

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategický marketing společnosti
ADBA, s. r. o.

Strategic marketing of ADBA, s. r. o. company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslových podniků

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

BAŠE

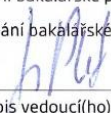
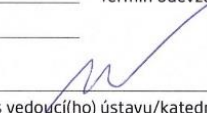
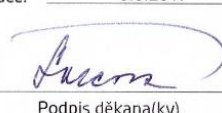
DAVID

2017

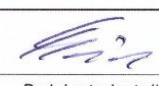
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Baše	Jméno:	David	Osobní číslo:	437788
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	MÚVS ČVUT - Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslových podniků				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Strategický marketing společnosti ADBA s. r. o.		
Název bakalářské práce anglicky:	Strategic Marketing ADBA Ltd.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je na základě analýz určit současné postavení firmy na trhu a doporučit změny vedoucí ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je zlepšení postavení společnosti ADBA s. r. o. na trhu, při provedení navrhovaných změn.</p> <p>OSNOVA: 1. Strategický marketing a řízení firmy 2. Analýzy a postupy pro určení pozice firmy na trhu 3. ADBA s. r. o. 4. Analýza firmy ADBA s. r. o. a její postavení na trhu 5. Strategický marketing firmy ADBA s. r. o. 6. Řešení ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management. USA: Northwestern University, 2014. ISBN 978-1-936572-20-5.2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.3. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012.4. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>72-04-2017</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

Baše, David. *Strategický marketing společnosti ADBA, s. r. o.*
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za pomoc při vypracovávání a odborný dohled.

Dále bych rád poděkoval své rodině za trpělivost a podporu, kterou mi při psaní práce poskytovali. Zvláštní poděkování pak patří Milanovi Bašemu za umožnění vypracování práce aplikující v praktické části předchozí teoretické výklady na jeho společnost a za ochotu při zodpovídání dotazů.

Abstrakt

Hlavním tématem bakalářské práce je strategický marketing společnosti ADBA, s. r. o. Zkoumá fungování společnosti a její postavení na trhu. Cílem bakalářské práce je na základě analýz určit současné postavení firmy na trhu a doporučit změny vedoucí ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu. Hlavním přínosem práce tedy je zlepšení postavení společnosti ADBA s. r. o. na trhu, při provedení navrhovaných změn.

Klíčová slova

Analýza prostředí, situační analýza, strategické řízení, STP proces firmy, strategický marketing.

Abstract

The Bachelor's thesis examines operations and strategic decisions made by the ADBA company and its place on the market. The aim of the Bachelor's thesis is to analyse current position of the company on the market and suggest improvements and changes that will better the position of the company on the market and its competitiveness in context of strategic marketing. Main contribution of the Bachelor's thesis is a position improvement of the ADBA company, ltd. on the market by implementing improvements suggested by author.

Key words

Environmental analysis, situational analysis, strategic directing, STP process of company, strategic marketing.

Obsah

Úvod	5
1 Strategický marketing a řízení firmy	9
1.1 Strategické řízení firmy	9
1.1.1 Plánování v rámci strategického řízení.....	10
1.1.2 Strategický řídicí proces - vize, mise, cíle	11
1.2 Strategický marketing	14
1.2.1 Segmentace, targeting, positioning.....	15
1.2.2 Strategické marketingové řízení.....	17
1.2.3 Strategické marketingové plánování.....	18
1.2.4 Jednotlivé fáze marketingového strategického plánování	19
2 Analýzy a postupy pro určení pozice firmy na trhu	22
2.1 Nástroje situační analýzy a marketingového prostředí....	22
2.1.1 SWOT analýza podniku	23
2.1.2 Bostonská matice (BCG)	24
2.1.3 Analýza blízkého prostředí - Porterovy síly.....	25
2.1.4 Analýza makroprostředí - PEST analýza.....	27
2.1.5 Analýza konkurenční výhody.....	29
3 ADBA, s. r. o.....	32
3.1 Aktivity společnosti	35
4 Strategický marketing a řízení firmy ADBA, s. r. o.	36
4.1 Strategické řízení firmy ADBA, s. r. o.....	36
4.2 Strategický marketing firmy ADBA, s. r. o.....	37
5 Analýza firmy ADBA s. r. o. a její postavení na trhu	39
5.1 SWOT analýza firmy	39
5.2 Bostonská matice (BCG) firmy	43
5.3 Analýza blízkého prostředí firmy - Porterovy síly.....	45
5.4 Analýza makroprostředí - PEST analýza firmy.....	46
5.5 Analýza konkurenční výhody firmy	49
5.6 Závěrečné shrnutí analýz	50

6	6. Řešení ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu	52
6.1	Vize, Mise a strategické cíle společnosti.....	52
6.2	Investiční projekt deponie	53
6.3	Zhodnocení investice za pomoci ČSH.....	56
6.4	Plány firmy.....	57
6.5	Shrnutí závěrečných doporučení	58
	Závěr	59
	Seznam použité literatury	61
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63

Úvod

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýz určit současné postavení vybrané firmy na trhu a doporučit změny vedoucí ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu.

Strategický marketing a řízení firmy je zásadním prvkem úspěchu každé společnosti. Všechny prvky řízení společnosti je potřeba dělat co nejlépe, aby výsledné plány, strategie a způsoby řízení odpovídaly potřebám firmy a fungovaly na daném trhu co nejlépe. Strategický marketing je pak jednou z posledních vývojových fází marketingu. Snaží se pomocí analýz prognózovat budoucí situace a podnik na ně připravit. Dále formuluje směr, kterým se podnik ubírá a snaží se ho korigovat tak, aby firma prosperovala i v dlouhodobém časovém horizontu. Touto problematikou se zabývá množství autorů, mezi nejvýznamnější patří Dagmar Jakubíková, Milan Kašík, Karel Havlíček a ze zahraničních autorů je důležité zmínit Philipa Kotlera a Michaela Salomona.

Práce je rozdělena do dvou částí. První je část teoretická, která na základě studia domácí a zahraniční literatury vysvětluje problematiku strategického marketingu a jeho odlišnost od marketingu klasického. V úvodní kapitole bude definováno marketingové plánování a jeho význam. Taktéž bude objasněn pojem strategické řízení, tedy jakým způsobem by se měl podnik řídit. Dále budou definovány hlavní podněty, které jsou velmi důležité ve vztahu ke správnému fungování společnosti, tedy kupříkladu vize, mise, cíle. Bakalářská práce se bude rovněž zabývat základními prvky strategického marketingu a to segmentací, targetingem a positioningem ve společnosti. Taktéž budou objasněny analytické metody, které budou dále uplatněny v praxi na konkrétní společnosti ADBA, s. r. o.

Druhá, praktická část bakalářské práce bude zaměřena na informace o firmě a odvětví, ve kterém podniká. Jednotlivé analytické metody rozebrané v teoretické části budeme prakticky aplikovat. Konkrétně budou využity metody jako SWOT analýza, mající za cíl zjištění silných a slabých stránek podniku. SWOT analýza zároveň zjišťuje, kde má společnost příležitosti ke zlepšení anebo rozvoji a naopak, kde je ohrožována, ať již vlivy vnějšími, nebo vnitřními. Další užitou metodou je BCG matice. Ta slouží k rozboru portfolia služeb nabízených společnostmi. Cílem BCG matice je lepší porozumění službám, které společnost nabízí, definice těch nejdůležitějších a naopak zjištění těch, které firmu nejvíce zatěžují. Analýza Porterových sil pak má za cíl zjistit, jak velký vliv mají na firmu síly

působící na trh, na kterém podniká. Do jaké míry ji mohou ohrozit a ovlivnit její podnikání. Čtvrtou užitou metodou je PEST analýza, která má za cíl zjistit, do jaké míry je firma ovlivňována vlivy makroprostředí v prostředí, ve kterém působí. Poslední užitá metoda je analýza konkurenčního prostředí, jejímž cílem je zjištění přidané hodnoty firmy, případně definování mezer, které na trhu jsou a firma by je mohla využít ke svému prospěchu a získání konkurenční výhody.

Bakalářská práce se vždy snaží uvádět i přístup samotné firmy k jednotlivým zjištěním. Následně zkoumá, jakým způsobem je společnost řízena a zda uplatňuje ucelený systém řízení. Zároveň zkoumá nedostatky současného způsobu řízení. V oblasti marketingu se pak práce zabývá současnými používanými marketingovými nástroji, zjišťuje, jakým způsobem se společnost snaží prosadit oproti konkurenci. Závěrem pak navrhuje změny, které by bylo vhodné provést pro zlepšení situace společnosti. Ať už ke zlepšení jejího chodu, nebo její situace v tržním prostředí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Strategický marketing a řízení firmy

V této kapitole se zaměříme na výklad pojmů strategické řízení firmy a strategický marketing firmy. V rámci strategického řízení firmy práce řeší aktivity, které do této problematiky spadají, zejména pak stanovení vize, mise a cílů podniku, rovněž i způsoby dosahování daných cílů. V rámci strategického marketingu se pak práce zaměřuje na rozdíl mezi marketingem a strategickým marketingem. Dále se zabývá segmentací, targetingem a positioningem. Prostor je věnován také strategickému plánování, které je jednou z hlavních aktivit řízení podniku. Kapitola je zakončena marketingovým plánem, jenž představuje vrchol marketingového plánovacího procesu společnosti.

1.1 Strategické řízení firmy

Ke správnému řízení podniku je potřeba stanovit si strategii. Ta má pro podnik význam z hlediska řízení, plánování vývoje společnosti a stanovení konkurenčních výhod. Podnik, který plánuje dopředu, dělá si analýzy a prognózy, je napřed oproti konkurenci a získává tím navrch, jelikož až se trh dostane do situace, na kterou podnik bude předem připravený, dokáže na ni včas reagovat a využít ji. Strategie prostupuje všemi částmi podniku, bere v úvahu všechny aspekty a snaží se nacházet východiska pro budoucí prognózované situace. Firma si pak zejména stanovuje cíle a určuje si postupy, kterými jich chce dosáhnout.

Strategické řízení se skládá ze čtyř základních aktivit. První z nich je analýza, při které je nutno zhodnotit faktory, které na firmu působí, ať už se jedná o vnější nebo vnitřní faktory. Je nutné pokud možno co nejpřesněji odhadnout, co firmu ovlivňuje v současné době a hlavně co jí bude ovlivňovat v budoucnu. Například je třeba posoudit možnost budoucích změn v zákonech a regulacích a zhodnotit dostupnost zdrojů v budoucnu. Po analýze následuje stanovení podnikové strategie. V tomto kroku si podnik stanovuje dlouhodobé cíle a určuje si, jak těchto cílů chce dosáhnout. Následuje implementace této strategie do chodu firmy. Posledním krokem je kontrola realizace. Při ní podnik hodnotí, jak se mu podařilo implementovat navrženou strategii. Klíčovým úkolem je dodržet cíle a postupy, které si stanovil (Hanzelková a kol. 2009, s. 6-8).

Proces strategického řízení není jednorázovou akcí, kterou si firma stanoví strategii na dlouhá léta dopředu, nýbrž je to proces,

který se neustále reviduje podle nových zjištění a současného vývoje. Všechny čtyři vyjmenované části by se měly stále opakovat, aby strategie nezastarala. Každé změny, které nastanou v podnikové strategii, by se měly co nejrychleji aplikovat do reálného provozu společnosti, aby společnost vždy směřovala požadovaným směrem (Hanzelková a kol. 2009, s. 6-8).

1.1.1 Plánování v rámci strategického řízení

Plánování je důležité pro každou firmu bez ohledu na to, jestli je to společnost začínající nebo zavedená, malá či velká. Vedení podniku se dokáže díky plánování lépe zamyslet nad svou činností a nedělá pak věci nahodile, ale dává jim určitý řád a posloupnost. Dokáže lépe definovat své cíle, zásady a systém, kterého chce jimi dosáhnout. Díky naplánovanému systému kontroly plnění cílů lze pak lépe hodnotit, jestli společnost funguje správně a vyvíjí se požadovaným směrem. Bez plánů podnik není výkonný a může dělat špatná rozhodnutí, která mohou mít nepříznivý důsledek na fungování společnosti a její budoucnost (Kotler 2007, s. 87).

Před zahájením plánování je třeba si stanovit vize, mise a cíle, ke kterým bude podnik směřovat, bude je plnit a dosahovat tak požadovaných výsledků. Plánování se týká všech částí podniku a jeho výsledkem by měly být plány ve třech úrovních: strategický plán, dlouhodobý plán a krátkodobý plán.

Krátkodobý plán se zabývá událostmi podniku, které se dějí do jednoho roku. Zabývá se zejména analýzou současného stavu společnosti, sestavováním rozpočtu, rozvrhem činností, a nastavením kontrolních mechanismů ke zhodnocení fungování společnosti v takto krátkém období. Firmě říká, co by se během roku mělo stihnout, jaké jsou její krátkodobé cíle, čím by se v současné době a za současných podmínek měla zabývat. Například roční plán v případě, kdy se společnost nachází v krizi, bude zcela odlišný od toho, když je společnost na vrcholu. Podnik bude mít jiné krátkodobé cíle, bude pracovat s jiným rozpočtem a i případný mírný propad může hodnotit kladně, což by bylo v době růstu nepřijatelné (Kotler 2007, s. 87-88).

Dlouhodobý plán zobrazuje jevy, které společnost budou ovlivňovat v následujících letech. Patří sem také dlouhodobé cíle a s nimi i marketingové plány, kterými těchto cílů chceme dosáhnout. Tento plán není konstantní. Neustále se upravuje tak, aby odpovídal skutečnosti a současným podmínkám a zájmům společnosti. Pro společnost dlouhodobý plán znamená to, čeho chce dosáhnout v delším časovém horizontu. Řeší například i investice do dlouhodobého majetku společnosti, nebo její rozšiřování. Uvažuje i to, co by mohlo ovlivnit

společnost, jestli bude mít dostatek zdrojů, zda se bude měnit legislativa, která by mohla nějak ovlivnit fungování společnosti a podobně. Snaží se nastínit možná východiska z těchto situací, aby v době, kdy nastanou, byl již podnik připraven se s nimi vypořádat a nebyl nucen pohotově hledat řešení, které by nemuselo být tak efektivní (Kotler 2007, s. 87-88).

Strategický plán říká, jak se má společnost chovat v situacích, které se vyskytnou, tak, aby dokázala co nejlépe využít nenadále příležitosti, ale zrovna tak řešit i krize. Nalézá kompromis mezi cíli organizace a tím, čeho je společnost schopná efektivně dosáhnout (Kotler 2007, s. 88).

1.1.2 Strategický řídicí proces - vize, mise, cíle

Strategickým řídicím procesem se rozumí sestava kroků vedoucích k formulaci plánu podniku a jeho realizace. Úkolem tohoto procesu je vedení firmy tak, aby stále následovala své cíle a zároveň s nimi plnila své mise. Výsledkem tohoto procesu by měla být ucelená strategie pro řízení podniku, která by měla mít za důsledek hospodářský růst a celkovou prosperitu podniku.

Řídicí proces se skládá ze čtyř etap, kterými jsou analýza, plánování, realizace a kontrola. Někdy lze v literatuře nalézt informaci pouze o třech etapách, jelikož analýza bývá zahrnována do plánování. Tento proces se skládá z několika aktivit, které probíhají postupně během jednotlivých etap: definování mise podniku, definování vize, analýza prostředí, SWOT analýza, formulování strategií, realizace strategií a její následné vyhodnocení. Jednotlivé aktivity jsou mezi sebou provázané a jedna druhou ovlivňuje. Některé ze sebe navzájem vycházejí a jsou podkladem pro následující činnost (Jakubíková 2008, s. 33).

Mise podniku, stejně jako vize, cíle, strategie a příležitosti, které podnik má, jsou limitovány samotnou podstatou podniku, a vlivy, které na něj působí. Musí být stanoveny s ohledem na výrobu, kterou podnik vlastní, její strojní vybavení, velikost společnosti atd. Společnost nemůže mít stanovené plány, které by nebyly adekvátní k její technické vybavenosti a neodpovídaly finančním možnostem podniku. V plánu je třeba zohlednit i výzkum a vývoj podniku a v konečném důsledku také marketingový plán.

„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti.“ (Fotr a kol. 2012, s. 34). Vize podniku představuje

jeho budoucí stav, kterého je žádoucí dosáhnout, říká, jak management firmy nahlíží podnik v budoucnosti, čeho by chtěl dosáhnout, jaký by měl být výsledek jeho snažení. Vize musí být jasně a jednoduše formulovaná. Cíl vize musí být realistický, což lze ověřit pomocí situační analýzy. Pokud je cíl až příliš nereálný, je nutné vizi upravit. Vize má pro podnik tři základní přínosy. Vymezuje směr, kterým se podnik vydává. Motivuje lidi k lepším pracovním výkonům. Jednoduše nasměrovává úsilí mnoha lidí k jednomu cíli (Jakubíková 2008, s. 20-21).

