiály. Tato skupina zákazníků tvoří větší skupinu zákazníků Společnosti. Vyjednávací síla domácností je však malá, neboť domácnosti se podílí malou měrou na obratu Společnosti a o tom kam pojedou koupit stavební materiály, se rozhodují na základě ceny tohoto materiálu a případně dle dojezdové vzdálenosti<sup>18</sup>.

## **4.4. Analýza prodeje**

V roce 2007 dosahovaly tržby z prodeje stavebních materiálů cca 41 mil. Kč. K tomuto výsledku výrazně napomohl větší objem prodeje střediska stavebnin ve Světlé nad Sázavou. V 2008 byl objem tržeb cca 37 mil. Kč, to znamená snížení oproti roku 2007 o 4,5%. Toto snížení se projevilo jako důsledek většího objemu stavebních prací, kdy zboží se spotřebovalo na zakázkách a ne jako přímý prodej. V roce 2009 Společnost rozšířila svou prodejní síť o prodejnu stavebnin v Havlíčkově Brodě. Tato skutečnost se promítla i do tržeb, které v roce 2009 dosahovaly téměř dvojnásobek tržeb roku 2008. Tento vývoj považuje Společnost za velmi pozitivní vzhledem ke stávající hospodářské krizi.

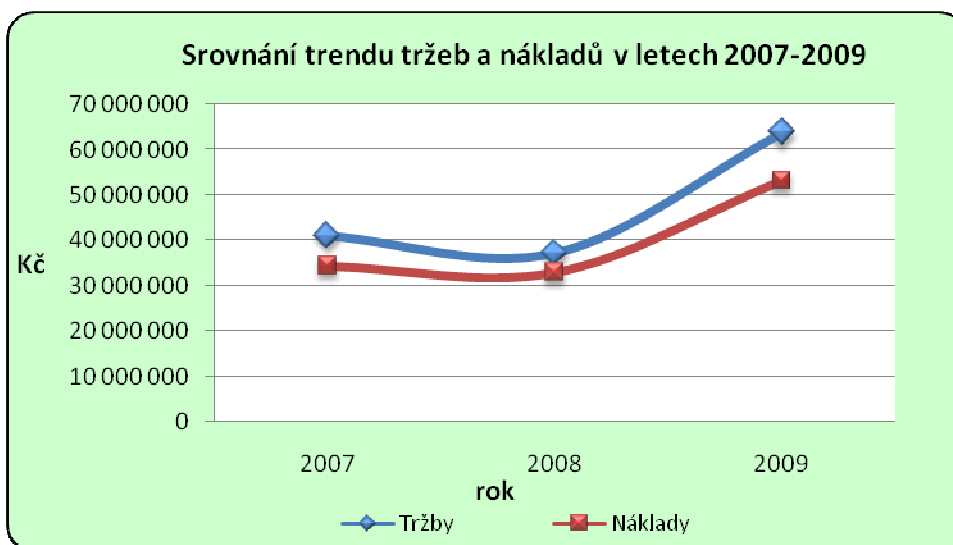
Spojnicový graf, který je uveden na Obr. 10, znázorňuje křivky trendu tržeb a nákladů v letech 2007 - 2009. Jak je možné vidět, křivka tržeb a křivka nákladů se téměř vzájemně

---

<sup>17</sup> Viz. Kapitola 5.3.2.

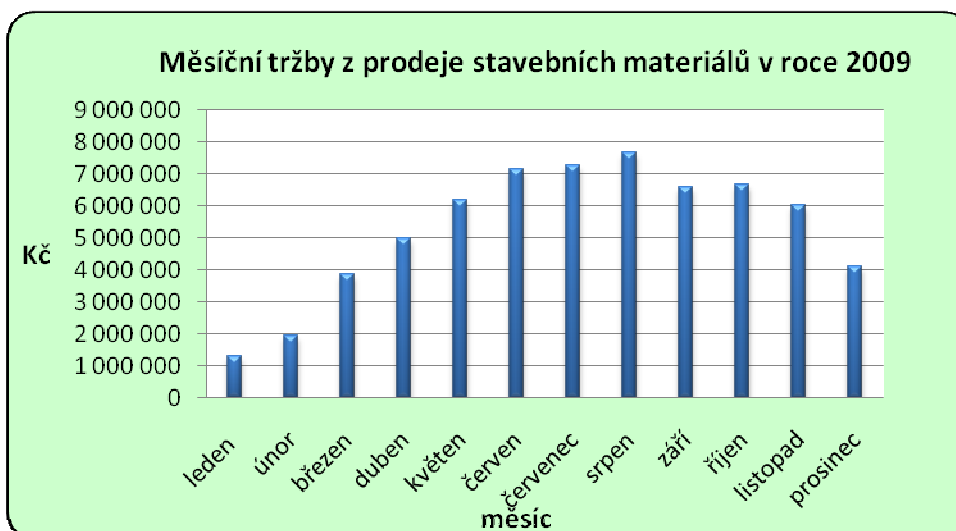
<sup>18</sup> Ta je samozřejmě spojena s vyšší vynaložených nákladů na cestu. I kdyby byly služby jinde levnější, ale nepokryly by cestovní náklady, zákazník tam těžko pojedou, aby prodával.

kopírují. Proto je možné říci, že úměrně k růstu resp. poklesu tržeb dochází také i k růstu resp. poklesu nákladů. Jde tedy o důkaz vyvážené (rovnoměrné) obchodní politiky Společnosti vzhledem k jejím nákladům.



**Obr. 10** Srovnání trendu tržeb a nákladů v letech 2007 – 2009

Na základě znázornění měsíčních tržeb v grafu na Obr. 11, lze usoudit, že na prodejnost výrobků obchodního útvaru Společnosti má zásadní vliv sezónní faktor. V zimních měsících prosinec až březen dochází k pravidelně se opakujícímu poklesu v prodejnosti stavebních materiálů, a to hlavně z důvodu chladného počasí. Naopak prodejnost stavebních materiálů roste v měsících duben až listopad z důvodu větší stavební produkce.



