

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. zavedením nové značky na český trh

Bc. Renata Záhorovská

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Záhorovská**
Osobní číslo: **M12028**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. zavedením nové značky na český trh**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši a vymezte pojmy, které souvisí s konkurenceschopností a se zavedením nové značky.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Proceram a.s. a analyzujte její postavení na trhu.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. zavedením nové značky na český trh.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

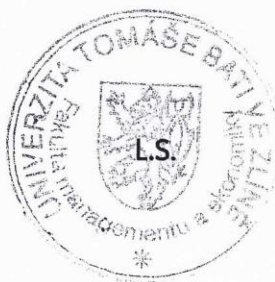
Seznam odborné literatury:

- ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I): konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2006, 733 s. ISBN 0-13-145757-8.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing communications: a European perspective. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2007, 610 s. ISBN 978-0-273-70693-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23. 4. 2014

Eduarauská

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování projektu zavedení nové značky na český trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Proceram a.s. V první části práce je zpracována literární rešerše, na základě které jsou vymezeny pojmy související s konkurencí, konkurenceschopností a zavedením značky na nový trh. Ucelený celek tvoří příprava marketingové komunikace a teoretická východiska pro zpracování analytické části práce. Následuje analýza postavení společnosti na trhu za využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy konkurence, SWOT analýzy a GE matice. Na základě výstupů z těchto analýz je v poslední části práce zpracován projekt zavedení značky na český trh, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, značka, zavedení značky, marketingová komunikace, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, GE matice

ABSTRACT

The aim of the thesis is the project of launching a new brand to the Czech market leading to increase of the competitiveness of the company Proceram a.s. The first part contains the literary research which defines the terms related to competition, competitiveness and brand launching to the new market. The marketing communication and theoretical basis for processing the analytical part of the thesis constitutes the comprehensive unit. The following is an analysis of the company's position on the market using the Porter's Five Forces Model, the competition analysis, SWOT analysis and GE matrix. Based on outcomes from these analyses the project of launching the new brand to the Czech market is processed in the last part of the thesis. The project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: Competition, Competitiveness, Brand, Brand Launching, Marketing Communication, Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis, GE Matrix

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odborné vedení, množství cenných rad a připomínek, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce a za čas, který mi věnovala při konzultacích.

Dále bych ráda poděkovala managementu společnosti Proceram a.s. za poskytnutí podkladů pro zpracování praktické části práce, ochotu a velmi vstřícnou spolupráci.

„Najít správný směr mezi opatrností a odvahou, je to největší umění.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 TYPOLOGIE KONKURENCE	13
1.1.1 Dle chování firmy v konkurenčním prostředí	13
1.1.2 Dle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů	14
1.1.3 Dle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí	15
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil.....	15
1.2.2 Porterovy generické konkurenční strategie	18
1.2.3 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera.....	19
1.2.4 Vyvážení orientace na zákazníka vs. na konkurenci.....	20
2 ANALÝZY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	21
2.1 SWOT ANALÝZA	21
2.2 ANALÝZA KONKURENCE	22
2.2.1 Komponenty pro analýzu konkurentů	22
2.2.2 Potřeba zpravodajského systému o konkurenci	23
2.3 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY	24
2.4 PORTFOLIO MATICE GE	24
2.5 METODA CPM	25
3 ZNAČKA	26
3.1 FIREMNÍ IDENTITA A ZNAČKA	26
3.2 ZNAČKOVÉ MYŠLENÍ	26
3.3 HODNOTA ZNAČKY	27
3.4 FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ZNAČKY	27
3.5 ZAVEDENÍ ZNAČKY NA NOVÝ TRH.....	28
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	29
4.1 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	29
4.2 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	29
4.3 PRVKY MODELU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	30
4.4 PŘÍPRAVA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	31
4.4.1 Identifikace cílového publika	31
4.4.2 Stanovení cílů	31
4.4.3 Návrh komunikace	33
4.4.4 Volba komunikačních kanálů.....	33
4.4.5 Stanovení rozpočtu	34
4.4.6 Rozhodnutí o komunikačním mixu	35
4.4.7 Měření výsledků	36
4.4.8 Řízení integrované marketingové komunikace	36
4.5 STRATEGIE KOMUNIKACE DLE CÍLOVÉ SKUPINY	37
4.5.1 Komunikace zaměřená na spotřebitele.....	37
4.5.2 Komunikace s distribučními články.....	37