Z pohledu podniku představuje mise místo, které chce podnik zaujmout na trhu. Odpovídá na otázku „kdo jsme a o co usilujeme“. Měla by to být představa, kterou si vybaví zákazníci nebo veřejnost obecně v souvislosti s názvem naší společnosti. Přestože mise nemá podobu nějakého cíle nebo strategie, ovlivňuje je jedním z podkladů pro jejich utváření. Je to obecné odůvodnění toho, proč podnik dělá to, co dělá. Mise by neměla být formulována příliš široce, ale ani příliš úzce a zároveň by měla být ve shodě s firemní kulturou a vnějšími podmínkami ovlivňujícími firmu. Definování mise lze pojmut čtyřmi základními způsoby. Můžeme vycházet z výrobků, které podnik vyrábí. Základní myšlenkou mise takového podniku pak bude jím nabízený produkt. Druhý způsob je založený na technologiích, které jsou použity při výrobě. Základem mise pak bude jedinečná nebo nečím zajímavá technologie, kterou podnik uplatňuje ve výrobě. Mise vyjádřená pomocí vztahu k trhu vypadá tak, že podnik obohatí jím nabízený výrobek nebo službu o nějakou přidanou hodnotu, která daný produkt či službu odliší od srovnatelných konkurenčních nabídek. Poslední způsob je kombinací několika faktorů pojímaných zejména z pohledu zákazníka, podniku a konkurence (Horáková, 2003, s. 23-25).

Po stanovení mise je potřeba jasně formulovat podnikové cíle, které budou s onou misí podniku korespondovat. Cíle by neměl stanovovat cíle jediný člověk, měly by vzejít z kolektivní diskuze. Musejí být ve firmě všeobecně přijímány a je třeba dodržovat termíny plnění stanovené společně s cíli.

Podnik by si měl stanovovat jak cíle dlouhodobé, tak krátkodobé. Ty dlouhodobé by měly podnik směřovat k nějakému většímu cíli, který je vzdálenější, ale je nezbytně nutné ho dokončit, aby se společnost mohla dále rozvíjet. Krátkodobé cíle pak motivují k lepším výsledkům v krátkodobém měřítku. Napovídají lidem ve firmě, na jaké ukazatele se mají orientovat a co je potřeba pro udělat pro dosažení žádoucích hodnot těchto ukazatelů. Podnik nemusí nutně sledovat pouze jeden nebo dva cíle, může jich mít více. Mohou spolu souviset a lze je plnit současně. K nejběžnějším podnikovým cílům, které ziskové společnosti sledují, patří zisk, obrat, tržní podíl,

prodeje, velikost zákaznické základny a další. Nicméně, ať už podnik sleduje jakýkoliv cíl, ke spokojenosti je potřeba, aby tvořil dostatečný zisk, který udrží společnost v chodu a se kterým budou pokud možno vlastníci společnosti spokojeni (Horáková, 2003 s. 25-27).

Při jejich tvorbě bychom měli použít metodu SMART, která umožní cíl přesně definovat. Každé písmeno v této metodě zastupuje jedno slovo, které vystihuje, co by plánu nemělo chybět. Cíl by podle této metody měl být Specifický, to znamená, že by měl být jasně a konkrétně určen, aby se na něj podnik mohl soustředit a aby bylo pro podnik možné ho dosáhnout. Dále by měl být Měřitelný - je vhodné, aby bylo možné vyhodnotit pokrok na cestě k cíli a určit bod dosažení cíle. Přijatelný (Acceptable) cíl musí být akceptovatelný všemi členy podniku. Neměl by být pro nikoho negativní, musí být přijímán pozitivně. Konečně musí být cíl také realistický, tzn. s ohledem na to, s jakými zdroji společnost pracuje, musí být možné cíl splnit.. Poslední požadovanou vlastností cíle je jeho Časová omezenost (Timespecificity), cíl by měl mít jasně stanovené datum, ke kterému musí být splněný. Při dodržení všech těchto zásad je důležité také neopomenout, že cíle by měly být v souladu s požadavky vlastníků firmy a s hlavními podnikovými koncepcemi (Jakubíková 2008, s. 26).

Když má podnik stanovené podnikové cíle, následuje určení, jak jich chce dosáhnout. Volí podnikovou strategii, které se bude držet, a která ho k oněm cílům přivede. Jeden z nejlepších možných způsobů, kterými podnik může zaujmout zákazníky více než konkurence, je správně stanovená strategie konkurenční výhody. Ta podnik pokud možno co nejvíce odliší od konkurence a zároveň, pokud je správně zvolená a dostatečně propagovaná, může společnosti přinést věhlas v dané oblasti.

Porter definoval 3 základní strategie konkurenční výhody jako strategie vedoucího postavení nízkých nákladů. Pro společnost to znamená snahu vyrábět s nižšími náklady než konkurence. Podnik díky této strategii dosáhne dvou výhod. První je, že dokáže stejné výrobky, pokud možno ve stejné kvalitě, na trh dodávat s nižšími náklady, tudíž si může dovolit u výrobku nastavit nižší cenu než konkurence při dosažení stejného zisku. Za druhou výhodu pak můžeme považovat výhodnější postavení v případě, že by došlo na cenovou válku. Na druhou stranu, této výhody může relativně snadno dosáhnout i konkurence tím, že nakoupí stejnou technologii, nebo si vyjedná stejné podmínky u dodavatelů (Dedouchová 2001, s. 57).

Další možnou strategií je pak diferenciační strategie. Při aplikaci této strategie se podnik snaží na trhu nabídnout něco nového, něco lepšího než nabízí konkurence. Základem úspěchu při této

strategii je být dostatečně odlišný od záplavy produktů na trhu. Produkt může být odlišen několika způsoby, například jedinečným designem, unikátní technologií, specifickou a jedinečnou vlastností výrobků, poradenským servisem, poprodejním servisem a podobně. Tato strategie ovšem bývá často velice nákladná a udržet si tento náskok bývá složité, proto je důležité dávat si pozor na náklady a tuto metodu kombinovat pokud možno s první strategií, aby společnost měla prostor pro dostatečný zisk. Ovšem pokud tuto strategii provádíme správně, zákazníci si vytvoří blízký vztah ke společnosti, vidí v ní něco jedinečného a dokážou onu diferenciaci ocenit. Takovíto zákazníci jsou pak věrní a nákupy u společnosti opakují. Často ji pak doporučují i dalším lidem (Dedouchová 2001 s. 57).

Poslední strategii z hlediska konkurenční výhody tvoří cílení na určitý segment trhu. Tato strategie předpokládá použití buď diferenciací strategie, nebo strategie nižších nákladů pouze na určitý segment trhu. Společnost se tedy nesnaží pokrýt celý trh, ale pouze jeho určitý segment. Při této strategii se dokáže efektivněji prosadit, ale na druhou stranu nemá tak široký záběr. Tuto konkurenční výhodu lze snáze a také o něco levněji udržet. Jednou z podmínek úspěchu je v tomto případě právě ono dobré zacílení na určitý segment (Dedouchová 2001, s. 58).

1.2 Strategický marketing

Marketing, jakožto jedna z hlavních složek řízení podniku, začíná být více využíván v 50. letech 20. století. Důležitým se stává zejména v době, kdy podniky začínají mít problém s nadvýrobou a nedaří se jim dostatečně rychle a efektivně prodat všechny své výrobky. Pak přichází na scénu marketing, který má za úkol efektivněji prodávat nabízené výrobky a služby. Více se zaměřuje na otázky co vyrábět a komu to prodávat, aby nevznikala zbytečná nadvýroba a podnik neměl problémy s poptávkou po jeho výrobcích (Tomek - Vávrová 2011, s. 28)

Definice marketingu je celá řada. Philip Kotler, jeden z předních světových marketingových odborníků, definuje marketing jako: „[...] společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, 2007, s. 40).

Americká marketingová asociace pak definuje marketing takto: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“ (AMA 2013) Z definice je patrné, že jde o vztah mezi zákazníky a společnostmi,

příčemž společnosti se snaží co nejlépe nabízet své produkty a zákazníci se snaží uspokojovat své potřeby a přání.

Strategický marketing je jednou z posledních vývojových fází marketingu. Nahlíží na podnik jiným způsobem než klasický marketing. Zatímco klasický marketing řeší, jak nejlépe prodat současný produkt, zaměřuje se na současné zákazníky a výchozí hodnotou pro něj je zákaznická spokojenost, strategický marketing je chápán spíše jako proces, který zahrnuje vypracování analýz podniku, trhu a konkurence. Dále formuluje podnikové strategie a cíle a snaží se vypracovat plány pro plnění těchto cílů. Nahlíží na produkt v delším časovém horizontu, dalo by se říci, že se snaží připravit produkt pro budoucí zákazníky, kteří v něm musejí vidět jedinečnou vlastnost, kterou jim jiný produkt neposkytne. Ve strategickém marketingu jsme tedy plně zaměřeni na zákazníka a plnění jeho potřeb (Horáková 2003, s. 15-17).

1.2.1 Segmentace, targeting, positioning

Strategický marketing v kontextu součásti tvorby hodnot v podniku představuje první fázi, kdy se ještě podnik rozhoduje, jaké hodnoty si vůbec zvolí.

Volba hodnoty			Předávání hodnoty					Sdělování hodnoty		
segmentace	cílové zaměření	strategie umístění hodnoty	vývoj produktu	vývoj služeb	stanovení ceny	zdroje výroba	distribuce služby	prodejní síly	podpora prodeje	peklaama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Obrázek 1 Tvorba hodnot v marketingu (Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 99).

Zabývá se tedy segmentací cílových trhů, tj. rozdělením trhu na menší okruhy, segmenty. Následné cílení (targeting) hodnotí definované segmenty z pohledu atraktivity pro naši společnost a snaží se vybrat ten nejpřívětivější. Posledním krokem je positioning, tedy stanovení hodnoty pro vybrané segmenty. V tomto kroku se stanovují strategie pro vybrané segmenty a vypracovávají komunikační umísťovací koncepce (Tomek - Vávrová, 2011 s. 128).

Segmentace rozděluje jeden velký trh na menší definované okruhy. Tyto okruhy mají společná vybraná kritéria, jejichž hodnota je od sebe navzájem odlišuje. Ideálním výsledkem pak je, když společnost svůj segment definuje tak přesně, že bude jedinou firmou v tomto segmentu působícím. Proces segmentace může mít tři tendence. Homogenní preference - tj. případ, kdy všichni v daném segmentu mají přibližně stejné požadavky na výrobek. Výrobky jsou si na tomto trhu velice podobné. Další jsou difuzní preference - na tomto trhu jsou naopak preference lidí velice rozptýlené, každý zákazník požaduje

něco jiného. Takovýto trh se dá oslovit nabídnutím produktu, který bude spojovat většinu požadovaných vlastností. Poslední tendencí jsou pak shlukové preference představující přirozené tržní segmenty. Výsledný segment by pak měl být přesně definovaný, dostatečně rozsáhlý, měřitelný, dostatečně odlišný od ostatních segmentů a musí být dostupný (Tomek - Vávrová 2011, s. 130).

Trhy se dělí do segmentů podle určitých kritérií. Bavíme-li se o spotřebních trzích, kritéria určují zákazníci svými charakteristickými rysy. Podle těchto rysů můžeme zákazníky rozdělit do větších skupin, neboli segmentů. Těmito kritérii mohou být kritéria demografická - věk, pohlaví, rodinný stav, počet dětí; geografická - země, region, velikost města, podnebí; psychografická - tj. podle životního stylu jedince; behaviorální - podle nákupních příležitostí, očekávaného užitku, frekvence užití; vztah k produktu - věrnost značce, oblíbenost produktu; podle distribučních cest - dostupnost zboží (Jakubíková 2012 s. 157-158).

K výsledným segmentům lze přistupovat, s ohledem na používání marketingových nástrojů, za pomoci pěti specializací. Společnost může využívat produktovou specializaci. Při použití tohoto zaměření se společnost soustředí na nabízení jednoho produktu, který ovšem nabízí ve více segmentech. Pro každý daný segment může být produkt upraven, aby vyhovoval požadavkům daného segmentu. Další je tržní specializace, kdy se společnost soustředí na uspokojování různých potřeb vybraných skupin zákazníků, tedy nabízí pro daný segment kompletní nabídku, kterou by mohla daná skupina potřebovat. Selektivní specializace se pak nesnaží pokrýt celý trh, ale vybírá si z něj pouze ty segmenty, které se pro firmu zdají být atraktivní a které mohou doplňovat její nabídku, s ohledem na obor podnikání. Při výklenkové specializaci se pak podnik snaží najít segment, ve kterém je co nejmenší konkurence a který je ostatními společnostmi přehlížen. Výhodou takového segmentu je nízká konkurence, tudíž se společnost relativně snadno může stát jedničkou na trhu. Na druhou stranu je zde riziko až příliš úzkého zaměření a omezeného počtu zákazníků. Poslední formou specializace je pokrytí celého trhu. Tento druh segmentace si mohou dovolit jen silné firmy, jelikož je to způsob velice nákladný. Společnost se zde snaží pokrýt veškeré potřeby všech segmentů souvisejících s jejím podnikáním (Tomek, Vávrová 2011, s. 134-135).

Po identifikaci tržních segmentů se musí společnost rozhodnout, jakým segmentům se bude věnovat. „Zacílení (targeting) je proces, během něžž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich

své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem" (Solomon a kol. 2006, s. 204).

Po výběru pro firmu optimálních tržních segmentů, je potřeba jednotlivé skupiny lépe pochopit. Pro jejich lepší pochopení je dobré udělat si jejich analýzu a vytvořit si jejich profily. Profil segmentu pak říká, jak vypadá typický zákazník v daném segmentu. Na tomto základě pak zvažujeme možnosti, které v daném segmentu máme (Jakubíková 2008 s. 135).

Pro vybrané trhy existují čtyři strategie, kterými může oslovit příslušné segmenty. První je jednotná segmentační strategie, kdy společnost nerozlišuje jednotlivé segmenty a jejich specifické potřeby a nabízí stejný výrobek pro celý trh (nediferencovaný marketing). Další je diferencovaná segmentační strategie, kdy společnost již bere v úvahu jednotlivé specifické potřeby daných segmentů a přizpůsobuje jim svou nabídku (diferencovaný marketing). Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment pak cílí pouze na jediný segment, kterému nabízí své produkty. Toto je strategie vhodná zejména pro malé společnosti (koncentrovaný marketing). Poslední strategií je koncentrace na jednoho každého člověka nebo jednu firmu. Toto je stav, kdy společnost definuje segment s takovou přesností, že přesně plní očekávání jednotlivců nebo firem. Tuto charakteristiku splňují služby šité na míru (marketing šitý na míru) (Jakubíková 2008, s. 135).

Posledním krokem je positioning, V tomto procesu se podnik pokouší postihnout postavení, které produkt zaujímá v myslích zákazníků a zároveň se snaží vyprofilovat své postavení vůči konkurenci a dalším skupinám, s nimiž přijde do styku - dodavatelům, odběratelům a podobně. Positioning vybírá určité prvky produktu, na jejichž základě chce, aby byl produkt rozeznán. Jedná se tedy spíše o psychologickou záležitost, jelikož produkt samotný se nemění. Při samotném positioningu se nejdříve identifikují jedinečné vlastnosti produktu, které mohou přinést konkurenční výhodu. Následně se zvolí vhodný mix těchto výhod a stanoví se strategie, jejíž pomocí bude produkt propagován (Jakubíková 2008 s. 136).

1.2.2 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení obsahuje tři etapy: plánovací, realizační a kontrolní. Plánovací etapa se soustředí na současnou situaci podniku, následně se formulují cíle a strategie k jejich dosažení. Výsledkem plánovací etapy je marketingový plán. Ten podnik uplatňuje v realizační etapě. Během této etapy je důležité, aby každý v podniku přesně znal své úkoly a odpovědnosti. Je zde snaha

přesně dodržovat plán, ale zároveň je nutné dělat kompromisy a náležitě využívat příležitosti, které se podniku naskytanou. Poslední fází je fáze kontrolní, kdy se již pracuje se skutečnými výsledky, které podnik vykázal. Porovnávají se s plánem a následně se hodnotí jeho plnění. Na základě kontroly se pak korigují jednotlivé činnosti a poskytují zpětné vazby. V této etapě mohou být objeveny chyby, které vznikly při plánování, ale i v etapě realizace. Tyto chyby se následně analyzují a vytváří se taková opatření, aby byly eliminovány (Horáková 2003, s. 23)

1.2.3 Strategické marketingové plánování

Strategické marketingové plánování je jednou z hlavních aktivit řízení podniku. Musí korespondovat se zvolenou obchodní a marketingovou politikou společnosti. Vychází ze strategie celého podniku. Kvalita a úspěšnost marketingového plánu závisí na kvalitě zpracování analýz, které jsou pro něj podkladem a z nichž vychází.

Marketingový plán by měl obsahovat SWOT analýzu podniku, která slouží jako podklad pro následné plánování. Podnik z ní vychází a na jejím základě dělá rozhodnutí, která mohou podnik ovlivnit i na několik let dopředu. Dále by zde měly být formulované marketingové cíle podniku, stejně tak jako cíle jednotlivých oddělení. Součástí cílů by pak měla být jasně definovaná marketingová strategie, pomocí které se podnik chystá těchto cílů dosáhnout. Důležitou částí je i sestavení rozpočtu určujícího zdroje vyhrazené pro marketingový plán. Závěrem pak nesmí chybět systém kontroly dosahování a plnění cílů, určující, jak dobře si vedeme v dodržování marketingového plánu, který jsme si stanovili (Kašík - Havlíček 2009, s. 104-105).