**Obr. 11** Vývoj měsíčních tržeb za rok 2009



#### 4.4.1. Analýza odběratelů

##### Metoda ABC

Ke zjištění, jakou měrou přispívají jednotlivé položky výrobků k celkovému obratu Společnosti, byla využita analýza ABC. Pro výpočet této analýzy byly využity údaje poskytnuté ekonomickým ředitelem a údaje účetního programu WinStrom. Postup vypracování analýzy ABC na základě přírůstku je pak následující:

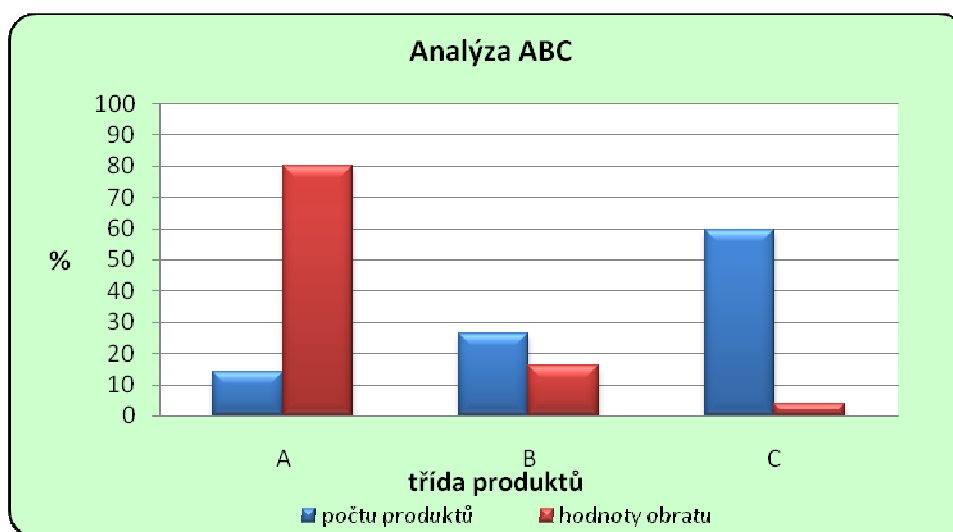
- Seřadí se položky od největšího přírůstku v Kč po nejmenší.
- Sečtou se hodnoty ročního přírůstku všech položek (dostane se celková hodnota ročních přírůstků).
- Pro jednotlivé položky se dělí hodnota ročního přírůstku položky celkovou hodnotou ročních přírůstků a podíl je vyjádřen v procentech na položku.
- Seřadí se položky v pořadí klesajícího procentního podílu na celkové hodnotě ročních přírůstků a vypočítá se kumulativní procentní podíl u položek.
- Analyzuje se rozdělení ročního obratu a seskupí se položky na základě kumulativního procenta ročního obratu do kategorií A, B a C.

V Tab. 5 je uvedeno výsledné pořadí analýzy ABC. Ve skupině A se nachází 2 130 položek, ve skupině B se nachází 3 945 položek a ve skupině C je 8 925 položek z celkového počtu 15 000 položek.

Tab. 5 Analýza ABC – pořadí klasifikace

Třída produktů	Název skupin položek	Roční obrat [Kč]	Počet produktů [ks]	Procentuální podíl	
				počtu produktů	hodnoty obratu
A	stropy, betonové výrobky, dlažby, obklady, chemické výrobky, suché směsi	73 178 364	2 130	14,2	79,9175
B	krytiny, komínové systémy, izolace, okna	14 714 970	3 945	26,3	16,0701
C	potřeby pro řemeslníky, ocelové výrobky, stavební doplňky	3 674 050	8 925	59,5	4,0124
Celkem		91 576 384	15 000	100	100

K lepší ilustraci nám slouží graf na Obr. 12, ve kterém je vidět kolika procenty se skupiny položek podílí na skupině A, B a C jak podle počtu produktů, tak podle hodnoty obratu.



**Obr. 12** Analýza ABC

Skupině A věnuje Společnost největší pozornost. Tato skupina totiž zahrnuje několik zásadních rozhodujících druhů materiálů podílející se významně na spotřebě. Společnost respektuje exaktní stanovení pojistné zásoby a pravidelně sleduje stav zásob této skupiny. Naopak skupina C zahrnuje velký počet položek běžného nákupního charakteru, kde jednotlivé položky mají nepodstatný podíl na spotřebě. Pojistná zásoba je u těchto položek určována odhadem a materiál se objednává dle potřeby.

### Struktura odběratelů

Nejpočetnější skupinu zákazníků tvoří soukromé osoby, tedy běžní zákazníci, kteří si přijedou do Společnosti koupit stavební materiály. Avšak nejdůležitějšími zákazníky, označovanými jako klíčoví, jsou podniky. Podniky se významně podílí na celkových tržbách Společnosti. S podniky má Společnost uzavřené smlouvy o odběru výrobků, a tím si tak zajišťuje stálé příjmy. Těmto zákazníkům je věnována nejvyšší pozornost a péče. Předem je Společnost informuje o jakýchkoliv obchodně-dodacích změnách výrobce, změnách cen, atd. Rovněž důležitým aspektem rozvíjení dlouhodobé spolupráce s podniky, je jejich návštěva pracovníkem obchodního útvaru jednou za půl roku. Předmětem této návštěvy je hodnocení stávající obchodní spolupráce, a popř. i odstranění možných problémů vzniklých v průběhu spolupráce. Požadavky podniků jsou tak pro pracovníky obchodního útvaru vždy prioritní.

## 4.5. SWOT analýza

Následující SWOT analýza byla sestavena pro zhodnocení předností a nedostatků prodeje Společnosti.

Tab. 6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobrá pověst u zákazníků</li> <li>▪ Kvalita nabízených produktů a služeb</li> <li>▪ Kvalifikovaný personál</li> <li>▪ Pružnost organizace</li> <li>▪ Velké bariéry vstupu do odvětví</li> <li>▪ Osobní přístup k zákazníkům</li> <li>▪ Vybavení moderní a kvalitní technikou</li> <li>▪ Internetová prezentace</li> <li>▪ Získané certifikáty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoká citlivost na stav národního hospodářství</li> <li>▪ Sezónnost prodeje</li> <li>▪ Nedostatečné prosazování vědomí o společnosti</li> <li>▪ Nízká agresivita v prosazování na trhu</li> <li>▪ Nedostatečné péče o zákazníky</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovace nabídky</li> <li>▪ Identifikace slabých míst</li> <li>▪ Navazování kontaktů a seznamování</li> <li>▪ Získání dotací z Evropské unie</li> <li>▪ Účast na veletrzích a výstavách</li> <li>▪ Využití internetové sítě ve větším měřítku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budoucí/potenciální konkurence od již zavedených účastníků tohoto trhu</li> <li>▪ Nesolventnost některých odběratelů</li> <li>▪ Způsobení škody zaměstnancem</li> <li>▪ Ekonomická recese</li> <li>▪ Živelné pohromy</li> </ul>

Společnost se musí pokusit převést veškeré příležitosti na své silné stránky. Naopak hrozby a rizika se musí snažit co nejvíce eliminovat, a to proto, aby se pro ni nestaly slabými stránkami.

