

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Marketingový plán vybrané firmy**

**Marketing plan of selected company**

Radka Kokošková

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingový plán vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis

autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Všem, kteří se mnou spolupracovali při zpracování bakalářské práce. Především pak děkuji Ing. V. Škopkovi za cenné rady a ochotu. Dále děkuji osobám ze společnosti KERAMOST, a.s. za poskytnutí nezbytných materiálů a informací k vytvoření práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Marketing a marketingové plánování .....	9
2 Marketingový plán.....	11
2.1 Marketingové nástroje.....	12
2.1.1 Marketingový mix.....	12
2.2 Situační analýza .....	17
2.2.1 Vnitřní prostředí.....	17
2.2.2 Mezoprostředí .....	17
2.2.3 Vnější prostředí.....	19
2.2.4 SWOT analýza.....	20
2.3 Průzkum trhu.....	22
2.3.1 Business-to-business trh .....	23
2.4 Marketingové cíle.....	23
2.5 Marketingové strategie.....	24
2.6 Akční plány .....	25
2.7 Rozpočet.....	26
2.8 Kontrola.....	26
3 Společnost KERAMOST, a.s.....	27
3.1 Základní identifikační údaje.....	27
3.2 Historie společnosti.....	27
3.3 Společnost v současnosti.....	28
3.4 Situační analýza vnitřního prostředí.....	29
3.4.1 Zdroje řízení.....	29
3.4.2 Finanční zdroje .....	30
3.4.3 Lidské zdroje.....	34
3.5 Analýza marketingových nástrojů firmy.....	36
3.5.1 Produkt.....	36

3.5.2	Cena .....	38
3.5.3	Distribuce.....	39
3.5.4	Propagace.....	40
3.6	Situační analýza mezoprostředí.....	42
3.6.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů .....	42
3.6.2	Rivalita mezi stávajícím konkurenty .....	42
3.6.3	Smluvní síla odběratelů .....	44
3.6.4	Smluvní síla dodavatelů.....	44
3.6.5	Hrozba substitučních výrobků .....	44
3.7	Situační analýza vnějšího prostředí.....	46
3.7.1	Právní, politické a legislativní podmínky .....	46
3.7.2	Ekonomické podmínky .....	47
3.7.3	Sociální podmínky .....	49
3.7.4	Technologické podmínky .....	49
3.8	SWOT analýzy společnosti KERAMOST, a.s.....	50
3.9	Marketingové cíle společnosti.....	53
3.10	Marketingová strategie .....	55
3.11	Akční plány, rozpočet.....	56
3.12	Kontrola.....	60
4	Závěr .....	61
	Seznam obrázků.....	63
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam literatury .....	64
	Seznam příloh .....	68

## Úvod

Téma *Marketingový plán vybrané firmy* jsem si pro bakalářskou práci vybrala proto, že se s problematikou marketingu a s ním spojené marketingové plánování setkávám neustále při studiu na bakalářském programu Fakulty ekonomické. V práci jsem své studiem získané poznatky aplikovala na konkrétní vybranou firmu KERAMOST, a.s., na kterou jsem zpracovala kompletní marketingový plán. Jako další důvod pro volbu tohoto tématu bylo, že jsem se chtěla o této společnosti dozvědět více informací, protože jsem měla možnost se zaměstnanci této firmy spolupracovat, neboť jsem v ní absolvovala svoji první praxi za studia na vysoké škole v ekonomickém úseku a práci v marketingovém oddělení jsem chtěla lépe poznat. Myslím si, že rozšíření si teoretických znalostí, ale též praktických zkušeností mi napomůžou nejen ve studijním životě, ale také v budoucím zaměstnání. Cílem práce bylo zhodnotit současnou situaci podniku a jeho postavení na trhu a následně vypracovat marketingový plán pro následující období.

Bakalářská práce se skládá ze tří postupně navazujících částí. První kapitola obsahuje teoretické seznámení s marketingem, vysvětlení základních pojmů, které se týkají marketingu a marketingového plánování. V následující teoretické části práce jsem postupně popsala jednotlivé kroky marketingového plánu. Poslední rovina práce je zaměřena na praktickou část, kde jsem vypracovala konkrétní marketingový plán firmy. Důležitý prvek v tomto úseku práce je vyhotovení jednotlivých analýz okolí firmy, z nichž jsem nakonec mohla zhotovit konkrétní plán pro rok 2013.

Při koncipování teoretické části bakalářské práce bylo především vycházeno z odborných publikací od českých a zahraničních autorů. Teoretické poznatky z těchto knih byly doplněny o autorčiny názory. Veškerá použitá literatura je shrnuta v závěru práce ve zdrojích.

Pro zhotovení praktické části bakalářské práce jsem spolupracovala se společností KERAMOST, a.s. Zaměstnanci marketingového oddělení s bývalým ředitelem marketingového oddělení mi poskytli veškeré informace potřebné pro vypracování této části. Příkladem mohu uvést účetní dokumenty a další materiály. Bezespou dalším

důležitým informačním kanálem byl internet, kde se daly najít informace o marketingovém plánu, ale také zajímavé články týkající se aktuální situace na trhu.

Práci jsem zpracovávala dle uvedené Metodiky k bakalářské/diplomové práci od doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc. Pro zhotovení textové formy jsem použila Microsoft Word 2007, tabulky byly vytvořeny pomocí Microsoft Excel 2007.

## 0 Marketing a marketingové plánování

Ten, kdo chce podnikat, se musí bezesporu zamyslet nad pojmem marketing. Tento koncept je nezbytnou součástí podnikání. Moderní marketing je záležitostí prakticky celé firmy, čímž se liší od minulosti, kde marketing mělo na starosti jen marketingové oddělení firmy. Na definici **marketingu** můžeme nahlédnout do různých publikací.

L. Rogers ve svém díle definuje marketing takto: „*Marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkovi. Jedná se o zjišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem.*” [15, str.1]

Dle Kotlera můžeme marketing definovat takto: „*Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and exchanging products and services of value freely with other.*” [9]

V překladu to znamená, že **marketing** je společenský proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí skrz vytváření, nabízení a výměnu hodnot výrobků a služeb volně s ostatními.

Jako poslední uvedu definování marketingu podle J. Boučkové: „*Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníků tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.*” [1, str. 3]

Z předchozích definic můžeme postřehnout, že uspokojování **potřeb** zákazníků je pro **marketing** zcela klíčové, avšak podle mého názoru význam marketingu nejlépe vystihuje J. Boučková, která evidentně rozšiřuje pojetí P. Kotlera, protože nám ukazuje marketing jako proces, jehož hlavním cílem je jak uspokojování potřeb zákazníků, tak dosažení cílů organizace.

**Marketingové plánování** je proces používající se k objasnění metod, které popisují užití marketingových zdrojů, abychom dosáhli marketingových cílů. Je to složitý děj, jelikož každý podnik má odlišné zdroje a cíle, navíc měnící se v průběhu času. **Marketingové plánování** též slouží k segmentaci trhu na části, k odhadnutí velikosti trhu, k identifikaci tržní pozice a k tvorbě plánu a realizaci možného tržního podílu



v rámci rozdělení trhu. Tento proces v sobě zahrnuje výzkum organizace z vnějšího i vnitřního pohledu, analýzu slabých a silných stránek podniku. Z těchto částí můžeme poté stanovit předpoklady společnosti a poté odhadnout budoucí vývoj. Následuje firemní stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií, definice programů, sestavení rozpočtu a vše je zakončeno nekončícím kontrolováním splnění daných výsledků. Proces plnění se také neustále aktualizuje. [18, str.13]

# 1 Marketingový plán

Marketingový plán je podle většiny považován za jednu z nejdůležitějších částí marketingového procesu a také důležitý materiál pro vypracování finančního plánu podniku.[2, 11] Většina byznys plánů, někdy nazýváno jako bitevní plán, se vztahuje na období jednoho roku. Společnosti se liší pojetím plánu. Některé z nich ho berou jako velmi vážný dokument, zatímco druzí ho pokládají jen jako hrubý podklad k jednání. V již sestavených plánech ovšem nacházíme často nedostatky, za které jsou odpovědní hlavně vedoucí pracovníci, kterým chybí nedostatek realismu nebo se zaměřují jen na krátkodobé období či dostatečně nedokážou analyzovat schopnosti konkurentů. [11]

Definice marketingového plánu je několik. J. Westwood pohlíží na byznys plán jako **nástroj komunikace**, který obsahuje všechny prvky marketingového mixu, data týkající se dosažení stanovených firemních cílů. [18]

Marketingový plán se může také vymezit jako **nástroj**, jehož hlavním cílem je zlepšení obchodních výsledků společnosti za pomoci realizace efektivních marketingových aktivit. [20]

Podle mého názoru je sestavení marketingového plánu velmi užitečným nástrojem, jelikož může organizacím pomoci dosáhnout marketingových cílů, jimiž jsou obvykle dosažení co nejvyššího zisku a úspěšné vedení firmy. Firma si v něm rozebírá své vlastní počínání, a proto by měla s plánem pracovat průběžně po celou dobu. Tento plán může přispět k uvážlivému rozvrhnutí budoucích aktivit instituce nebo zaměření se na činnosti, ve kterých společnost prospívá. Tvůrci plánu však nesmí zapomenout, že se jedná pouze o prognózu, která je spojená s riziky. Některé předpoklady se postupem času mohou projevit jako mylné a to zejména díky nestálosti trhu či vstupu faktorů, které nebylo možno dříve vzít v potaz.

Obsah **marketingového plánu** lze hrubě shrnout do dvou bodů, za prvé provádění analýzy současného stavu podniku a jako další plánování, či odhad budoucnosti firmy. [20] Jestliže se na náplň plánu koukneme podrobněji, tak se první bod dělí na dílčí části, kde nalezneme stručné shrnutí hlavních podnikových cílů, abychom pochopily, o co tvůrcům plánu jde, a obsah, s čím se později v konceptu setkáme. Dále se v analýze současného stavu uvádí situační analýza zabývající se údaji o tržbách, nákladech, trhu,

konkurenci a vnějším prostředím firmy, jinak řečeno provedeme marketingový průzkum vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Tyto údaje jsou důležité pro tvorbu SWOT analýzy, kterou se budu zabývat dále v textu. V této části plánu se nachází také stanovení předpokladů, které se vztahují k vnějším faktorům a to zejména ekonomickým a technologickým. Po splnění těchto jednotlivých částí se dostáváme k následujícímu bodu, jenž se větví na marketingovou strategii, kde manažeři definují poslání firmy, marketingové aktivity a programy a finanční cíle, s nimiž souvisí finanční plánování, obsahující sestavení rozpočtu, ve kterém nalezneme prognózu obrátu a výdajů a analýzu ziskovosti, a kontrolu plnění, což je poslední část marketingového plánu zabývající se monitorováním, jak se plán plní a zda nepotřebuje případnou aktualizaci. [18, 11]

Je očividné, že se marketingovým plánem zabývají nejen vedoucí manažeři, ale také zaměstnanci, proto je důležité je s jeho body blíže seznámit. Dobří manažeři by měli vyžadovat zpětnou vazbu, aby bylo zajištěno pochopení tohoto procesu. Domnívám se, že pomocí motivace by bylo možné zajistit podporu a ztotožnění se s plánovanou strategií od zaměstnanců, což je velmi žádoucí pro požadovaný úspěch firmy.

## **1.1 Marketingové nástroje**

Ke správnému sestavení marketingového plánu je zapotřebí použít vhodné nástroje, které by podpořily a zajistily prezentaci a upevnily produkt ve vědomí zákazníků. [10] Ve své práci jsem zvolila pro tuto příležitost marketingový mix, lépe definováno jako produktový **marketingový mix 4P**.

### **1.1.1 Marketingový mix**

Marketingový mix tvoří základ pro podnikovou funkci marketingu a obsahuje mnoho činností, proto vědci pracují na určité klasifikaci, která by nám napomohla porozumět mu. Ve své práci budu vycházet s klasifikací od profesora J. McCarthy, který na počátku 60. let navrhl marketingový mix, jehož součástí jsou čtyři P, které znázorňují počáteční písmeno jednotlivé složky mixu. Jedná se o product, price, place a promotion, nebo-li do češtiny přeloženo jako produkt, cena, distribuce a propagace. Jde o propojení teorie s praxí. Marketingový mix nám vychází z informací získaných

průzkumem trhu, kde vstupy tvoří informace a výstupy marketingová rozhodnutí. Všechny prvky musí zákazník vnímat jako homogenní celek.

**Obrázek č. 1: Marketingový mix**



**Zdroj: vlastní zpracování, [8]**

Postupem času byla metoda 4P doplněna či upřesněna o další složky, např. o people, politics a public opinion, přeloženo jako lidské zdroje, politika a veřejné mínění. Produktový marketingový mix 4P je často podrobován kritice v souvislosti s řízením vztahů se zákazníky, protože pohlíží na produkt z pohledu producenta a tím pádem se více zaměřuje na provoz podniku a nikoli na zákazníka jako takového. [4, 10, 15, 16]

### **Produkt**

Východisko každého podnikání je bezesporu nabídka nebo produkt, protože bez výrobku nemůžeme vstoupit na trh. Použijeme-li z hlediska marketingu extenzivní definici, tak je produkt nebo služba soubor reálných a nereálných atributů, jimiž je zákazník ochoten uspokojovat svá přání a tužby. Z této definice vyplývá, že je výrobek **nositelem užitků**, které musí zákazník snadno vnímat. Zákazníci by měli u výrobků oceňovat především jejich kvalitu. Cílem organizací je ovlivnit zákazníky, aby upřednostňovali jejich výrobky, což dosahují odlišením své nabídky od ostatních. Produkty by měli obsahovat vlastnosti, které aktuálně odpovídají požadavkům trhu. Strategické problémy, které mohou nastat, můžeme řešit dvěma způsoby. První z nich je diferenciací výrobku, který je využíván u standardizovaných výrobků s homogenní poptávkou. Jednoduše řečeno se jedná o vývoj nových vlastností výrobku, abychom se

odlišili od konkurence jiným způsobem, než je cena. Pokud je trh heterogenní, tak se využívá metoda segmentace trhu, jejímž cílem je vytvořit různé varianty výrobku, aby odpovídaly specifickým požadavkům zákazníků. Je však na místě zmínit, že tato strategie je účinná jen dočasně, jelikož firmy brzy proniknou na trh s konkurenčními výrobky. [10, 15, 16]

## **Cena**

Cena je jediná složka marketingového mixu, která **produkuje příjmy**, ostatní komponenty vytvářejí náklady. Obecně se cena odráží od ochoty spotřebitelů zaplatit. Ceny tvoří zisk, jímž se zaplatí veškeré výlohy a navíc vytvářejí rezervu pro budoucnost, kdy obchod zrovna neprosperuje. V momentě, kdy chceme soutěžit pomocí cen, musíme pracovat efektivně a připravit se na konkurenční protiútok. V situaci, kdy zákazník kupuje hodnotu a podnik poskytuje stejný užitek jako konkurence s tím rozdílem, že nabízí nižší cenu, tak se dosahuje jedinečné prodejní nabídky. [10, 15, 16]

Tento marketingový nástroj by měl podle mého názoru vycházet z marketingové strategie podniku. Při stanovování ceny by měli manažeři myslet na to, aby pokryli náklady podniku, aby byli schopni konkurovat ve svém odvětví a zároveň dosahovali předem stanovených podnikových cílů.

Cenu lze stanovit následujícími třemi způsoby:

- 1) nákladově orientovaná cena - cena založená na nákladech,
- 2) poptávkově orientovaná cena
- 3) konkurenčně orientovaná cena - cena založená na cenách konkurence [8]

## **Distribuce**

Místo prodeje je velmi důležitou součástí marketingového mixu, jelikož výrobek můžeme prodat jen v případě, že je umístěn tam, kde ho zákazník očekává, tzn. místo, kde je zákazník ochoten si produkt koupit. Prodávající se musí nejdříve zamyslet, jakým způsobem budou své výrobky dodávat cílovému trhu. [10, 15, 16]

Distribuci můžeme provádět třemi základními způsoby:

- přímo odběrateli
- přes zprostředkovatele
- přes více zprostředkovatelů [15, str. 4]

Pokud se jedná o přímý prodej, tak můžeme zmínit např. prodej ambulantní, zásilkový či vlastní síť prodejen. Druhým způsobem, což je prodej přes zprostředkovatele, se myslí prostřednictvím maloobchodu, například obchodní domy, supermarkety nebo zasilatelské obchody, či velkoobchodu s úplným nebo částečným servisem. Jako poslední možnost se nám nabízí přes více zprostředkovatelů, což zahrnuje například zástupce, komisionáře, majitelé licencí atd. [15, 16]

Rozhodující podmínkou úspěšného odbytu je také volba distribuční politiky, která se volí podle frekvence prodejů, kterou dané zboží vyžaduje. Na výběr máme tyto formy či jejich kombinace:

- **masová hromadná distribuce** - jedná se o výrobek, který je dostupný kdekoli, komukoli a kdykoli
- **výběrová distribuce** - kdy výrobci preferují výběr místo prodeje s osobním prodejem za účelem dosáhnout optimálního prostředí a potřebného rozsahu odborné prodejní péče
- **výhradní (výlučná) distribuce** - jde o svěřením výrobku omezenému počtu prodejních míst, neboť výrobek potřebuje specializované vystavování, vyžaduje komplikovaný servis nebo je určen pro prestižní tržní segment. [16]

Z mého pohledu je distribuce velmi vážné rozhodnutí, které musí manažeři udělat, neboť se pojí s poměrně dlouhodobým závazkem, od něhož je těžké upustit. V dnešní době vidím veliký rozmach nákupu pře internet, avšak je samozřejmostí, že to lze jen u určitých typů produktů.

### **Propagace**

Poslední P, tedy promotion, představuje komunikační nástroj. Hlavním cílem propagace je informovat odběratele a vytvořit pozitivní dojem u potenciálních zákazníků o výrobku a tím ovlivnit nákup produktu či prodej. Nepřímou funkcí propagace můžeme označit překonání sezónních prodejních výkyvů, působení na distribučních cestách a místech prodeje, možnosti nového užití výrobku, oznamování připravovaných akcí, jako jsou například slevy cen či nový druh obalu.