4.5.3	Interní komunikace ve firmě	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
5.1	POSLÁNÍ A FILOZOFIE	39
5.2	CÍLE SPOLEČNOSTI	40
5.3	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	40
5.3.1	Vývoj počtu zaměstnanců	41
5.3.2	Vývoj finančních ukazatelů.....	42
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
5.5	ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	43
5.5.1	Maloobchodní prodej	43
5.5.2	Velkoobchodní prodej	45
5.5.3	Dodávky pro developerské projekty	46
5.5.4	Skladové plochy	46
5.5.5	Provozování elektrického obchodu	46
5.5.6	Výrobní závod TechnoArt.....	47
6	ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU	48
6.1	CÍL ANALÝZY	48
6.2	METODY SBĚRU DAT	48
6.3	HISTORIE A VÝVOJ TRHU	49
6.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
6.4.1	Konkurenti v odvětví.....	50
6.4.2	Hrozba nově vstupujících firem	51
6.4.3	Hrozba substitučních produktů	51
6.4.4	Vyjednávací vliv dodavatelů.....	52
6.4.5	Vyjednávací vliv odběratelů	52
6.5	ANALÝZA KONKURENCE	53
6.5.1	PTÁČEK - velkoobchod, a.s.	53
6.5.2	SIKO KOUPELNY a.s.....	55
6.5.3	SIKO CB, a.s.....	56
6.5.4	KERAMIKA SOUKUP a.s.....	57
6.5.5	Koupelny JaS, s.r.o.....	58
6.5.6	M.B.KERAMIKA spol. s r.o.	60
6.5.7	Produktové portfolio společnosti Proceram a.s.	61
6.5.8	Srovnání vývoje finančních ukazatelů v letech 2008 – 2012.....	61
6.6	ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY	63
6.6.1	Konkurenční výhody společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.	63
6.6.2	Konkurenční výhody společnosti SIKO KOUPELNY a.s.....	65
6.7	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PROCERAM A.S.	66
6.7.1	Silné stránky.....	66
6.7.2	Slabé stránky	68
6.7.3	Příležitosti	68
6.7.4	Hrozby.....	69

6.8	GE MATICE.....	70
6.9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	72
7	PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉ ZNAČKY NA ČESKÝ TRH.....	73
7.1	CÍL PROJEKTU.....	73
7.2	FÁZE PROJEKTU.....	73
7.3	INDIKÁTORY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU.....	73
7.4	ANALÝZA SOUČASNÝCH DODAVATELŮ.....	74
7.5	VÝBĚR DODAVATELE.....	75
7.5.1	Země původu.....	75
7.5.2	Analýza italské produkce.....	76
7.6	ANALÝZA DODAVATELE XY.....	77
7.6.1	Ekonomická stabilita.....	77
7.6.2	Sortiment.....	78
7.6.3	Kvalita.....	78
7.6.4	Image, značka.....	79
7.6.5	Logistika.....	79
7.6.6	Cenová politika.....	79
7.6.7	Shrnutí analýzy dodavatele.....	80
7.7	PŘÍPRAVA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	81
7.7.1	Identifikace cílového publika.....	81
7.7.2	Stanovení cílů komunikace.....	82
7.7.3	Návrh komunikace.....	82
7.7.4	Stanovení rozpočtu.....	83
7.8	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	83
7.8.1	Reklama.....	84
7.8.2	Podpora prodeje.....	87
7.8.3	Události a zážitky.....	94
7.8.4	Přímý marketing.....	95
7.8.5	Osobní prodej.....	96
7.8.6	Komunikační nástroje ovlivňující zaměstnance.....	97
7.9	NÁKLADY NA MARKETINGOVOU KOMUNIKACI.....	97
7.10	ČASOVÁ ANALÝZA PŘÍPRAVY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	98
7.11	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	101
7.12	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU.....	102
7.13	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	103
7.13.1	Vysoké riziko.....	104
7.13.2	Střední riziko.....	105
7.13.3	Nízké riziko.....	105
	ZÁVĚR.....	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	112
	SEZNAM TABULEK.....	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Odvětví keramických obkladů, dlažeb a sanitární keramiky se od roku 2008 potýká s ekonomickou krizí, která změnila způsob podnikání v tomto oboru. Jednotlivé firmy na trhu svádí boj o zákazníka, jehož vyjednávací síla vzrostla. Díky tomu nejen koncoví zákazníci, ale také stavební firmy či developoři vyvíjí tlak na cenu. Důsledkem je cenová válka, která mezi obchodníky s lehce dostupným zbožím vygradovala tak, že se prodává s minimální marží s vizí koncoročních bonusů od dodavatelů. Dalším negativním elementem ovlivňující vývoj situace na trhu jsou internetové obchody, jejichž nástup byl zaznamenán v roce 2010. Prodej obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů vyžaduje představení zboží, vysvětlení či servis, což však většina e-shopů neposkytuje a parazitují tak na kamenných prodejních. Při výběru materiálu, volbě dispozičního řešení, vizualizaci či odborných radách odhalují prodejci zákazníkům firemní know-how, které následně nemusí být oceněno. Zpracovanou cenovou nabídku totiž zákazník nechá nacenit jiného dodavatele, který díky tomu, že zákazníkovi nevěnoval žádný čas, poskytne vysokou slevu a cenovou válku vyhraje, eventuelně si zákazník objedná vybrané zboží na internetu. S uvedenou skutečností se autorka práce běžně setkává v praxi v rámci své profese, proto je také v jejím zájmu nalézt řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti. Jednou z mála možností, jak se dané situaci dá bránit, je ochrana know-how prostřednictvím výrobků s exkluzivním zastoupením na trhu. Cílem diplomové práce je zpracování projektu zavedení nové značky na český trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Proceram a.s.