## 5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

### 5.1. Marketingové cíle

Společnost si stanovila jako jeden z hlavních marketingových cílů uspokojit potřeby a přání zákazníků. Dalšími marketingovými cíly Společnosti jsou:

- udržení pozitivního, silného růstu v každém čtvrtletí (nezávisle na charakteristickém vývoji prodeje podle ročních období),
- získat 20 % podíl na vymezeném trhu,
- získat a udržet si zákazníky,
- uzavření smlouvy o dlouhodobé spolupráci s vybranými společnostmi – do konce roku 2014 mít alespoň 20 zákazníků z řad podniků,
- rozšíření poskytovaných doplňkových služeb o 2 další doplňkové služby, a to do roku 2014.

### 5.2. Marketingová strategie

Společnost má svou strategii sestavenou z kombinace několika strategií. Základem její strategie je strategie rozvojová. Ta spočívá ve snaze zvýšit odbyt prostřednictvím zvýšení své obchodní činnosti orientované na zákazníky na daném trhu, přičemž se jedná především o zákazníky z řad podniků. Tato skupina je pro Společnost klíčová, a proto jí bude, stejně jako doposud, věnovat Společnost velkou pozornost. Vedle této strategie využívá Společnost i strategii diferenciací produktu. Ta spočívá v nabídce takového kompletního balíčku doplňkových služeb, který žádný z jejích konkurentů nenabízí. Tuto přednost hodlá Společnost samozřejmě využívat ve svých marketingových činnostech, především ve své vnější prezentaci. Společnost si ale také dále zakládá na vstřícném a ohleduplném jednání se zákazníky a na individuálním přístupu k nim.

### **5.3. Zabezpečení prodeje**

Aby Společnost zabezpečila svůj prodej, má nastaven takovýto marketingový mix.

#### **5.3.1. Produkty a služby**

Společnost ATOS spol. s r.o. je schopna svým zákazníkům nabídnout široký sortiment stavebních materiálů od renomovaných dodavatelů a dále také ještě řadu doplňkových služeb (další podrobnosti viz. Kapitola 4.4.). Velký důraz je kladen na různé druhy certifikace a záruky kvality, na kterou se v tomto směru společnost orientuje. K posílení image produktu slouží certifikace ISO 9001.

Velkou předností Společnosti je její schopnost zajistit včasné dodávky stavebních materiálů pomocí kvalifikovaných pracovníků, moderního technického vybavení, nově vybudovaných skladovacích prostor a díky dlouholeté zkušenosti v oboru obchodu se stavebním materiálem. Kromě toho si také Společnost zakládá na formování image služeb, které poskytuje, a které spočívají v individuálním přístupu k zákazníkovi a dále na formování dobrého jména.

#### **5.3.2. Cena**

Pro zákazníky je výše ceny klíčovým motivem při rozhodování o koupi. Společnost prodává stavební materiály za doporučenou cenu udanou výrobcem. Ceny jsou ale také ovlivněny sezónností jednotlivých segmentů výstavby. U materiálů, které je možné používat např. pouze v letním období, dochází mimo sezónu jejich použití k výrazným poklesům ceny oproti standardní ceníkové ceně. Společnost nerozlišuje ceny u jednotlivých typů zákazníků (tržního segmentu). Rozdíl je spatřován především v platebních podmínkách. Podniky na rozdíl od domácností mají možnost obchodního úvěru (na fakturu).

#### **5.3.3. Distribuce**

Obchodní útvar zajišťuje distribuci výrobků zákazníkům v České republice prostřednictvím své sítě třech prodejen stavebnin (v Ledči nad Sázavou, ve Světlé nad Sázavou, v Havlíčkově Brodě), které současně zajišťují řadu doplňkových služeb (viz. Kapitola 4.4.). Obchodní útvar se ve své činnosti výrazně zaměřuje na spolupráci se svými dodavateli, kteří velkou měrou ovlivňují obchodní činnost Společnosti.

#### 5.3.4. Komunikace

Jak již bylo zmíněno, Společnost nemá samostatný marketingový útvar, a proto je velmi problematické sledování efektivnosti nástrojů komunikačního mixu, které společnost využívá. Hlavní pilíře komunikačního mixu společnosti tvoří:

- **Reklama.** Společnost využívá následujících forem reklamy:
  - o Venkovní reklama – billboardy, směrové tabule v místech firemních poboček, mobilní reklamy na firemních vozech.
  - o Rozesílání svého podnikového časopisu.
- **Podpora prodeje.** V rámci podpory prodeje pro zákazníka se využívá nástrojů jako slevové kupóny, soutěže i dárkové předměty.
- **Public Relation.** Vytvářet dobré jméno společnosti je jednou z důležitých činností společnosti. Jednou ročně tak pořádá celofiremní setkání zaměstnanců pro stmelení kolektivu a ujasnění firemních cílů.

## 6. NÁVRH NA ZMĚNU PLÁNOVÁNÍ PRODEJE

### 6.1. Zhodnocení předností a nedostatků prodeje

Analýza společnosti ATOS spol. s r.o. ukázala, že v současných podmínkách musí brát obchodní útvar velmi vážně ohrožení společnosti. Musí se snažit tyto ohrožení analyzovat, zjistit jejich skutečně možné dopady na fungování obchodního útvaru, eliminovat je a zároveň se musí pokusit zaměřit své úsilí na realizaci identifikovaných příležitostí. Na druhou stranu, ale Společnost musí klást velký důraz na rozšiřování a neustálé zlepšování svých silných stránek, protože jen ty, zvýší její konkurenceschopnost a přinesou jí dlouhodobější prosperitu.