Tento nástroj, někdy označován jako komunikační mix, můžeme členit na pět obširnějších kategorií:

- reklama
- podpora prodeje
- public relations
- osobní prodej
- přímý marketing [16, 10]

Součástí komunikačního mixu je také firemní image, kterou firma využívá, aby se odlišila od svých konkurentů. Jako základní prvek pro společnost, je udržení trvale jednotného vizuálního stylu své prezentace navenek. K tomu, aby podnik mohl tento cíl splnit, slouží dodržování zásad aplikace kodifikovaných prezentačních prvků. Firma, dbající na dodržování výše uvedeného, je vybavena grafickým manuálem, který definuje základní parametry firemního stylu tiskovin, logo, firemní barvy, grafické značky a písma. V **corporate identity** hraje podstatnou roli první dojem, celkový pocit a estetické zpracování, které by mělo především oslovit cílovou skupinu firmy. [30]

**Firemní značka** vzniká kombinací názvu, slov, symbolů či obrazů. Hlavní význam **loga** by mělo být lehce zapamatovatelné označení výrobků, tak, aby se odlišovaly produkty od příbuzných skupin jiných produktů a současně se propagovaly. Logo by mělo být snadno zapamatovatelné, kreativní a profesionální, jelikož slouží k budování image firmy. Kvalitní logo společnosti nemusí vyjadřovat pouze náplň či předmět podnikání firmy, avšak také profesionalitu, solidnost nebo tradici firmy. Firma také nesmí zapomenout registrovat logotyp jako ochrannou známku, tím se stává společnost jedinečnou a její značku nesmí používat jiný subjekt. [41]

Myslím si, že hlavním cílem propagace je opět užitek společnosti a její podstata je spatřována v umění přesvědčit druhé, že náš produkt je nejlepší volbou. Pro podnik je klíčové, aby rozlišoval formu komunikace, která by oslovovala největší počet zákazníků na rozdíl od zviditelnění image společnosti. Rozhodující je též volba reklamního média.

## 1.2 Situační analýza

Abychom mohli stanovit postavení firmy a určit její slabé a silné stránky, je zapotřebí zanalyzovat prostředí, ve kterém se firma nachází. Jedná se zkoumání vnitřního prostředí, mezoprostředí a vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká.

### 1.2.1 Vnitřní prostředí

Pro komplexní zhodnocení marketingového prostředí a všech faktorů, které na podnik působí, je zapotřebí důkladně poznat vnitřní prostředí firmy. Do této skupiny řadíme všechny prvky, vztahy a vazby mezi nimi uvnitř firmy. Pokud chce firma dosahovat vytyčených cílů, je zapotřebí, aby všechny prvky (jednotlivá oddělení firmy) navzájem spolupracovaly. Pokud podnik dokáže dobře zkombinovat využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů, výsledkem je vyšší účinnost všech činností, tvorba relativní konkurenční výhody při kontaktu s vnějším okolím firmy, což následně vede k dosahování firemních cílů a rozvoji firmy.

Mezi nejdůležitější zdroje firmy řadíme především:

- **Zdroje řízení** - myšleno vedoucí manažeři, jejich kvalifikace, kompetentnosti, schopnost rychlé reakce, komunikace, organizační struktura, její adaptabilita, flexibilita, firemní kultura a etika.
- **Finanční zdroje** - mezi ty řadíme zdroje financování podniku, vlastní kapitál, dostupnost cizích zdrojů, zadluženost, rentabilitu, likviditu, produktivitu práce a další finanční ukazatele.
- **Lidské zdroje** - počet zaměstnanců, jejich věková struktura, kvalifikace, zkušenost, mezilidské vztahy, či sdílení základních hodnot firmy. [12]

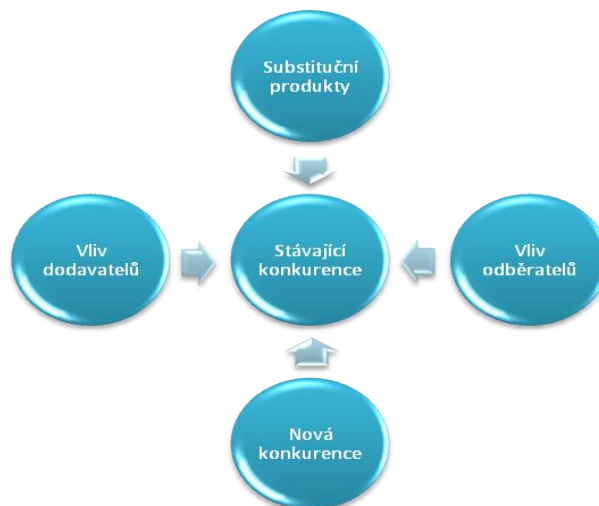
### 1.2.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je takové prostředí, které může podnik částečně ovlivnit. Toto prostředí analyzujeme za pomoci Porterova předpokladu, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech. Ty mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice podniků v dané části sektoru. **Porterova analýza pěti sil** formuje strukturální atraktivitu odvětví. Mezi těchto pět sil řadíme riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi



konkurenty v odvětví, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozby substitutů. [14]

**Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil**



**Zdroj: vlastní zpracování, [14]**

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty.** Atraktivita segmentu závisí na množství, síle a agresivitě konkurentů. Dále je ovlivňována ekonomickým růstem, vysokými fixními náklady nebo motivací konkurentů se v segmentu udržet. Tyto všechny faktory vedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám, rozšiřováním produktové řady a výsledkem je stále nákladnější soupeření. [9]

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů.** Míra této hrozby se odvíjí především od existence bariér vstupu do oboru. [14] Neatraktivnější odvětví je takové, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a zároveň bariéry výstupu nízké. [9]

- **Smluvní síla odběratelů.** Zákaznické skupiny mají zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby, pokud je to možné, mohly ovlivňovat, eventuálně určovat podmínky spolupráce s dodavatelem produktu. Odběratelský vliv může být velký, například pokud existují substituty či mnoho dodavatelů v okolí. [14] Z toho logicky vyplývá, že je segment neatraktivní, pokud mají zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. [9]

- **Smluvní síla dodavatelů.** Článek ovlivňující podnikatelský proces organizace je také dodavatel. Jedná se především o stanovování vysokých cen a tím zmenšující se zisk

nakupujícího. Možnost zvyšovat cenu je ovlivňována vzdáleností dodavatele od volné konkurence, důležitosti zákazníka, pokud je podnik monopolista nebo oligopolista nebo jsou příslušné výrobky dodavatele jedinečné. [14] Segment se nám proto zdá neatraktivní, pokud jsou dodavatelé schopní zvyšovat cenu či snižovat dodávané množství. [9]

- **Hrozba substitutů.** Jako substituty se nazývají produkty, které mají vlastnosti výrobku v oboru, a jenž uspokojuje též potřebu zákazníka. Náhračky mají bezpochyby vliv na cenu výrobku. Pokud představují vysokou hrozbu, pak firmy v odvětví nebudou zvyšovat ceny a budou se stále snažit inovovat a zdokonalovat své produkty či služby. [14] Odvětví není přitažlivé, pokud existují skutečné či potenciální náhražky produktu. [9]

### 1.2.3 Vnější prostředí

Aby firma mohla působit na trhu, musí neustále pozorovat své okolí, prognózovat chování okolního světa a určovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování společnosti. Vnější okolí chápeme jako výstupy nebo události, které se odehrávají mimo společnost, avšak přímo či nepřímo ovlivňují její chování. [3] Metoda PEST analyzuje faktory makroprostředí, z nichž později stanovujeme možné příležitosti či hrozby dané firmy. Aplikace PEST analýzy je užitečný způsob, jak shrnout vnější prostředí, v němž firma působí. Název této metody obsahuje počáteční písmena vnějších faktorů nejvíce ovlivňující chod firmy. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Na analýzu by měly navazovat úvahy reakce na tyto vlivy. [44]

- **Politické prostředí.** Do této skupiny řadíme soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů. Jedná se tedy o vliv vládních a politických orgánů nebo odborových organizací. Toto prostředí definuje hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky.
- **Ekonomické prostředí.** Toto prostředí zahrnuje vlivy ovlivňující kupní sílu a výdaje obyvatelstva, dále nezaměstnanost, inflaci, úrokovou sazbu a změny v měnovém kurzu. Tyto zmíněné veličiny jsou především významná pro získání

informací o jejich vlivu na zákazníky a jejich rozhodování. Firmu však zajímá také dostupnost úvěrů či daňová problematika.

- **Sociální prostředí.** Tento faktor ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů. Zahrnuje demografické a kulturní faktory, podobu poptávky, postoj k výrobkům či firmě, vzdělání obyvatelstva, náboženství nebo např. motivaci ke spotřebě.
- **Technologické prostředí.** Inovace nových technologií je v dnešní době mimořádně rychlá. Nové technologie ovlivňují výrobu, produktivitu práce, napomáhají snižování nákladů a ke zvyšování konkurenceschopnosti výrobku nebo firmy. Nové technologie sebou přinášejí nové příležitosti a často napomáhají uspokojovat nové potřeby spotřebitelů. [12]

#### 1.2.4 SWOT analýza

Mezi důležité nástroje strategického plánování firmy patří SWOT analýza, která napomáhá manažerům porovnat vnitřní organizační silné a slabé stránky s vnějšími příležitostmi a hrozbami. SWOT je zkratka, která je složená z prvních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato metoda umožňuje vedoucím pracovníkům kriticky pohlížet na firemní interní a externí prostředí a napomáhá zhodnotit, zda firma plní její základní vize. [13]

Díky této metodě se může společnost pokusit využít své přednosti, překonat své slabiny, zužít příležitosti a bránit se hrozbám. Pomocí SWOT analýzy mohou manažeři rozhodnout, zda je podnik či produkt schopen splnit daný plán a jaké bariéry bude muset překonat. [18]

**Obrázek č. 3: Matice SWOT**

SWOT analýza	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Analýza vnitřního prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

**Zdroj: vlastní zpracování, [18]**

V analýze by se manažeři měly zaměřovat pouze na **silné a slabé stránky** mající vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam znázorňuje nekoncentrovanost na důležité body. Příkladem silných stránek může být vedoucí pozice na trhu, špičkové technologie nebo špičková distribuční síť. Do slabých stránek naopak můžeme zařadit malou ziskovost, nedostatečná známost značky, nízký rozpočet na reklamu a propagaci nebo malé zastoupení na velkých trzích. [27.]

Marketingové **příležitosti** spadají do oblasti potřeb a zájmu odběratelů. V praxi se vyskytují tři hlavní možnosti tržních příležitostí. První z nich je dodávat produkty, kterých je nedostatek, jako druhá eventuálnost je dodávat již existující produkty ale lepším či novým způsobem. Poslední skupinu tvoří zcela nové produkty. Mezi příležitosti dále řadíme např. expanzi na nové trhy, lepší hospodářské klima, nové technologie nebo demografické změny. [11, 27]

**Hrozby** jsou představovány nepříznivým trendem, které mohou vést k poklesu obrátu či zisku. Společnost si předem stanovuje obranné plány, aby mohla reagovat na hrozbu v jejím průběhu. Hrozby pro společnost můžeme vidět např. v demografických změnách, silící konkurenční aktivitě, tlaku ze strany distribučních kanálů či legislativě. [11, 27]

V praxi se můžeme setkat se čtyřmi různými strategickými variantami, které vznikají kombinací klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb s předpokládanými silnými a slabými stránkami podniku. [40]

**Strategie SO** (strenghts a opportunities). Tato strategie je nejvíce žádaná situace, kdy firma nabízí množství silných stránek a zároveň se setkává s několika příležitostmi v okolí. Využitím silných stránek tyto příležitosti podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově orientovaná strategie, představující ofenzivní přístup z pozice síly.

**Strategie ST** (strenghts a threats). Tato strategie vzniká za předpokladu, že se silné stránky střetnou s eventuálními hrozbami. V tomto případě je zapotřebí včas identifikovat hrozby a transformovat je využitím silných stránek v příležitosti. Jako vhodný nástroj se zde využívá strategie diverzifikace.

**Strategie OW** (opportunities a weaknesses). Společnost se nachází v okolí mnohých příležitostí, avšak je nucena čelit velkému množství svých slabých stránek. Firma se snaží maximalizací příležitostí překonat slabé stránky, eventuálně je eliminovat. Často se v tomto případě setkáváme se strategií turnaround.

**Strategie WT** (weaknesses a threats). Tato strategie je nejméně žádoucí. Jedná se o situaci, kdy u firmy převažují slabé stránky a zároveň se nachází v okolí s mnohými rizikovými faktory. Za takového stavu se jedná o strategii defenzivní, kdy se podnik orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Často dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. [40]

### 1.3 Průzkum trhu

Pro podnik je zásadní vhodně zvolená strategie. Jelikož trh není zcela homogenní a různí spotřebitelé mají odlišné potřeby a požadavky, je pro výběr strategie pro firmu nezbytné nejdříve rozhodnout, na jaký cílový trh se zaměří. Základní předpoklad pro realizování cíleného marketingu je proces tržní segmentace, následné vyhodnocování a výběr cílových segmentů a posledním krokem je vymezení pozice, kterou chce společnost zaujmout se svými výrobky v mysli zákazníka. [8]

**Segmentace zákazníků** označuje rozčlenění zákazníků do stejnorodých seskupení, které se od sebe liší svými potřebami, chováním a charakteristikami. Rozdělení do jednotlivých segmentů spotřebitelů mohou tvořit kritéria geografická, demografická, socioekonomické charakteristiky, psychografické charakteristiky nebo charakteristiky chování. Cílem segmentace je zaměřit se na produkty a marketingový mix určený přímo pro vybrané zákazníky. Segment tedy může být označení pro skupinu zákazníků, která mají s největší pravděpodobností stejné potřeby, hodnoty, zájmy, požadavky, tužby, chování a vlastnosti. [4, 6]

Vyhodnocování a výběr cílových segmentů, tzv. **targeting**. Na základě procesu segmentace trhu a následného rozčlenění, přistoupí podnik k hodnocení a výběru jednoho či více cílových segmentů. Tržní segmenty musí splňovat pět kritérií, aby byly použitelné na trhu. Musí být měřitelné, dostatečně velké, přístupné, rozlišitelné a zvladatelné. Firma by měla upřednostnit takový segment, který nabízí největší hodnotu, předpokládá míru růstu a odpovídá zdrojům podniku. [9]

Poslední částí cíleného marketingu je vymezení pozice, tzv. tržní **positioning**. Tento pojem představuje prostor strategických marketingových úvah. Uskutečňuje se v rámci marketingového plánu s využitím marketingových nástrojů. [1]

### **1.3.1 Business-to-business trh**

Segmentace trhu se liší podle zákazníka, tedy, na kterém trhu k segmentaci dochází. Pokud mluvíme o trhu organizací (B2B), tak se firemním zákazníkem stávají další firmy. Trh je charakterizován menším počtem velkých zákazníků, existencí územní koncentrací zákazníků, nepružnou poptávkou, která je závislá na spotřebitelské poptávce. Typické jsou úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nakupování se dá označit jako profesionální, racionální a skupinové. [28]

## **1.4 Marketingové cíle**

Po vypracování SWOT analýzy čeká podnik další úkol, stanovení marketingových cílů. Cíle podniku jsou chápány jako žádoucí stavy, kterých chce podnik prostřednictvím svých aktivit a produktů dosáhnout. Nejvýznamnějším kritériem úspěšnosti společnosti můžeme označit dosažený stupeň cílů. Podnikové cíle napomáhají formulaci marketingové strategie. Cíle podniků jsou odlišné pro každý z nich, příkladem může být maximalizace zisku, udržení úrovně hospodárnosti, vysoká kvalita produktů nebo vedoucí postavení na trhu co do objemu prodeje. Je zapotřebí si uvědomit, že si firmy určují více cílů, jež jsou posuzovány z hlediska času a společnost by měla určit jejich priority. [7, 14]

Odpovědnost za formulování cílů nesou vedoucí pracovníci. V praxi by měli brát v úvahu také rady a argoty zaměstnanců. Při stanovování cílů působí na společnost určité faktory, které ovlivňují rozhodování o nich. Patří mezi ně vliv prostředí, v němž podnik působí, objem dostupných výrobních zdrojů, vlastnosti stratégů, interní vztahy, minulý vývoj nebo zkušenosti podniku z minulosti. [7, 14]

Pro vhodné definování cílů, by se společnost měla držet tří kroků. Za prvé by firma měla definovat obecné cíle, jež by měly být v souladu s misí společnosti. Ukázkou může být spojení zájmů společnosti se zájmy jejího dodavatele, nebo aby si firma zachovala vedoucí postavení na trhu. Následujícím krokem je formulování konkrétních

cílů, které rozvíjí cíle obecné. V této kategorii musí být dodrženy elementy SMART. Jednotlivá písmena vyjadřují počáteční písmeno požadovaných vlastností cílů: specific (specifické), measurable (měřitelné), acceptable (akceptovatelné), realistic (reálně dosažitelné) a Timeable (určené v čase). Na konec si firma určuje priority a významnost cílů. [7, 14]

Strategické cíle je nutné v průběhu času přizpůsobovat neustále se měnícímu podnikatelskému okolí, případně realizování stávajících cílů. Změnu způsobují především změna aspirační úrovně řídicích pracovníků, makroekonomické situace státu, politické vlivy, změny v poptávce skupin odběratelů a měnící se životní cyklus výrobků a trhů. [7]

## **1.5 Marketingové strategie**

Schéma postupu předurčující budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik naplňuje vytyčené cíle, se nazývá strategie. Obecně se jedná o přehled činností, které firma přijímá s částečnou neznalostí budoucnosti, a tudíž není podnik schopen rozpoznat všechny možné alternativy a přesně identifikovat výhody a nevýhody pro potřeby pozdějšího rozhodování. [1]

Firmy si vytváří strategii pro celý podnik, obchodní strategie a funkční strategie, které by měly být formovány na základě strategické analýzy, zaměřené na interní i externí prostředí firmy. [14]