V první části práce bude zpracována literární rešerše, na základě které budou vymezeny pojmy související s konkurencí, konkurenceschopností a zavedením nové značky na trh. Podstatou zavedení již vytvořené značky na nový trh je efektivní marketingová komunikace, jejíž přípravě bude věnována samostatná kapitola. Ucelený celek budou tvořit teoretická východiska pro zpracování analytické části práce. Praktická část práce uvede charakteristiku společnosti Proceram a.s. Následovat bude analýza postavení společnosti na trhu za využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy konkurence, SWOT analýzy a GE matice. Na základě výstupů z těchto analýz bude v poslední části práce zpracován projekt zavedení nové značky na český trh, jehož obsahem bude výběr vhodného potenciálního dodavatele, příprava efektivní marketingové komunikace doplněná o akční plány a nákladovou analýzu jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. V závěru bude projekt podroben časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů), kteří aby mohli vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být konkurenceschopní, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem.

Z uvedeného vyplývá, že je nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy (Mikoláš, 2005, s. 65).

Konkurenceschopnost je pojem, pod nímž se obvykle rozumí schopnost podniku úspěšně odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením. Pokud není konkurenceschopnost dále specifikována, může si pod tímto pojmem každý představit něco jiného, ať už se jedná o kvalitu výrobků, nízké ceny či nízké náklady (Foltýn, 2000).

1.1 Typologie konkurence

Neustále nové poznatky o konkurenci s sebou přináší nepřeborné množství odlišných teorií a členění druhů a typů konkurence. Pro potřeby této diplomové práce autorka uvádí typologii konkurence podle chování firmy v konkurenčním prostředí, podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů a podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.

1.1.1 Dle chování firmy v konkurenčním prostředí

Mikroekonomické teorie vymezují konkurenci dle zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí následovně (Mikoláš, 2005, s. 66):

- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou:** zájem výrobce je prodat vyrobené množství produkce s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Vzhledem k protichůdnosti uvedených postojů je nutné najít rovnovážný bod, který je kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.
- **Konkurence na straně poptávky:** je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý chce nakoupit co nejvíce zboží na co nejnižší cenu. Převyšuje-li poptávka nabídku, dochází k růstu ceny.
- **Konkurence na straně nabídky:** je střetem zájmů jednotlivých výrobců, kteří vstupují na trh za účelem maximalizace zisku a oslabení pozice svých konkurentů. Převyšuje-li nabídka poptávku, dochází k poklesu ceny.