K přednostem Společnosti určitě patří dobrá pověst u zákazníků, kvalita nabízených výrobků a služeb, kvalifikovaný personál, pružnost organizace, osobní přístup k zákazníkům, vybavení moderní a kvalitní technikou a získané certifikáty. Naopak nedostatky Společnosti lze spatřovat ve vysoké citlivosti na stav národního hospodářství, v sezónnosti prodeje, nedostatečném prosazování vědomí o Společnosti, nízké agresivitě v prosazování na trhu a v neposlední řadě také v nedostatečné péči o zákazníky.

Díleč úspěchy obchodního útvaru a jeho přežití v minulých letech, lze přisoudit zkušenostem a schopnosti vytušit problémy. Ohrožení se vůbec neřeší, neboť panuje tvrzení, že to nějak dopadne. Slabé stránky se nějakým způsobem vylepšují a silné stránky se naopak přeceňují. Příležitosti se považují za „přání“, které by mohly vést k zalepení existujících děr v aktivitách společnosti. Hlavním úkolem je eliminovat ohrožení a slabé stránky a zároveň rozvíjet a zlepšovat silné stránky.

Obchodní útvar Společnosti se nachází v současném stavu v pozici tržního následovatele tj. dodavatele (podíl na trhu tohoto dodavatele je menší, než podíl tržního vůdce a vyzyvatele). Tato strategie je založena na tom, že následovatel se musí přizpůsobit největšímu podniku, a to především tržnímu vůdci. Proto bude v nadcházejícím období pro Společnost jedním z cílů vyvinout dostatečné úsilí a patřičné prostředky k přesunu do pozice tržního vyzyvatele dosahující velkého tržního podílu. Během této útočné strategie chce vyzyvatel zvýšit tržní podíl tím, že zaútočí na tržního vůdce nižšími cenami, akčními slevami, novým distribučním kanálem, aj.

## 6.2. Návrhy na zlepšení prodeje

Na základě provedené situační analýzy společnosti ATOS spol. s r.o. jsem dospěla k závěru, že plánování prodeje probíhá podle směrnic vydaných společností. „Bílá místa“ však vidím ve strategii plánování prodeje. Domnívám se, že zlepšení prodejní činnosti obchodního útvaru by bylo docíleno navržením určitých změn, jež vypadají následovně:

- Rozšíření poskytovaných služeb
- Informační servis o cenově výhodných nabídkách a akcích
- Zlepšení platebních podmínek
- Zavedení nových distribučních kanálů a zlepšení těch stávajících
- Nabídka internetového obchodu
- Kvalifikovaný personál
- Zavedení finančního plánování

V následujícím textu budou jednotlivé návrhy změn podrobněji popsány.

### 6.2.1. Rozšíření poskytovaných služeb

Marketing prodeje stavebních materiálů má svá specifika. Mezi základní z nich patří nabídka zboží. Často je velmi rozsáhlá a jde především o výrobky hromadné výroby. Odbyt je obvykle nepřímý, zboží se vyrábí do zásoby. Do třídy zákazníků patří obvykle jednotlivci, společnosti i různé organizace. Proces nákupního chování je často dlouhodobého charakteru a je založen na základě potřeby či dlouhodobého chtění. Nelze tedy hovořit o impulzivním jednání, které se ztrácí i díky faktu, že mají stavební materiály dlouhodobou životnost. Nejčastěji u koupě asistují i další účastníci.

Při strategii prodeje je tedy velice důležité, aby se Společnost zaměřila nejen na osobní prodej, ale také na podporu prodeje. S tím souvisí i další oblast hodná zájmu, a to oblast doplňkových služeb. Zejména by měla Společnost poskytovat svým zákazníkům vedle konkurenceschopných obchodních podmínek též zajímavé a potřebné služby:

- **Pronájem stavební mechanizace** - moderní stavění je založeno na velké míře mechanizace procesů na stavbách. Společnost by tak svou příležitost mohla najít v pronájmu šikmých žebříkových výtahů, zásobníků na suché maltové



směsi, čerpadel, kontinuálních míchaček a strojních omítaček pro dopravu a dalších typů stavební mechanizace.

- **Pomoc při výběru prováděcí firmy** – Společnost má dobrou obchodní spolupráci s velkým počtem realizačních firem. Tuto výhodu by mohla využít, aby pomohla svým zákazníkům při výběru subdodavatele pro část stavby. Konkrétně by se tedy jednalo jak o univerzální stavební firmy, taktéž o specialisty na pokládku dlažby, provádění litých podlah, hydroizolací, montáž sádkartonových systémů, střech, zateplení fasád a jiných profesí.
- **Školení a odborné semináře** – zákazníci dnes mají také zájem o novinky ve stavebnictví. Tuto příležitost by mohla Společnost využít tím, že pro své partnery a zájemce z řad veřejnosti začne provádět odborné semináře a školicí a předváděcí akce, které by sloužily k získání nových znalostí.

Tyto doplňkové služby by mohly být pro Společnost určitým přínosem pouze za předpokladu, že pracovníci Společnosti budou mít v náplni práce vyjít zákazníkovi vstříc. Zároveň mu ale také poradí a poskytnou mu požadované služby s ochotou a zájmem. Ze svých vlastních zkušeností totiž vím, že běžnou praxí konkurenčních podniků je, že provádějí vše s velkou neochotou a s velmi laxním přístupem, což může konečného zákazníka od využití nákupu či služeb Společnosti odradit.

Dále by se měla Společnost zaměřit na následující výhody, které zákazníci při koupi stavebních materiálů vyžadují, a to:

- **Zaručení vysoké kvality certifikovaných stavebních materiálů od předních domácích i zahraničních výrobců** – zákazníci tvrdě pracují, aby si vydělali peníze, a netěší je utrácet za výrobky, které by jim sloužily jeden či dva roky.
- **Poskytnutí záruky na stavební materiály** – Společnost, jako kvalitní firma by měla poskytnout záruky na veškeré dodávky stavebních materiálů, a to na třicet šest nebo čtyřicet osm měsíců, někdy i na delší dobu.
- **Dopravu stavebních materiálů na čas** – aby mohla Společnost dodat materiál přímo na stavbu a hlavně včas, vlastní svůj vozový park. S postupem času však požadavky zákazníků na rychlost a spolehlivost dodání porostou, proto je důležité, aby v tomto směru Společnost „nezaspala“ a neustále svůj vozový park obnovovala a též zabezpečila kvalifikovanost svých dispečerů.