Bez podnikové strategie by jakýkoli krok podniku byl bezkonceptní a pouze hektickou reakcí. Je důležité zmínit, že podnikové strategie by se měly dát v průběhu času ovlivnit, či pozměnit. Dynamičnost podniku by měla jít ruku v ruce se strategickým myšlením. Pro společnost je nepostradatelné, aby podnikové vize, představy, politiky a strategie byly v souladu. [14]

Strategie podniku zahrnují různé složky, které jsou významné pro jednotlivé situace. Tyto složky mohou být politického, kulturního, technického, časového, hospodářského a finančního rázu. Složky strategií se také můžou dělit na vypočitatelné a nevypočitatelné. Do té první skupiny řadíme například přímé a nepřímé náklady. Příkladem nevypočitatelné složky může být chování veřejnosti, představy konkurence či zainteresování podniku. Úspěšnější strategie je ta, která obsahuje větší počet

racionálních složek, nebo-li zahrnuje mnoho racionálních faktorů. Nevypočitatelné složky už z názvu značí, že se nedají vypočítat a ani naplánovat, což může v budoucnu způsobit ztroskotání strategie. [14]

Úspěšná strategie by měla být flexibilní, vrcholový management by jí měl podporovat, z časového hlediska by měla být dlouhodobější. Zaměstnanci by se měli touto s touto strategií seznámit a řídit se podle ní. [14]

Každá business strategie je dále členěna na funkční plány, které se zabývají otázkou konkrétních postupů a cílů jednotlivých oblastí výkonových jednotek SBU (strategic business unit). Hlavními oblastmi jsou marketing, finance, human resource a další. [9]

Při volbě strategie by společnost měla brát na zřetel další skutečnosti, jako je doba, kdy je podnik pevně zavázán (např. smlouva o pronájmu), nejistotu budoucnosti, čas potřebný na přípravu výrobku, životní cyklus výrobku nebo charakter konkurenčního prostředí, v němž společnost působí. [7]

## **1.6 Akční plány**

Neposledním krokem po definování strategií a taktik podniku je formulace programů či akčních plánů, které musí být schváleny vedoucími organizace. Tento krok firmě umožní dát zaměstnancům jasné instrukce. Jedná se také o fázi, ve které dochází ke specifické formulaci marketingového mixu. Každý akční plán by měl obsahovat současnou pozici společnosti, cíle, kam směřuje, činnosti, které je zapotřebí udělat, definování odpovědné osoby, časový rámeček akce a její rozpočet. [44]

Akční plán se dále člení na jednotlivé dílčí kroky, které se mohou dále dělit. Po naplánování časového harmonogramu jednotlivých akčních plánů by se měli spojit do větších funkčních programů, jež by se měly objevit v marketingovém plánu. Nakonec by měly být zpracovány do celkového souhrnu, který lze použít ke kontrole realizace plánu. [18]

Plány konkrétních činností udává, kdy a jaké aktivity společnosti začnou, kdy budou hodnoceny a ukončeny.[27]



## **1.7 Rozpočet**

Při sestavování rozpočtu se dbá především na zásadu, aby uskutečnění marketingových činností vedlo co nejefektivněji ke splnění marketingových cílů. Plány aktivit potřebují být podloženy plánovanými výdaji a příjmy, v podstatě se jedná o očekávaný výkaz zisku a ztrát. Sestavování rozpočtu vychází z aktuálních nákladů daného roku, ze zkušeností z minulých let a z informací získaných od organizátorů akcí, agentur nebo poskytovatelů služeb. Při naplňování rozpočtu se počítá s možností operativních přesunů finančních částek mezi jednotlivými položkami ovšem pouze se schválením od předsedy představenstva. Sestavený rozpočet se předkládá vyšší úrovni řízení, která jej buď schválí, nebo zamítne. Pokud se návrh schválí, stává se základem pro nákup materiálu, plánování výroby a lidských zdrojů a marketingové operace. [27]

## **1.8 Kontrola**

Kontrola je posledním krokem marketingového plánování. Marketingovou kontrolu můžeme definovat jako neustálý proces monitorování plnění marketingového plánu. Dohlíží na postupy a přijímají potřebné úpravy plánů prostřednictvím změn v marketingovém mixu v případě potřeby. Pokud podnik dosahuje cíle stanovené v samotném plánu, kontrola nám ověřuje jeho správné naplňování nebo nabízí alternativy v případě objevení bariér. [44]

Kontrola zahrnuje měření, vyhodnocování a monitorování, a jelikož jsou zdroje nákladnou položkou, je důležitá neustálá kontrola marketingového plánu. Tržní podmínky jsou v dnešní době proměnlivé, a proto je zapotřebí neustálá aktualizace kontrolního plánu, aby byly strategie stále efektivní a akční plány se nedostaly do časového skluzu. [14, 44]

Ke kontrole se přistupuje různě. Mezi běžné přístupy patří například analýza podílu na trhu, analýza prodeje, kontrola kvality, rozpočtu, poměrové analýzy, marketingový výzkum nebo marketingový informační systém. [44]

## 2 Společnost KERAMOST, a.s.

V této části práce budu zabývat aplikací teoretických poznatků na konkrétní společnosti KERAMOST, a.s..

### 2.1 Základní identifikační údaje

Obchodní firma: KERAMOST, akciová společnost

Sídlo: Žatecká 1899/25, 434 30 Most

Právní forma: akciová společnost

IČ: 49 90 12 22

registrované u Krajského soudu v Ústí nad Labem

obchodní rejstřík, oddíl B, vložka 485

DIČ: CZ 49 90 12 22

Základní kapitál: 601.459.000,- Kč

Zaměstnanci: 345 [37]



Společnost KERAMOST, a.s. se zabývá především těžbou a úpravou nemetalických surovin, zejména bentonitů, jílu, kaolínu a znělce. Skupina společnosti KERAMOST, a.s. se stala předním evropským producentem nerostných surovin s využitím v řadě odvětví, jako je slévárství, stavebnictví, chovatelství, keramický průmysl, papírenství a chemický průmysl. [37]

Firma spolupracuje s evropskými univerzitami a vědecko-výzkumnými institucemi. KERAMOST, a.s. splňuje normy platné v Evropské unii a je certifikována pro normy ČSN EN ISO 9001:2001 A ČSN EN ISO 14001:2005, což dokazuje neustálý rozvoj směrem k vyšší kvalitě. [37]

### 2.2 Historie společnosti

Společnost KERAMOST, a.s. sídlí v městě Most. Vznikla spojením jednotlivých malých soukromých výroben a těžeben. V praxi bylo dodržováno, že součástí provozních objektů byla vždy správná budova. Od toho pravidla však bylo opuštěno.

Po roce 1945 bylo ředitelství nejprve Mosteckých keramických závodů a později i Severočeských keramických závodů Most umístěno poblíž centra města, avšak s růstem firmy a racionalizací řízení se stával tento stav čím dál tím méně vyhovující. Díky celkové likvidaci starého Mostu byl vybudován moderní objekt na okraji města, který vyhovoval svou polohou i odpovídajícími prostory a zázemím, a v němž ředitelství sídlí od 1. 1. 1978 dodnes. Sídlo firmy bylo ponecháno v centru severočeské pánevní oblasti, jelikož je v optimální vzdálenosti k většině svých podřízených závodů i těžeben a má také vhodné napojení na instituce státní i odborné správy. [43]

Provoz Obrnice provozuje svou činnost od roku 1969, kdy nahradil výrobu upravených bentonitů v Libkovicích. Bylo zapotřebí vybudovat novou technologicky moderní úpravnu, jelikož bentonit našel uplatnění ve více oborech. Ta byla navíc postavena v těsné blízkosti ložisek kvalitní suroviny. [43]

Závod Brník se stal součástí společnosti v roce 1982. Byl zaměřen na těžbu a úpravu celé řady jílu z oblasti Středočeské křídové tabule. Pod tento závod spadá také provozovna Nehvizdy, která zpracovávala žáruvzdorné jíly pro další použití především v keramice. [43]

Provoz Kadaň se specializoval na výrobu plaveného kaolinu od roku 1880. Po vyčerpání původních ložisek byl zpracováván kaolin z dolu Merkur. [43]

### **2.3 Společnost v současnosti**

Firma KERAMOST, a.s. byla založena 1. 1. 1994 transformováním bývalého státního podniku Severočeské keramické závody Most. Od roku 1880 využívali právní předchůdci společnosti surovinové zdroje v regionu a nalézali odbyt svých produktů v rozvíjejícím se průmyslu severních Čech. Jedná se především o kameniny, šamoty, kaolin a později bentonit. [43]

Dnes se provoz Obrnice stal nejvýznamnějším producentem výrobků na bázi bentonitů v České republice. Stále se snaží rozvíjet možnosti bentonitu ve spolupráci s tuzemskými i zahraničními partnery. Hlavní část sortimentu je určena pro potřeby hutnictví, dále jsou výrobky využívány v oborech stavebnictví, chovatelství, geologii, krmivářství, čištění odpadních vod a skládkování pevného odpadu. Důraz je kladen na selektivní těžbu, jelikož jsou vyžadovány specifické potřeby jednotlivých odvětví. Ta

zajišťuje stabilní kvalitu jednotlivých značek a homogenitu v rámci samotných dodávek. [43]

Závod Brník nabízí řadu kvalitních a jedinečných jíílů, jejichž stupeň zpracování se liší. Závod se orientuje na zákaznické technologické problémy sestavováním komplexních licích anebo točirenských hmot. Výhodou pro odběratele je odpadnutí pořizování, provozu a údržby úpravárenské části výrobní technologie. [43]

Provoz Kadaň těží od roku 2003 v ložisku Rokle, který nabízí kvalitní kaolin důležitý pro výrobu papíru, nátěrových hmot a dalších produktů díky vysoké bělosti a nízké abrazivitě. [43]

## **2.4 Situační analýza vnitřního prostředí**

Tato kapitola se bude zabývat vnitřním prostředím společnosti KERAMOST, a.s..

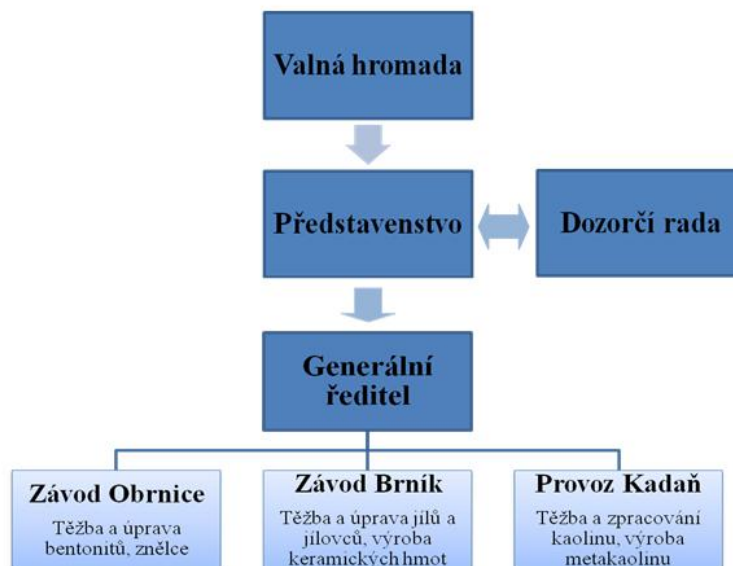
### **2.4.1 Zdroje řízení**

Organizační struktura společnosti KERAMOST, a.s. je založena na závodovém principu, kde jsou jednotlivé závody přímo podřízeny ředitelství společnosti v čele s generálním ředitelem akciové společnosti. Závody jsou ekonomicky relativně nezávislé a jsou přímo nadřízeny svým provozům. Závody Brník a Obrnice řídí vlastní ředitelé závodů, zatímco Provoz Kadaň je spravován a přímo podřízen ředitelství akciové společnosti a řízen obchodním ředitelem. [37]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem řídící společnost, a jejímž jménem společnost jedná, je představenstvo. Představenstvo si volí svého předsedu a místopředsedu. Kontrolním orgánem firmy je dozorčí rada, která mimo jiné volí a odvolává členy představenstva. Dalším úkolem rady je dohlížet na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti, a zda svoji působnost vykonává v souladu se stanovami společnosti a legislativou. Dozorčí rada je tvořena třemi členy, jež jsou voleny na pětileté funkční období. Dvě třetiny rady jsou voleny a odvolávány valnou hromadou, poslední třetinu volí a odvolávají zaměstnanci společnosti. [37]

Organizační struktura je zobrazena na následujícím schématu:

**Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti**



**Zdroje: vlastní zpracování, [37]**

#### 2.4.2 Finanční zdroje

Pro analýzu finančních ukazatelů musíme použít výkazy společnosti, především rozvahu a výkaz zisku a ztrát, z nichž se dá vyčíst a vyvodit mnohé, například zdroje financování podniku, zadluženost, rentabilita či likvidita společnosti. Na porovnání vývoje společnosti jsem sledovala období od roku 2008 do roku 2011. Výkazy pro rok 2012 totiž nejsou ještě zpracovány. Pomocí poměrových ukazatelů zanalyzuji vývoj společnosti KERAMOST v čase. [37]

Společnost už řadu let distribuuje své produkty na evropský trh, do celé střední a východní Evropy (bez Rumunska a Moldávie), dále pak do Itálie, Chorvatska, Švédska, Litvy, Lotyšska a Estonska. Tržby z exportu mají rostoucí tendenci, nyní zaujímají téměř 47 % celkových tržeb za vlastní výrobky firmy. [37]

#### Ukazatelé rentability

Tyto ukazatelé ukazují efektivnost podnikání, zda je efektivnější pracovat s vlastním či cizím kapitálem nebo jak firmy zhodnotily svůj vlastní kapitál podnikání. Obecně platí,

že by měly mít rostoucí tendenci, avšak musí dodat, že tento požadavek je uváděn za předpokladu rostoucí ekonomiky. [5]

**Tabulka č. 1: Ukazatelé rentability**

Ukazatele rentability (v %)				
	2008	2009	2010	2011
<b>Rentabilita aktiv</b>	4,95	2,27	-2,82	1,35
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	7,77	3,28	-3,95	1,86
<b>Rentabilita tržeb</b>	9,65	5,07	-5,76	2,37

**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

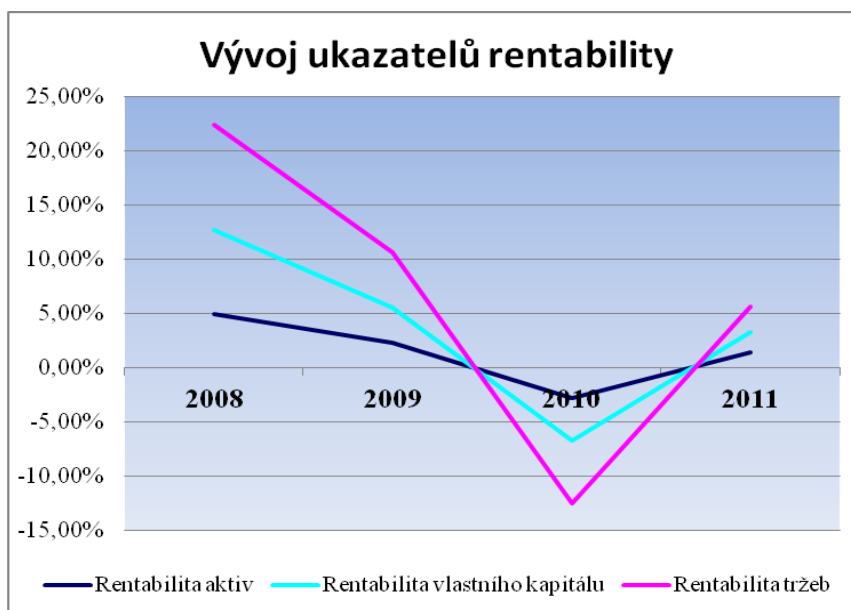
Ukazatelé všech rentabilit mají stejný průběh. Nejpříznivější období nastalo v roce 2008 a v následujících dvou letech hodnoty klesaly, což bylo zapříčiněno především poklesem výsledku hospodaření za účetní období, na který mělo vliv zvětšování nákladů (osobní náklady a výkonová spotřeba). Jelikož byla společnost v roce 2010 ztrátová, všechny hodnoty jsou záporné. Tato ztráta byla zapříčiněna mimořádnou tvorbou opravných položek, téměř 47 mil. Rok 2011 zaznamenal nárůst hodnot způsobený kladným výsledkem hospodaření za účetní období.

Z hodnot vypočtených pro rentabilitu aktiv zjišťujeme, že v roce 2008 přinesla jedna koruna majetku společnosti zisk 4,95 haléře. Rok 2011 zaznamenal nárůst hodnoty přes 3 %, jež byl zapříčiněn již zmíněným kladným výsledkem hospodaření za účetní období, výsledek také podtrhovalo nepatrné snížení celkových aktiv.

Pokud sledujeme rentabilitu vlastního kapitálu, tak v roce 2008 činila výnosnost investice 7,77 %. Hodnota vlastního kapitálu se v průběhu let neustále zvyšuje, což také způsobuje menší výsledná čísla ukazatele.

Rentabilita tržeb nám ukazuje zisk na 1 Kč tržeb. Rok 2009 zaznamenal oproti minulému období pokles o cca 4,5 % z důvodu poklesu tržeb. Tento stav nastal díky špatné ekonomické situaci (finanční krize). Od roku 2010 tržby společnosti rostly, i přesto nabývá tento ukazatel v tomto roce záporu.