K maximalizaci svých zisků a k minimalizaci zisku konkurentů používají výrobci řadu metod. Z tohoto hlediska rozlišuje autor Mikoláš (2005, s. 67) dvě základní formy konkurence na straně nabídky:

- **Cenová konkurence:** předmětem konkurenčního boje je cena. Snahou výrobců je přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snižování cen vlastního zboží.
- **Necenová konkurence:** předmětem konkurenčního boje jsou metody založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image apod.

1.1.2 Dle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů

Konkurenční typologii podle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů dělí autor Čichovský (2002, s. 165) následovně:

- **Ryzí monopol:** pouze jeden subjekt ovládá na jednom tržním odběratelském segmentu, v daném čase, jedním určitým produktem, uspokojení generované poptávky.
- **Oligomonopolie:** pouze jeden subjekt ovládá na jednom odběratelském tržním segmentu, v daném čase, pomocí diferencovaných produktů uspokojení generované poptávky.
- **Monopolistická konkurence:** mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku pomocí diferencovaných produktů.
- **Dokonalá konkurence:** mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem.

Tabulka 1: Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů (Čichovský, 2002, s. 166)

	mnoho producentů	jeden producent
nediferencovaný produkt	dokonalá konkurence	čistý monopol
diferencovaný produkt	monopolistická konkurence	oligomonopolie

1.1.3 Dle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Typologii konkurence lze stanovit také na základě nahraditelnosti produktu v tržním prostředí. Členění je dle Čichovského (2002, s. 164) následující:

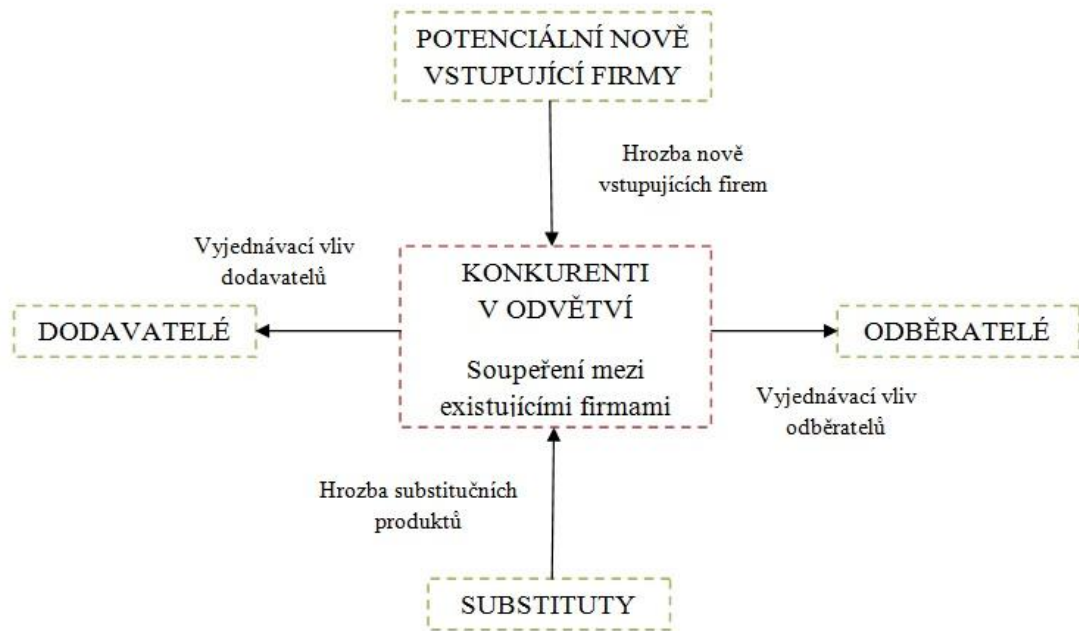
- **Konkurence značek:** vzniká tehdy, když producenti nebo distributoři považují za konkurenty subjekty, které nabízejí podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny. Konkurence je v rámci stejné komodity různé značky.
- **Konkurence odvětvová:** vzniká tehdy, když producenti nebo distributoři považují za konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu v příslušném odběratelském segmentu trhu.
- **Konkurence formy:** vzniká tehdy, když producenti nebo distributoři považují za konkurenty subjekty, kteří dokážou uspokojit potřebu trhu různými způsoby.
- **Konkurence rodu:** vzniká tehdy, když producenti nebo distributoři považují za své konkurenty subjekty, které soutěží o toky hodnot daného segmentu trhu.