- **Vynikající zákaznický servis** – cíloví zákazníci jsou zvyklí na vynikající zákaznický servis. Nebudou proto využívat služeb Společnosti, dokud se jim nedostane vynikajícího zákaznického servisu. Jako příklad lze uvést zajištění složení materiálu nákladními vozidly s hydraulickou rukou.
- **Pohodlnost** – otevírací doba maloobchodu a velkoobchodu stavebních materiálů. Otevírací doba stavebnin Společnosti je Po - Pá od 8 – 16 hod a So od 8 – 12 hod. Zákazníci by ocenili zejména prodloužení pracovní doby do 18 hod.

Stavební materiály jsou výrobky s dlouhým životním cyklem. Vyžadují především záruku kvality a zabezpečení servisu a služeb zákazníkovi. Proto je tedy namístě, aby společnost využívala marketingovou strategii orientovanou na poptávku. To znamená odklon od absolutně prodejního myšlení k nabídce orientované na řešení konkrétních potřeb a požadavků zákazníků. Tím se Společnost v jistém slova smyslu aktivně podílí na utváření trhu. Společnost by ve svých propagačních materiálech a na svých internetových stránkách měla zákazníky (jak současné, tak i potenciálních) vybízet a žádat, aby se na ni neváhali obrátit s jakýmkoli potížemi s výrobky, či jakkoli neobvyklými požadavky.

Kromě úplné spokojenosti zákazníka se tato strategie vyznačuje neustálým zkvalitňováním vztahů mezi společností ATOS spol. s r.o. jako dodavatelem a ostatními zákazníky.

### **6.2.2. Informační servis o cenově výhodných nabídkách a akcích**

Ceny stavebních materiálů jsou ovlivněny sezónností jednotlivých segmentů výstavby. U materiálů, které je možné používat např. pouze v letním období, dochází mimo sezónu jejich použití k výrazným poklesům ceny oproti standardní ceníkové ceně. Pro zákazníky je výše ceny jedním ze stěžejních rozhodovacích motivů pro koupi výrobku. Společnost má ceny výrobků nastaveny výhodně pro zákazníka, a proto by se měla snažit o této skutečnosti více zákazníky informovat. Jednou z možností pro Společnost by mohl být neadresný mail, tedy leták do schránky. Aby se však leták dostal tam, kam má, je třeba, aby Společnost získala data a informace o zákaznících, kteří ji navštěvují, a pracovala s nimi. V případě úspěchu by tak Společnost mohla přimět jak soukromé osoby, tak podniky k nákupu cenově výhodného sortimentu do zásoby na období, kdy je tento stavební materiál možné na stavbách použít.

### **6.2.3. Zlepšení platebních podmínek**

Dalším významným prvkem jsou i platební podmínky. Jedním z velkých nedostatků Společnosti je nemožnost bezhotovostního platebního styku (prostřednictvím platebních karet). Tato nevýhoda se v dnešní době může stát hrozbou. Společnost by se tedy měla v rámci zlepšování svých služeb zaměřit na zavedení bezhotovostních platebních terminálů ve svých prodejnách. Tato služba je zákazníky vyhledávána především pro svou pohodlnost, bezpečnou formu platby a zároveň pro platební nenákladovost (na rozdíl od plateb uskutečňovaných např. v hotovosti). Při zavádění bezhotovostních platebních terminálů by Společnost měla brát zřetel na možnosti platby v EUR, které jsou základní otázkou současné doby.

### **6.2.4. Nové distribuční kanály a zlepšení těch stávajících**

Obchodní útvar zajišťuje distribuci výrobků zákazníkům v České republice prostřednictvím podniků (stavebních firem), které současně zajišťují stavbu, záruční a pozáruční servis. Do budoucna by se měl obchodní útvar ve své činnosti výrazně zaměřit na spolupráci se stavebními firmami, které výrazně ovlivňují zakázky už ve fázi projektu. Tím dochází ke zvýšení procenta úspěchu a zároveň k možnosti využití Společností dodávaných stavebních materiálů v konkrétní zakázce.

Obchodní útvar Společnosti by se tak měl snažit navázat úzkou obchodní spolupráci s minimálně jednou stavební firmou v jednotlivých regionech Čech. Tyto firmy totiž hledají a chtějí získat zakázky v daném regionu, přičemž jejich největší snahou je ovlivnit samotný výběr dodavatele stavebních materiálů. Některé stavební firmy mají i své servisní pracovníky. Ti po proškolení poskytují jak záruční tak i pozáruční servis na výrobky, které Společnost v daném regionu prodává. V jiném případě by měla společnost hledat firmy specializující se na servisní činnost.

Své cílové zákazníky dělí Společnost na stálé a potenciální. Stálí zákazníci jsou ti, kteří odebírají výrobky v pravidelných dodávkách. Potenciálními zákazníky jsou pak podniky, které se snaží Společnost získat a přimět je k nákupu. Těmto zákazníkům, by měla Společnost zaslat svou cenovou nabídku, která je následně předána investorovi. Zpětně je pak očekáváno vyjádření zákazníka, zda v daném výběrovém řízení Společnost uspěla či neuspěla. V situaci, kdy se firma rozhodne poprvé koupit stavební materiály od Společnosti, musí být snahou

pracovníků obchodního útvaru navázat s nimi dlouhodobou spolupráci a zařadit je do skupiny stálých zákazníků. S těmito zákazníky je pak sepsána roční rámcová smlouva obsahující informace o pravidelných dodávkách stavebních materiálů a výši odbíraného množství výrobků. Takovéto smlouvy budou zaručovat stálému zákazníkovi výhodnější obchodní a dodací podmínky, než ty, které by byly stanoveny pro náhodného zákazníka, který odebírá výrobky pouze jednou nebo dvakrát v roce.

K tomu, aby bylo možné výše uvedenou prodejní strategii realizovat, je nutné přijmout do obchodního útvaru další pracovní sílu, tedy obchodního zástupce. Ten by se měl soustředit na oblasti obchodních aktivit a na oblasti získávání a péče o zákazníka, protože s neúnosně rostoucími nároky na výkon obchodních aktivit je omezován i výkon pracovníků v těchto jednotlivých oblastech.

Důležitý je i průzkum spokojenosti a potřeb těchto zákazníků formou dotazníků, který poskytne Společnosti ucelené informace o obchodní spolupráci za uplynulý rok. Výsledky takovýchto šetření by pak měly být implementovány do obchodní činnosti. Můžou totiž odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám, a tím zvýšit konkurenceschopnost Společnosti.