**Obrázek č. 5: Ukazatelé rentability**



**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

### **Ukazatelé likvidity**

Ukazatele likvidity nám měří platební schopnost firmy pomocí oběžných aktiv ve vztahu s krátkodobými závazky. Podle výsledků vyčteme, zda je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. Podle likvidnosti rozlišujeme tři stupně likvidity a to běžnou likviditu, pohotovou likviditu a hotovostní likviditu. S nejlíkvinnějšími složkami aktiv pracuje hotovostní likvidita, kdy poměruje pouze krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. U běžné likvidity dáváme do poměru celkový oběžný majetek ke krátkodobým závazkům, u pohotové likvidity od celkového oběžného majetku odečítáme zásoby. U likvidity je dáno rozmezí hodnot, do kterých by se měl podnik vejít. Pro běžnou likviditu se rozmezí pohybuje mezi 1,5 – 2,5, u pohotové se jedná o rozpětí mezi 1 – 1,5 a okamžitá likvidita by měla mít hodnotu větší či rovnu 0,2. [5]

**Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity**

<b>Ukazatele likvidity</b>				
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Běžná likvidita</b>	4,63	5,19	5,10	4,69
<b>Pohotová likvidita</b>	2,54	2,76	3,29	2,96
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,53	0,72	0,73	0,84

**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

Běžná likvidita vzrostla pouze v roce 2009, kdy došlo k poklesu krátkodobých závazků a mírnému nárůstu oběžných aktiv. Následující roky zaznamenaly i přes růst oběžných aktiv snížení, vinou zvýšením krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty byly ve všech sledovaných obdobích přesáhnuty, což značí neefektivní nakládání s majetkem.

Pohotová likvidita od roku 2008 do roku 2010 rostla. Rok 2009 ovlivnil pokles krátkodobých závazků, zatímco zvýšení roku 2010 bylo způsobeno růstem krátkodobých pohledávek. Rok 2011 byl oproti minulému období menší zásluhou zvýšením krátkodobých závazků. Opět se vypočtené hodnoty nevešly do doporučeného rozmezí. V roce 2011 by krátkodobý finanční majetek spolu s pohledávkami společnosti převýšil třikrát její krátkodobé závazky.

Hotovostní likvidita má po sledované období rostoucí trend. Ten je způsobený neustálým růstem krátkodobého finančního majetku.

### **Ukazatelé zadluženosti**

Pro zhodnocení zadluženosti jsem použila celkovou zadluženost, která charakterizuje finanční úroveň firmy. Tento ukazatel nám určuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Obecně platí, že čím jsou hodnoty větší, tím je také větší riziko pro věřitele. Do poměru zde dáváme cizí kapitál a celková aktiva. Doporučené hodnoty se uvádějí v rozmezí 30 – 60 %. Jako dodatkový indikátor k tomuto ukazateli se uvádí koeficient samofinancování. Součet těchto dvou ukazatelů by měl činit 1. [5]



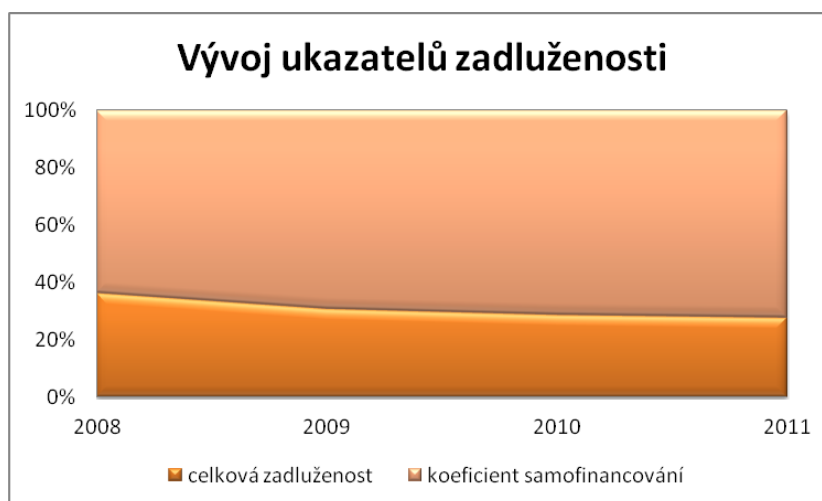
**Tabulka č. 3: Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti				
	2008	2009	2010	2011
<b>Celková zadluženost</b>	36,23%	30,72%	28,63%	27,63%
<b>Koeficient samofinancování</b>	63,77%	69,28%	71,37%	72,37%

**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

Tendence celkové zadluženosti je po celé sledované období klesající. Pokles je zapříčiněn snížením cizích zdrojů, které nejvíce ovlivňovalo snížení bankovních úvěrů a výpomocí, a zvyšování vlastního kapitálu, které bylo zapříčiněné růstem hodnoty nedělitelného fondu a snižováním ztrát kapitálových fondů a výsledků hospodaření minulých let. Do učebnicových hodnot se výsledky vešly v letech 2008 a 2009. Hodnoty oborových průměrů pro zadluženost jsem bohužel neměla k dispozici.

**Obrázek č. 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti**



**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

### 2.4.3 Lidské zdroje

Pro společnost v roce 2011 pracovalo průměrně 345 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 97 zaměstnanců v kategorii technicko-hospodářský pracovník a 248 zaměstnanců v kategorii D. Věková struktura zaměstnanců společnosti je znázorněná v následující tabulce.

**Tabulka č. 4: Věková struktura společnosti pro rok 2011**

<b>Věková struktura společnosti pro rok 2011</b>	
<b>rozmezí</b>	<b>počet zaměstnanců</b>
do 20 let	5
21 - 30 let	56
31 - 40 let	89
41 - 50 let	70
51 - 60 let	117
nad 60 let	45

**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

Z tabulky můžeme vyčíst, že nejvyšší počet zaměstnanců je ve věku 51 – 60 let, což v přepočtu dosahuje 31 %. Věkový průměr zaměstnanců je pro rok 2011 49,25 let. Oproti minulým rokům došlo k nárůstu věkového průměru. Lze předpokládat, že tento rostoucí trend bude nadále setrvávat, jelikož došlo k posunu důchodového věku až na 65 let.

Stupeň vzdělanosti zaměstnanců je též znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka č. 5: Struktura vzdělanosti zaměstnanců společnosti v roce 2011**

<b>Struktura dle vzdělání v roce 2011</b>	
<b>vzdělání</b>	<b>počet zaměstnanců</b>
základní	66
vyučení	190
středně odborné	100
vysokoškolské	26

**Zdroj: vlastní zpracování, [37]**

Společnost zaměstnává téměř 50 % pracovníků s vyučením. Firma se snaží zvyšovat odbornou kvalifikaci svých zaměstnanců v rámci vzdělávacího projektu, zejména se zaměřením na odborné znalosti, počítačovou gramotnost a rozvoj osobnosti na všech stupních řízení společnosti. Zvyšování kvalifikace probíhá formou odborných školení, kurzů a seminářů. Společnost také podporuje zvyšování stupně vzdělání zaměstnanců studiem na středních a vysokých školách, v roce 2011 zvyšovali svoji kvalifikovanost na vysoké škole 4 zaměstnanci.

V roce 2011 došlo k aktualizaci mzdového systému, jehož předmětem bylo navýšení minimálních mzdových tarifů. Průměrný měsíční výdělek dosáhl 20 502,- Kč, což představuje meziroční nárůst o 3,32 %. Společnost ukládá část finančních prostředků na sociální fond, který umožňuje zaměstnancům využívat bezúročné půjčky při řešení bytové situace, na pracovní a životní jubilea a při odchodu do starobního důchodu.

Pracovněprávní, mzdové a ostatní nároky jsou ve společnosti KERAMOST, a.s. upraveny ustanoveními zákoníku práce, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy.

## **2.5 Analýza marketingových nástrojů firmy**

Ekonomicky významná kategorie v portfoliu firmy Keramost je výroková skupina bentonitových steliv, jejíž podíl na tržbách i zisku společnosti neustále roste, a proto je důležité věnovat marketingovou péči právě tomuto výrobku. Tato kapitola proto bude věnována marketingovému mixu tohoto produktu.

### **2.5.1 Produkt**

Produkt neoznačuje pouze samotný výrobek, tzv. jádro produktu, ale zahrnuje v sobě také střední vrstvu, do které řadíme sortiment, kvalitu, design a styl, image výrobce, obal a značku, a vnější vrstvu, jež se může nazývat rozšířený výrobek, která obsahuje záruky, instalace, poprodejní servis, úvěrování a dodávky a další faktory, které jako celek představují rozhodnutí spotřebitele, zda produkt uspokojil jeho očekávání. [31]

Kočky jsou typickými domácími mazlíčky, pro které je nezbytností používat za účelem vykonání tělesné potřeby toalety s odpovídající náplní, což znamená, že se bez steliv neobejde. Samozřejmě je zde možnost použití jednoduchých podestýlek typu písku či novin, avšak tyto druhy v sobě nezahrnují další přidané hodnoty, kterými jsou především tvorba snadno odstranitelných hrudek a pohlcování doprovodného zápachu. Proto majitelé těchto domácích mazlíčků přechází na kvalitní bentonitová steliva. [45]

**Bentonit** je sedimentární jílovitá hornina s rozhodujícím obsahem minerálu montmorillonitu, vzniklá proměnou pyroklastického materiálu (sopečných tufů a tufitů) v alkalickém prostředí. Bentonit je tedy obecně vázaný na vulkanickou činnost, a proto se v České republice vyskytuje na Mostecku v okolí Českého středohoří a na Kadaňsku

a Karlovarsku v oblastech přiléhajících k Doupovským horám. V závodě Obrnice se natěžená surovina během technologického procesu homogenizuje, suší a mele a třídí na různé zrnitostní frakce podle účelu finálního použití. Jedním z výsledků tohoto pochodu je bentonitový granulát s výhodou používaný jako hrudkující stelivo vhodné zejména pro chov koček. Společnost KERAMOST má ve svém portfoliu tři barevné variance bentonitových steliv: přírodně bílé, šedé a hnědé. Všechna jsou vyráběna z vysoce kvalitních přírodních surovin, které jsou při zpracování vystaveny vysokým teplotám, čímž jsou zbaveny veškerých bakterií. Steliva této společnosti také neobsahují žádné škodlivé chemikálie, návykové látky nebo umělá barviva. [43]

Steliva, vyráběná ve společnosti KERAMOST lze rozdělit do dvou samostatných skupin, jimiž jsou firemní značky a privátní značky.

Mezi firemní značky patří **Benko Plus**, **Mikeš bílý Premium**, **Mikeš Standard**, **Mikeš s vůní jablka**, **Biobent Standard** a **Country Cat**. Všechny fungují na stejném principu tj. na schopnosti jímat vlhkost a pachy a vytvářet snadno odstranitelné hrudky. Kočkami jsou, jako náplň jejich toalet, bezproblémově přijímány pro svoji značnou podobnost s jejich přirozeným prostředím. Obvyklá velikost granulí, tedy 0 – 2 mm a 0 – 5mm, splňuje požadavky na to, aby kočka nevynášela stelivo na srsti při odchodu z toalety. Zároveň doporučovaná vrstva steliva v toaletě, tedy vrstva cca 7 cm vysoká, je dostatečná k tomu, aby se jednotlivé granule, vlivem působení tekutých podílů v exkrementu, spojily v pevnou kompaktní, lehce vyjmutelnou, hrudku. [45]

**Benko Plus** je zdokonalená verze tradiční značky Benko. Vyznačuje se hnědou barvou, spolehlivou tvorbou kompaktních hrudek, novou skladbou jednotlivých zrnitostních frakcí a potlačenou prašností. **Mikeš bílý Premium** je luxusní bílé hrudkující stelivo, určené především pro majitele koček se světlou srstí. **Mikeš Standard** je šedé barvy a je rovněž tradiční známkou se širokým okruhem zákazníků. **Mikeš s vůní jablka** je uznaný patent firmy. Tento typ uvolňuje příjemnou vůni, která je příjemná nejen chovatelům, ale prokazatelně přitažlivá i pro kočky, což se hodí především při učení kotěte používat toaletu. **Biobent Standard** je světle šedé barvy a podobně jako Mikeš Premium vhodný pro kočky se světlými odstíny srsti. Jeho zvýšená cena odpovídá kvalitní, méně se vyskytující surovině. **Country Cat** je stelivo hnědé barvy, které má potlačenou tvorbu prachových podílů a specifickou granulometrickou skladbu. [43]

V nabídce společnosti je možnost plnění hrudkujícího bentonitového steliva do obalů různých privátních značek. Jako záruku perspektivního partnera firma uvádí vlastní ložiska s rozsáhlými zásobami surovin, dlouholetou praxi a zkušenost při výrobě. Zákazníci můžou požadovat různé velikosti granulí steliv, parfémovaná i přírodní steliva, jemná či lehčená steliva a balení do obalů dle přání zákazníka. [43]

Při tvorbě obalů se preferuje nižší cena a ekologické aspekty. Těmito kritériím je podřízeno i jejich grafické zpracování, které je především racionální s důrazem na značku produktu a informativní pasáže. Samotná dekorativnost se využívá jen ve zjednodušených formách. Image bentonitových steliv je tvořena zejména vlastním obsahem.

Na zboží dodávané prodávajícím se vztahují záruční lhůty a podmínky. K reklamaci produktu je nutné předložit doklad o zaplacení zboží a její vyřízení může trvat maximálně 30 dní od převzetí reklamace.

### **2.5.2 Cena**

Ceny produktů společnost KERAMOST jsou stanovovány především pomocí **nákladově orientované tvorby cen**. Jedná se o nejjednodušší metodu tvorby cen, která vychází z kalkulace úplných vlastních nákladů s přičtením žádoucí ziskové přírážky, o které rozhoduje vedení firmy. Tato metoda též uvádí limitní hranici, pod kterou nemůže firma dlouhodobě jít. Ceny společnosti bývají eventuelně přizpůsobovány úrovním cen produktů konkurence, aby se zachovala tržní konkurenceschopnost těchto produktů. Cenová úroveň je stanovena ne nižší či podobné úrovni ve srovnání s konkurencí. Následující tabulka ukazuje ceny 10 kg bentonitových steliv společnosti KERAMOST a konkurenčních podniků nabízené koncovému spotřebiteli.

*Tabulka č. 6: Srovnání cen bentonitových steliv*

Název produktu	Cena produktu
Mikeš Standard 10 kg	75,- Kč
Benko Plus 10 kg	78,- Kč
Kitty Star Standard 10 kg	76,- Kč
Zverlit hrubý zelený 10 kg	177,- Kč
Biokat's Natural 10 kg	136,- Kč

**Zpracování: vlastní zdroj, [43]**

V podnikových prodejnách se ceny liší podle množství odběru. Základní cena platí pro odběr do jedné palety, která v kusech činí 140 kusů pětikilového balení nebo 72 kusů desetikilového balení. Následující kategorie je při odběru od dvou do devatenácti palet. Poslední skupinou je odběr nad dvacet palet. Pro tyto dvě skupiny platí cenové zvýhodnění v řádu procent. Z toho se dá vyčíst, že tento systém je zaměřen pro velkoobchodníky, čemuž odpovídá i profil firemních prodejen. [45]

Pro významné zákazníky, především zahraničních klientů, jsou stanoveny **smluvní ceny**. Jejich smluvní podmínky se odvíjí od množství odběru, předpokládaném budoucím vývoji a místu distribuce výrobků. [45]

### **2.5.3 Distribuce**

Distribuční cesty zabezpečují pohyb produktů od výrobce ke spotřebiteli. Společnosti KERAMOST využívá **více úrovní distribuce**. Jedná se o cesty přímé i nepřímé. Stávající distribuce jsou většinou na úrovni B2B, vztah B2C je objemově zanedbatelný. Produkty firmy je možno zakoupit **přímo ve výrobních prostorách** závodu Obrnice a provozu Prunéřov, ovšem svým charakterem i umístěním jsou určeny spíše pro firmy. Samozřejmě koncový spotřebitel není vyloučen. Jinou možností distribuce steliv je **přes obchodníky**, jež jsou představovány hlavně majiteli menších specializovaných prodejen. Příklady těchto prodejen mohou být Gekoo chovatelské potřeby, PetExpress či BOREKO s.r.o. Tyto prodejny bývají limitovány prostory, což způsobuje značné znevýhodnění oproti obchodním řetězcům. Dalším mezičlánkem v distribučním kanálu jsou **velkoobchody** specializované na potřeby pro chovatele psů a koček. Ukázkou takovýchto obchodů mohou být firmy TENESCO, s.r.o. nebo GREL, spol. s r.o.

Pro chovatele koček jsou nejoblíbenější distribuční cesty **supermarkety a hypermarkety**. Stelivo společnosti KERAMOST lze nalézt například v Billa supermarket nebo v hypermarketu Globus. Pro spotřebitele je časově výhodná možnost **internetového prodeje**, tedy nákupu z pohodlí domova. Objednávat zboží lze zasláním e-mailu, vyplněním poptávkového formuláře na podnikových stránkách nebo telefonicky. [45]

#### 2.5.4 Propagace

Během svého působení v České republice si firma KERAMOST, a.s. vybudovala dobrou pověst mezi zákazníky. Tato pověst je založena m.j. i na vysoké kvalitě nabízeného hrudkujícího bentonitového steliva.

**Značku společnosti** tvoří logo (jeho grafický symbol) a logotyp. Logotyp se skládá ze slova KERAMOST a doplňkem a.s. nebo akciová společnost. Písmeno v logu „K“ znázorňuje počáteční písmeno slova keramika, tradiční zaměření společnosti na tento obor. Pod tímto písmenem se nachází silueta mostu, která symbolizuje sídlo společnosti, tedy města Mostu. Tyto dvě části jsou umístěny v kruhovém poli žluté barvy, což má symbolizovat vypálené keramické výrobky. Logo je chráněné v ČR registrací u firmy PATENSTSERVIS Praha a u Mezinárodního patentového úřadu v Bernu – INTERNATIONAL. [43]

Společnost KERAMOST se snaží využívat všech dostupných prostředků komunikačního mixu. V dnešní době je téměř nezbytné pro firmy mít vlastní podnikové **internetové stránky**. Mnoho odběratelů vyhledává a rozhoduje o nákupu pomocí tohoto nástroje. Podnikové webové stránky lze naléznout na adrese [www.keramost.cz](http://www.keramost.cz), kde se nachází informace o celkovém nabízeném sortimentu podniku. Pro chovatele koček firma zprovoznila nový portál [www.steliva.cz](http://www.steliva.cz). Jeho účel je posunutí kvality služeb zákazníkům, nebo-li pohodlnější přístup k informacím z domova. Informace o společenských aktivitách a plánovaných akcích je možné naléznout na stránkách [www.facebook.com/steliva.cz/](http://www.facebook.com/steliva.cz/), které jsou určeny spíše pro spotřebitelský trh. [43]

K propagování společnosti firma také používá **informační a propagační letáky**, jejímž úkolem je zaujmout zákazníka a stručně informovat o produktech a jejich vlastnostech. Zpracování takovýchto letáků probíhá ve spolupráci s reklamními agenturami.