Kotler (2007, s. 97) definuje SWOT analýzu jako „[...] *výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.*“ SWOT analýza tedy říká, jaké jsou silné a slabé stránky podniku a jaké jsou jeho příležitosti a hrozby. Musí být provedena kvalitně, na jejím základě se definují několikaleté cíle mající vliv na budoucí vývoj podniku.

Marketingové cíle předurčují a definují cílové trhy, na kterých se podnik pohybuje. Pro ně se pak tvoří nabídka výrobků a marketingové programy. Správně stanovené cíle co nejlépe uspokojují poptávku našich zákazníků.

Strategie naplňování cílů nám říká, jakým způsobem oněch cílů dosáhneme. Musí být v souladu s možnostmi podniku, ať už se jedná o finanční zajištěnost, majetkové vybavení nebo například personální stav. Každý jednotlivý krok musí být realizovatelný. Proces by měl

být zvládnutý co nejlépe a pokud možno s co nejmenším úsilím. V případě, že by pro podnik byl nějaký z kroků nereálný, mohlo by to zbrzdit nebo pozastavit celý projekt. Tak jako celý plán, je i tento krok velice důležité diskutovat s nadřizenými jednotlivých útvarů, kteří poskytnou dostatečnou zpětnou vazbu k ideálnímu nastavení postupu realizace (Kašík - Havlíček 2009, s. 107).

Kontrolní systém (controlling) nám pomáhá kontrolovat, jak dosahujeme cílů, jestli je plníme v termínech, v dostatečné kvalitě, za požadovaných postupů. Poskytuje nám zpětnou vazbu. Zároveň nám pomáhá řídit budoucí rizika. V závislosti na časovém horizontu rozlišujeme controlling operativní a strategický. Operativní se zabývá časovým horizontem 1 až 2 let. Navazuje na jednoroční marketingový a obchodní plán. Kontroluje a vyhodnocuje zejména kvantitativní obchodně-marketingové cíle, například: segmentace a zacílení, produktové řady, distribuční a komunikační mix, jakost produktů, skladové hospodářství a další. Strategický řeší časový horizont 2 až 6 let. Je zaměřený na vývoj podniku na trhu. Kontroluje, vyhodnocuje a navrhuje řešení cílů kvalitativního charakteru, jako je například životní cyklus, image značky, cenové a komunikační strategie, inovace, klíčoví dodavatelé, odběratelé a další (Kašík - Havlíček 2009, s. 113-115).

1.2.4 Jednotlivé fáze marketingového strategického plánování

První fází marketingového strategického plánování je zpracování analýz a prognóz, které jsou východiskem pro celé strategické marketingové plánování. Vzhledem k rozsáhlosti analýz jim bude věnována další samostatná kapitola.

Druhou fází je stanovení cílů a strategie podnikatelských oborů. V této fázi má společnost již podklady z analýz a rozhoduje se, jaké si stanoví cíle, kterých bude chtít dosáhnout. Strategickými obory pak rozumíme analytické a plánovací jednotky, kterým je při marketingovém strategickém plánování věnována zvláštní péče. Vzhledem k tomu, že nejsou jednoznačně definovány, je při jejich určování potřeba brát v úvahu tři faktory, a to sice potenciální skupiny odběratelů, odběratelské funkce a použitelné technologie. Dalo by se tedy říci, že marketingové obory jsou skupiny výrobků, které mezi sebou navzájem souvisí a současně se výrazněji odlišují od ostatních skupin (Jakubíková 2008, s. 66).

Následně je potřeba určit si strategii v rámci subjektů trhu. Musíme si definovat, jak k trhu a jeho subjektům chceme přistupovat,

jestli chceme užívat marketing diferenciovaný a cílit tak na jednotlivé skupiny zvláště, nebo použijeme marketing nediferenciovaný a budeme tak k trhu přistupovat plošně. Pokud máme již rozhodnuto, přistupujeme ke zhodnocování a volbě strategií. Jednotlivé strategie před jejich volbou nejprve testujeme ze třech pohledů. Provádíme test konzistence, který prověřuje, jestli mezi sebou jednotlivé možnosti nekolidují. Test kompetencí zkoumá, jestli jednotlivé strategie byly vybrány s ohledem na finanční možnosti podniku. Poslední test, tzv. funkční test pak zkoumá alternativy, které podnik má s ohledem na prostředky, které podnik chce do strategie vložit s požadovaným účinkem podle stupně dosažení cíle (Jakubíková 2008, s. 67).

K jednotlivým strategiím se vytvářejí rozpočty, které zobrazují očekávané náklady a výnosy. Pro určení výnosů se používají očekávané prodeje vynásobené průměrnou cenou za výrobek. Na straně nákladů jsou pak uvedeny náklady spojené s výrobou produktu, jeho distribucí a očekávané náklady na propagaci produktu. Výsledný rozdíl těchto dvou veličin pak zobrazuje zisk, který lze z prodeje výrobku očekávat (Kotler 2007, s. 113).

Velice důležitou fází plánování je samotná implementace strategického marketingového plánu. Je to proces, kdy se marketingové strategie a plány mění v reálné úkony, směřující společnost k naplnění strategických marketingových cílů. Implementace nám poskytuje odpovědi na otázky kdo, kde, kdy a jak (Kotler 2007, s. 113).

Za poslední fází strategického marketingového plánování lze považovat samotnou kontrolu marketingové strategie, tedy kontrolu toho, jak firma dosahuje svých cílů. Kontrola se tedy týká všech postupů, které firma uskutečňuje při uplatňování marketingové strategie. Kontrolní proces se skládá ze čtyř kroků. Jako první krok musí vedení stanovit marketingové cíle. Následně kontroluje plnění těchto cílů, přičemž se kontroluje i způsob, kterým jich je dosaženo. V případě nesrovnalostí mezi očekávanými výsledky a reálnou situací je nutné hledat důvody, které k této situaci vedly. Poslední etapou jsou nápravné kroky vedoucí k tomu, aby společnost dosahovala požadovaných výsledků. Někdy je nutné upravit jednotlivé činnosti, jindy je dokonce nutné změnit i cíle, aby je bylo možné naplnit (Kotler 2007, s. 114-115).

Marketingový plán je výstupem, který vzejde z procesu marketingového plánování podniku. Má písemnou podobu, na které jsou zachyceny výstupy z marketingového plánovacího procesu. Měl by být jasný a výstižný, přehledný a zároveň by se měl dobře číst. Znázorňuje postavení, v němž se podnik vidí v budoucnosti a předkládá způsoby, kterými toho chce společnost dosáhnout. Jeho hlavní funkcí

je řízení a koordinace marketingových aktivit, které společnost podniká. Říká nám tedy, jak budou využívány marketingové zdroje podniku a odpovídá nám na otázky kdo, co, kdy a pro koho uskuteční, aby bylo dosaženo zamýšlených cílů (Horáková 2003, s. 146-153).

2 Analýzy a postupy pro určení pozice firmy na trhu

Tato kapitola je věnována nástrojům situační analýzy. Rozebírá konkrétní metody jako jsou SWOT analýza, Bostonská matice, Porterovy síly, Pest analýza a analýza konkurenční výhody. U každé konkrétní analýzy je uveden postup jejího vypracování, její hlavní vlastnosti a účel, k jakému se používá. U každé metody je pak obrázek graficky znázorňující příslušnou metodu a její vytváření.

2.1 Nástroje situační analýzy a marketingového prostředí

Situační analýza říká, jaké postavení má podnik v jednotlivých prostředích, ve kterých se pohybuje. Poskytuje představu o tom, jak silná je naše konkurence, jaké na trhu existují substituční produkty, a v neposlední řadě říká, jaké postavení na trhu zaujímá naše firma (Kašík - Havlíček 2009, s. 44).

Philip Kotler ve své knize *Moderní marketing* (2007, s. 109) popisuje výstupy, které vzejdou ze situační analýzy, takto: „*Situační analýza předkládá informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci. Zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně hlavních tržních segmentů. Zabývá se velikostí trhu i jednotlivých segmentů v posledních několika letech a poté se věnuje potřebám zákazníků a faktorům v tržním prostředí, které mohou mít vliv na jejich nákupní chování.*“ Dále ve své knize uvádí, že situační analýza obsahuje přehled výrobků, které společnost nabízí, a to včetně přehledu tržeb, cen a marží jednotlivých produktů. Další částí je pak přehled konkurence. V této části jsou uváděni všichni velcí konkurenti společnosti a jsou zkoumány přístupy, které zaujímají k trhu ohledně kvality, oceňování, distribuce a marketingových strategií svých produktů. Poslední část analýzy se pak věnuje distribuci produktů.

Situační analýza se odehrává ve třech rovinách. Zkoumá dosavadní vývoj podniku. Následně analyzuje současný stav společnosti. Zde se pak zaměřuje zejména na analýzu prodejů, trhu, nákladů a konkurence vlivů vnějšího prostředí. Poslední rovinou je odhad vývoje podniku, který se zaměřuje na tržní potenciál, tržní podíl, prodeje a zisk (Horáková 2003, s. 39).

2.1.1 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je jednou ze základních a nejrozšířenějších analýz prostředí podniku. Zobrazuje kritické faktory úspěchu společnosti na trhu. Cílem SWOT analýzy je zmapování současného stavu společnosti a zjištění její současné pozice na trhu. Každé z písmen zastupuje jeden faktor, který se při této analýze zkoumá. „S“ značí silné stránky podniku, to jsou všechny stránky podniku, ve kterých podnik vyniká, podniku tedy přinášejí výhody oproti konkurenci a zákazníci si díky nim našeho produktu cení. „W“ zkoumá slabé stránky podniku, na kterých by měl podnik zapracovat a vylepšit je. Jsou to jedny z hlavních míst, na které by se podnik měl při svém rozvoji zaměřit a tato slabá místa by se měl snažit eliminovat, aby tak neposkytoval zbytečnou výhodu konkurenčním společnostem. „O“ symbolizuje příležitosti podniku, značí, na co by se mohl podnik zaměřit, aby zvýšil svou poptávku či uspokojil lépe potřeby zákazníků. Správně využívané příležitosti mohou firmě přinést úspěch. „T“ značí hrozby pro podnik, označuje jevy, které podnik ohrožují, mohly by snížit poptávku podniku, nebo způsobit nespokojenost zákazníků a způsobit tak jejich odliv. Hrozby se nemusí týkat jen trhů a konkurence, taktéž mohou vycházet z vnitřního prostředí společnosti (Jakubíková 2008, s. 103).

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

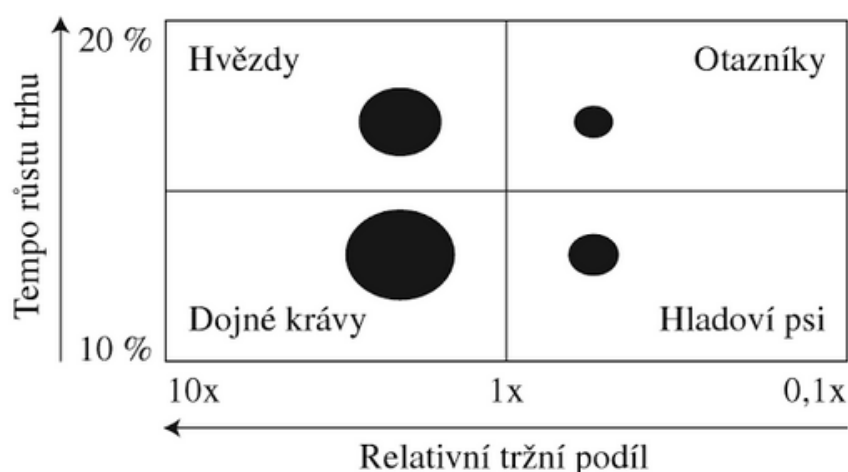
Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 2012, s. 99).

Při analýze pouze vnitřních podmínek společnosti hovoříme o strategii S - W. Je to tedy strategie, kdy zkoumáme pouze silné a slabé stránky podniku. Pokud naopak podnik chce zkoumat pouze vnější prostředí podniku, pak se hovoří o O - T strategii. V této strategii podnik zkoumá pouze příležitosti a hrozby, které na podnik působí (Horáková 2003, s. 46).

SWOT analýza je vhodná i k sumarizaci několika analýz do jedné, dokáže přehledně podat výsledky více analýz najednou. Za její nevýhody lze pokládat fakt, že není tak dynamická a její výsledky velice rychle zastarávají. Další podstatnou nevýhodou je vysoká míra subjektivity při jejím sestavování. Na její sestavení neexistuje žádný specifický návod, a tak vždy záleží na tom, kdo ji sestavuje, jaké aspekty do ní zahrne (Jakubíková 2008, s. 103-104).

2.1.2 Bostonská matice (BCG)

Matice BCG patří mezi analýzy zkoumající portfolio nabízených služeb a výrobků podniku. Tato metoda je založena na předpokladu, že peníze představující výnos z jednotlivých nabízených produktů úzce souvisí s tempem růstu trhu a relativním tržním podílem. Tato matice má tedy 2 osy. Na svislé je zaznamenáváno tempo růstu trhu, které je vyjádřeno v procentech. Tempo růstu ukazuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů. Čím vyšší je nárůst tržeb, tím je produkt na této ose výše. Objevují se zde hodnoty od 0 % do 20 %. Za mezní hodnotu, která tvoří předěl mezi pomalým a rychlým tempem růstu považujeme 10 %, tedy střední hodnota používané škály. Horizontální osa je pak logaritmickým vyjádřením relativního tržního podílu. Je ohraničena hodnotami 10 a 0,1. Hodnoty na této ose vyjadřují, kolikrát vyšší tržby podnik má v porovnání se svým největším konkurentem. Hraniční je zde pak hodnota 1, která je mezníkem mezi vysokým a nízkým relativním tržním podílem. Do grafu se zaznamenávají jednotlivá SBU (Strategic Business Units) - jednotky produkující společnosti zisk (Jakubíková 2008, s. 105-107).



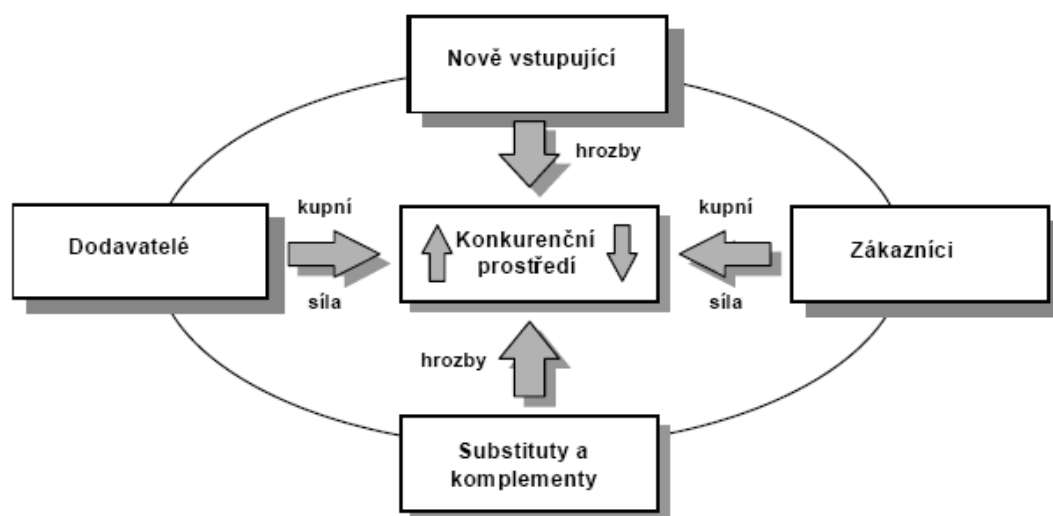
Obrázek 3 Bostonská matice (Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 19).

Graf je tedy rozdělen do čtyř kvadrantů, kde každý z kvadrantů má pro firmu jiný význam a generuje jí jiné zisky. Otazníky jsou SBU, o nichž firma ještě neví, jak moc budou úspěšné, mají nízký relativní tržní podíl, ale zato vykazují vysoké tempo růstu. Tyto jednotky bývají nestabilní. Vysoké tempo růstu trhů, na kterých tyto jednotky figurují, si žádá značné náklady, aby se zde produkt udržel. Nicméně firmě se vyplatí tyto otazníky držet, poněvadž pro ni v budoucnu mohou znamenat důležitý zdroj příjmů. Při správně nastavené marketingové strategii mají vysokou šanci stát se hvězdami společnosti, což je další typ SBU. Ve firmě hvězdy vykazují největší tempo růstu a také velký relativní tržní podíl. Tyto jednotky ovšem představují pro společnost velké náklady, jelikož trh, na kterém působí, je velice dynamický. Ne vždy proto zisky z hvězd společnosti stačí na pokrytí jejich nákladů. Firma očekává, že tyto jednotky budou pro společnost hlavním zdrojem příjmů, věnují jim tedy značné úsilí. Jestliže tempo růstu hvězd poklesne pod 10 %, což je mezní hranice tempa růstu, stávají se z nich dojná kráva. Ty jsou typem SBU, který pro podnik znamená hlavní zdroj příjmů. Investice do těchto jednotek už nejsou tak vysoké. To, co podnik investuje do jejich udržení na trhu, se mu povětšinou několikanásobně vrací. Dojná kráva jsou důležité i pro ostatní kvadranty, stejně tak, jako pro celý chod společnosti. Díky těmto SBU si totiž můžeme dovolit rozvíjet hvězdy a financovat otazníky, a zrovna tak pokrývat i veškeré finanční potřeby společnosti. Podnik by se měl zaměřit na ochranu těchto dojných krav. I když do nich podnik nemusí tolik investovat, musejí být na trhu stále konkurenceschopné, aby se z nich nestali hladoví psi společnosti. Investice do nich se ovšem vyplácí pouze do té doby, dokud zisky pokrývají vynaložené náklady. Posledním druhem SBU jsou hladoví psi. Ti se pohybují na trzích s nízkým tempem růstu a zároveň vykazují nízký relativní tržní podíl. Ve společnosti sice mohou generovat nízké zisky, ale ty musejí být reinvestovány zpět, aby se na trhu udržely. Společnost se těchto jednotek může zbavit, nebo je utlumit, případně do nich může hodně zainvestovat a pokusit se s nimi prosadit na nových trzích (Zamazalová 2010, s. 19-20).