Dále by měla Společnost zdokonalit proces získávání a péče o zákazníka. Tato činnost bude rovněž úkolem nově přijatého pracovníka, který musí pravidelně zákazníkovi telefonovat a osobně ho navštěvovat, představovat mu nabízené výrobky a poskytovat mu reklamní prostředky, prospekty, technické a cenové katalogy. Zákazník musí být rovněž seznámen s obchodními a dodacími podmínkami Společnosti. Důležitá je také mít o každém zákazníkovi podrobné informace v databázi zákazníků, pravidelně zákazníka ve dvou měsíčních periodách kontaktovat a předložit mu nabídku případné technické pomoci při řešení dané zakázky či řešení jiných problémů. V péči o zákazníky musí obchodní útvar pravidelně informovat zákazníky o výrobcích, novinkách, technických změnách, změnách obchodní politiky či jiných důležitých skutečnostech, které se týkají celé Společnosti a obchodního útvaru.

### **6.2.5. Nabídka internetového obchodu**

V současné verzi internetových stránek Společnosti není k dispozici katalogový list nabízených výrobků a služeb. Grafické zpracování nabídky internetového obchodu pro zákazníky na dosavadních internetových stránkách společnosti ATOS spol. s r.o. považují

za stěžejní prvek návrhu na zlepšení prodeje, protože stále více zákazníků využívá možností internetu ať již k zasílání elektronické pošty nebo k získávání informací o konkrétních firmách. Tento návrh nejen že zrychlí celý proces objednávky, ale ušetří i náklady a čas zákazníka potřebné např. pro faxování. V zájmu společnosti je tak rozšířit své internetové stránky o katalogové listy podle požadavků obchodního úseku.

Společnost má zároveň možnost vytvořit příležitost nalezení zajímavých kontaktů na potenciální zákazníky např. rozesláním nabídek elektronickou poštou.

### **6.2.6. Kvalifikovaný personál**

Další možností jak zlepšit prodej, je kvalifikovaný personál, který je neustále vzděláván a informován o vývoji Společnosti a relevantního trhu.

K tomuto účelu by si měla Společnost sestavit plán školení zaměstnanců. Prostřednictvím tohoto plánu by byla všechna školení vhodně časově rozvržena dle časových dispozic Společnosti a bylo by možné bezpečně kontrolovat jejich průběh. Díky stanovení tohoto plánu by se cíl rozšířit kvalifikaci zaměstnanců stával měřitelným a zhodnotitelným.

### **6.2.7. Zavedení finančního plánování**

Neméně důležitou součástí dobrého plánování a sledování vývoje společnosti je finanční plánování společnosti. V současné době Společnost nepoužívá nástroje finanční analýzy ke sledování finanční stability a vývoje společnosti. Proto by měla zavést systém sledování finančních ukazatelů a vypracování finančních plánů jak na měsíční, tak roční bázi. Sledováním vývoje ukazatelů a porovnáváním finančních plánů se skutečností může Společnost rychle a pružně reagovat na možné snižování výkonnosti podniku či začínající problémy s financováním své podnikatelské činnosti.

## **6.3. Akční plán**

V Tab. 7 je souhrn naplánovaných marketingových činností navržených pro zlepšení prodeje Společnosti. Kromě výčtu konkrétních činností jsou zde definovány konkrétní cíle jednotlivých aktivit, stanovené zodpovědné osoby či oddělení a doba trvání (je - li možné ji jednoznačně určit). Poslední sloupec tabulky tvoří předpokládané výše investovaných částek.

Tab. 7 Navržené činnosti pro zlepšení prodeje

Druh činnosti	Cíl činnosti	Zodpovědná osoba	Počáteční datum	Koncové datum	Plánovaný rozpočet
Realizace tisku letáků do schránek	Návrh na zlepšení prodeje	Obchodní útvar	čtvrtletně 500 ks výtisků		16 000
Zavedení bezhotovostních platebních terminálů + tiskárna		Obchodní útvar	5/2010	9/2010	47 000
Vybrat obchodního zástupce		Obchodní útvar	1/2010	1/2010	0
Vytvoření internetového obchodu		Obchodní útvar	1/2010	4/2010	25 000
Průzkum spokojenosti a potřeb zákazníků formou dotazníků		Obchodní útvar	1. 5. 2010	1. 5. 2010	8 000
Periodická školení zaměstnanců		Obchodní útvar	1. 1. 2010	1. 9. 2010	400 000

### 6.3.1. Rozpočet akčního plánu

Rozpočet marketingových nákladů je uveden v Tab. 8. Tato předpověď by měla sloužit jako nástroj k dosažení cíle a jako indikátor pro případné nápravy.

Tab. 8 Roční rozpočet marketingových nákladů

Druh nákladů	Roční náklady
Tištěné materiály	24 000
Internetový obchod	25 000
Bezhotovostní platební terminál + tiskárna	47 000
Periodická školení zaměstnanců	400 000
<b>Celkové marketingové náklady</b>	<b>496 000</b>
<b>Procento z celkových tržeb</b>	<b>0,54 %</b>

Z tabulky uvedené výše, je možné vyčíst předpokládané roční náklady na marketingové aktivity Společnosti. Náklady související s návrhem na zlepšení prodeje byly

zjišťovány ve firmách zabývajících se těmito konkrétními činnostmi. Na tyto aktivity by bylo z celkových tržeb Společnosti uvolněno celkem 496 000 Kč, což představuje 0,54 %. Je tak zřejmé, že investice nejsou vzhledem k tržbám Společnosti vysoké. U většiny marketingových nákladů se jedná o náklady jednorázové, které se již do nákladů v příštích letech nepromítnou. Výjimkou jsou pouze školení zaměstnanců a tištěné materiály, u kterých se jedná o náklady stávající.

## 7. ZHODNOCENÍ A ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování a zhodnocení marketingového plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o. Dílčími cíli byla situační analýza této společnosti, analýza marketingového plánu a především návrh na změnu plánování prodeje za účelem zvýšení tržeb a tržního podílu Společnosti na relevantním trhu.

Při psaní bakalářské práce jsem začala se zpracováním teoretické části. Zjištěné poznatky jsem pak využila při tvorbě analytické části. Při zpracování byly respektovány zásady stanovené pro proces marketingového plánování.