Relativně nákladné pro společnost je umístování propagačních inzerátů či článků, např. v časopisech Naše Kočky, Planeta zvířat, PETmedia nebo Chovatel. Propagační inzeráty společnosti lze nalézt též na materiálech vydávaných u příležitosti veletrhu nebo výstavy. Firma vydává od roku 2010 jednou ročně Bentonitový zpravodaj, kde přináší aktuální informace z oblasti bentonitů. [45]

Při různých příležitostech, např. výstavy nebo veletrhy, firma rozdává reklamní předměty, které nesou jméno firmy nebo produktu. Jedná se o kancelářské potřeby, tašky, deštníky a mnoho jiných. [45]

Společnost podporuje svou podnikatelskou činnost také poskytováním vzorků vlastní výroby. Vzorky vlastní výroby jsou rozděleny do čtyř skupin. První z nich tvoří vzorky pro vnitropodnikovou spotřebu, jež se využívají pro konkrétního odběratele a použité se dají využít k laboratorním účelům či jinému testování pro vlastní potřebu společnosti. Další skupinu prezentují vzorky plnicí stejnou funkci jako prodávané výrobky, avšak jsou poskytovány zdarma. Takový vzorek je v odlišné velikosti a balení a není daňově účinný. Darování vzorků výrobků např. obcím musí být vykonáno na základě darovací smlouvy. Poslední kategorií jsou rozdávané vzorky v rámci marketingových akcí, kontrakčních jednání atd. Tímto seskupením podporuje společnost svou obchodní činnost. Jsou poskytovány před objednávkami zboží. [45]

Důležitou součástí propagace je účast na chovatelských **veletrzích a výstavách**. Na těchto akcích se firma snaží připomínat zákazníkům a rovněž srovnat s účastněnými konkurenty. Největší akcí v České republice, kde je možné propagovat bentonitová steliva, je brněnský veletrh chovatelských potřeb s názvem Propet. Této akce se účastní tisíce návštěvníků nejen z tuzemska, ale i ze zahraničí, a proto tvoří ojedinělou příležitost prezentovat své produkty chovatelům, ale také navázání nových obchodních příležitostí. Dalšími akcemi, kterých se firma účastnila, jsou Mezinárodní výstavy koček v Mostě a výstava „Sen zvířat 2011“ v Praze. Na těchto akcích se odehrává jediný osobní prodej produktů společnosti. Jedná se o přímou komunikaci mezi zákazníkem a personálem, kde personál hraje zcela zásadní roli. [45]

Společnost finančně přispívá na rozvoj kultury v Ústeckém regionu od roku 2002 nebo Aerodrom Most od roku 2009. Materiálně podporuje zvířecí útulky od roku 2006.



V letech 2011 a 2012 přispěla společnost mostecké nemocnici na pořízení přístrojového vybavení. [45]

## **2.6 Situační analýza mezoprostředí**

Tato část práce se bude zabývat prostředím, které firma může s části ovlivnit.

### **2.6.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Vstup nových konkurentů do oblasti výrobců bentonitových steliv je volně přístupný. Počet majitelů koček v České republice neustále stoupá. Ve čtyřech a půl miliónu domácností žijí podle odhadů milión koček. V Evropě zaujímá první místo v počtu chovaných zvířat na počet obyvatel. Majitelé domácích mazlíčků chtějí pro ně to nejlepší, ať už jde o stravu nebo komfort zajišťovaný ostatními chovatelskými potřebami. Jde tedy stále o stabilní a nenasycený trh. [36]

Hledisko, které musí nově přicházející firmy zvážit, jsou **finanční zdroje**. Zde můžeme konkurenty rozčlenit do dvou kategorií. Do první z nich patří firmy, které podobně jako KERAMOST výrobky vyrábí a následně prodávají. K tomuto způsobu podnikání musí noví konkurenti disponovat vstupním kapitálem, což z mého pohledu jistě není zanedbatelná částka, dále pak surovinovými zdroji a technologickým vybavením, které je též finančně náročné a provozními zkušenostmi. Druhou skupinu prezentují podniky, které bentonitová steliva pouze prodávají. Jejich pokrytí trhu je velké, a proto pro firmu znamenají větší problém v oblasti B2C, avšak je zde možnost uzavření partnerského vztahu, a potom by se z konkurenta stal spíše pomocník.

### **2.6.2 Rivalita mezi stávajícím konkurenty**

Výrobců a prodejců bentonitových steliv je v rámci České republiky řada. Na český trh se v dnešní době derou také zahraniční firmy, především z Balkánu, Číny a jihovýchodní Indie. Pro společnost KERAMOST, a.s. jsou největšími konkurenty firmy Sedlecký kaolin, a.s. se značkou Kitty Star, Kremnická bánská spoločnosť s.r.o. se značkou Zverlit a Gimborn GmbH, což je německá firma se značkou Biokat's.

**Sedlecký kaolin, a.s.** zařadil do svého sortimentu bentonitová steliva od roku 2003 a od té doby se stala významným hráčem na tomto trhu se značkou **Kitty Star**, která se vyrábí ve třech typech: Standard – jemnozrnější porézni stelivo, Mix – hrubozrnější

porézní stelivo a Exclusive – nejlepší stelivo z nabídky. Stejně jako KERAMOST nabízí produkty v balení 5 kg nebo 10 kg. Svojí kvalitou i cenou jsou srovnatelné se stelivy firmy KERAMOST. Zákazníci uvádí, že stelivo Exclusive téměř vůbec nepráší, avšak vytvořené hrudky nejsou soudržné, což je negativum, neboť u koček se projevuje hrabavý reflex po použití toalety. Další dva typy kvalitně velmi kolísají, velmi práší a špatně hrudkují. Design obalů je působivý, avšak tyto nejsou dostatečně pevné. Oproti ostatním konkurentům nabízí při nákupu nad 40 kg dopravu a balné zdarma a další nabízenou službou je pravidelný dovoz steliva bez nutnosti objednání, kdy si zákazník může zvolit časový úsek od 14 dnů do 3 měsíců. V propagaci svých produktů je společnost velmi aktivní. Pravidelně se účastní veletrhů a výstav, často inzeruje v odborných časopisech. [38]

**Kremnická báňská společnost s.r.o.** působí na trhu zpracování bentonitů od roku 1972 se značkou **ZVERLIT**. Společnost sídlí na Slovensku, ale Českou republiku poměrně dobře pokrývá přes drobné prodejny a obchodní řetězce. Ze svého sortimentu nabízí přírodní podestýlky různé zrnitosti a v nabídce mají také steliva s vůní. Firma se zaměřuje na kočky se srstí světlejších odstínů, neboť její steliva jsou vyráběna ze světlé až bílé suroviny. Pořizovací cena je oproti produktům KERAMOST nejméně dvojnásobně vyšší. Své produkty balí do 6 kg nebo 10 kg papírových obalů. Recenze na tyto steliva jsou odlišné. Někteří zákazníci uvádí, že jde o nejlepší stelivo, se kterým jsou naprosto spokojeni. Další uvádí přílišnou prašnost a větší nutnost vynášení vzniklých hrudek. Dalším záporem je distribuce po České republice a celková propagace produktu. Zákazníci uvádí, že se produkt nachází pouze v malém počtu kamenných prodejen. Důvodem pro slabou propagaci výrobku je již zmiňovaná barva, která zabezpečuje téměř jistý opakovaný odbyt vlastníky mazlíčků světlé barvy srsti. Nicméně i tento výrobce má poměrně početnou skupinu loajálních zákazníků. [29]

Firma **Gimborn GmbH** sídlící v Německu vstoupila na trh v roce 1997 se značkou **Biokat's**. Co se týče kvality, zákazníci uvádí, že jde o jedno z nejlepších steliv, které nepráší, dobře hrudkuje a příjemně voní. Tím, že si zákazníci mohou vybrat ze široké škály vůní, např. jarní trávy, pomeranče, luk a bylinek se odlišují od nabídek konkurenčních firem. Jejich stelivo s aroma chmelu je speciálně vyvinuto pro domácnosti s kocoury. Produkt je nabízen v 5 kg, 10 kg, 14 l nebo 15 l obalech.

Odběratelé se shodují, že nevýhodou je vyšší ceny, která však souvisí s vyššími distribučními náklady. Co se týče obalů, jedná se o nejlépe zpracovaný design v porovnání s uvedenými konkurenty. Propagace produktů je slabá, jde pouze o inzerci v odborných časopisech a webové stránky, které však nejsou v českém jazyce. [25]

### **2.6.3 Smluvní síla odběratelů**

Spektrum zákazníků společnosti je široké. Jak jsem již uváděla v marketingovém mixu, firma se zaměřuje na trh B2B, což znamená, že ke konečnému spotřebiteli se produkt dostane především přes obchodní partnery. Tato spolupráce ale nevylučuje odběr produktů přímo koncovými odběrateli. Zákazníci se tedy dají rozčlenit do dvou segmentů.

**Obchodní partneři** jsou pro firmu rozhodující segment, s kterým se snaží udržet dlouhodobou spolupráci. Jejich prostřednictvím získává společnost nejen informace o konkurenci, ale také o situaci na trhu s chovatelskými potřebami, což je pozitivní stránka kooperace. Charakteristickým rysem pro tuto kategorii odběratelů je tlak na co nejnižší cenu, což způsobuje stále sílící hrozbu.

Požadavky kladené **koncovými spotřebiteli** jsou zřejmé, kvalitní produkty za nízké ceny a široká nabídka, z níž si každý může vybrat podle svých požadavků. Pro tyto odběratele je charakteristická nestálost výkyvy v odběru, který se řídí jejich okamžitými potřebami. Pro konečného zákazníka jsou také důležité dřívější zkušenosti s produkty, reference od známých či z diskuzí na internetu. Pověst nebo tradice firmy není v tomto případě prvoplánová.

### **2.6.4 Smluvní síla dodavatelů**

Společnost KERAMOST je surovinově zcela nezávislá na dodavatelích, potřebný bentonit těží ve svých vlastních lomech s dlouhodobými zásobami.

### **2.6.5 Hrozba substitučních výrobků**

Substitučních výrobků existuje celá řada, která se dá rozdělit do dvou skupin. Do první řadíme primitivní materiál, jako jsou noviny, písek, sláma či piliny. Jejich užívání je dáno snadnou dostupností a minimální cenou, avšak kvalitně jsou zdaleka nedostačující z důvodů možné silné kontaminace plísněmi, neschopností trvale a spolehlivě vázat

vlhkost a zápach exkrementů a obtížné manipulaci s nimi. Druhou skupiny zastupují moderní produkty, mezi které se dá zařadit silikagel, minerální podestýlky, steliva z kukuřičného odpadu, dřevěné nebo buničninové granuláty.

Výhody **nehrudkujících steliv** na bázi silikagelu je vysoká absorpce, mnohem menší prašnost a pohlcování pachů. Další výhodou oproti bentonitovým stelivům je, že silikagelovou podestýlku lze bez obav splachovat do WC, což znamená, že odpadá nutnost vynášení použité náplně toalety do odpadu. Mezi jejich nevýhody lze zařadit vyšší pořizovací cenu, snížené akceptování zvířaty a menší úspěšnost při odstraňování výměšků. [34]

Jako **minerální**, avšak nehrudkující, podestýlky se používají např. zeolity nebo křemelina (diatomit). Tyto neplastické suroviny však mají schopnost jímat pouze kapalně podíly exkrementů a nepohlcují doprovodné pachy. [35]

Podestýlky vyrobené **z kukuřičného odpadu** jsou velmi lehké, bezprašné a hrudkující. Obdobně jako u silikagelových substrátů je zde možnost splachovat je do WC. Na druhou stranu kočky takovouto podestýlku dost často vynášejí mimo prostor toalety. [34]

**Dřevěné granuláty** jsou lisováním upravené přírodní dřevěné piliny, např. smrkové, topolové nebo březové. Jsou charakterizovány dobrou nasákavostí vlhkosti a přiměřeným vázáním pachů. Negativem je vznik nevábné kaše při rozpadu granulátu, častá kontaminace chemickými prostředky proti hnilobě. Z praxe se dá říci, že chovatel nikdy neví, čím vším byla surovina ošetřena před zpracováním. [35]

**Buničninový granulát** je na trhu zastoupený produktem pod názvem Asan. Je vyroben na bázi přírodní buničiny a celulosy podobně jako dětské jednorázové pleny či dámské hygienické potřeby. Tento granulát má schopnost absorpce nadměrného množství vlhkosti a zápachu. Horní vrstva Asanu zůstává téměř vždy v suchém stavu, což znamená, že kočičí tlapky budou stále v suchu. Jeho charakter je však velmi vzdálený přírodnímu prostředí, v němž kočky vykonávají svoji potřebu. Proto jimi Asan není příliš akceptován. Za nevýhodu je nutno považovat malou váhu jednotlivých granulí, což způsobuje jednak jejich roznášení po bytu proudícím vzduchem a jednak jejich vynášení z toalety ulpíváním na srsti zvířat. Více se osvědčil při chovu malých zvířat

s intenzivním nočním životem. Tento produkt však díky trendům a návykům ve spotřebě nepřestává být velkou hrozbou. [35]

## 2.7 Situační analýza vnějšího prostředí

### 2.7.1 Právní, politické a legislativní podmínky

KERAMOST je akciovou společností, která dodržuje veškerá ustanovení daná státem, týkajících se akciových společností, ať už se jedná o zákony obchodní, živnostenské či daňové. V letošním roce vzrostly ceny energií, vodného a stočného i pohonných hmot, což způsobilo zvýšení nákladů na výrobu.

Česká kapitálová informační agentura informuje o zájmu podnikatelů o daňové ráje z důvodu **nejisté politické situace**, tlaku na zvyšování daní, měnící se legislativní prostředí a frustrace z plýtvání veřejných prostředků a neobjasněné korupční skandály, což zvyšuje zájem českých podnikatelů platit daně v České republice. [32]

**Daňová reforma** nesplnila očekávání, a proto vláda opět plánuje další daňové změny. Pro podnikatele je stále těžší a těžší sledovat tolik změn. Nový systém, ručení za nezaplacenou daň z přidané hodnoty, má přijít v platnost 1. dubna 2013 a má pomoci proti daňovým únikům, ovšem ministerstvo začíná couvat. Navíc vláda chystá daňový dárek v podobě zrychlených odpisů pro nastávající rok či rok a půl, což by mělo napomoci odstranění opatrnosti v objednávání. Díky politické situaci je výhled do budoucna pro firmy nejistý, zcela chybí střednědobý a dlouhodobý výhled. Dále není jasné, co se bude dít dál s jednotným inkasním místem a jaké budou další kroky v daňové reformě v letech 2014 a 2015. Nejistotu taky zvyšuje rozložení politických sil. Nyní, rok před volbami si nejlépe vede opoziční strana ČSSD, která již předem avizovala, že projekt jednotného inkasního místa zruší či minimálně odloží. [21]

Vláda ČR na svém zasedání v březnu 2012 schválila novou **Exportní strategii České republiky** pro období 2012 až 2020. Jejím cílem je otevřít českým vývozcům nové trhy a poskytnou jim podporu ze strany státu. Celá strategie stojí na třech základních pilířích: zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí. Projekty jsou naplňovány skrz sérii konkrétních opatření. [24]

Evropská unie vytváří normy, jejichž dodržování je pro firmy členských zemí dobrovolné, ale zároveň žádoucí. Pod pojmem **ISO** se může skrývat zavedení systému řízení společnosti dle některých norem. Nejčastěji se vyskytuje pojem management kvality, jehož požadavky jsou zaváděny a následně certifikovány normou ISO 9 001, Úkoly této normy jsou neustálé zlepšování a spokojenost zákazníků. V oblasti environmentálního managementu existují dva základní dokumenty, které se zajímají ekologickým chováním společností. Jsou to ISO 14 001 a přísnější Nařízení rady Evropské unie o dobrovolné účasti podniků v programu environmentálního managementu a auditu (EMAS). Pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se udává norma OHSAS 18 001:2007. Identifikuje všechna možná rizika na pracovištích a jejich efektivní řízení. [42]

Od roku 1854 mají majitelé dolů povinnost vrátit postižené pozemky po skončení těžby zpět ke svému původnímu účelu. Každá těžební společnost musí striktně dodržovat pravidla pro postup **rekultivačních prací**. Horní zákon dává povinnost zajistit sanace a rekultivace a odstranění škod na krajině komplexní úpravou území a územních struktur. O využití a směru rekultivací v konkrétní lokalitě rozhodují zastupitelstva obcí, do jejichž katastrálního území těžební lokalita spadá. Další zákony a vyhlášky zabývající se rekultivací jsou např. stavební zákon, zákon o posuzování vlivu na životní prostředí, zákon o ochraně zemědělského půdního fondu, lesní zákon, atp. [43]

V minulých dnech byla velmi probíraná **důchodová reforma**, která posouvá hranici věku odchodu do důchodu. Jelikož je výroba a zpracování kočkolitu poměrně náročná práce na fyzickou zdatnost, může to pro firmu znamenat hrozbu.

V roce 2012 se změny týkaly zaměstnanců, jelikož byl vydán **nový zákoník práce**. Jedná se především o úpravu práce na dobu určitou, kde dříve bylo možné zaměstnat pracovníka na 2 roky a po šestiměsíční pauze neustále obnovovat pracovní poměr. Nový zákoník udává, že zaměstnanec může uzavřít smlouvu na 3 roky a obnovit ji pouze třikrát.

### **2.7.2 Ekonomické podmínky**

**Ekonomika** byla roku 2008 zasažena ekonomickou krizí, která měla velký dopad na průmysl. V roce 2008 byl zastaven ekonomický růst, další rok poklesl průmysl

o téměř 16 %, což byl rok, který zaznamenal největší dopad ekonomické krize. Následující roky se ekonomika průmyslu začala zlepšovat, rok 2012 zaznamenal růst o 1,7 %.