2.1.3 Analýza blízkého prostředí - Porterovy síly

Nejsilnějším faktorem ovlivňujícím postavení podniku na trhu je konkurence. Pokud sledujeme trh, na kterém se společnost pohybuje a zejména pak její hlavní konkurenty, pokoušíme se získat informace o jejich podnikání a jejich strategiích. Děláme si průzkum trhu, při kterém neustále zjišťujeme, kdo jsou naši hlavní konkurenti, jaké mají strategie a cíle, v čem jsou horší a v čem lepší, jak

vnímají náš podnik, jaké užívají marketingové nástroje a v neposlední řadě sledujeme jejich reakce na naše marketingové aktivity. V tomto konkurenčním prostředí mezi sebou jednotlivé společnosti soutěží o získání co nejlepší pozice mezi svými konkurenty, stejně tak o kvalitní zaměstnance, zákazníky, pověst, dodavatele a podobně. To, jak moc je určité prostředí konkurenční, je ovlivněno atraktivitou konkrétního trhu. Porterův model konkurenčního prostředí vyobrazuje pět tržních sil, které na konkrétní trh působí a určují tak jeho atraktivitu. Těmito silami jsou konkrétně současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční produkty (Kašík - Havlíček 2009, s. 47-48).



Obrázek 4 Porterovy síly (Zdroj: Kovář, František. Strategický management. Praha: VŠE, 2008, s. 106)

Cílem celé analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž bude mít společnost nejlepší možnost bránit se konkurenčním silám nebo je bude moci ovlivňovat ve svůj prospěch. Důležitá je znalost zdrojů těchto sil. Tato znalost poukáže na slabé a silné stránky společnosti, což společnosti pomůže identifikovat, v jakých oblastech se jí nejvíce vyplatí provádět změny. Zároveň se dozví, kde má největší příležitosti a kde je naopak ohrožována (Kovář 2008, s. 105).

Subjekty nově vstupující na trh představují pro stávající subjekty trhu ohrožení v podobě zvýšení konkurence na trhu. Pro trh to může znamenat snížení cen nebo zvýšení nákladů na prodej, což vede k nižší ziskovosti. Trhy mají své bariéry, které mohou ovlivnit vstup nových konkurentů. Těmito bariérami mohou být překážky technologického charakteru, požadavky na kapitál, složitost distribučních cest, omezení ze strany zákonů a jiné. Další silou jsou současní konkurenti. Konkurenční tlak je vysoký v případě, že na trhu je

několik podobně silných hráčů, přičemž nikdo z nich nemá monopolní postavení, fixní náklady jsou vysoké a zákazníci mají na výběr mnoho dodavatelů nebo v případě, že jsou některé firmy ochotné tolerovat ztráty za účelem zlepšení své pozice na trhu. Za třetí tržní sílu považujeme vyjednávací sílu dodavatelů. V případě, že existuje pouze velice málo dodavatelů nebo jen jediný dodavatel, který je schopný dodávat pro daný trh, má velice silné vyjednávací postavení. Silní dodavatelé pak mohou ovlivňovat trh zvyšováním cen svých produktů, nebo snižováním kvality nabízených služeb. Vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, pokud jich je málo, nejsou nabízeny žádné substituční produkty, odvětví pro dodavatele není prioritní nebo pokud pro odběratele je produkt nabízený dodavatelem zcela zásadní pro existenci. Další silou je vyjednávací síla zákazníků, kteří mohou tlačit ceny v odvětví dolů, požadovat vyšší kvalitu nebo tlačit konkurenční subjekty proti sobě a tím snižovat ziskovost v odvětví. Vyjednávací síla kupujících je vyšší v případech, kdy je na trhu jen málo velkých kupujících, kupující jsou natolik silní, že by mohli převzít samotné dodavatele, v odvětví je vysoká rivalita nebo například nabízené produkty nejsou pro kupující primární. Jako poslední tržní sílu pak definujeme substituční a komplementární produkty. Čím více je pro daný produkt nabízeno substitutů, tím nižší bude v daném odvětví ziskovost. Čím nižší pak bude jejich cena, tím větší bude dopad na produkty. Jako substituty musíme uvažovat rovněž produkty, které nemusejí na první pohled souviset s naším produktem, například drahý produkt může nahradit služba nabízející jeho zapůjčení za mnohem nižší cenu (Kovář 2008, s. 106-115).

2.1.4 Analýza makroprostředí - PEST analýza

Jedná se o analýzu zkoumající vlivy vnějšího prostředí na společnost samotnou. I v tomto případě označuje každé písmeno v názvu této analýzy vybraný faktor, který na společnost působí. Tyto faktory jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické. PEST analýza má mnoho modifikací. Bývá rozšiřována o množství dalších faktorů, které na společnost působí. Smyslem analýzy je zjišťování dat, ze kterých lze odvodit probíhající trendy. Společnost se tak může lépe připravit na události, které v makroprostředí nastanou. Při této analýze bychom neměli sledovat pouze změny na území státu působnosti, ale i států, které nás mohou ovlivnit (Kozel a kol. 2011, s. 45).

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Obrázek 5 PEST analýza (Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří - SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 10).

Politicko-legislativní faktory vytyčují společnostem mantinely, v rámci nichž se mohou pohybovat. Do politických faktorů patří především typ vlády v příslušném státě, kde provozujeme podnikatelskou činnost, a její stabilita, zákonné regulace, úroveň byrokracie a celkový stav státních orgánů. Legislativní předpisy určují, co je povoleno a co není. Říkají, čím se musí společnost řídit a co je po ní vyžadováno. Právní předpisy rozdělujeme na základní, které tvoří právo obchodní, občanské, trestní, pracovní a další. Druhým typem právních předpisů jsou předpisy specifické, které nemusí být závazné pro všechny, ale jen pro konkrétní odvětví nebo činnost. Těmito předpisy pak mohou být různé regulace, kontroly znečišťování životního prostředí a podobně. Faktory ekonomické udávají, jaké jsou podmínky na trhu. Jsou tu faktory proměnné, jež se mění v čase, v závislosti na stavu ekonomiky. Takovými faktory jsou například fáze ekonomického cyklu, ve které se v současné době nachází hospodářství daného státu, nebo vývoj cen a koupěschopnost obyvatelstva. Mezi relativně stabilní prvky pak řadíme ekonomickou úroveň země, její ekonomický charakter, konkurenceschopnost a další. Sociálně kulturní faktory představuje historický vývoj společnosti, vzdělávací soustava, systém hodnot společnosti, její struktura, ať již z hlediska pohlaví, věku, náboženství, vzdělanosti nebo dalších faktorů. Řadíme sem rovněž demografii společnosti, což je struktura obyvatelstva v dané oblasti. Demografie sleduje různé ukazatele stavu populace na daném místě, např. demografické stáří společnosti, počet ekonomicky aktivních osob, nezaměstnanost, porodnost a mnohé další faktory. Jednotlivé podniky se pak zaměřují na hodnoty, které

jsou pro ně relevantní v rámci jejich výzkumu. Posledními sledovanými faktory v rámci PEST analýzy jsou technicko-technologické faktory působící na společnost. Patří sem výrobní postupy a technologie, informační a komunikační technologie a veškeré inovace, které se podniku mohou týkat. Můžeme je rozdělit na základní - ty může využívat jakýkoliv podnik a žádný díky nim nezíská navrch. Klíčové technologie a postupy jsou ty, které podniku mohou poskytnout právě onu výhodu nad ostatními. Podnik se na základě nich může odlišit od ostatních a získat tak konkurenční výhodu. Poslední skupinou technicko-technologických faktorů jsou trendy, které se teprve vytváří. Ty je nutné sledovat, ještě nejsou rozšířené, je to něco nového. Použití takové technologie může být pro firmu klíčové v jejím dalším rozvoji a získání výhody nad ostatními konkurenty. (Kozel a kol. 2012, s. 10-15).

2.1.5 Analýza konkurenční výhody

Spotřebitelé většinou volí výrobky, které jim přinášejí nejvyšší možnou hodnotu. Pokud společnost najde to, co spotřebitelé nejvíce požadují a dokáže to implementovat do svých produktů a náležitě prosazovat, může získat konkurenční výhodu oproti jiným firmám, kterým se toto nepovedlo. Konkurenční výhoda může mít mnoho podob, ať už se jedná o něčím specifický typ produktu či služby, nebo nastavení nižší cenové hladiny oproti konkurenci, případně může konkurence nabízet vyšší kvalitu anebo si může vybudovat tak silné jméno společnosti, že už pouze samotný název jí onu výhodu poskytuje. Způsobů, jak se odlišit je opravdu mnoho. K nalezení oné konkurenční výhody pak lze použít matici, na níž jsou vyobrazeny relativní náklady a stupeň odlišnosti od jiných produktů (Kotler 2007, s. 490).

Stupeň odlišení	vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nizký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		vysoké	nizké
		Relativní náklady	

Obrázek 6 Analýza konkurenční výhody (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 117).

Matice ukazuje, jak velké náklady má společnost oproti konkurenci a zároveň ukazuje stupeň odlišení produktů od konkurence. Kde se společnost na matici pohybuje závisí na nákladech potřebných pro

udržení konkurenční výhody. Jak snadno dokáže svůj produkt prodat zákazníkům oproti konkurenci. Jednotlivé pozice v matici jsou pak definovány takto: udržení zvláštností je pro společnost stav, kdy uvádí na trh něco jedinečného, co ještě konkurence nenabízí, anebo ne v takové podobě, v jaké s tím přišla firma na trh nyní. Firma má tedy vysoký stupeň diferenciac, ale zároveň má vysoké relativní náklady oproti konkurenci. Výjimečný úspěch nastává ve chvíli, kdy má společnost nízké relativní náklady a zároveň vysoký stupeň odlišení. Společnost může produkt nabízet v podstatě za jakoukoliv cenu oproti konkurenci a přitom si stále dokáže udržet vysoký stupeň odlišení oproti konkurenci. Společnost si uvědomuje, že má jedinečný výrobek, který je na trhu nedostatečný. Dalším typem pak je víra v rostoucí trh. Zde má společnost vysoké relativní náklady a zároveň nízký stupeň diferenciac. Jedinou šancí na úspěch je zde rychlý růst trhu, jelikož je to pro firmu nepříjemná situace. Za příliš vysoké relativní náklady zde společnost získá nízký stupeň odlišení, nezíská zde jasnou konkurenční výhodu. Poslední kvadrant pak tvoří udržení cenové hladiny. V tomto prostředí má společnost minimální konkurenční výhodu, na druhou cenu ale za minimální náklady. Jediná možnost jak se zde mezi konkurencí uchytit, je nastavení nižších cen nežli konkurence, díky nižším relativním nákladům (Jakubíková 2008, s 117).

PRAKTICKÁ ČÁST

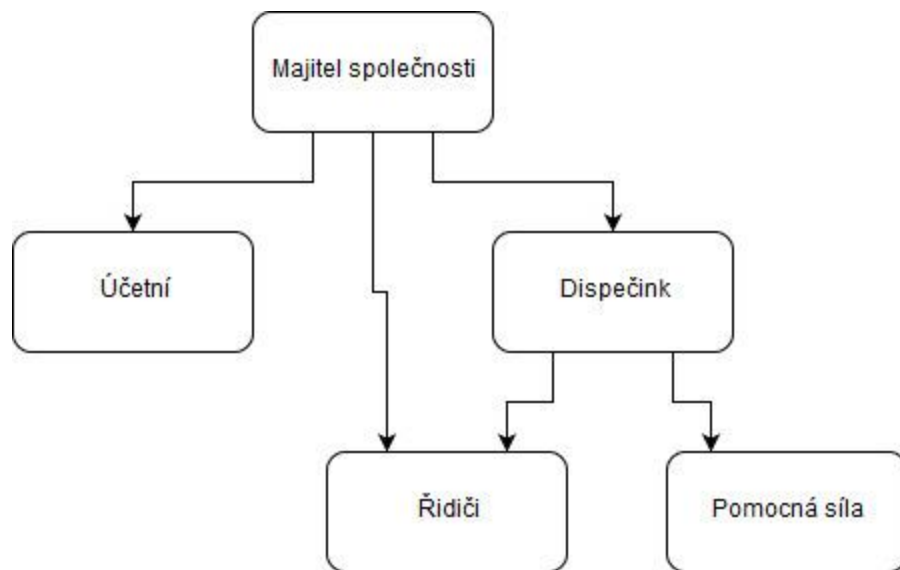
3 ADBA, s. r. o.

Jak již bylo v úvodu bakalářské práce stanoveno, praktická část se bude zabývat analýzou společnosti ADBA, s. r. o. Nejprve bude společnost představena z obecného hlediska, krátce bude popsán její vznik a charakteristika hlavních činností, poté budou představeny její hlavní aktivity. Pro lepší přehlednost pak bude v návaznosti na představení vedení firmy uveden její organigram.

Společnost byla založena v únoru roku 2009 dvěma společníky - Janem Adámekem a Milanem Bašem za účelem financování stavebního projektu. Oba společníci do projektu vložili stejný vklad ve výši sto tisíc korun, čímž splatili v té době minimální požadovaný kapitál pro založení společnosti s ručením omezeným. Oba společníci měli stejné rozhodovací právo. Po svém založení společnost nějakou dobu stagnovala, jelikož stavební projekt nakonec nebyl realizován a společnost tak zůstala nevyužita. V roce 2012 se pak společník Milan Baše rozhodl vyplatit Jana Adámka ze společnosti a nadále firmu využívat ke své vlastní činnosti, kterou do té doby provozoval na živnostenské oprávnění. Jan Adámek byl tedy ze společnosti vymazán a Milan Baše se stal jediným 100% vlastníkem společnosti. Společnost ADBA, s. r. o. je tedy nyní využívána jako společnost nabízející autodopravu v Praze a jejím přilehlém okolí.

V současné době společnost zaměstnává sedm lidí, při větším seskupení pracovních úkolů a povinností, zejména v letních měsících, si najímá brigádně až čtyři další lidi. Vlastní šest kontejnerových vozů o maximální přípustné hmotnosti 12 t, jeden sklápěcí vůz s přívěsem, dva smykové nakladače, dva bagry, jeden větší nakladač. Dále vlastní přibližně čtyřicítku kontejnerů, které využívá pro provozování své činnosti. Před dvěma lety společnost koupila pozemek v pražských Strašnicích, který v současné době slouží jako zázemí jako parkoviště pro vozy a kontejnery. Rovněž je využíván jako překladiště sutí a zeminy.

Pro lepší přehlednost v organizační struktuře společnosti bylo vytvořeno organizační schéma společnosti, na kterém lze vidět, že systém řízení u této společnosti není nikterak složitý. Je zde pouze pár složek, ze kterých se řízení skládá.



Obrázek 7 Organigram společnosti ADBA (zdroj: vlastní zpracování)

Sytém řízení společnosti ADBA je jednoduchý. V čele stojí majitel společnosti, který rozhoduje o veškerých důležitých záležitostech, které se ve firmě odehrávají. Komunikuje s účetním oddělením, které má na starost správu účetnictví společnosti. Zároveň dává majiteli zpětnou vazbu, jak by měl hospodařit s peněžními prostředky, aby je využil co nejefektivněji. Majitel se dále stará o dispečink. Dává mu úkoly, které je potřeba udělat a komunikuje s ním ohledně práce. Úkoly pak dává, po dohodě s dispečinkem, i samotným řidičům osobně, od nichž rovněž získává zpětnou vazbu ke službám nabízeným jeho firmou. Dispečink pak má na starosti komunikaci se zákazníky, zpracovává jejich objednávky a rozděluje práci jednotlivým řidičům, případně pomocné síle.

Za hlavní konkurenty společnosti bychom mohli označit firmy Siegl, s. r. o., Domeček, s. r. o. a Odpady-Janeček, s. r. o. V porovnání s konkurencí je firma ADBA, s. r. o. svou velikostí a nabídkou někde uprostřed mezi firmami působícími v Praze.