Analytická část obsahuje informace o marketingovém plánování prodeje ve společnosti ATOS spol. s r.o., která se zabývá obchodní a stavební činností. Růst tržeb Společnosti v posledních několika letech naznačuje rostoucí výkonnost podnikatelských aktivit. V současné době zaujímá Společnost 14% podíl na relevantním trhu a jejím cílem je získat 20% podíl na cílovém trhu a tento podíl si udržet.

Pro relevantní trh, na kterém Společnost působí (tj. stavebnictví), je typické silné konkurenční prostředí a citlivost na hospodářskou situaci celé ekonomiky ČR. Přestože Společnost disponuje silnou konkurenční výhodou, a to velkým výběrem doplňkových služeb (především zprostředkování dotačního programu Zelená úsporám a nově otevřené fasádní a mixážní studio určené pro zpracování vhodného barevného řešení pomocí vizualizace), nesmí podcenit sílu konkurence.

Na které hlavní oblasti by se měla Společnost zaměřit v horizontu 1-2 let, aby úspěšně prošla současným krizovým obdobím? Společnost by se měla přednostně zaměřit na zvýšení efektivity svého fungování, dále pak na optimalizaci svého plánování prodeje. Klíčovou oblastí je pro ni inovace nabídky tak, aby co nejlépe reagovala na klesající poptávku typickou pro současnou hospodářskou situaci (jako forma její konkurenční výhody), a rozšíření distribučních kanálů ve formě investice do navazování kontaktů a seznamování a dále pak zavedení internetového obchodu. Investice do seznamování a navazování kontaktů mají reálné opodstatnění, Společnost je následně užitečtější, např. pro získávání informací o potenciálních zakázkách.



**Cíl bakalářské práce byl splněn. Identifikovala jsem slabá místa Společnosti a navrhla zlepšení plánování prodeje. Z předpovědi potřebných marketingových nákladů na tyto změny je zřejmé, že nutné finanční investice nejsou vzhledem ke stávajícím tržbám Společnosti vysoké. Ani samotná realizace návrhů v sobě nenese velké technické požadavky. Otázkou zůstává míra úspěchu návrhů ve formě zvýšení tržního podílu Společnosti. Společnost by tedy neměla „zaspat“ ale sledovat vývoj hospodářské situace, inovace ve stavebnictví a chování svých konkurentů, aby tak mohla pružně a rychle reagovat na měnící se podmínky své podnikatelské činnosti.**

**Nutno však zdůraznit, že Společnost má rozsáhlé podnikatelské zkušenosti a významné tržní postavení, a proto předpokládám úspěch navržených změn.**

## 8. SEZNAM LITERATURY

### *Jednosvazková díla*

- [1] AMSTRONG, G., KOTLER, P. a kol.: *Marketing: An Introduction*. Prentice Hall, New Jersey 2009. ISBN 978-0-273-71395-1.
- [2] BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. C. H. Beck, Praha 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] COOPER, J., LANE, P.: *Marketingové plánování prodeje: Praktická příručka manažera*. 1. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [5] FORET, M. a kol.: *Marketing: Základy a postupy*. Computer Press, Praha 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- [6] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. C. H. Beck, Praha 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] MEFFERT, H.: *Marketing management*. Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [10] SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] TOMEK, J.: *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. Aleko, Praha 1991. ISBN 80-85341-02-6.
- [12] VACULÍK, J. a kol.: *Základy marketingu*. Univerzita Pardubice, Pardubice 2003. ISBN 80-7194-583-8.
- [13] VEBER, J. a kol.: *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-029-5.

- [14] VEBER, J. a kol.: *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, Praha 2009. ISBN 80-7261-029-5.
- [15] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [16] WESTWOOD, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-542-4.

## **Online zdroje**

- [1] Ardeus. *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi*. Ardeus Online Trading Education [online]. [cit. 12. 1. 2010]. Dostupný z WWW: < <http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html> >
- [2] GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Časopis Obrana a strategie [online]. 2007 [cit. 12. 1. 2010]. Dostupný z WWW: < <http://www.defenceandstrategy.eu/cs/archiv/rocnik-2006/2-2006/vyuziti-swot-analyzy-pro-dlouhodobé-planovani.html> >
- [3] <http://kr-vysocina.cz/> - oficiální internetové stránky kraje Vysočina
- [4] <http://www.abera.cz/> - společnost Abera, spol. s r.o.
- [5] <http://www.atos.cz/> - společnost ATOS spol. s r.o.
- [6] <http://www.baumat.cz/> - společnost Baumat CB, a.s.
- [7] <http://www.czso.cz/> - Český statistický úřad
- [8] <http://www.izomatcz./cs/> - společnost Izomat Praha s.r.o.
- [9] <http://www.marketingovenoviny.cz/> - internetové marketingové noviny
- [10] <http://www.mpo.cz/> - oficiální internetové stránky ministerstva průmyslu a obchodu
- [11] <http://www.promarketing.cz/> - marketing pro malé a střední podniky
- [12] <http://www.stavebniny.status.cz/> - společnost Stavebniny Status, s.r.o.
- [13] <http://www.stavebninyvalacz/> - společnost Stavebniny Vala s.r.o.
- [14] <http://www.zemepis.com/smorpm.php> - geografický server

## 9. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### *Seznam tabulek*

<b>Tab. 1</b>	Srovnání doplňkových služeb v rámci konkurence .....	39
<b>Tab. 2</b>	Procentuální podíl obcí s rozšířenou působností na cílovém trhu .....	41
<b>Tab. 3</b>	Objem tržeb v rámci konkurence .....	42
<b>Tab. 4</b>	Celkový objem tržeb na relevantním trhu .....	42
<b>Tab. 5</b>	Analýza ABC – pořadí klasifikace .....	49
<b>Tab. 6</b>	SWOT analýza .....	51
<b>Tab. 7</b>	Navržené činnosti pro zlepšení prodeje .....	62
<b>Tab. 8</b>	Roční rozpočet marketingových nákladů .....	62