Obecně velkým problémem pro českou populaci je **míra nezaměstnanosti**, avšak z pohledu společnosti je tento jev žádoucí díky větší možnosti výběru. Firma KERAMOST má dostatek svých zaměstnanců, a proto nemá potřebu v blízké době hledat nové.

Významným ekonomickým ukazatelem je **obchodní bilance země**. Jelikož společnost KERAMOST vyváží své produkty do zahraničí, zajímá se také o devalvaci nebo revalvaci koruny a vývoj exportu a importu. Nejdůležitější z pohledu firmy je vývoj koruny vůči euru. Tento poměr se od roku 2010 pohybuje okolo hranice 25 CZK/EUR. Na počátku roku 2013 koruna nepatrně oslabila z 24,586 na 25,143. [22]

**Vývoj inflace** je pro podnik také důležitým prvkem. Od roku 2009 do konce roku 2011 se míra inflace zvyšovala, avšak stále se držela pod hranicí 2 %, což byl také cíl ČNB. Rok 2012 zaznamenal však skok na 3,3 %, což bylo způsobeno především zvýšením snížené sazby DPH z 10 % na 14 %. Únorové hodnoty roku 2013 tuto hodnotu nepatrně zmenšil na 3,0, ovšem ČNB prognózovala, že hodnota bude na 2,0 %, což se tedy nezdařilo. Další prognózy jsou na první čtvrtletí roku 2014, kdy se má míra inflace pohybovat okolo 1,6 %. [26]

Inflace ovlivňuje **reálný příjem obyvatelstva**. Nominální důchod je počet peněžních jednotek, které obyvatelstvo obdrží ve formě například mzdy, nájemného nebo úroku v bance. Zde se nabízí tři různé situace. První z nich je procentně rychlejší růst důchodu než cen, což znamená, že se za důchod dá koupit více statků a služeb. Následující možností procentuálně stejný růst důchodu a cen, z čehož vyplývá, že se před zvýšením důchodu a cen dá koupit stejné množství statků a služeb. Posledním případem může být rychlejší růst cen než důchodu, což v praxi znamená pokles reálného důchodu. Nominální růst mezd v roce 2012 nestačil pokrýt inflaci, což značí pokles reálné kupní síly. Průměrná hrubá nominální mzda sice vzrostla o 2,7 % na 27 170 CZK, avšak inflace činila 3,3 %. Jedná se tedy o pokles reálné mzdy o 0,6 %. [22]

### 2.7.3 Sociální podmínky

Ve vztahu se sociálními faktory zmiňují **stárnutí populace**. Jak již jsem zmiňovala v politických podmínkách, bude čím dál těžší pracovat v tomto oboru po celou dobu produktivního věku. Hranice odchodu člověka do důchodu se v dnešních dnech blíží 70 rokům. Negativním prvkem může být požadavek na zvýšení počtu vysokoškoláků v zemi, což zapříčiní menší zájem o řemesla, která jsou pro těžbu a zpracování jílu důležité.

Na trh práce v posledních letech vstupuje **nová generace zaměstnanců**, pro které je zcela nepředstavitelné pracovat celý život v jedné firmě. Jelikož ještě nemají založené rodiny a nevdají jim delší cestování, tak hledají práci v zahraničí. Práci hledají především přes internet, nespolehnou na vývěsky či inzeráty v místním tisku. Téměř 40 % lidí za práci bude klidně dojíždět, ovšem za předpokladu, že cesta nebude trvat déle než hodinu. Každý pátý člověk je ochoten se kvůli práci přestěhovat, což je novinkou oproti minulým trendům. [33]

**Trend v chování domácích mazlíčků** se v roce 2012 změnil. Rodiny se snaží zbavit všech výdajů, bez kterých se obejdou. Kočky jsou v některých rodinách na prvním místě, jelikož výdaje na péči přijdou na více než 500 CZK měsíčně. Přesto stále patří ČR k předním zemím na světě v počtu psů a koček v domácnosti. Udává se, že ve 4,5 miliónu domácností se nachází 1 milión koček, což z ekonomického pohledu znamená, že se nachází ve všech příjmových typech domácností. [36]

Mnohdy si zvíře pořizují lidé po pětačtyřicítce, když děti opustí domov. Zvíře působí příznivě na psychiku, majitel se necítí osaměle. Nejčastěji se domácí mazlíčci vyskytují ve městech. Chování zvířata patří i k národní tradici, v poslední době i ke společenskému bontonu. Stále se však probírá otázka peněz, kdy kočičí konzerva přijde na čtrnáct korun, toaleta v rozmezí 150 - 600 korun, do rozpočtu se musí započítat také výdaje na veterináře. [36]

### 2.7.4 Technologické podmínky

Technologický vývoj v oboru steliv hraje velkou roli. Přijetím normy ISO 14 001 zabývající se ochranou životního prostředí a snížením emisí skleníkových plynů se



firma zavázala využívat moderní výrobní procesy, které vyžadují co možná nejmenší potřebu energie.

Výroba bentonitového steliva je poměrně složitý proces, který vyžaduje moderní technologie a vybavení. Během výrobního pochodu se surovina tepelně zpracovává, aby došlo ke snížení její přirozené vlhkosti na úroveň umožňující následné mletí a třídění. Při této operaci dochází k odstranění všech bakterií a choroboplodných zárodků a přitom jsou zachovány její vlastnosti jílovité horniny. Takto získané granule se dále třídí, odprašují, a celý proces je neustále laboratorně kontrolován. [19]

Skutečnou novinku na trhu steliv představují produkty některých zahraničních výrobců, které jsou obohaceny o speciální komponenty, signalizujícími, po kontaktu s exkrementy koček, jejich změněný zdravotní stav.

## 2.8 SWOT analýzy společnosti KERAMOST, a.s.

Pro lepší přehlednost a také uspořádání údajů jsem využila tzv. SWOT tabulku.

**Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti**

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní silná surovinová základna	Nevhodné umístění výroby vč. logistiky
Schopnost selektivní těžby	Závislost na nákupu komponentů u konkurence
Stabilita parametrů surovin	Velký podíl lidské práce
Využití suroviny pro další obory zejména slévárenství	Omezený okruh použití těžných bentonitů
Konsignační sklady	Omezená možnost rozšíření výroby
	Omezený vlastní rozvoj a výzkum

Příležitosti	Hrozby
Naleznout uplatnění v dalších oborech	Náhrada výrobků jinými produkty
Rozvoj potřeby v oboru chovatelství	Přísun produktů z jiných oblastí
Ekologické trendy	Vliv kurzových faktorů
Nové perspektivní trhy, vývoj nových produktů	Vstup další konkurence
	Neovlivnitelný nárůst nákladů
	Negativní změny v ložiscích
	Legislativní překážky
	Vysoké ceny energií

**Zdroj: vlastní zpracování, [43]**

### **Silné stránky**

Vlastní silná surovinová základna je jedním z bodů v silných stránkách společnosti. Dosavadní ověřené a využívané zásoby jsou pro svoji mohutnost dostatečnou zárukou pro rozhodující podíl vlastního bentonitu v produktech. Bohužel nevyváženost podílu jednotlivých bentonitů v ložisku v paritě k poptávce zmenšuje tuto výhodu. Společnost by měla vyvíjet nové produkty, kde by mohla bentonity uplatnit v objemovém přetlaku. Schopnost selektivní těžby umožňuje garantování parametrů surovin. Kvalita surovin je sice pečlivě kontrolována, aby se udrželo nízké kolísání parametrů a tím udržela jejich stabilita, nicméně se jedná o přírodní materiál s omezenou možností jeho vlastnosti následně ovlivnit. Předchozí body silných stránek by se měly využívat především jako marketingový argument.

### **Slabé stránky**

Nespornou slabou stránkou je omezený rozsah využití těžených bentonitů vlivem různých, jinak neškodných, příměsí. Rovněž geografické umístění závodu a jeho napojení na komunikační síť patří mezi slabé stránky. Přetrvávající podíl lidské práce při dokončovacích pracích jsem také zařadila mezi slabé stránky. Tento bod by se dal odstranit doplněním výrobních, skladových a expedičních provozních souborů

o bezobslužné uzly. Pokud bude společnost nadále spolupracovat s výzkumnými pracovišti, dá se předpokládat nabídnutí bentonitu dalším oborům k využití. Možnost rozšíření kapacity je vzhledem k dispozici závodu a již provozovaného zařízení prostorově obtížné a vždy spojeno s poměrně vysokými investičními náklady. Charakter provozní jednotky a struktura závodu i celé firmy nevymezuje prostor pro vlastní výzkum a vývoj, který je potřebný pro zachování náskoku před konkurencí nebo alespoň udržení kontaktu s ní. Účast teoretických pracovišť nese v sobě riziko úniku strategických informací o výstupech.

### **Příležitosti**

Příležitost je spatřována v naleznutí využití bentonitů v dalších oborech, což vyžaduje intenzivní spolupráci s výzkumnými pracovišti v ČR. Neustále dochází k rozšiřování geografické oblasti potřeb steliv, jehož nepodchycením kvalitními výrobky by způsobil odklon od firemních značek ke konkurenčním. Proto by měla společnost zajistit spolehlivý odběr v oblasti ČR stabilně kvalitními značkami a exportovat pomocí místních firem do východních oblastí Evropy. Vstup do Evropské unie vyvolal novou nutnost kvalifikovaně napravovat nedostatky v ochraně životního prostředí v ČR. Společnost KERAMOST již rekultivuje postižené lomy svou těžbou a také ve spolupráci s Nadací Partnerství vydala brožuru „Jak se sází strom“, jejíž výtěžek je věnován na výsadbu a ochranu stromů v České republice, ovšem v oboru ekologie se dá určitě dělat něco víc a tím pozdvihnout image firmy. Perspektivita je spatřována na východních trzích, jako je Turecko, Rusko, Ukrajina, a proto by společnost mohla rozšířit oblast svého působení a zaměřit se právě na tyto trhy. Vývoj nových prémiových produktů, které by odpovídaly vysokým nárokům na kvalitu, také můžou rozšířit pole působení firmy.

### **Hrozby**

Pro společnost může být hrozícím faktem vývoj, který umožňuje nahradit výrobky jinými produkty. V oblasti bentonitových steliv se jedná o jiná než hrudkující steliva. Společnost se může také obávat zesilující nabídky bentonitů z oblasti Balkánu, Číny a jihovýchodní Indie za konkurenční ceny. Ohrožovat podnik, bez jakékoli možnosti prognózy, mohou ložiska a jejich negativní vývoj. Také kurzovní faktory nelze s jistotou předpovídat, a jelikož společnost exportuje své výrobky do zahraničí, je tento

faktor vážným rizikem. Odvětví není omezeno žádnými bariérami a mnoho konkurenčních firem ze zahraničí, zejména z východní provenience, se pokoušejí umístit bentonitové produkty na český trh. V legislativních podmínkách jsem již zmiňovala nejistotu podnikatelů. Pro podnik se komplikace mohou týkat exhalací. Ceny energií neustále rostou, což pro energeticky náročnou výrobu způsobuje neovlivnitelný nárůst nákladů, který se projevuje nárůstem cen. Tento prvek ohrožuje především konkurenční boj se zahraničními podniky, kde ceny energií nerostou takovou rychlostí, a tudíž můžou nabízet produkty za pro tuzemské firmy neúnosné ceny.

Po určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bych společnosti doporučila využít strategii využití - SO, tedy využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Jak jsem již uvedla v silných stránkách, společnost využívá bentonit i pro jiné obory, ovšem nová doba přináší nové poznatky, což znamená, že v budoucnu se bude moct bentonit uplatnit i v jiných odvětvích. Schopnost selektivní těžby souvisí trochu s ekologickými trendy, jelikož nedochází k poškozování životního prostředí ve velkém měřítku. Bentonitová steliva jsou kočkami coby nejpodstatnějšími cílovými domácími mazlíčky nejlépe přijímána, což zajišťuje nepřetržitý zájem odběratelů o tyto produkty. Trh chovatelských potřeb pro domácí mazlíčky slibuje i v budoucnu velký potenciál. Díky neustále se zvyšující životní úrovni obyvatel nejen v České republice tato oblast bez přestání roste. Společnost by měla využít konsignační sklady i v dalších státech, do kterých exportuje své výrobky. Společnost těží surovinu s jedinečnými vlastnostmi, a proto zaujímá se svými bentonitovými stelivy jedno z předních míst na tuzemském, ale i evropském trhu. Tuto skutečnost by firma měla marketingově uplatňovat a využít ji pro navozování nových partnerských vztahů na nových trzích.

## **2.9 Marketingové cíle společnosti**

Bentonitová hrudkující steliva společnosti KERAMOST jsou žádaným produktem na trhu s chovatelskými potřebami v tuzemsku, ale také v řadě dalších evropských zemích. Úspěch prodeje je výsledkem kombinace vhodných surovin, systému řízení jakosti, popularizace tohoto produktu v odpovídajícím zákaznickém segmentu a především dobrých vlastností produktu.

V současnosti se firma zaměřuje na ekonomické cíle, mezi něž patří:

- **Zvýšení odbytu svých produktů o 5 %.**
- **Udržení a posílení stávající pozice jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu.**
- **Efektivnější výroba**

Následující tabulka zobrazuje vývoj tržeb za vlastní výrobky za poslední 4 roky.

*Tabulka č. 8: Tržby za vlastní výrobky společnosti (v tis. Kč)*

<b>Rok</b>	<b>Tržby za vlastní výrobky celkem</b>	<b>Tržby za vlastní výrobky tuzemsko</b>	<b>Tržby za vlastní výrobky export</b>
<b>2008</b>	440 836	251 277 (57 %)	189 559 (43 %)
<b>2009</b>	379 242	200 998 (47 %)	178 244 (53 %)
<b>2010</b>	412 169	181 354 (44 %)	230 815 (56 %)
<b>2011</b>	465 063	218 580 (47 %)	246 483 (53 %)

Zdroj: vlastní zpracování, [37]

Z tabulky vyplývá, že tržby od roku 2009 neustále rostou. Rok 2009 oproti předcházejícímu roku zaznamenal pokles o téměř 60 milionů Kč, který způsobila hospodářská krize. Společnost však dokázala krizi čelit a následující rok zvýšit odbyt svých výrobků. Dále vyčteme, že export, který je realizován prostřednictvím zahraničních partnerů, zaujímá v současných dnech už více jak polovinu tržeb. Prostřednictvím partnerství s těmito subjekty se steliva společnosti dostanou na všechny důležité a obchodně reálné regiony. Můžeme říci, že z hlediska obchodu, podnik zaznamenává stabilní rok s rostoucími hodnotami tržeb. Obavy z další krize se tedy nenaplnily a společnost hodnotí vývoj trhu pozitivně.

KERAMOST využívá konsignační sklady, které napomáhají lepšími zásobování zákazníků ve větších vzdálenostech od místa výroby. Tento prvek určitě podporuje firemní cíl zvýšit odbyt a tím upevnit svoji pozici na trhu a zároveň tak dochází ke snižování vlivu konkurenčních firem.

Mezi psychografické marketingové cíle společnosti patří:

- **Systematicky vytvářet pozitivní image firmy.**

- **Udržet dobrý vztah společnosti s obchodními partnery, státní správou, místní samosprávou, médii a veřejností v regionech, v nichž firma působí.**

## **2.10 Marketingová strategie**

Firma využívá strategii zaměřenou se na činnosti, u kterých se předpokládá dlouhodobý, ale hlavně stabilní růst.

Proto, aby vývoj tržeb měl i v následujících letech rostoucí tendenci, musí být odbyt sortimentu logicky větší. Ten lze zajistit přilákáním nových zákazníků nebo zvýšením poptávky stávajících odběratelů. Pro udržení stávajících klientů by firma měla neustále uzavírat dlouhodobé odběratelské smlouvy a mohla by zavést nové doprovodné služby, které by odbyt podpořily. Firma se už nyní snaží podpořit odbyt díky odborným radám od veterináře na svých internetových stránkách, ale pro velkoodběratele tato činnost není moc lákavá. Společnost by se mohla přiučit od konkurenčních podniků a například nabízet dopravu až do skladů zdarma, což určitě na trhu B2B má větší cenu.

K získání nových klientů lze docílit vstupem na nové perspektivní trhy, zavedením nového produktu či řady, zlepšením distribučních cest nebo upoutáním pozornosti. Vzkročení na nové trhy vyžaduje dřívější sběr informací a dat. Pokud trh bude pro firmu lákavý, ihned by měla začít s marketingovou komunikací.

Podle mého názoru by bylo vhodné vytvořit nový prémiový produkt, který by se zaměřoval na nejnáročnější majitele žádající vysoké nároky z pohledu kvality produktu. Jedná se především o neprašnost, pevnost hrudky, barva steliva a popřípadě vůně.

Upoutat pozornost klientů lze pomocí internetové propagace, mezi jejíž výhody patří účinnost, rychlost a široké pokrytí z geografického hlediska. Pro tuto příležitost firma spustila nové internetové stránky steliva.cz, ale bylo by dobré umožnit jejich překlad do cizích jazyků, aby je mohli využívat i zahraniční odběratelé.

Zvýšení zájmu o steliva je jedna věc, avšak pokud se výrobky nemají jak dostat k zákazníkovi, odbyt se určitě nezvýší. Stále existují oblasti, kde zákazníci nemají možnost nákupu produktů firmy KERAMOST. Doporučenými kroky tedy mohou být zřízení nových konsignačních skladů nebo rozšíření spolupráce s maloobchodními řetězci, které jsou zákazníci hojně využívány.

Aby podnik vyráběl efektivněji, plánuje výstavbu bezobsluhových plnicích a balících linek pro bentonitová steliva, rozšířit skladové kapacity pro zajištění plynulosti výroby a také rozšířit technologickou využitelnost jednotlivých provozů.