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky
Siegl, s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> • Obsáhlý vozový park • Vlastní deponie, a skládka odpadu • Silná marketingová propagace 	<ul style="list-style-type: none"> • V nabídce chybí bagry • Dražší ceny • Vysoké fixní náklady
Domeček, s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> • Velký, dobře situovaný prostor • Vlastní skládka • Široká nabídka služeb • Zakázky od města 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenabízí výkopové práce • Slabší marketingová propagace
Odpady-Janeček, s. r. o.	<ul style="list-style-type: none"> • V nabídce bagry • Kvalitní webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí vlastní prostor • Relativně malý počet automobilů, strojů • Parkoviště na okraji Prahy

Tabulka 1 Konkurence společnosti ADBA (zdroj: vlastní zpracování)

Z vyjmenovaných konkurentů jsou firmy Siegl, s. r. o. a Domeček, s. r. o. větší. Siegl vlastní více automobilů, nabízí více služeb, a to i v oblasti kontejnerů o objemu nad 11 m³, jelikož vlastní dostatečnou techniku, která je už pro tyto víceobjemové kontejnery odlišná. Má dobře situované velké zázemí, na kterém si mohl dovolit vybudovat velké překladiště odpadů a zeminy. Rovněž zde nabízí prodej písků a základních druhů štěrků. Pro firmu ADBA, s. r. o. je tato společnost z části vzorem. Společnost Domeček má velkou výhodu v paletě nabízených služeb. Nezabývá se pouze autodopravou, ale rovněž má v nabídce například skartaci, nebo nabízí překladiště odpadů, likvidaci černých skládek a další. Této společnosti se díky široké nabídce služeb daří získávat zakázky od města. Nicméně ve srovnání se firmou Siegl je stále menším podnikem. Posledním konkurentem v přehledu je společnost Odpady-Janeček. Tato firma nabízí podobné služby jako ADBA, ale nenachází se přímo v centru Prahy, nýbrž na jejím okraji. Dalo by se říci, že je velikostí srovnatelná s firmou ADBA, spíše o něco menší.

3.1 Aktivity společnosti

Hlavní aktivitou společnosti je kontejnerová doprava v Praze a přilehlém okolí. Lze si objednat tři druhy kontejnerů. Nejmenší má 3m³ a je vhodný zejména na zeminu, suť, případně nějaký méně objemný odpad. Tato velikost je nabízena ve dvou verzích, jako klasický široký kontejner a dále ve verzi, která je určena do užších prostor, nebo například na chodníky. Tento kontejner je pak přibližně o třetinu užší, ale tím je také vyšší. Další nabízená velikost má 5m³. Tento kontejner je vhodný na suť, zeminu a méně objemný odpad. Bývá využíván na stavbách, kde je potřeba rychle odvézt větší množství materiálu, například pokud je kontejner nakládán bagrem a v obdobných situacích. Poslední a zároveň největší nabízený kontejner má objem 11m³. Ten je využíván pro odvoz objemných odpadů, například dřeva, polystyrenů, igelitů a jiných. Tento kontejner je svou velikostí nevhodný pro zeminu a suť z důvodu příliš malé nosnosti automobilů, které jej neuzvednou při jeho naložení.

Společnost nabízí odvoz odpadů, sutí, zeminy a veškerého jiného odpadu. Dále si zákazníci mohou objednat dovoz stavebních materiálů, jako například písků, štěrků, namíchaných betonů, kačírků a jiných, stejně jako dopravu objednaného materiálu přímo ze stavebnin. V případě, že si zákazník objedná odvoz odpadů ze stavby, platí vždy pouze cenu za kontejner s odpadem. V případě dovozu materiálu zákazník platí za daný materiál a připočítává se cena dopravného, která činí u váhy do 3 tun 700 korun a nad 3 tuny pak 900 korun bez DPH.

Další nabízenou službou, kterou společnost začala rozvíjet v roce 2010, jsou výkopové a zemní práce. Výkopové práce jsou prováděny za pomoci 2 bagrů. Menší je využíván do užších prostor a na menší výkopové práce. Větší je pak vhodný na jakékoliv výkopy např. při zasítování pozemků, kopání základů, hloubení jam na bazény a jakékoliv jiné terénní úpravy. Zemní práce jsou prováděny za pomoci 2 smykových nakladačů. Ty jsou vhodné k odvozu materiálů do přistavených kontejnerů nebo například na rozvoz stavebního materiálu po stavbě. Díky jeho úzké stavbě a hbitosti je využíván na stavbách pro manipulaci s materiálem a k terénním úpravám i v úzkých prostorech.

Poslední službou, kterou společnost nabízí, je odvoz materiálů pomocí sklápěcího vozu o celkové nosnosti 15 tun. Za tento vůz pak lze připojit vlek a lze tak získat celkovou nosnost soupravy až 28 tun. Toto auto společnost umísťuje zejména na větší stavební akce,

kde je jistota dlouhodobé práce. V současné době je ale spíše využíváno k vyvážení sutě a zeminy z pozemku společnosti. Zároveň sem také cestou zpět ze skládky dováží písky.

4 Strategický marketing a řízení firmy ADBA, s. r. o.

Společnost ADBA, s. r. o. v současné době neuplatňuje systém řízení společnosti, který by se dal nazvat strategickým. Majitel společnosti, který firmu řídí, je spíše praktický člověk a konkrétní situace řeší v době, kdy jsou na pořadu dne. Nicméně nedá se říci, že by neplánoval dopředu. Jakožto praktik, který se pohybuje v oboru již dlouhá léta, dokáže odhadnout objem práce, který se dá za současného stavu zvládnout a dokáže práci dopředu naplánovat tak, aby nebyl větší problém s jejím vykonáním.

Třebaže podnik nemá stanovené žádné plány, v podstatě ani žádné mise, vize a cíle, dokáže se posouvat stále dopředu. Majitel dokázal společnost dostat ze stavu, kdy vlastnila pouze jedno auto a měla dluhy, do stavu současného, kdy je bez dluhů, zaměstnává sedm lidí, vlastní šest kontejnerových aut a další techniku. Po vlastním pozemku v centru Prahy majitel vždy toužil. Byl to vytyčený cíl, který měl v hlavě a ke kterému směřoval. Když se tedy naskytla možnost, využil ji.

4.1 Strategické řízení firmy ADBA, s. r. o.

Jak bylo již zmíněno, firma neuplatňuje ucelený systém řízení, který by se dal označit jako strategický, nicméně podíváme-li se na jednotlivé aktivity strategického řízení, zjistíme, že ve skutečnosti většina z těchto částí je ve firmě aplikována.

První aktivitou je analýza, která vychází ze zkušeností majitele, jenž ví, jak jeho firma funguje, ví, co ji ovlivňuje a jaké faktory na ni mají vliv. Rovněž si zjišťuje informace o budoucích změnách v tomto odvětví a sleduje nové trendy, které zde jsou. Dalším krokem je stanovení strategie a její implementace. Zde podnik spíše operativně jedná, než že by plánoval. Nyní je cíl podniku celkem nejasný. Nicméně snaží se dále rozvíjet kontejnerovou přepravu a výkopové práce. K tomu podniká veškeré kroky, jako je nákup

nových automobilů, rozšiřování výkopové techniky, vyřizování veškerých potřebných dokumentů a povolení a tak dále. Implementace těchto kroků probíhá za chodu. Chybí zde jasně daný plán, kdy se co bude dělat. Poslední krok, tedy kontrola a vyhodnocování, se vyvíjí rovněž za chodu. Probíhá v podstatě neustále a jednotlivé činnosti jsou neustále korigovány, aby se rozvíjely.

Plánování je pro společnost velice závislé na objemu práce. Plány jsou upravovány podle objemu práce a prosperity firmy. Nejvíce jsou zde řešeny plány krátkodobé, v řádech týdnů, nanejvýš roku. Základem pro plánování jsou vize, mise a cíle, které by podnik měl mít definované. Ve společnosti ADBA nejsou tak jasně zřejmé. Zde plánování spíše plyne z filosofie majitele. Ten se snaží využívat veškeré příležitosti, které společnost má, snaží se maximalizovat zisk a celkově společnost udržet tak, aby hladce fungovala a nedostávala se do žádných větších komplikací.

4.2 Strategický marketing firmy ADBA, s. r. o.

Zákazníci v autodopravě, zejména pak v kontejnerové přepravě, by se dali označit jako zákazníci s homogenními preferencemi. Nezáleží jim tolik na barvě kontejneru, typu auta, který jim ho přiveze nebo nějakých jiných estetických faktorech. Všichni chtějí v podstatě to stejné, danou velikost kontejneru, který si objednali na určité místo v čase, který si objednali, nebo v co nejkratší době. Služby jsou si tedy velice podobné.

Dále zákazníky můžeme rozdělit do segmentů podle kritéria velikosti objednávky. Toto je pro firmu asi nejdůležitější kritérium, se kterým dále pracuje. Demografická kritéria nemají příliš vliv na to, co si zákazník objedná, zrovna tak ani psychografická. V poslední době se firma snaží pracovat rovněž s geografickým segmentem i na tak malém území jako je Praha, jelikož zjistila, že si lidé objednávají nejraději od firmy, která je jim geograficky co nejblíže. Proto se rozhodla rozmístit virtuální provozovny strategicky po celé Praze, aby zákazník měl pocit, že je mu firma nejblíže a bude mít díky tomu nějaké výhody. I když ceny po celé Praze jsou stejné a dojezdové časy přibližně také.

Na výsledné segmenty firma uplatňuje tržní specializaci, kdy se snaží pokrýt veškeré potřeby, které by zákazníci mohli vyžadovat v oblasti autodopravy a zemních prací. Proto se rozhodla své služby rozšířit o ony zemní práce, jelikož viděla příležitost ve větší komplexnosti svých služeb a rovněž zaznamenala zájem zákazníků o tyto služby.

Firma cílí na všechny vybrané segmenty. Nepreferuje jeden před druhým. Jsou pro ni důležité jak velké firmy, tak menší zákazníci. Zrovna tak nedělá rozdíly mezi zákazníky v geografickém rozložení. Významní zákazníci, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě, nebo zadávají větší zakázky, mají ovšem výhodnější podmínky než zákazníci s menším objemem práce. Díky většímu objemu je firma schopna poskytnout množstevní slevy. Z toho plyne, že firma aplikuje diferenciovanou segmentační strategii, i když v omezeném rozsahu. Diferenciace spočívá jen v lepších podmínkách, které je firma schopna nabídnout. Službu dostanou všichni stejnou, zde se moc velká diferenciace aplikovat nedá, jelikož se jedná o trh s homogenními preferencemi.

Firma se snaží prosazovat jako menší společnost nabízející kvalitní služby za rozumné ceny. Svým zákazníkům se snaží vždy vyhovět. Snaží se vystupovat přátelským a přívětivým způsobem. Lidem radí, jaké je pro ně ideální řešení a jaký přístup je pro ně nejvhodnější. Cenu svých služeb má nastavenou přibližně někde uprostřed cenové hladiny na trhu. V reklamních kampaních nejvíce propaguje své produkty z praktického hlediska, uvádí konkrétní věci, které je schopna pro zákazníka udělat a v celkovém dojmu zde vystupuje více jako rodinná firma.

5 Analýza firmy ADBA s. r. o. a její postavení na trhu

V této kapitole představíme samotné analýzy, které byly provedeny na společnosti. Analýzy byly sestavovány na základě pozorování, studie společnosti a komunikace se zaměstnanci a majitelem společnosti. Vypovídají o reálné situaci, ve které se firma nachází. Cílem této části je zjistit za pomoci jednotlivých analýz, kde se společnost může zlepšit a kde naopak má své přednosti. Výstupem na podkladě analýz jsou pak návrhy na zlepšení, které by společnost měla aplikovat.

5.1 SWOT analýza firmy

Při vytváření SWOT analýzy společnosti ADBA, s. r. o. byly uvažovány veškeré faktory působící na firmu. Jak při hodnocení silných a slabých stránek podniku, tak při hodnocení hrozeb a příležitostí podniku bylo na společnost nahlíženo z pohledu, jak si stojí oproti konkurenci. Rovněž byla analýza zpracovávána na základě rozhovorů s majitelem firmy a pozorování dění ve firmě, stejně tak jako pozorování trhu, na kterém se firma pohybuje. Výsledkem SWOT analýzy je pak následující tabulka.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní dispečink	Nedostatek zaměstnanců, v letních měsících chybí, alespoň 3, v zimních naopak 2 přebývají
Velké množství aut	V letních měsících velice stresující práce, dlouhé pracovní doby
Vlastní pozemek	Potřeba více zaměstnanců, co ovládají bagry
Možnost kombinace bagrů a aut	Nedostatečně velký pozemek
Prostor na třídění odpadu	Zaneprázdňený a vyčerpaný majitel
Vlastní auto na vývoz sutě a zeminy za Prahu na skládky za nižší ceny	Nespolehlivé firmy neplnící své závazky
Možnost nákupu velkého množství materiálů v okolí Prahy za lepší ceny	V letních měsících nestíhá uspokojovat poptávku
Velký nakladač pro manipulaci s materiálem a věcmi na pozemku	V zimních měsících naopak práce velmi málo
Spolehliví zaměstnanci	V letních měsících velice prašné prostředí na pozemku
Schopní a ochotní zaměstnanci, kteří pomohou	Nedokončené panelování pozemku
Rodinná firma	Pozemek ve 2 výškových úrovních
Schopný majitel	Některé kontejnery ve špatném stavu
Kvalitní webové stránky	
Společnost bez dluhů	
Monitorovaný pozemek a vozový park	
Hodně známostí, kontaktů	
Dobré jméno společnosti	

Příležitosti	Hrozby
Vybudování deponie Možnost koupit přilehlý pozemek Parkování aut a odstavení kontejneru na jiném pozemku, tento zaměřit pouze na deponii Nabídky na větší stavební akce Příležitost dlouhodobé spolupráce s novými společnostmi Nevyužitá stavební buňka na pozemku Rostoucí poptávka po výkopových pracích Možnost zpětného vytěžení velkého auta i pro jiné společnosti Rozvoj automobilů o větší nosnosti	Ohrožení dopravci jezdícími za nižší ceny, než zřídka i za naprosto minimální ceny Legislativní (nový zákon o odpadech, problematika emisí z automobilů v Praze) Úřad pro životní prostředí Zvyšující se ceny za skládky Současné plošné zvednutí cen kontejnerů Neplacení faktur odběrateli

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi silné stránky společnosti patří její široká nabídka služeb, kterou dokáže pokrýt většinu potřeb zákazníků, kteří se v daném oboru pohybují. Zákazníkům může nabídnout kompletní servis v oblasti zemních prací. Od vybagrování jejich zakázky, po následný odvoz materiálu, případně dovoz jiného. Široká nabídka kontejnerů rovněž uspokojí většinu zákazníků. Firma zákazníkům může poskytnout také dovoz většího množství materiálu nebo naopak jeho odvoz pomocí sklápěcího vozu a nakladače. Dalším velkým přínosem společnosti je vlastní pozemek, který může být používán jako překladiště sutí a zeminy před následným odvozem za Prahu, kde je odpad ukládán na skládkách. Společnost prostor využívá také pro třídění kontejnerů se stavebním odpadem, kde odděluje stavební odpad od sutí, dřeva a jiných materiálů. Díky tomuto kroku ušetří hodně finančních prostředků za odvoz stavebního odpadu na skládku, kde je velice drahý. Dřevo společnost odváží na skládku zdarma a suť vyváží na levnější skládky za Prahu. Maximalizuje tak svůj zisk a šetří životní prostředí. Prostor dále využívá jako parkoviště pro vozový park a k odstavení v současnosti nevyužitých kontejnerů. Nachází se zde rovněž kancelář, kde sídlí dispečink společnosti a částečně i vedoucí. Dále je zde malá dílna s nářadím pro údržbu strojů a vybavení společnosti.

Další silnou stránkou jsou zaměstnanci společnosti. Tvoří dobrý a pohodový kolektiv a potkávají se i po práci. Jsou ochotni pomoci s tím, s čím je zrovna potřeba. Díky jejich manuální zručnosti a zkušenostem je většina z nich schopna opravit automobily, stroje i vybavení, které společnost vlastní. Tyto opravy jsou ochotni dělat i po pracovní době ve svém volném čase. Každý z nich má specifickou vlastnost, která do firmy něco přináší. Jeden je automechanik, druhý je velice zručný bagrista, další má mnoho kontaktů a dokáže spoustu věcí zařídit samostatně, a tak dále. Mimo jiné jsou to samozřejmě i

zruční a zkušené řidiči, kterých je ve firmě potřeba. Jako další z mnoha silných stránek lze zmínit například systém kontroly, který je ve firmě aplikován. Každý automobil má na sobě GPS modul hlídající polohu automobilu, který rozpozná, když je s kontejnerem manipulováno, zrovna tak pozná hladinu paliva, nebo pokud je s autem manipulováno nějakým nežádoucím způsobem. Tato forma kontroly se po předchozích zkušenostech s nespolehlivými řidiči osvědčila. Majitel společnosti má kontrolu nad všemi zakázkami, nad tím, která auta odjedou, a v případě nesrovnalostí lze zákazníkům dokladovat skutečný stav věci. Mohlo by se zdát, že by toto opatření mohlo z části vyvolávat nedůvěru, ale je tomu naopak. Odpadá strach z podvodného jednání a atmosféra je uvolněnější než před nainstalováním těchto modulů.