1.2 Konkurenční strategie

Konkurence se dle Kotlera a Kellera (2006, s. 341) stává rok od roku intenzivnější - ze strany globálních konkurentů snažících se expandovat na nové trhy, ze strany online konkurentů snažících se najít nákladově efektivní způsoby rozšíření distribuce či ze strany značek obchodníků představujících levnou alternativu. Právě proto se osudy výrobků a značek v průběhu času mění a marketéři musí na tento vývoj příslušně reagovat.

1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Porter (1994, s. 3) vidí podstatu formulování konkurenční strategie v uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Vnější vlivy prostředí obvykle působí na všechny firmy v odvětví a klíčová je schopnost firem se s těmito vlivy vyrovnávat. Úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou znázorněny na obrázku 1:



Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994, s. 4)

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Z uvedeného vyplývá, že zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou konkurenty firmám v odvětví. Konkurence může být v tomto smyslu definována jako rozšířené soupeření (Mikoláš, 2005, s. 69).

Hrozba nově vstupujících firem

Soupeření začíná, když stávající výrobci na trhu dosahují snadných a lákavých výnosů a do daného odvětví je jednoduchý vstup. Rychlost vstupu nových firem na trh ovlivňuje (Mikoláš, 2005, s. 69 – 70):

- **Bariéra strategická:** firmy v odvětví vytvářejí dojem neatraktivního prostředí.
- **Bariéra strukturální:** je dána například nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům či investicemi, které jsou nezbytné k zisku místa na trhu.

Hanzelková et al (2009, s. 111) vidí faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů v následujícím:

- jedná-li se o odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů,
- fixní náklady vstupu do odvětví a celkové investice s tím spojené jsou nízké,
- výrobky nejsou vzájemně diferencované,
- náklady na změnu dodavatele jsou u zákazníků v daném odvětví nízké, mohou tedy snadno přejít k novému konkurentovi.

Hrozba substitučních produktů

Substituty vždy ohrožují stávající výrobce. Jedná se o výrobky, které dokážou funkčně zastoupit jiný výrobek (Mikoláš, 2005, s. 70).

Faktory zvyšující hrozbu substitutů vidí Hanzelková et al (2009, s. 111) v následujícím:

- firmy nabízející substituty vyrábějí s nižšími náklady, a tedy i s nižšími cenami, než je cena stávajícího výrobku; užitná hodnota substitutů je přitom srovnatelná,
- firmy nabízející substituty podstatně zvyšují nabídku,
- jsou nízké náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu.

Vyjednávací vliv odběratelů

Síla zákazníků závisí dle Mikoláše (2005, s. 70) na pěti faktorech:

- **Počet zákazníků:** zákazníci mají větší vliv, pokud jich je na trhu méně a jsou jednotní ve svých zájmech.
- **Stupeň koncentrace zákazníka:** jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků nakupujících relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší.
- **Nebezpečí zpětné integrace:** integrace dodavatelů způsobená tlakem zákazníků vede k často k poklesu ceny a ziskovosti výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka.
- **Stupeň diferenciacce produktu:** zákazník má malou vyjednávací sílu, jestli nemá jinou možnost než nakoupit zboží určitého výrobce. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má více možností při vyjednávání.
- **Citlivost na kvalitu produktu:** preferuje-li zákazník kvalitu produktu, volí produkty dodavatele, který má přednost v kvalitě své výroby.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Faktory ovlivňující vyjednávací vliv odběratelů se vztahují také na dodavatele. Dodavatelé oproti zákazníkům mohou lépe určovat podmínky pro odběratele (Mikoláš, 2005, s. 70).

Hanzelková et al (2009, s. 111) vidí faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům v následujícím:

- zákazník nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli (dodavatel je například v monopolní pozici nebo dodává speciální druh výrobku či unikátní službu),

- odběratel není pro svého dodavatele významným zákazníkem,
- zákazník nemá k dispozici potřebné informace z trhu – například informace o nabídkách konkurentů dodavatele,
- neexistují substituty, kterými by mohl zákazník dodávaný výrobek nahradit,
- velkou roli hraje pro zákazníka kvalita nebo cena výrobku, kterou daný dodavatel poskytuje.