### *Seznam obrázků*

<b>Obr. 1</b>	Proces marketingového řízení .....	11
<b>Obr. 2</b>	Marketingová situační analýza .....	13
<b>Obr. 3</b>	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	15
<b>Obr. 4</b>	Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	18
<b>Obr. 5</b>	Vzájemná závislost mezi strategickým, taktickým a operativním plánem .....	25
<b>Obr. 6</b>	Marketingové prostředí .....	29
<b>Obr. 7</b>	Analýza obchodního útvaru .....	36
<b>Obr. 8</b>	Mapa obcí s rozšířenou působností .....	41
<b>Obr. 9</b>	Vývoj stavební produkce v letech 2005 – 2009 .....	43
<b>Obr. 10</b>	Srovnání trendu tržeb a nákladů v letech 2007 – 2009 .....	48
<b>Obr. 11</b>	Vývoj měsíčních tržeb za rok 2009 .....	48
<b>Obr. 12</b>	Analýza ABC .....	50

## 10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1:	Certifikát ČSN EN ISO 9001:2008. ....	70
Příloha č. 2:	Certifikát ČSN EN ISO 14001:2004. ....	71
Příloha č. 3:	Certifikát BS OHAS 18001:2007. ....	72
Příloha č. 4:	Organizační struktura společnosti ATOS spol. s r.o.....	73
Příloha č. 5:	Seznam dodavatelů. ....	74

**Příloha č. 1: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2008.**

## LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu jakosti ve společnosti

**ATOS spol. s r.o.**

Husovo nam. 139

584 01 Ledec nad Sázavou, okres Havlíčkův Brod

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

**ISO 9001:2008**

pro předmět činnosti

**Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Obchodní činnost.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem 3173  
a je platný od 1. října 2009 do 31. října 2012.

  
LL-C(Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

**Příloha č. 2: Certifikát ČSN EN ISO 14001:2004.**

## LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém environmentálního managementu ve společnosti

**ATOS spol. s r.o.**

Husovo nám. 139

584 01 Ledec nad Sázavou, okres Havlíčkův Brod

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

**ISO 14001:2004**

pro předmět činnosti

**Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Obchodní činnost.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem 3173  
a je platný od 1. října 2009 do 31. října 2012.

  
LL-C(Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

**Příloha č. 3: Certifikát BS OHAS 18001:2007.**



## LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti

**ATOS spol. s r.o.**

Husovo nám. 139

584 01 Ledec nad Sázavou, okres Havlíčkův Brod

byl prověřen a sledán splňující požadavky normy

**BS OHSAS 18001:2007**

pro předmět činnosti

**Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Obchodní činnost.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem 3173  
a je platný od 1. října 2009 do 31. října 2012.

  
LL-C(Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184. Praha 3 - Vinohrady 130 52



**Příloha č. 4: Organizační struktura společnosti ATOS spol. s r.o.**

**Příloha č. 5: Seznam dodavatelů.**

<b>Dodavatel</b>	<b>Druh dodávky</b>
<b>Knauf Praha s.r.o.</b> Mladoboleslavská 949 197 00 Praha 9 Kbely	Suchá výstavba
<b>Knauf Insulation, spol. s.r.o.</b> Thákurova 4 160 00 Praha 6	Tepelné, zvukové a protipožární izolace
<b>Dechtochema bitumat, s.r.o.</b> Pražská 870 294 21 Bělá pod Bezdězem	Asfaltové izolační pásy a asfaltové šindele
<b>Barvy pagolak s.r.o.</b> Přátelství 550 104 00 Praha 10	Nátěrové hmoty
<b>Basf Stavební hmoty Česká republika s.r.o.</b> K Májovu 1244 537 01 Chrudim	Stavební hmoty
<b>KVK, a.s.</b> Kunčice nad Labem 150 543 61 Kunčice nad Labem	Stavební hmoty
<b>Heluz cihlářský průmysl v.o.s.</b> Dolní Bukovsko 295 373 65 Dolní Bukovsko	Kompletní cihelný systém
<b>Holcim Česko</b> Tovární ul. 296 538 04 Prachovice	Cement, beton, kamenivo
<b>Onduroof, s.r.o.</b> Mercury Business Center Argentinská 38 170 00 Praha 7	Lehká střešní krytina
<b>Styrotrade, a.s.</b> Čakovičky 99 250 62 p. Mratín	Výrobce polystyrenu
<b>J.A.P. spol. s.r.o.</b> Přerov III – Lověšice 67 750 02 Přerov	Schodiště, stavební pouzdra
<b>Masonite CZ spol. s r.o.</b> Hruškové Dvory 82 CZ - 586 02 Jihlava	Dveře interiérové, vchodové, bezpečnostní
<b>Building SP, spol. s r.o.</b> Dopravní 2098 288 02 Nymburk	Betonové prefabrikáty
<b>Diton s.r.o.</b> Střítež 100 588 11 Střítež u Jihlavy	Betonové prefabrikáty
<b>Beton Brož, s.r.o.</b> Dědina 484 683 54 Otnice	Betonové prefabrikáty
<b>Winerberger cihlářský průmysl, a.s.</b> Plachého 388/28 370 46 České Budějovice	Cihelný systém
<b>H + H Česká republika s.r.o.</b> Růžodol 1 436 01 Most - Kopisty	Porobetonové stavební systémy

<b>Qpor a.s.</b> Kladská 464 541 03 Trutnov 3	Porobetonové stavební systémy
<b>KB - Blok systém, s.r.o.</b> ul. Masarykova 635 439 42 Postoloprty	Stavební systémy
<b>Tondach Česká republika s.r.o.</b> Bělotínská 722 753 18 Hranice	Střehy
<b>Satjam, s.r.o.</b> Michalská 1032/21 710 00 Ostrava	Střechy
<b>Lindab s.r.o.</b> Na Hůrce 1081/6 161 00 Praha 6 Ruzyně	Střešní krytiny, odvodnění, haly, vzduchotechnické systémy
<b>Schiedel, a.s.</b> Horoušanská 286 250 81 Nehvizdy	Komínové systémy
<b>Eko komíny s. r.o.</b> Opolská 596/2 181 00 Praha 8	Komínové systémy
<b>Velux Česká republika, s.r.o.</b> Rubeška 215/1 190 00 Praha	Střešní okna
<b>Roto stavební elementy s.r.o.</b> Strašnická 43 102 00, Praha 10	Střešní okna
<b>Hasoft velkoobchod, s.r.o.</b> Husovo náměstí 48 588 13 Polná	Maltoviny, lepicí pásy
<b>Inva Building Materials s. r.o.</b> T. G. Masaryka 463 738 01 Frýdek-Místek	Stavební chemie