## **2.11 Akční plány, rozpočet**

Veškeré marketingové činnosti budou koncentrovány k zajištění trvalé ekonomické prosperity společnosti a k naplňování obchodní politiky. Ke splnění tohoto cíle budou využívány standardně používané nástroje, mezi něž patří vyhledávání a oslovování potenciálních zákazníků, účast na odborných výstavách a veletrzích, aktualizace webových stránek, inzerce v časopisech a vydávání prospektů určených k propagaci produktů společnosti.

Rozpočet byl sestavován z výkazů z předchozího roku, z minulých zkušeností a z informací od organizátorů akcí či poskytovatelů služeb. Byla v něm uplatněna zásada, aby realizace marketingových aktivit vedla co možná nejefektivněji ke splnění marketingových cílů. Předseda představenstva má pravomoc operativně přesouvat finanční částky mezi jednotlivými položkami. To umožňuje též záměnu uvedených akcí za jiné při nepřekročení rozpočtových nákladů.

Následující tabulka zpracovává propočet s vyjádřením nákladů na jednotlivé položky. Jelikož jsem se v práci zabývala hlavně bentonitovými stelivy, akční plány a rozpočet bude předložen pro závod Obrnice a Ředitelství akciové společnosti.

**Tabulka č. 9: Předpokládané náklady závodu Obrnice**

Aktivita	Celkem	Závod Obrnice			
		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Výstavy a veletrhy	40.000	0	20.000	20.000	0
On-line prezentace	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Inzerce	200.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Technické prostředky reklamy	10.000	2.000	3.000	2.000	3.000
Prospekty a tiskoviny	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Fotopráce	10.000	2.000	3.000	2.000	3.000
Agenturní služby	20.000	5.000	10.000	3.000	2.000
Public relations	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>CELKEM</b>	<b>420.000 Kč</b>	<b>94.000</b>	<b>121.000</b>	<b>112.000</b>	<b>93.000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, [45]

**Tabulka č. 10: Předpokládané náklady Ředitelství akciové společnosti**

Aktivita	Celkem	ŘAS			
		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Výstavy a veletrhy	0	0	0	0	0
On-line prezentace	60.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Inzerce	130.000	45.000	20.000	20.000	45.000
Technické prostředky reklamy	30.000	8.000	7.000	8.000	7.000
Prospekty a tiskoviny	100.000	40.000	20.000	20.000	20.000
Fotopráce	0	0	0	0	0
Agenturní služby	160.000	60.000	40.000	30.000	30.000
Public relations	200.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>CELKEM</b>	<b>680.000 Kč</b>	<b>218.000</b>	<b>152.000</b>	<b>143.000</b>	<b>167.000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, [45]

### Výstavy a veletrhy

Tyto akce společnost KERAMOST, a.s. tradičně využívá k podpoře prodeje svých výrobků a k zviditelnění své působnosti na trhu. Mezinárodní výstava koček v Mostě je regionálního charakteru. Je brána jako tradiční s velmi dobrou návštěvností. O steliva ze závodu Obrnice je zde velký zájem, což je vykazováno značným objemem prodeje



přímo na výstavě. Společnost Keramost dlouhodobě spolupracuje s ředitelkou výstavy, a proto se dá očekávat nadstandardní působení a prioritní obsazení celé akce. Tato událost se bude konat ve Sportovní hale v Mostě. Pro tuto příležitost je každoročně vyhraněna částka 20.000,- Kč. Každoročně se též společnost účastní umístovací výstavy „Sen zvířat“ v Praze-Vinoř. Jedná se o výstavu zvířat z útulků z ČR. Akci pořádá Inzertspoj, s.r.o., vydavatelství časopisu Planeta zvířat. Obvyklá návštěvnost je kolem 4500 – 5000 návštěvníků. Výstava je vždy zajišťována známými osobnostmi, např. Zdeněk Srstka nebo Václav Vydra. Cílem společnosti je utužit dobré jméno firmy díky podpoře zúčastněným útulkům a rozšíření povědomosti o stelivech v portfoliu společnosti. Na tuto výstavu počítá společnost s náklady v hodnotě 20.000,- Kč. [45]

### **On-line prezentace**

Tato sekce zahrnuje veškerou internetovou propagaci. Jedná se hlavně o správu stávajících webových stránek s ohledem na aktualizaci informací a jejich inovaci. Grafické zpracování webu se skládá z položek: grafický návrh (od 5.000,- Kč), nařezání a nakódování (od 7.000,- Kč) a implementace obsahu (250,- Kč / A4). Tato položka obsahuje také prezentaci společnosti v online databázích a katalogích (např. CzechTrade, kde roční členství v Exportním klubu činí 5.000,- Kč), internetová poradna veterinářky, grafické návrhy a webmastering, prezentace pomocí Google adwords, Sklik, apod., kde se založení kampaně pohybuje kolem 1.000,- Kč a správy kampaně také okolo 1.000,- Kč / 1 měsíc. [45]

### **Inzerce**

Důležitý nástroj v marketingové komunikaci hraje inzerce v odborných časopisech. Jde především o dodání informací jasně vyprofilované cílové skupině. Tato sekce je nejen důležitý nástroj prodejní, ale též prostředek napomáhající budovat dobrou image společnosti. Média, ve kterých společnost KERAMOST bude prezentovat grafické inzerce nebo PR články, jsou Planeta zvířat, PETmedia a popřípadě i další odborně zaměřené tisky. Společnost většinou využívá formát celé stránky A4 nebo její polovinu. Inzerce do časopisu PETmedia činí 32.000,- Kč na jednu stranu A4 a 17.000,- Kč na polovinu strany A4. Jelikož se jedná o dvouměsíčník, budou se tyto položky neustále opakovat. Inzerce do online časopisu Planeta zvířat je bezplatná. Zbytek celkové částky

uvedené v rozpočtu tvoří rezervu pro případné příležitosti inzerovat v odborných časopisech. [45]

### **Technické prostředky reklamy**

Tato skupina se zabývá propagováním prostřednictvím pronajatých reklamních nosičů. Zahrnuje v sobě billboardy (od 2.500,- Kč / měsíc), reklamní poutače (od 1.500,- Kč / měsíc), bannery (2.000,- Kč / měsíc), vlajky (od 540,- Kč), orientační systémy např. na mostních konstrukcích (3.100,- Kč / měsíc), případná obnova tiskové autoreklamy a další položky dle aktuální potřeby. [45]

### **Prospekty a tiskoviny**

Většina tištěných materiálů je vytvářena v režii marketingového oddělení, proto bude rozpočet této nákladové skupiny zaujímat nižší podíl v rámci celkového souhrnu. Samotný tisk probíhá nejčastěji na barevné laserové tiskárně v obchodním úseku. Z toho důvodu budou externě řešeny pouze tiskoviny charakteru letáků, propagačních desek nebo panelů. Tato skupina je nepostradatelná pro prezentaci produktu i firmy a jedná se o neustále se opakující investici, pro kterou je vyhraněna částka 40.000,- pro závod Obrnice a 100.000,- pro Ředitelství společnosti na celý kalendářní rok. [45]

### **Fotopráce**

Fotopráce je bezpochyby nezbytná položka v rozpočtu marketingového oddělení. Fotografie tvoří základní podklady pro tvorbu prezentačního materiálu, internetových prezentací a dalších tiskovin. Oddělení marketingu vlastní kvalitní digitální zrcadlovku, a proto je pořízení profesionálního portfolia fotografií plánováno jen v nejnútnejších případech. Ovšem při sestavování rozpočtu se s fotoprací musí počítat, a proto navrhuji částku 10.000,- Kč, která je postupně rozdělena do čtvrtletí. Většina fotografií však bude zajišťována svépomocí. [45]

### **Agenturní služby**

Do tohoto seskupení se zařazují operativní náklady, jejichž konečné zajištění je v kompetenci agentur zejména reklamního zaměření. Rok 2013 opět plánuje výdaje spojené s pořizováním propagačních a drobných dárkových předmětů. Po sečtení položek by maximální částka rozpočtu měla činit 180.000,- Kč. [45]

## **Public relations**

Budování a udržování dobrých vztahů s organizacemi a veřejností hraje důležitou roli v úspěchu organizace. Do této kategorie se tedy řadí generální partnerství s Aerodromem Most, spolupráce s OHK Most, podpora činností blízkých obcí a měst, podpora zákazníků a odběratelů. KERAMOST tímto ukazuje veřejnosti snahu přispívat k rozvoji svého domovského regionu. Nově byla navázána spolupráce s Nadací Partnerství, jež provozuje řadu grantů na podporu výsadby stromů a s tím spojené redukce CO<sub>2</sub>. Od roku 2011 byl využíván nový informační kanál, regionální rozhlasová stanice „Gama rádio“, jejímž cílem je posilování značky a povědomí o společnosti, jakožto významném výrobcí a zaměstnavateli v regionu. [45]

## **2.12 Kontrola**

Kontrola plnění marketingového plánu, jeho cílů a jednotlivých aktivit by měla být prováděna průběžně během celého roku. Měla by být realizovaná v rámci firemních porad za účastni odpovědných osob. Hospodářské výsledky společnosti by měly být zhodnoceny čtvrtletně, protože jsou současně kontrolou prováděných činností společnosti. Se zavedením nového webového portálu pro chovatele je vhodné provádět průzkumy jejich návštěvnosti. Společnost by také měla sledovat komentáře na internetových stránkách, aby zjistila názor zákazníků a popřípadě reagovala na negativní odezvu. Na konci roku je zapotřebí kompletní zhodnocení úspěšnosti veškerých marketingových aktivit.

### 3 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo sestavení marketingového plánu společnosti KERAMOST, a.s., která se zabývá mimo jiné výrobou bentonitových steliv. Sestavit marketingový plán by nešlo před teoretickým seznámením se s problematikou, avšak po načtení odborné literatury se tento úkol nezdá být zas tak složitý.

V první části byly stručně vysvětleny pojmy marketing a marketingové plánování dle doporučené literatury. Dále byly sepsány jednotlivé kroky marketingového plánu, který obsahuje stanovení podnikových cílů, provedení marketingového průzkumu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, vyhotovení SWOT analýzy, určení marketingových cílů, stanovení marketingových strategií a akčních plánů, sestavení rozpočtu a následnou kontrolu.

Díky získaným teoretickým poznatkům bylo možné zpracovat praktickou část. Na úplném začátku plánování leží zdoluhavý úkol sběru informací. Tento bod se zdá být velmi složitý, jelikož potřebné údaje jsou hlavně z interních zdrojů, které podniky neradi poskytují nebo nejsou vždy kompletní a dostačující. Další ztížení může být spatřováno naopak v nadměře kvantitativních údajů, což způsobuje práci pracnější a někdy nepřehlednou. Problematické může být také získávání informací pro sestavení potřebných situačních analýz. Pro potřebné porovnání konkurenčních podniků slouží jen informace, které konkurence poskytuje v rámci webových stránek či sociálních médií. Analýza vlivu vnějšího okolí zaujímá velký časový horizont, jelikož na společnosti typu KERAMOST působí mnoho externích faktorů. Z toho vyplývá, že nejvíce času v procesu plánování zabírá marketingový výzkum. Proto je nutné mít před začátkem realizace plánu dostatečnou časovou rezervu, aby byl řádně propracovaný. Pro velké firmy je zde možnost využít externí společnosti, které by zanalyzovaly některé části výzkumu, ale znamená to pro ně určité náklady. Ve společnosti KERAMOST provádějí analýzy sami zaměstnanci v sídle Ředitelství akciové společnosti. Je to společnost, která zaměstnává všechny věkové kategorie. Jedná se zaprvé o pracovníky, kteří působí v oboru již řadu let a znají obor chovatelských potřeb do nejmenšího detailu, stejně tak mají prošetřenou situaci na trhu, a za druhé

o pracovníky, kteří absolvovali před pár lety a své svěží a nové nápady chtějí uplatnit a prodat. Proto tedy volba externí společnosti by byla v tomto případě docela zbytečná.

Praktická část práce je uvedena základním představením firmy, její stručná historie a stav v současnosti. Dalším bodem bylo zanalyzování vnitřního prostředí, které se skládá ze zdrojů řízení, finančních zdrojů a lidských zdrojů. Ve zdrojích řízení byla představena organizační struktura společnosti, jedná se o závodový typ. Ve finančních zdrojích byla práce zaměřena na poměrové ukazatele a jejich vývoj během období 2008 - 2011. V lidských zdrojích byli rozebráni zaměstnanci společnosti, jejich vzdělanost, věk a mzdy. Následující podkapitola se věnovala marketingovému mixu bentonitových steliv, která společnost vyrábí. Další část se věnovala aplikaci Porterově analýze pěti sil, kde byla pozornost věnována především rivalitě mezi stávajícími konkurenty a hrozbě substitučních výrobků. Dále došlo k analýze vnějšího okolí, kde byla využita PEST analýza. V právních podmínkách je zobrazena politická situace, daňová reforma, exportní strategie ČR, evropské normy ISO a postup pro rekultivační práce. Ekonomické podmínky informují o ekonomice České republiky, obchodní bilanci země, vývoji inflace a reálného příjmu obyvatelstva. Sociální faktor byl zaměřen na novou generaci zaměstnanců a trend v chování domácích mazlíčků. Technologické podmínky znázorňují proces výroby bentonitových steliv. Ze získaných údajů se dala vypracovat SWOT analýza, tedy vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti a identifikace potenciálních příležitostí a hrozeb. Pomocí zjištěných informací byl sestaven marketingový plán pro firmu na rok 2013, který podle mého názoru neobsahuje zásadní nápad, který by způsobil exponenciální růst tržeb či zisku. Spíše se zaměřoval na menší cíle, které vyplývají z vývoje společnosti, který až na rok 2009 má rostoucí tendenci. Myslím si, že by se společnost měla zaměřit hlavně na konkurenci a snažit se jí předstihnout nebo alespoň udržet s ní krok ve vývoji. Výstupem této práce je plán, jehož akčními plány, strategiemi či cíly se lze inspirovat a některé myšlenky implementovat do marketingového plánu společnosti KERAMOST.

## Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1: Marketingový mix</i> .....	13
<i>Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil</i> .....	18
<i>Obrázek č. 3: Matice SWOT</i> .....	20
<i>Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti</i> .....	30
<i>Obrázek č. 5: Ukazatelé rentability</i> .....	32
<i>Obrázek č. 6: Vývoj ukazatelů zadluženosti</i> .....	34

## Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Ukazatelé rentability</i> .....	31
<i>Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity</i> .....	33
<i>Tabulka č. 3: Ukazatelé zadluženosti</i> .....	34
<i>Tabulka č. 4: Věková struktura společnosti pro rok 2011</i> .....	35
<i>Tabulka č. 5: Struktura vzdělanosti zaměstnanců společnosti v roce 2011</i> .....	35
<i>Tabulka č. 6: Srovnání cen bentonitových steliv</i> .....	39
<i>Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti</i> .....	50
<i>Tabulka č. 8: Tržby za vlastní výrobky společnosti (v tis. Kč)</i> .....	54
<i>Tabulka č. 9: Předpokládané náklady závodu Obrnice</i> .....	57
<i>Tabulka č. 10: Předpokládané náklady Ředitelství akciové společnosti</i> .....	57

## Seznam literatury

### Tištěné zdroje

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1
- [2] BUREŠ, Ivan. *Praktická škola marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Uniapress, 1990, 16 s. ISBN 80-853-1305-7.
- [3] DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- [5] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5..
- [6] *Kapitoly ze základů marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 145 s. ISBN 80-707-9222-1.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [9] KOTLER PHILIP. *Marketing Management Millenium Edition*. Tenth Edition. United States of America: Pearson Custom Publishing, 2002. ISBN 0-536-63099-2.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [11] KOTLER, Philip, Keller, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [13] KURTZ, Dave. *Contemporary Marketing*. 14th Edition. South-Western: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-58203-1.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [15] ROGERS, Len. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993, xv, 185 s. ISBN 80-901-4540-X.
- [16] ŠEVČÍK, Zdeněk. *Marketing: úvod do teorie a praxe*. 1. vyd. Ostrava: Amosium servis, 1991. AMOSIUM SERVIS.
- [17] TOMEK, Jan. *Marketingová strategie podniku: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 179 s. ISBN 80-856-0303-9.
- [18] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 120 s. ISBN 80-716-9542-4.

### **Elektronické zdroje**

- [19] Bentonitová hrudkující steliva. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.dailypet.cz/>
- [20] Co je vlastně ten marketingový plán?. [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102801>
- [21] Česku chybí jasný výhled na delší období.: Vláda přitom chystá další daňové změny. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/>
- [22] Český statistický úřad: Makroekonomické ukazatele. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [23] Ekologická steliva. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.asan.cz/cs/produkty.php>
- [24] Exportní strategie ČR. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/> [25] Sběrka listin. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/>



- [25] Gimborn GmbH: webové stránky společnosti. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.gimborn.de/>
- [26] Inflace a nominální příjem obyvatelstva. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/)
- [27] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. [cit. 2013-02-20]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z: <http://books.google.cz/>
- [28] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. [cit. 2013-02-26]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6. Dostupné z: <http://books.google.cz/>
- [29] Kremnická bánská společnost s.r.o.: webové stránky společnosti. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.kb-s.sk/sk>
- [30] Logo a korporátní grafika. In: [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.ahm.cz/nase-prace/logo-korporatni-grafika>
- [31] Marketingové procedury a nástroje: Produkt. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/>
- [32] Nejistá politika, i tlak na zvyšování daní vyháňá firma do daňových rájů. *Nasepenize.cz: ekonomické zpravodajství* [online]. roč. 2011 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/>
- [33] Není práce: Češi se začínají kvůli místu stěhovat. *Blesk.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/clanek/radce-prace/>
- [34] Podestýlka do kočičího záchodu. [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.pyrel.net/cz/starostlivost-bezsrsa-kocka-sphinx/>
- [35] Podestýlkou si neustelou. *Planeta zvířat* [online]. 2007, červenec [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://casopis.planetazvirat.cz/>
- [36] Psů a koček je v ČR na obyvatele nejvíce v Evropě. *Novinky.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/>

- [37] Sběrka listin. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/>
- [38] Sedlecký kaolin, a.s.: webové stránky společnosti. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: [www.sedlecky-kaolin.cz](http://www.sedlecky-kaolin.cz)
- [39] Silikagelová steliva: adsorpce. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://eshop.rpvet.cz/magic-pearls-litter-3-8l/>
- [40] SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav. a kol. *Základy podnikání*. [online]. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 432 s. [cit. 2013-03-14]. ISBN 978-80-247-3339-5 Dostupné z: <http://books.google.cz/>
- [41] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně* [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. [cit. 2013-02-12]. ISBN 978-80-247-2866-7. Dostupné z: <http://books.google.cz/>
- [42] Systémy ISO. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso>
- [43] Vnitropodnikové informace. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: [www.keramost.cz](http://www.keramost.cz)
- [44] WHALLEY, Andrew. *Strategic Marketing*. [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://bookboon.com/en/textbooks/marketing-media/strategic-marketing>

### **Ostatní zdroje**

- [45] Podnikové zdroje, KERAMOST, a.s.