Na opačném pólu než silné stránka najdeme stránky slabé. Jedná se o oblasti, na které by se společnost měla zaměřit a problémy, které by potřebovala vyřešit k tomu, aby mohla fungovat lépe. Mezi hlavní nedostatky lze zařadit nedostatek zaměstnanců. Toto je problém, který firmu sužuje zejména v letních měsících, kdy jsou rozjety veškeré velké stavby a kontejnery poptává i hodně menších zákazníků. V tuto dobu společnosti chybí alespoň 3 zaměstnanci. Zejména pak alespoň jeden bagrista, který je potřeba při přílivu výkopových prací přes léto. Pak alespoň ještě jeden až dva řidiči, kteří by pomohli s kontejnerovou dopravou a alespoň jeden až dva lidé, kteří by na pozemku třídili kontejnery se stavebním odpadem od sutí a dalšího materiálu a zároveň by pomáhali udržovat pozemek v chodu. Řešení této situace není jednoduché, jelikož v případě, kdy sezóna opadne, je i současný počet zaměstnanců relativně vysoký a nastává problém najít pro ně práci. Najmout brigádníka, který by byl ochotný jezdit pouze v létě a byl šikovný, je také úkol velice složitý. V současné době se řeší přijetí ještě alespoň jednoho nového zaměstnance na plný úvazek ideálně na pozici bagristy, řidiče. Další nepříjemnost spočívá v dispozicích pozemku společnosti. Má výměru přibližně 1200 m² a dalších 600 m² je pronajímáno od města, ale je celkem úzký a má dvě úrovně. Ve 2/3 pozemku je nájezd na vyvýšenou plochu pozemku, která je přibližně o dva metry výše. To pozemek nepříjemně rozděljuje na dvě části. Vzniká zde problém s nedostatkem místa na deponii, v případě, že by na pozemku stála auta, stroje a kontejnery. Řešením by bylo přikoupit další plochu, anebo najít jiný pozemek, který by byl využíván pouze jako parkoviště. Nicméně takřka největším problémem společnosti jsou neplaticí zákazníci. Společnost stojí značné úsilí a náklady vymoci pohledávky od neplaticích zákazníků, avšak mnohdy ani to nepomůže a peníze z těchto nedobytných pohledávek už se zřejmě nikdy nenavrátí. Tento

fakt společnost velice zatěžuje jak finančně, protože společnost své závazky vůči svým odběratelům dodržuje, tak z hlediska negativního vlivu na vlastníka společnosti, který je z této situace vyčerpan. Tyto okolnosti se pak odráží na chodu celé společnosti.

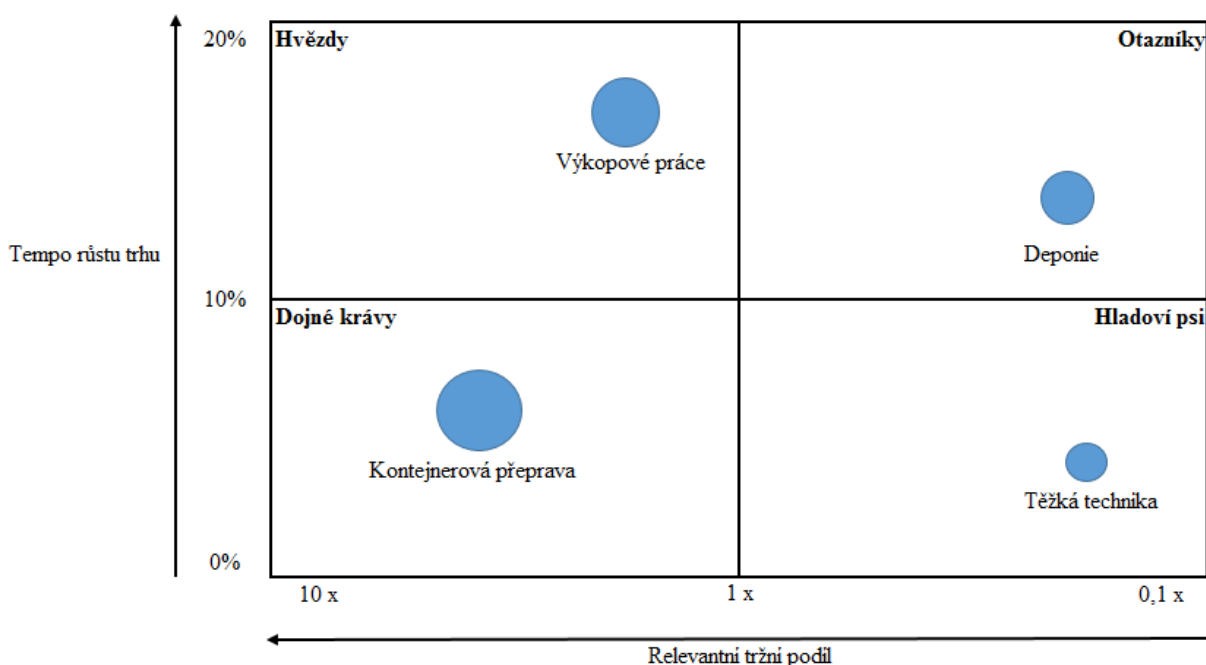
Každý rok, kdy společnost roste a získává větší firmy, které s ní chtějí dlouhodobě spolupracovat, získává nabídky na velké stavební akce, které jsou pro společnost důležitým zdrojem příjmů. Na těchto zakázkách se většinou mimo kontejnerů uplatní i bagry, například při bouracích pracích nebo terénních úpravách. Další příležitostí by pro společnost mohlo být otevření deponie pro veřejnost. Aby však mohla toto uskutečnit, je potřeba v první řadě vyřešit problém s pozemkem, který je popsán výše. Deponie by pro společnost znamenala relativně snadný a značný zdroj příjmů proto by mělo význam zkusit tento plán zrealizovat. Stále větší význam mají bagry, jež bývají na dlouhou dobu dopředu vytíženy a většinou přinesou zakázku, která zahrnuje i kontejnerovou dopravu. Společnost se snaží je stále inovovat. V nedávné době koupila jeden úplně nový bagr s dlouhým ramenem, který je zákazníky často poptáván. Ve firmě se uvažuje i nad nákupem větších bagrů, které by přinesly větší zakázky. V současné době ale není jisté, zdali by to společnosti spíše neuškodilo a nedostalo jí to do ještě větších časových tísňů. Zároveň by to znamenalo její zadlužení. Další příležitost spočívá v možnosti nákupu ještě většího sklápěcího automobilu. Při rozšíření deponie by to zřejmě bylo potřeba pro zajištění dostatečného odvozu materiálu. Větší automobil by dokázal odvézt více materiálu najednou a ušetřit tak značné náklady, které společnost vynakládá na cestu za Prahu.

Mezi hrozby, které pak společnost vnímá, můžeme zařadit hrozby legislativní. V současné době vyšel nový zákon o odpadech, který je příčinou zvýšení ceny všech kontejnerů, u některých až o stokoruny, jelikož se prodražily skládky. Někteří zákazníci na to nebyli připravení, což způsobilo i odliv některých z nich. Dále se diskutuje o zavedení omezení vstupu do některých částí Prahy pro automobily nesplňující požadavky normy Euro 4. Ve firmě by se toto omezení týkalo zhruba dvou automobilů, které by měly problém se splněním této normy. Společnost ohrožuje i konkurence, která může na úkor vlastního zisku zachovávat ceny, které byly stanoveny ještě před vydáním nového zákona o nakládání s odpady. Naštěstí většina rozumných podnikatelů ceny zvedla, přibližně o stejné částky, a za staré ceny už jezdí jen pár pochybných firem. V souvislosti s tímto zvýšením cen nastává i obava o hrazení faktur. Společnosti, které své rozpočty podcenily a na zdražení nebyly připraveny, by nyní mohly mít problém s placením faktur za služby.

Závěrem lze k této analýze říci, že z ní společnost nevyšla špatně má hodně silných stránek, které dokáže využívat, ale na straně druhé zde existuje také množství stránek slabých, které se však povětšinou dají řešit. Jsou zde i takové, na které je obtížné nalézt optimální řešení, ale v případě, že se to povede, bude firma fungovat mnohem lépe a otevře si tak cestu k větším ziskům a dalšímu rozvoji. Příležitosti a hrozby jsou také vyrovnané, společnost se příležitosti snaží využívat. Plánuje dopředu svůj další rozvoj a zamýšlí se nad kroky, které by bylo potřeba udělat k jejich plnému využití. Na hrozby se společnost snaží rovněž připravovat, například nákupem novějších automobilů nebo smlouvami, které uzavírá se svými odběrateli, případně zálohovými fakturami.

5.2 Bostonská matice (BCG) firmy

Společnost nenabízí tak širokou paletu služeb, ale i přesto se dá říci, že v každém segmentu BCG matice má svého zástupce. Pozitivní je, že portfolio služeb je dobře nastavené a má velký potenciál k budoucímu rozvoji.



Obrázek 8 BCG matice společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Za otazník společnosti lze považovat deponii, kterou zatím nabízí jen interně, ale je zde vidět velký potenciál. Kdyby se společnost rozhodla pro její otevření pro veřejnost, bylo by potřeba

vyřešit ještě hodně zásadních otázek. V případě, že by se firma této službě začala více věnovat, měla by být schopná dostat ji do segmentu hvězd už jen z toho důvodu, že takto situovaných skládek v Praze je málo. Výhodou je, že deponie se pro společnost nemůže stát bídným psem v tom pravém významu, jelikož ji firma využívá rovněž pro svou vlastní potřebu. Společnost tedy neohrožuje obava z nedostatku zákazníků, alespoň ne v tomto stádiu, ve kterém je v současnosti. K tomu, aby se deponie stala hvězdou společnosti, by bylo zapotřebí pozemek více přizpůsobit jejím potřebám. V případě, že by se společnost rozhodla zainvestovat do rozšíření této aktivity, znamenalo by to pro ni relativně značnou finanční zátěž, na druhou stranu by mohla být pro firmu významným zdrojem příjmů.

Za hvězdu společnosti pak lze označit výkopové práce, které jsou v současnosti na vzestupu. Jsou relativně dlouhé čekací doby na bagry. Zde by mohla společnost zainvestovat ještě do jednoho bagru, aby zvládala množství práce v letních měsících. Společnosti výkopové práce přinášejí práci i v oblasti kontejnerové přepravy díky propojenosti těchto služeb. Tato služba je pro společnost významná i proto, že přitahuje zákazníky mezi většími společnostmi, které vyžadují jednotné řešení od jedné firmy. V tomto ohledu má ADBA výhodu oproti konkurenci, která bagry převážně nenabízí.

Jako dojná kráva společnosti pak funguje kontejnerová přeprava, která je pro společnost primární službou. Zisky z této služby jsou dostatečně velké a postačují i na financování rozvoje společnosti. Společnost zde ovšem investuje nemalé peníze do obnovy vozového parku, nákupu nových kontejnerů a oprav. Část peněz připadá také na propagaci, zejména pak na internetovou. I tato služba postupně roste a objemy práce, která je potřeba zejména v letních měsících zvládat, se zvětšují. Vlastnit o jedno auto a o dva řidiče více by za současného stavu firmě prospělo.

Jako hladový pes ve společnosti působí těžká technika, kterou společnost nabízí. Jedná se tedy zejména o velký sklápěcí vůz s vlečkem a nakladač. Služby těchto strojů jsou nabízeny však spíše okrajově a jsou využívány spíše pro vlastní užitek firmy. Dříve firma vlastnila i tahač s návěsem, ovšem z něho plynuly jen minimální zisky, proto se rozhodlo o vyřazení této aktivity z nabídky služeb.

Současný systém nastavení produktového portfolia lze hodnotit kladně. Firma nabízí veškeré služby, které její zákazníci požadují, zároveň zde má prostor pro rozvoj v oblasti využití vlastního pozemku pro expanzi společnosti do oblasti trhu s nabídkou deponií, přičemž deponie s fungováním firmu úzce souvisí. Těžkou techniku využívá jako doplňkovou službu a nezaměřuje se na ni, což jí pro

současný objem práce, který v současnosti nemá zájem zvyšovat, naprosto dostačuje. Kontejnerová přeprava pak firmě přináší největší zisky. Je na ni primárně zaměřena a funguje jí dobře. Ceny všech služeb jsou vyrovnané a nacházejí se někde uprostřed cenového spektra.

5.3 Analýza blízkého prostředí firmy – Portero- rovy síly

Společnost ADBA podniká v relativně silně konkurenčním prostředí. Na území Prahy je přibližně dvacítkou firem podnikajících ve stejném oboru a nabízejících podobné služby. Společnost ADBA je svou velikostí přibližně zhruba uprostřed spektra firem. Za její hlavní konkurenty lze označit společnosti Odpady-Janeček, s. r. o., Siegl, s. r. o., Domeček, s. r. o. či Hladík, s. r. o.

Riziko ze strany nově vstupujících konkurentů v tomto odvětví není zas tak vysoké, i když tu samozřejmě stále je. V současné době je trh v Praze relativně nasycený a vstup nových konkurentů vyžaduje celkem vysoké vstupní náklady. Na trhu tedy působí spíše zaběhlé firmy, které na trh vstoupily nedlouho po revoluci. Trh již dobře znají a umí se v prostředí pohybovat. Nové firmy většinou mají problém se prosadit v takovéto konkurenci, jelikož nemají moc možností, jak se odlišit od stávajících firem. Čas od času na trh vstoupí živnostník se starým levným autem a začne jezdit za nižší ceny. Ale ani tito živnostníci dlouho nevydrží, jelikož zisky, které jsou v současné době za normální cenové hladiny generovány, nejsou až tak vysoké, aby někdo mohl dlouhodobě jezdit pod cenou a nedostat se do finančních problémů.

Současní konkurenti tvoří asi největší ohrožení, které v tomto prostředí je. Velké firmy se snaží získávat stále více velkých zakázek pro sebe a rovněž získávají zakázky od města. Jediná výhoda pro menší podnikatele je, že tyto firmy většinou jezdí za o něco vyšší ceny. Menší firmy tedy oproti těm velkým mohou nabídnout o trochu nižší cenu, což osloví většinou menší firmy a soukromníky. Objem i takovéto práce je dostatečně velký na to, aby se firmy mohly uživit a rozvíjet. Současní konkurenti se většinou znají a vědí, co od sebe mohou očekávat. Ne zřídka si menší firmy navzájem pomáhají. Většinou se nepokouší navzájem se z jednotlivých zakázek vyřadit podlézáním pod cenu. Stále je to ale konkurence, takže se všichni snaží něčím odlišit a prosadit se v ní. Jako největšího konkurenta v tomto odvětví lze označit společnost Siegl, s. r. o. Jedná se o firmu s přibližně 12 kontejnerovými auty, vlastní deponií, velkým množstvím kontejnerů, dobrou marketingovou kampaní. Tato společnost

obsadí značnou část zakázek, i když má ceny nastavené o něco vyšší než ostatní. Jedinou službu, kterou společnost nenabízí, jsou výkopové práce. Mimo jiné i tímto se právě snaží zaujmout společnost ADBA.

Vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví zas tak silná není. V tomto podnikání není třeba tolika dodavatelů, bez kterých by se společnosti neobešly. Relativně velkou vyjednávací sílu mají skládky, kterých je ovšem relativně dostatek a musely by zvednout ceny plošně, aby to mělo větší vliv v odvětví. Pokud jedna skládka zdraží a začne být nevýhodná, začne se jezdit na jinou, kde jsou lepší podmínky. Firma ADBA se tomuto navíc brání i budováním vlastní deponie. Dalším produktem, který autodopravci potřebují, jsou kontejnery. Jejich výrobou se však rovněž zabývá více firem a jsou to produkty stálé, které firmám vydrží mnoho let, mnohdy i po celou dobu existence firmy, pokud jsou udržovány a opravovány. Ceny nafty do automobilů jsou rovněž přibližně stejné po celé Praze. Ostatní zdroje na hospodaření společnosti už nemají takový vliv. Dodavatelé tedy v tomto odvětví tak silnou pozici nemají, pokud nedojde k nějakému plošnému většímu zdražení.

Odběratelé už mají vliv větší. Zejména firmy, které nabízejí stálou práci na delší dobu. Ty rozesílají poptávky více firmám a snaží se dopravce donutit k co nejnižším nabídkám. Mnohdy se finální nabídka dostane až na tak nízkou úroveň, že pro společnost v podstatě nemá vůbec smysl se prací zabývat. Zákazníci nabízející menší objemy práce většinou moc velkých slev nedosáhnou. Nějaká menší sleva se poskytuje při objednávce alespoň 10 kontejnerů. Díky relativně velké konkurenci zákazníci očekávají kvalitní služby, dochvilnost a vstřícnost. V případě, že jim není vyhověno, mohou se obrátit na jiné firmy.

Substitutů a komplementů, které by dokázaly nahradit autodopravu, moc není. Malé firmy toto řeší například zakoupením vozíku a odvázejí si odpad či dovážejí materiál na stavbu sami, ale ve větší míře je toto neúnosné a firmy jsou nuceny najmout si kontejnerovou přepravu.

5.4 Analýza makroprostředí - PEST analýza firmy

Makroprostředí působící na společnost je faktorem, který firma nemůže sama příliš ovlivnit. Jsou zde jevy, kterým se musí společnost podřídit a jen těžko proti nim může bojovat. Nicméně díky dlouholeté zkušenosti majitele a dlouholetému fungování společnosti

se firma již dokáže vyrovnat s těmito jevy a dokáže je zvládnout bez větších zaváhání, i když ne vždy je to snadné.