## **Seznam příloh**

*Příloha A: Rozvaha společnosti - aktiva*

*Příloha B: Rozvaha společnosti - pasiva*

*Příloha C: Výkaz zisku a ztrát*

*Příloha D: Ředitelství akciové společnosti KERAMOST*

*Příloha E: Barevné varianty bentonitových steliv*

*Příloha F: Obchodní balení bentonitových steliv*

*Příloha G: Úprava bentonitu a balící linka*

*Příloha H: Internetové stránky společnosti*

*Příloha I: 3-D krystalová mřížka montmorillonitu*

## Přílohy

### Příloha A: Rozvaha společnosti - aktiva

TEXT	řá- dek	Účetní období (netto)			
		2008	2009	2010	2011
b	c	1	2	3	4
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>870 779</b>	<b>846 431</b>	<b>844 154</b>	<b>832 655</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>3</b>	<b>627 412</b>	<b>611 285</b>	<b>604 855</b>	<b>561 308</b>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>4</i>	<i>435</i>	<i>597</i>	<i>540</i>	<i>313</i>
1. Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkum. a vývoje	6	0	0	0	0
3. Software	7	435	597	540	313
4. Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5. Goodwill	9	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7. Nedokončený dl. nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na DNM	12	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>13</i>	<i>498 329</i>	<i>467 718</i>	<i>452 116</i>	<i>417 209</i>
1. Pozemky	14	91 763	92 201	93 502	95 239
2. Stavby	15	225 113	211 938	211 978	192 695
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	164 586	147 751	131 958	124 428
4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5. Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	450	323	244	192
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	7 119	8 005	11 961	4 655
8. Poskytnuté zálohy na DHM	21	9 298	7 500	2 473	0
9. Opravná položka k nabytému majetku	22	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>23</i>	<i>128 648</i>	<i>142 970</i>	<i>152 199</i>	<i>143 786</i>
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	84 813	99 818	103 682	94 688
2. Podíly v účetních jednotkách pod					

	podstatným vlivem	25	68	74	70	62
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	43 767	43 078	48 447	49 036
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst. Vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	30	0	0	0	0
	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>31</b>	<b>225 556</b>	<b>226 795</b>	<b>231 346</b>	<b>263 340</b>
	<i>Zásoby</i>	<i>32</i>	<i>101 797</i>	<i>105 950</i>	<i>82 190</i>	<i>97 307</i>
1.	Materiál	33	58 403	63 971	54 298	70 632
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	3 655	4 760	624	571
3.	Výrobky	35	38 846	36 940	27 253	26 088
4.	Zvířata	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	12	9	15	16
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	881	270	0	0
	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>39</i>	<i>2 130</i>	<i>2 131</i>	<i>352</i>	<i>6 724</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	1 852	1 852	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	278	279	279	283
6.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	73	6 441
8.	Odložená dňová pohledávka	47	0	0	0	0
	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>48</i>	<i>95 718</i>	<i>87 073</i>	<i>115 577</i>	<i>112 096</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	84 341	80 319	98 569	106 345
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	1 852	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdr. pojištění	53	0	0	0	0

6.	Stát - daňové pohledávky	54	2 052	1 111	413	2 879
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	8 371	3 648	5 604	1 415
8.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	56	372	0	380	847
9.	Jiné pohledávky	57	582	1 995	8 759	610
	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>58</i>	<i>25 911</i>	<i>31 641</i>	<i>33 227</i>	<i>47 213</i>
1.	Peníze	59	298	220	220	3 091
2.	Účty v bankách	60	25 613	31 421	33 007	44 122
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
	<b>Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv</b>		<b>17 811</b>	<b>8 351</b>	<b>7 953</b>	<b>8 007</b>
	<i>Časové rozlišení</i>	<i>63</i>	<i>17 811</i>	<i>8 351</i>	<i>7 953</i>	<i>8 007</i>
1.	Náklady příštích období	64	17 810	7 726	7 899	7 901
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	1	625	54	106

**Příloha B: Rozvaha společnosti - pasiva**

	řá- dek	Účetní období (netto)			
		2008	2009	2010	2011
b	c	1	2	3	4
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67</b>	<b>870 779</b>	<b>846 431</b>	<b>844 154</b>	<b>832 655</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>68</b>	<b>555 293</b>	<b>586 423</b>	<b>602 482</b>	<b>602 490</b>
<i>Základní kapitál</i>	<i>69</i>	<i>601 459</i>	<i>601 459</i>	<i>601 459</i>	<i>601 459</i>
1. Základní kapitál	70	601 459	601 459	601 459	601 459
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>73</i>	<i>-36 917</i>	<i>-44 123</i>	<i>3 661</i>	<i>-1 564</i>
1. Emisní ážio	74	0	0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	75	1 301	1 301	1 301	1 301
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	-65 218	-45 424	2 360	-2 865
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	<i>78</i>	<i>52 504</i>	<i>54 476</i>	<i>54 901</i>	<i>54 858</i>
1. Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	52 202	54 147	54 713	54 713
2. Statutární a ostatní fondy	80	302	329	188	145
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>81</i>	<i>-73 670</i>	<i>-36 699</i>	<i>-25 954</i>	<i>-57 619</i>
1. Nerozdělený zisk minulých let	82	7 502	7 502	7 502	7 422
2. Neuhrazená ztráta minulých let	83	-81 172	-44 201	-33 456	-65 041
<i>Výsledek hospodaření běžného ú.o. (+/-)</i>	<i>84</i>	<i>38 917</i>	<i>11 310</i>	<i>-31 585</i>	<i>5 356</i>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>85</b>	<b>315 478</b>	<b>260 000</b>	<b>241 671</b>	<b>230 064</b>
<i>Rezervy</i>	<i>86</i>	<i>47 876</i>	<i>44 059</i>	<i>40 316</i>	<i>46 809</i>
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	41 028	37 559	38 679	40 996
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0	0	0
3. Rezerva na daň z příjmů	89	0	0	0	1 117
4. Ostatní rezervy	90	6 848	6 500	1 637	4 696
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>91</i>	<i>20 988</i>	<i>15 326</i>	<i>28 788</i>	<i>30 147</i>

1.	Závazky z obchodních vztahů	92		0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	96	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	97	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	98	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	99		0	0	0
9.	Jiné závazky	100	12 679	5 269	14 879	14 336
10.	Odložený daňový závazek	101	8 309	10 057	13 909	15 811
	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>102</i>	<i>48 680</i>	<i>43 707</i>	<i>45 318</i>	<i>56 094</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	22 634	22 663	23 034	35 078
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	6 312	6 326	6 951	7 587
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	108	3 100	3 106	3 897	4 021
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 027	1 996	1 085	1 202
8.	Přijaté zálohy	110	236	293	285	394
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	112	11 068	8 979	9 673	3 909
11.	Jiné závazky	113	4 303	344	393	3 903
	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>114</i>	<i>197 934</i>	<i>156 908</i>	<i>127 249</i>	<i>97 014</i>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	119 408	73 835	39 340	22 517
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	78 526	83 073	87 909	74 497
3.	Krátkodobé finanční	117	0	0	0	0



	výpomoci					
	<b>Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>101</b>
	<i>Časové rozlišení</i>	<i>118</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>101</i>
1.	Výdaje příštích období	119	0	0	0	101
2.	Výnosy příštích období	120	8	8	1	0

**Příloha C: Výkaz zisku a ztrát**

Označení	TEXT	č. řá- dku	Skutečnost v účetním období			
			2008	2009	2010	2011
a	b	c	1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	1	6 124	0	1 341	7 551
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	4 252	0	1 273	5 958
+	<i>Obchodní marže</i>	3	1 872	0	68	1 593
II.	<i>Výkony</i>	4	475 074	402 273	423 867	490 404
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	440 836	379 242	412 169	465 063
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	12 345	-791	-13 843	-4 016
3.	Aktivace	7	21 893	23 822	25 541	29 357
B.	<i>Výkonná spotřeba</i>	8	297 110	234 797	249 213	303 901
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	196 492	156 392	174 983	198 894
B. 2.	Služby	10	100 619	78 405	74 230	105 007
+	<i>Přidaná hodnota</i>	11	179 836	167 476	174 722	188 096
C.	<i>Osobní náklady</i>	12	110 106	108 119	111 541	123 818
C. 1.	Mzdové náklady	13	76 356	77 379	78 909	87 606
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	4 531	2 938	2 973	3 455
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a ZP	15	26 182	24 585	26 606	29 321
C. 4.	Sociální náklady	16	3 037	3 217	3 053	3 436
D.	Daně a poplatky	17	2 150	2 772	3 098	2 832
E.	Odpisy DHM a DNM	18	31 466	33 102	31 868	32 469
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	16 351	23 440	30 659	42 269
III. 1.	Tržby z prodeje dl. majetku	20	1 253	5 279	6 707	9 696
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	15 098	16 161	23 952	32 573
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	13 777	23 214	23 288	50 687
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	23	397	4 645	44	18 502
F. 2.	Prodaný materiál	24	13 381	18 569	23 244	32 185
G. 1.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 082	-5 381	-3 861	2 944
IV. 2.	Ostatní provozní výnosy	26	4 195	3 698	3 302	2 915
H. 1.	Ostatní provozní	27	9 218	9 971	14 995	11 930

	náklady					
V. 2.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I. 1.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>34 747</b>	<b>22 817</b>	<b>27 754</b>	<b>8 600</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	65 985	0	13 168	318
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	65 825	0	19 216	71
VII.	<i>Výnosy z dl. finančního majetku</i>	33	<i>1 852</i>	<i>7</i>	<i>31</i>	<i>0</i>
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	1 852	7	31	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	41	0	0	46 854	3 578
X.	Výnosové úroky	42	616	217	207	171
N.	Nákladové úroky	43	7 815	6 154	3 913	2 836
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	12 038	5 206	6 111	9 898
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 896	8 764	4 855	3 878
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>955</b>	<b>-9 488</b>	<b>-55 321</b>	<b>24</b>
Q.	<i>Daň z příjmu za běžnou činnost</i>	<i>49</i>	<i>-3 603</i>	<i>1 748</i>	<i>3 852</i>	<i>3 023</i>
S. 1.	- splatná	50	0	0	0	1 117
2.	- odložená	51	-3 603	1 748	3 852	1 906

**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>39 305</b>	<b>11 581</b>	<b>-31 419</b>	<b>5 601</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	388	271	166	245
S.	<i>Daň z příjmu z mimořádné činnosti</i>	55	0	0	0	0
S.	1. - splatná	56	0	0	0	0
	2. - odložená	57	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>	<b>-388</b>	<b>-271</b>	<b>-166</b>	<b>-245</b>
	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>38 917</b>	<b>11 310</b>	<b>-31 585</b>	<b>5 356</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>35 314</b>	<b>13 058</b>	<b>-27 733</b>	<b>8 379</b>

**Příloha D: Ředitelství akciové společnosti KERAMOST**



**Příloha E: Barevné varianty bentonitových steliv**

Barevné varianty bentonitových steliv



## Příloha F: Obchodní balení bentonitových steliv

### Obchodní balení bentonitových steliv



## Příloha G: Úprava bentonitu a balící linka





## Příloha H: Internetové stránky společnosti


KERAMOST
hledat






### Redukce emisí CO<sub>2</sub>

KERAMOST, a.s. považuje snížení emisí oxidu uhličitého za klíčové opatření v boji proti klimatickým změnám. Proto jsme navázali smlouvu spolupráce s Nadací Partnerství, které vyvíjí řadu projektů a pomáhá k naplnění tohoto cíle. Předběžná závěrečná zpráva shrnuje celou řadu uspokojivých projektů.

[více informací](#)



Úvod
Profil
Produkty
Prodej
Služby
Aktuality
Kariéra
Kontakty

### Zprávy a aktuality



**Mezinárodní výstava koček 2013**  
V mostecké sportovní hale se uskutečnil výstava koček, kde plemena koček budou hodnotit mimo český chov odorníků i zahraniční posuzovatelé.



**Spuštěn nový portál steliv!**  
Společnost KERAMOST, a.s. se může pochlubit novou podobou komplexního internetového portálu [www.steliv.cz](http://www.steliv.cz) zaměřený na hygienu koček chovaných v domácnosti.



**Pronájem kanceláří**  
Akciová společnost KERAMOST nabízí ve své reprezentativní administrativní budově v Mostě, ul. Žatecká 1899/25 pronájem kancelářských prostor za velmi zajímavé ceny.



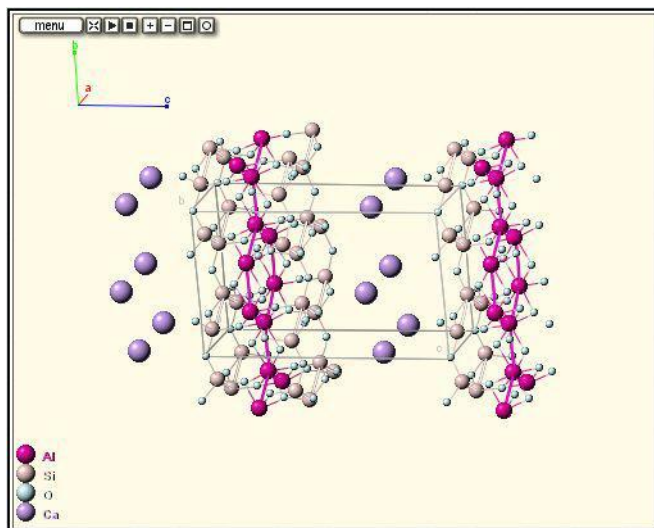


**KERAMOST**  
Ředitelství Most  
Žatecká 1899/25, 434 30 Most  
[více informací](#)

### Produktové portfolio

					
<p><b>Bentonity</b></p> <p>Těžba, zpracování bentonitů a následná produkce výrobků na jejich bázi představuje středně náročný výrobní program společnosti. Jedinečné vlastnosti této suroviny dávají předpoklad k jejímu mnohoznačnému využití.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>	<p><b>Steliva</b></p> <p>Produkt vznikl dopravou suroviny bentonit se stáje více těží zájmu chovatelů koček a jiných divokých zvířat chovaných v domácnostech. Přirodní a tudíž ekologické materiály všech typů a barev splňují náročné požadavky zákazníků na zdraví Evropské unie.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>	<p><b>Jíly a keramické hmoty</b></p> <p>Naproti výrobě závodů Smilk dosahuje řada kvalitních a také jedinečných jíly, které zákazník dostává v různých stupních zpracování. Tyto jíly jsou výsoce žáruvzdorné, plastické, světlé se přilící s vysokým zastoupením jílových minerálů.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>	<p><b>Kaoliny</b></p> <p>Převážně kaolin nabízený společností KERAMOST, a.s. je surovina vyhledávaná zejména papírenským průmyslem pro jeho výjimečně vysokou bělost a nízkou sražit. Metakaolin je aplikován jako přísada do betonů, malt a omítek, gumy a plastů, kde zlepšuje jejich vlastnosti.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>	<p><b>Znělec</b></p> <p>Výlevná magmatická hornina, která se používá jako tavivo do keramických hmot a náleží k tvrdým křemíkových kamenů. Použitím znělice se dosáhne poklesu tvrdosti a zkrácení doby pálení. Vzniklé energetické úspory se projevuje především nižšími provozními náklady.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>	<p><b>Kamenivo</b></p> <p>Třídařský přírodní tvárný materiál se zrnitostí 0 - 2 mm. Kamenivo je vhodné jako stavební surovina do malt a omítek, ale také při budování komunikací, drenážních systémů apod.</p> <p><a href="#">více informací</a></p>

## Příloha I: 3-D krystalová mřížka montmorillonitu



## **Abstrakt**

KOKOŠKOVÁ, R. *Marketingový plán vybrané firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2012

**Klíčová slova:** marketingový plán, situační analýzy, marketingový mix, marketingové cíle, marketingová strategie

Bakalářská práce na téma Marketingový plán vybrané firmy se elementárně dělí na dvě části: teoretickou a praktickou. První kapitola obsahuje definici marketingu a teoretický postup marketingového plánování a jeho kroků. V praktické části byly teoretické poznatky marketingového plánu aplikovány na akciovou společnost KERAMOST, a.s. Nejdříve je stručně představena společnost KERAMOST, a.s., která se zabývá výrobou a prodejem bentonitových steliv. Následující podkapitoly se věnují marketingovému mixu a situačním analýzám, které jsou zakončeny SWOT analýzou. Dále jsou specifikovány podnikové marketingové cíle, strategie, akční plány, rozpočet a doporučená kontrola. Hlavním výstupem práce je návrh marketingového plánu této společnosti pro následující období.

## **Abstract**

KOKOŠKOVÁ, R. *Marketing plan of selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 68 p., 2012

**Key words:** marketing plan, situational analysis, marketing mix, marketing aim, marketing strategy

Bachelor thesis on topic of Marketing plan of selected company is basically divided into two parts: theoretical and practical. The first part provides a general definition of marketing and theoretical marketing plan process and its steps. In the practical part, there were theoretical experience of marketing plan applied to a joint stock company KERAMOST. Firstly, there is briefly introduced KERAMOST company. This company produces and sells bentonite litter. The following subsections are devoted to marketing mix and situational analyses, that are finished SWOT analysis. Next, there are specified corporate marketing aims, marketing strategy, action plans, budget and recommended control. The main outcome of this work is to design the company's marketing plan for next year.