<p>Politicko-legislativní faktory Výrazná váhová omezení v Praze Zákony o nakládání s odpady Koncese EET Ochrana životního prostředí Nefunkční soudy Špatně nastavené zákony v oblasti podnikání Hlášení o odpadech Zbytečná byrokracie Relativně vysoké daně Nízké hypoteční úroky Regulace doby řízení na automobilech nad 3,5 t</p>	<p>Ekonomické faktory Zvedající se ekonomika Rostoucí HDP Zvedající se kurz eura Nízká inflace Rozvoj stavebnictví Zdražující se skládky Zdražující pohonné hmoty</p>
<p>Sociokulturní faktory Stárnutí obyvatelstva Soustředění na ekologii Mobilní populace Uspěchaný životní styl Zvyšující se městská doprava</p>	<p>Technologické vlivy Nové typy motorů splňující stále vyšší EURO normy Přesnější ovládání bagrů a jejich zvyšující se síla Relativně pomalé zastarávání techniky, ale vysoce zatěžována Neustále probíhající rekonstrukce silnic</p>

Tabulka 3 PEST analýza firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Politicko-legislativní faktory společnosti ukazují, jak moc je ovlivňována zákony a omezeními země a města, ve kterém působí. Mezi hlavní restriktce patří výrazná váhová omezení, která má Praha nastavená. Je zde mnoho zón, kam nákladní automobily nesmí. Společnost, pokud tedy nechce porušovat zákon, musí na tato omezení získat povolení k vjezdu. Toto povolení je potřeba neustále obnovovat. Dále jsou zde různé zákony, které zasahují do chodu společnosti, jako například zákony o nakládání s odpady, zákony o likvidaci nebezpečných odpadů a podobně. Ty v poslední době zapříčinily kupříkladu značné zdražení, díky jejich aktualizaci. Autodopravy se bude rovněž týkat také zavedení EET. Již nyní je potřeba prodávat materiály jako šterky, písky, betony a podobně pomocí EET pokladniček a v budoucnu (přesněji 1. 3. 2018) se takto budou evidovat rovněž služby, tedy i kontejnerová přeprava. Kapitulu samu pro sebe pak tvoří vymáhání pohledávek. Soudní cestou je to velmi zdlouhavé. Díky přehlčení soudů trvá opravdu dlouho, než soud rozhodne o platnosti pohledávky a vydá rozhodnutí o tom, že odběratel musí fakturu uhradit. Ale i po tomto zdlouhavém procesu ještě není vyhráno, protože odběratel ani po patřičném rozhodnutí většinou svou pohledávku nehradí, postupuje se tedy dále k exekučnímu řízení. Tam se zjistí, že odběratel

vlastně nemá žádný majetek, tudíž nemá být pohledávka z čeho vyplacena. Takže celý proces soudů a exekuce byl v konečném důsledku k ničemu, pouze společnost stál peníze a ničeho se nedomohla, přitom dlužník podniká bez problémů dál. Toto by bylo potřeba lépe zákony ošetřit, poctivé firmy by pak mohly podnikat mnohem lépe. Celkově podnikatelské prostředí není nastaveno příliš přívětivě, ať jsou to již relativně vysoké daně, nebo přespříliš byrokracie.

Ekonomické faktory působící na společnost jsou v současné době veskrze pozitivní. Ekonomika v současné době roste, krize již byla překonána a roste i HDP. Začíná se opět stavět, což pro společnost znamená nárůst poptávky po službách, které nabízí. Jediné, co firmu ovlivňuje mírně negativně, je zvedající se kurz eura. Negativní vliv spočívá v tom, že společnost dováží z Německa automobily, které si v Česku přestavuje na kontejnerové vozy a ty pak dále využívá k účelům podnikání. Dovoz se jí tedy značně prodražuje a už se nevyplatí tak jako dříve, nicméně v zahraničí se dají nakoupit automobily v mnohem lepším stavu, proto i nyní zahraničí k jejich nákupu využívá. Zdražující pohonné hmoty, skládky, potažmo i ostatní služby, které společnost využívá, firmu negativně ovlivňují na ziscích. Celkově lze ale ekonomické faktory působící na společnost hodnotit jako pozitivní, až na pár výjimek.

Sociokulturní faktory lze v podnikání v autodopravě registrovat v určitých oblastech. Lze si povšimnout, že o pracovní pozice řidičů nákladních automobilů se uchází spíše lidé ve středním věku nežli mladí. Dále lze pozorovat, že v současné době je kladen větší důraz na ekologii, což se projevuje zejména na skládkách a na četnosti kontrol, které úřad podniká v souvislosti a deponií společnosti. Rovněž se stále zhušťuje doprava ve městech, na silnicích je stále více aut a celkově je doprava hektická. To způsobuje problémy s časem a prodlužují se dojezdové časy na zakázky. V letních měsících se díky dopravě ve městě lze dostat do nemalých časových tísni, které mají negativní důsledek na podnikání.

V autodopravě není potřeba tolik technologických inovací. Nicméně i zde se inovuje zejména technika, automobily jsou pohodlnější a zvládají zátěž lépe než dříve. Dostávají nové motory splňující nejnovější EURO normy, které časem budou vyžadovány pro vjezd do centra města. Výkopová technika se rovněž vylepšuje, ovládání nových bagrů je přesnější a bagry jsou více přizpůsobené potřebám na stavbách. I přes všechny technické inovace si lze ovšem vystačit i s relativně staršími stroji, které práci také zvládají, i když ne v takovém pohodlí a s takovým přehledem. Další aspekt, který autodopravu ovlivňuje, souvisí rovněž se sociokulturními faktory, jako zhušťující se doprava ve městech. Přírůstek aut pohybujících se po

silnicích v kombinaci s rekonstrukcemi silnic způsobuje značné kolony, což opět působí společně provozujícím svou činnost v silniční dopravě problémy.

Makroprostředí společnosti lze tedy shrnout jako relativně přívětivé. Největší překážky zde tvoří složitá legislativa a celkově politické fungování státu, na druhou stranu faktory ekonomické jsou ponejvíce příznivé. Stejně tak faktory sociokulturní, které společnost zas tak výrazně neovlivňují, až na vliv dopravní situace a rostoucí důraz na ekologii, což nemusí být ovšem na škodu. Technologické vlivy na společnost pak lze shrnout jako relativně kladné, jelikož společnost ke svému fungování nepotřebuje výrazněji inovovat své technologie a vystačí si i s relativně starším vybavením.

5.5 Analýza konkurenční výhody firmy

Nalézt konkurenční výhodu v autodopravě je velice složitý úkol. Nabízené služby, nejdou ani nijak více odlišit. Zákazník očekává, že dostane to, co si objednal a žádné jiné služby navíc neočekává. Jediné, co firma může udělat, je, že se snaží zákazníkovi vyjít vstříc v jeho požadavcích a udělat maximum pro to, aby byl se službami spokojen. Firmy se mezi sebou mohou lišit v nabídce služeb, jejich cenách, a v marketingových strategiích. Dá se říci, že společnost ADBA zapadá spíše do průměru a nevybočuje žádnými specifickými výhodami z řady, ale i přesto je zde pár věcí, které jsou trochu odlišné od jiných firem, respektive ne každá firma je nabízí.



Obrázek 9 Konkurenční výhoda firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Za první výhodu lze považovat vlastní deponii. Ta poskytuje velký stupeň odlišení, protože jen málo pražských firem má prostor na tuto službu. Díky tomu je společnost schopna produkovat větší zisky z likvidace sutí, zeminy, ale i stavebního odpadu. Na druhou stranu je však provozování vlastní deponie náročné finančně, je zapotřebí dostatečného prostoru, který je v Praze drahý, drahého strojního vybavení, zaměstnanců, kteří se budou o fungování starat a podobně. Další výhodou pak je nabídka výkopových prací. Tuto službu v Praze také nenabízí moc firem ve spojení s autodopravou a zákazníci si rádi objednávají jednotné řešení od jedné firmy. Pro firmu to znamená větší zisky a pro zákazníka větší pohodlí. Toto odlišení je ovšem také drahé, je nutné nakoupit stroje, přijmout zaměstnance na bagry, udržovat bagry a další náklady. Na druhou stranu to ale pro firmu znamená přísun další práce a odlišení od konkurence, která výkopové práce nenabízí. Další oblastí, na kterou se firma soustředí, je provozování kvalitního webu a tvorba kvalitní internetové reklamy, která přináší firmě relativně velké množství zakázek. Firma se snaží web neustále aktualizovat. Právě nyní nechala vytvořit nový web, který byl před nedávnem spuštěn, a dochází k aplikaci reklamních kampaní, které mají pomoci propagovat firmu. Další výhodou jsou pak zaměstnanci, kteří mají pro firmu velký význam. Společnost si uvědomuje, že bez kvalitních zaměstnanců nedokáže vytvářet dostatečně kvalitní služby, a proto si je pečlivě vybírá. Relativní náklady na kvalitní zaměstnance nejsou zas tak vysoké v porovnání se ztrátami, které by pro společnost představovali zaměstnanci nespolehliví a nekvalitní. Společnosti však zaměstnanci nepřinášejí výrazně velkou konkurenční výhodu, jelikož všechny společnosti v oboru se snaží mít co nejlepší zaměstnance.

Najít tedy dostatečně velkou konkurenční výhodu pro společnost, díky které by byla snadno rozpoznatelná a každý by si ji s firmou spojil, je relativně těžké. Zejména pak v autodopravě.

5.6 Závěrečné shrnutí analýz

Po zpracování analýz podniku byla zjištěna místa, kde má podnik prostor ke zlepšení. V případě aplikace doporučení by řízení podniku mělo probíhat lépe a podnik by se měl snáze rozvíjet.

V oblasti řízení podniku zde chybí řád a formální dokumenty, které by byly závazné a podniku pomohly v dalším rozvoji. Sloužily by jako opora a určovaly by podniku směr dalšího rozvoje. Stejně tak podnik nemá definované základní prvky strategického řízení jako jsou vize, mise a cíle. Nejsou nikde pevně dané a nemají tak pro

podnik a lidi v něm pracující závaznou formu. Pracovníci se s nimi nemohou nijak významněji seznámit, jelikož nejsou nikde přesně sepsané. Nicméně je vidět, že v podniku jsou, a že majitel ví, čeho chce dosáhnout. Jen nejsou tak zřejmé, jak by měly být. Rovněž zde chybí systém v plánování. Operativní jednání nemusí být nutně špatné, ale podnik může zbytečně brzdit v rozvoji. Měl by zde být kladen větší důraz na plánování a analýzy, které mohou hodně prozradit o společnosti a prostředí, ve kterém se pohybuje. Chybí zde plány jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Opět zde platí, že majitel ví, čeho chce dosáhnout, ale chybí zde závazná forma a podklady pro tyto plány. Plány pak bývají nestálé a mohou se často měnit. Podnik tak mohou brzdit v rozvoji.

Dalším významným problémem je nedostatek zaměstnanců v letních měsících. Firma díky tomuto strádá a v letních měsících, kdy je nejvíce práce, nestíhá uspokojovat poptávku. Problém není v tom, že by společnosti chyběla technika, ale lidé. Firmě chybí člověk, který by obsluhoval pozemek, pomáhal třídít a udržoval ho v provozu. Dále chybí alespoň další dva lidé, kteří by uměli ideálně obsluhovat jak bagry tak nákladní vozidla. Vyřešit tuto situaci není snadné. Jedná se o práci sezónní a zároveň relativně odbornou. Přijmout zaměstnance nastálo je pak pro firmu zase vysoké finanční zatížení v obdobích, kdy práce tolik není. Ideální řešením by mohlo být nalezení lidí, kteří by měli zájem o takovouto práci ve formě brigády. Mohli by to být lidé v důchodu, anebo ti, kteří jsou vytíženi převážně v zimě. Práce by jim pak byla přidělována s ohledem na jejich schopnosti.

V oblasti marketingu pak firmě chybí dostatečné odlišení od konkurence. Chybí jí jasná konkurenční výhoda, která by byla spojována s touto firmou a výrazně by ji odlišila od ostatních společností. Jednou z možností, kterou by se společnost mohla výrazně odlišit od konkurence, je tematické sjednocení vozového parku pomocí fólií. Sjednotit všechna vozidla a stroje do stejného motivu by společností mohlo poskytnout vysoký stupeň odlišení od konkurence. V autodopravě tohoto typu takové odlišení ještě nikdo nevyužívá, pokud má konkurence vozový park sjednocený, tak převážně jen barevně, ale bez výraznějšího nápadu. K tomuto nápadu mě inspirovalo řešení betonáren ZAPA, které své míchací vozy i samotné betonárny opatřily lakováním laděným do různých témat a společnost je díky tomu velice snadno rozpoznatelná. Obdobně by to mohlo fungovat i u autodopravy.

Firma potřebuje vnést systematictější přístup do svého řízení. Potřebuje si jasně definovat základní firemní otázky a jasně si určit směr, kterým chce směřovat. Stejně tak musí vyřešit základní

problémy, které jí v současnosti brzdí a neví, jak s nimi naložit. Zejména problém s nedostatkem zaměstnanců. Dalším významným prvkem, který firmě chybí, je výrazná diferenciacie od konkurence. Tyto problémy byly rozebrány výše a byla navrhována možná řešení. Při aplikaci navrhovaného řešení by firma měla zaznamenat zvýšený zájem o její služby, lepší prosazení vůči konkurenci a celkové zvýšení povědomí o firmě.

6 Řešení ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu

Na základě zjištění, která byla získána z analýz, lze doporučit několik návrhů, které by firmě pomohly ke zlepšení její výkonnosti. Byly zjištěny nedostatky v řízení společnosti. Společnost nemá dostatečně jasně definované vize, mise a cíle. Po rozhovorech s majitelem a studování chování podniku a jeho analýzy by se daly vize, mise a cíle definovat následujícím způsobem.

6.1 Vize, Mise a strategické cíle společnosti

Vize podniku by se dala definovat jako: „Prosperující a stabilní společnost s vlastní deponií, prodejnou štěrků, písků a vlastním zázemím, nabízející výkopové práce a kontejnerovou přepravu.“ Toto je stav, ke kterému by se podnik chtěl dopracovat. V současné době směřuje správným směrem, ale ještě je potřeba podniknout několik kroků, aby se vize stala realitou. Zejména pak v oblasti vlastní deponie, která byla zahrnuta do vize společnosti, jelikož ji lze vidět jako velkou příležitost pro společnost.

Mise by se dala vyslovit jako: „Jsme podnik nabízející kontejnerovou přepravu a výkopové práce v Praze a přilehlém okolí. Chceme se stát jedním z předních autodopravců v Praze a rozšířit své podnikání o činnosti s kontejnerovou přepravou související.“ Takto by se dala definovat současná mise společnosti. Je v ní vše, co podnik v současné době dělá a o co se snaží. V momentě, kdy by se společnosti podařilo spustit projekt deponie a prodejny štěrků a písků, byla by mise mírně pozměněna a tato činnost by do ní byla zahrnuta.

Cíle pak vyplývají částečně z vize, mise a činností, na kterých podnik pracuje a které jsou pro něho důležité. Cíl byl stanoven na základě analýz v této práci. Dlouhodobým cílem pro společnost je vybudování fungující a prosperující deponie, stejně tak vybudování sítě kvalitních zákazníků, rozšíření kontejnerové přepravy na úroveň, kdy na každé auto v hlavní sezóně budou připadat alespoň čtyři kontejnery na den (v současné době to jsou přibližně tři) a rozšíření výkopových prací. Toto jsou dlouhodobé cíle, které společnost v současné době má a které se snaží plnit. Krátkodobým cílem pak pro společnost je dokončení veškerých potřebných úprav na pozemku pro fungování deponie a zajištění veškerých podkladů pro spuštění projektu deponie.

6.2 Investiční projekt deponie

Velkou příležitostí lze spatřit v možnosti vybudování vlastní deponie na vlastním pozemku v pražských Strašnicích. Pozemek v takto lukrativní části, v řídce zalidněné oblasti, by byl pro ni vhodný. Pozemek by se tedy dal využít jako překladiště zeminy a sutí, s tím že by se na pozemku zároveň třídil odpad. Ten by se nevykupoval, byl by pouze z vlastní činnosti firmy. Dále by zde byly nabízeny štěrky a písky.

Počáteční investice společnosti - pro počáteční vybudování a přizpůsobení pozemku pro činnost deponie a prodejny štěrků a písků by bylo potřeba:

Dopanelování zbytku pozemku	150 000 Kč
Vytvoření kójí z panelů pro uskladnění materiálu	50 000 Kč
Váha na automobily	200 000 Kč
Program pro evidování a prodej	20 000 Kč
Počáteční investice celkem	420 000 Kč

Tabulka 4 Deponie počáteční investice (zdroj: vlastní zpracování)

Jak lze vidět z tabulky, společnost by pro počáteční fungování deponie nepotřebovala tak velké investice, jelikož většinu vybavení již má. Pro potřeby deponie by současný nakladač byl dostatečný a pro začátek by dostačoval i současný sklápěcí vůz s přívěsem.

Náklady na jedno otočení nákladního automobilu - před propočtem nákladů je potřeba znát několik údajů, které jsou uvedeny v následující tabulce:

Ukládka zeminy	75 Kč/t
Ukládka sutě	150 Kč/t
Nosnost soupravy	28 t
Spotřeba automobilu	50 l/100km
Cesta na skládku a zpět	75 km
Kalkulovaná cena nafty	29 Kč/l
Fixní odměna pro řidiče	500 /otočka

Tabulka 5 Přehled jednotkových nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Náklady pro vývoz deponie na skládku za Prahu lze vyčíslit takto (výpočty předpokládají plně naložený automobil s přívěsem):

Položka	Náklad (Kč)
Řidič	500
Opotřebením automobilu, návěsu, nakladače	400
Mýto	300
Nafta	1 200
Náklady na otočení jednoho automobilu celkem	2 400

Tabulka 6 Náklady na otočení jednoho automobilu (zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že jedno otočení nákladního automobilu s návěsem na skládku a zpět společnost stojí 2 400 Kč. Výpočet předpokládá, že souprava bude plně naložená, tedy poveze 28 t.

Náklady na provoz deponie - dalším nákladem by pro firmu byl jeden zaměstnanec, který by se musel přijmout na pozemek jako obsluha nakladače. Jako obsluha váhy by fungoval dispečer společnosti. Jako další náklad je potřeba uvažovat pronajmutí nového parkovacího stání pro automobily, dále energie, opotřebením nakladače a jeho opravy, provozní hmoty a jiné náklady.

Položka	Roční náklad (Kč)
Zaměstnanec	264 000
Pronájem parkoviště	200 000
Nakladač	200 000
Energie	30 000
Ostatní náklady	40 000
Celkem	734 000

Tabulka 7 Náklady na provoz deponie (zdroj: vlastní zpracování)

Výnos pro firmu by byl tvořen výkupem sutě a zeminy a prodejem štěrků a písků. Výhodou je, že jak štěrky, tak písky se dají koupit na stejném místě, kam se vyváží suť a zemina, tudíž při nákupu

štěrků, nebo zeminy nepojede auto zpět prázdné, ale bude vytižené. V tabulce můžeme vidět ceny, za které by mohla deponie fungovat. Ceny by mohly být dále upraveny, jedná se o přibližný průměr cen v Praze. V tabulce jsou rovněž uvedeny ceny, za které firma materiály ukládá, nebo nakupuje.

Druh	Cena ukládky/prodeje za tunu (Kč)	Cena v nákladech firmy za tunu (Kč)	Rozdíl (Kč)
Ukládka sutě	300	150	150
Ukládka zeminy	250	75	175
Písek praný	270	95	175
Písek maltový	300	125	175
Štěrky 4/8	380	270	110
Štěrky 8/16	380	250	130

Tabulka 8 Přehled nabízených služeb (zdroj: vlastní zpracování)

Jednoduchým výpočtem pak lze zjistit, že při jedné otočce, kdy se vykoupená suť odveze na skládku, firma vydělá 1 800 Kč, v případě zeminy pak tato částka tvoří 2 500 Kč.

Předpokládaný objem prodeje je těžké odhadnout. Nicméně po konzultaci s majitelem společnosti a sledování provozu na jiných deponiích v okolí by čísla měla odpovídat reálným možnostem firmy v této lokalitě.

Druh	Předpokládaný objem výkupu, prodeje / rok (t)
Ukládka sutě	9 000
Ukládka zeminy	6 000
Písek praný	1 500
Písek maltový	1 000
Štěrky 4/8	1 500
Štěrky 8/16	1 000

Tabulka 9 Předpokládaný objem pro deponii (zdroj: vlastní zpracování)

Při předpokládaných objemech by společnost z deponie na skládku vyvezla 15 000 t odpadu za rok, což při odvezení 28 t na jednu otočku dělá přibližně 536 cest. Při nákladech 2 400 Kč na jednu cestu tvoří celkové náklady na cesty 1 286 400 Kč. V tabulce pak vidíme předpokládané zisky z deponie.

Druh	Roční zisk (Kč)
Ukládka sutě	1 350 000
Ukládka zeminy	1 050 000
Písek praný	262 500
Písek maltový	175 000
Štěrka 4/8	165 000
Štěrka 8/16	130 000
Celkem	3 132 500

Tabulka 10 Zisk z deponie (zdroj: vlastní zpracování)

Po odečtení nákladů spojených s provozem deponie (734 000 Kč) a nákladů na automobil (1 286 400 Kč) od kalkulovaných výnosů, se dostaneme k číslu 1 103 100 Kč. Toto číslo vyjadřuje roční zisk před zdaněním, neboli cashflow.

6.3 Zhodnocení investice za pomoci ČSH

Pro reálnější zhodnocení investice byla využita metoda Čisté současné hodnoty, která pracuje s hodnotou peněz v čase. Při výpočtu bylo předpokládáno, že se cashflow v letech měnit nebude.

$$\text{ČSH} = -\text{INV} + \sum_0^t \frac{\text{CF}_t}{(1+i)^t}$$

CF - peněžní tok za daný rok

INV - investice vložená na počátku

i - diskontovaná míra = 1,5 (riziková prémie banky) + 0,4 (úrok na spořicí účet) + 1,22 (průměrná míra inflace) = 3,12 %

$$\begin{aligned} \text{ČSH} = & -420\,000 + \frac{1\,103\,100}{(1+0,0312)^1} + \frac{1\,103\,100}{(1+0,0312)^2} + \frac{1\,103\,100}{(1+0,0312)^3} \\ & + \frac{1\,103\,100}{(1+0,0312)^4} + \frac{1\,103\,100}{(1+0,0312)^5} \end{aligned}$$

$$\text{ČSH} = -400\,000 + 1\,069\,725 + 1\,037\,359 + 1\,005\,973 + 975\,536 + 946\,020$$

$$\text{ČSH} = 4\,634\,613 \text{ Kč}$$

Z výpočtu vidíme, že výsledek 4 634 613 Kč je velice kladný a investice by pro podnik rozhodně smysl měla.

V případě, že by se podnik rozhodl tento projekt realizovat, bylo by nutné realizovat pro něj marketingovou kampaň. Musely by se

vytvořit kvalitní webové stránky a na ně by bylo třeba umístit kvalitní internetová reklama upozorňující na nově otevřenou deponii. Dále by bylo vhodné dát velkoplošnou reklamu na hlavní silnici, která se kříží s ulicí vedoucí k deponii, upozorňující na novou službu. Na automobily, které společnost vlastní dodělat reklamu upozorňující mimo současných služeb rovněž na tuto novou. Dále předělání vizitek, které firma v současné době má a jejich rozmístění ve stavebninách.

Společnost by ve svých reklamách měla cílit zejména na firmy, ty pro ni budou klíčové pro fungování deponie. V tomto segmentu existuje omezený počet zákazníků a společnost se musí snažit zaujmout co největší část z nich. Měla by se prezentovat jako menší firma, která zaujme svými službami a vstřícným jednáním. Měla by se tedy snažit využívat spíše tržní specializaci, kdy se snaží uspokojovat různé potřeby svých zákazníků, čemuž odpovídá i nabídka služeb.

6.4 Plány firmy

Jak již bylo řečeno, společnost nemá jasně definované plány, kterých bych se mohla držet. Její plánování je spíše nahodilé a operativní. Společnost tímto stylem nefunguje špatně, ale mohla by fungovat ještě lépe, pokud by se držela stanovených plánů. Měla by mít alespoň dva: roční a dlouhodobý. Následné dva vzorové plány byly pro firmu sestaveny s předpokladem, že spustí projekt deponie. K jejich vytvoření byla využita metoda SMART.

Roční plán by mohl vypadat takto: do konce května dokončit přestavbu nákladního vozu na kontejnerový - to zahrnuje rovněž vyřízení veškerých dokumentů spojených se zápisem do velkého technického průkazu vozidla a následné splnění podmínek stanice technické kontroly. Do konce června dokončit panelování pozemku za pomoci panelů, které se již na pozemku nachází, a uvolnit tak prostor, který zabírají. V případě potřeby dokoupit další panely. Do konce června rovněž najmout brigádníka pro správu a výpomoc na pozemku. V průběhu roku 2017 zajistit veškeré podklady potřebné pro založení deponie, tak aby na konci roku 2017 byly veškeré dokumenty již ve finální podobě. Do konce roku 2017 rovněž snížit celkovou sumu nezaplacených pohledávek alespoň o 20 %.

Dlouhodobý plán: Do dubna roku 2018 mít pozemek připravený pro otevření deponie, rovněž mít automobily a vybavení odstavené na pronajatém parkovišti. Do května téhož roku realizovat marketingovou kampaň pro deponii. Do roku 2019 obměnit nejstarší vůz ve vozovém parku. V roce 2020 koupit novější sklápěcí vůz s větší nosností. Do

roku 2022 přikoupit pozemky v okolí a zvětšit tak pozemek určený pro chod deponie. Do roku 2025 dostat společnost do stádia, kdy bude fungovat samostatně a vedení bude pouze korigovat směr, kterým se bude ubírat. V dalších letech následně více diverzifikovat portfolio společnosti a obohatit ho o aktivity odlišné od současných aktivit společnosti, zejména o aktivity, které prosperují v zimních měsících.

V plánech byla využita metoda SMART a byly koncipovány s ohledem na vize, mise a cíle společnosti. Rovněž byly přizpůsobeny požadavkům vlastníka společnosti.

6.5 Shrnutí závěrečných doporučení

Po zpracování veškerých analýz a zkoumání společnosti lze analyzovanou společnost označit jako firmu, s dobrým základem a vysokým potenciálem pro svůj další rozvoj. Problémovou částí ve firmě je řízení, které nepůsobí uceleným dojmem a chybí zde základní prvky řízení jako vize, mise, a cíle, které ovšem byly v bakalářské práci definovány. Podnik by s nimi měl nadále pracovat, vnášet je do řízení společnosti a plánovat s nimi. Plánování samotné je ve firmě rovněž úskalím. Podnik plány v podstatě netvořil a plánoval nahodile, bez hlubšího systému. Toto by měl podnik napravit a začít tvořit roční plány a zároveň mít plán dlouhodobý. Oba dva zmiňované plány byly v bakalářské práci rovněž stanoveny a pro podnik by se mohly stát závaznými. Podnik díky plánování bude výkonnější a usnadní to i řízení společnosti.

Dalším negativem je nedostatek zaměstnanců, který firma pociťuje zejména v letních měsících, kdy je velké množství práce. Tento problém by se dal řešit pomocí brigádníků, případně přijmutím dalších řidičů. V oblasti marketingu společnost postrádá výrazné odlišení od konkurence, kdy by firma mohla být jasně identifikována a přineslo by jí to konkurenční výhodu. Navrhovanou možností by zde mohlo být vizuální tematické sjednocení vozového parku, které by dozajista poutalo pozornost a bylo by jasně identifikovatelné s firmou ADBA, s. r. o..

Z analýz společnosti bylo zjištěno, že firma má velkou příležitost spočívající v založení deponie, na pozemku, který vlastní. Pro tento nápad byly vykalkulovány náklady spojené s jeho realizací. Z následného hodnocení investice pomocí dynamické metody hodnocení investic ČSH neboli čisté současné hodnoty, bylo zjištěno, že firma má opravdu velký potenciál v rozvoji této služby. S tímto zjištěním bylo dále počítáno v plánech společnosti, které byly přizpůsobeny realizaci tohoto projektu.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýz určit současné postavení firmy na trhu a doporučit změny vedoucí ke zlepšení pozice firmy v tržním prostředí v kontextu strategického marketingu. Hlavním přínosem práce tedy je zlepšení postavení společnosti ADBA, s. r. o. na trhu, při provedení navrhovaných změn.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První zpracovávala teoretické základy týkající se strategického marketingu a analýz, týkajících se tématu. Druhá část následně aplikovala teoretické základy na skutečný podnik ADBA, s. r. o. Byly zkoumány mechanismy, fungování podniku a následně byla provedena analýza podniku.

Ze SWOT analýzy podniku byly zjištěny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které na podnik působí. Z této analýzy vyšel podnik jako stabilní podnik, se silnými základy a mnoha silnými stránkami, na druhou stranu ale byly zjištěny i nedostatky, které je potřeba napravit pro lepší chod podniku. Bylo popsáno příležitosti, které podnik má, přičemž tou nejvýraznější je otevření deponie pro veřejnost. Rovněž ale byly zjištěny hrozby, které na podnik působí, ty ovšem nejsou tak výrazné, i když riziko představují.

Druhou metodou užitou v praktické části byla Bostonská matice, která ukázala, jak si stojí portfolio služeb společnosti. Za pomoci této analýzy jsme postihli kvalitně postavené portfolio služeb, které podnik nabízí. V každém kvadrantu matice se nachází jedna služba, ovšem hlavní činnost společnosti dokáže uživit i méně výdělečné nebo rizikové služby. V portfoliu působí jako dojná kráva kontejnerová přeprava, které dokáže finančně pokrýt i ostatní služby. Velký rozvoj je zaznamenán ve výkopových pracích a rovněž vysoký potenciál má deponie, kterou by mohla společnost nabízet. Bídým psem je pak těžká technika, kterou společnost nabízí jen okrajově a využívá jí spíše interně pro vlastní potřebu.

Analýza Porterových sil následně ukázala tržní prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Bylo zjištěno, že společnost není nijak významně na trhu ohrožována silami, které na trhu působí. Největším ohrožením pro ni je současná konkurence, se kterou soupeří o zakázky a zákazníky. Ostatní síly působící na trhu mají spíše okrajový vliv a firmu tolik neohrožují.

Další z užitých analýz byla analýza makroprostředí, neboli PEST analýza zkoumající okolní vlivy, které na firmu působí. Tato analýza pro firmu vyšla přívětivě. Nepodniká na poli, které by bylo

závislé na zásadních technických inovacích nebo na sociokulturních faktorech. Nejvíce ji ovlivňují faktory ekonomické, které jsou v současné době přívětivé a faktory politicko-legislatvní, které ovšem nepůsobí moc kladně. Stát zde neustále podnikání komplikuje a ztěžuje.

Poslední užitou analýzou je analýza konkurenční výhody, ve které byla zjištěna nedostatečná diferenciaci společnosti. Firmě chybí jasný prvek, který by ji pomohl ke snadné identifikaci a zapamatovatelnosti. Jako možná metoda odlišení zde bylo navrženo sjednocení vozového parku do nápaditých motivů, které by bylo těžké přehlédnout a byly by snadno spojitelné s konkrétní firmou ADBA, s. r. o.

Na základě výsledků analýz lze konstatovat, že podnik má dobré základy, na kterých se dá stavět. Má několik slabých stránek, na kterých je potřeba zapracovat, ale i mnoho silných, které dokáže využít. Podnik má velký potenciál pro rozvoj v oblasti otevření deponie pro veřejnost. V práci byly navrhnuty nejvýznamnější body, které je třeba vyřešit a byla předestřena jejich možná řešení. Dále byl zpracován investiční propočet pro projekt deponie, ve kterém lze spatřit velký potenciál pro rozvoj firmy. V případě vyřešení několika základních problémů (postup řešení těchto problémů byl v práci nastíněn) bude společnost fungovat dozajista mnohem lépe.

Cíl bakalářské práce, který byl na začátku definovaný, byl splněn. Přínos předložené práce, kterým jsou návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení fungování firmy, by mohl ocenit zejména majitel firmy, který společnost řídí. Autor věří, že si analýzy pečlivě prostuduje a vezme jeho návrhy na zlepšení v úvahu. Tato práce by mohla rovněž sloužit jako podklad pro další rozvoj firmy ADBA, s. r. o..

Seznam použité literatury

1. *American marketing association* [online]. AMA, 2013 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
3. DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck.
4. FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
5. HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
6. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada.
9. KAŠÍK, Milan; HAVLÍČEK, Karel, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
10. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., 2001. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
11. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada.
12. KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: VŠE.
13. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
14. SOLOMON, Michael R.; MARSHALL, Greg W.; STUART, Elnora W., 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Computer Press.
15. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing.
16. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tvorba hodnot v marketingu (Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG. G. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 99).	15
Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. Praha: Grada, 2012, s. 99).	23
Obrázek 3 Bostonská matice (Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 19).	24
Obrázek 4 Porterovy síly (Zdroj: Kovář, František. Strategický management. Praha: VŠE, 2008, s. 106)	26
Obrázek 5 PEST analýza (Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří - SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 10).	28
Obrázek 6 Analýza konkurenční výhody (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 117)..	29
Obrázek 7 Organigram společnosti ADBA (zdroj: vlastní zpracování)	33
Obrázek 8 BCG matice společnosti (zdroj: vlastní zpracování) ...	43
Obrázek 9 Konkurenční výhoda firmy (zdroj: vlastní zpracování) .	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 Konkurence společnosti ADBA (zdroj: vlastní zpracování)	34
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti (zdroj: vlastní zpracování)	40
Tabulka 3 PEST analýza firmy (zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka 4 Deponie počáteční investice (zdroj: vlastní zpracování)	53
Tabulka 5 Přehled jednotkových nákladů (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 6 Náklady na otočení jednoho automobilu (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 7 Náklady na provoz deponie (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 8 Přehled nabízených služeb (zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 9 Předpokládaný objem pro deponii (zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 10 Zisk z deponie (zdroj: vlastní zpracování)	56