Konkurence v odvětví

Existuje šest faktorů, které ovlivňují soutěž mezi firmami podnikajícími ve stejném odvětví (Mikoláš, 2005, s. 71):

- **Stupeň koncentrace:** vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je stupeň koncentrace větší, tím je ostřejší konkurence. Akce jednoho okamžitě způsobí reakci ostatních konkurentů. Možným východiskem je dohoda.
- **Diferenciace výrobků:** jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností, roste konkurence. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky.
- **Změna velikosti trhu:** při zvětšení trhu dochází k oslabení konkurence a stabilizaci trhu jelikož dochází k vytlačení nadbytečných kapacit.
- **Struktura nákladů:** když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou. Dochází k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje náklady fixní.
- **Rostoucí výrobní kapacita:** jestliže bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- **Bariéra vstupu:** v momentě, kdy je obtížné pro dodavatele odstoupit ze smršťujícího se trhu, zvyšuje se konkurence. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců.

1.2.2 Porterovy generické konkurenční strategie

Důležitým krokem pro každou firmu je dle Portera zpracování analýzy konkurence a na jejím základě navržení strategie, se kterou firma vstupuje na daný trh. Firma si musí uhájit své postavení v odvětví, musí úspěšně čelit pěti konkurenčním silám, a zabezpečit si tak co největší výnosnost vloženého kapitálu (Mikoláš, 2005, s. 72).

Porter definuje tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví (Porter, 1994, s. 35 - 39):

- **Prvenství v celkových nákladech:** spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Pro úspěšné zavedení strategie musí mít firma nejnižší náklady na daném trhu. Při úspěchu této strategie má firma nadprůměrné výnosy a to bez ohledu na ostatní konkurenční síly, protože veškeré soupeření o výši zisku může omezit jen na úroveň dalšího nejúspěšnějšího konkurenta.
- **Diferenciace:** je postavena na snaze firmy o jedinečný produkt, který se liší především v kvalitě a postavení značky. Firma spoléhá na to, že zákazníci znají značku i kvalitu a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Strategie diferenciací může zajistit nadprůměrné výnosy v odvětví. Diferenciace vytváří ochranu proti pěti konkurenčním silám, jelikož zákazníci zůstávají věrní osvědčené značce.
- **Soustředění pozornosti:** je založeno na soustředění se na malé segmenty trhu, které velcí dodavatelé opomíjejí. Firma v této pozici může dosáhnout diferenciací, prvenství v celkových nákladech nebo obojího.

1.2.3 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Kotler rozeznává čtyři pozice konkurence a jim odpovídající konkurenční strategie (Mikoláš, 2005, s. 74 - 75):

- **Lídr trhu:** strategie dodavatele, který má dominantní postavení na trhu. Lídr trhu obvykle určuje tržní podmínky a předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků či reklamou.
- **Tržní vyzyvatel:** firma, jejíž postavení se nachází na druhé, třetí nebo čtvrté pozici. Má také významné postavení na trhu, využívá však ofenzivní strategii. Hledá slabá místa v cenách nebo službách konkurenta a pak útočí.
- **Následovatel:** je dodavatel s menším podílem na trhu. Obvykle se vyhýbá konkurenčním bojům a následuje lídra trhu s novými výrobky či cenovými změnami.
- **Výklenkář:** jedná se o firmy, které se zaměřují pouze na výklenky trhu – části trhu, kterým velcí dodavatelé nevěnují pozornost. Výklenkář se také vyhýbá konkurenčním střetům a vymezuje se na specifický typ výrobku.

1.2.4 Vyvážení orientace na zákazníka vs. na konkurenci

Kotler (2007, s. 600) zdůrazňuje důležitost, kterou musí firma přikládat sledování konkurence. Apeluje však na to, že se nikdy nesmí ostatním konkurentům věnovat tolik času a energie, že by se zanedbala mnohem podstatnější orientace na zákazníka.

Společnost zaměřená na konkurenci

Firma, jejíž kroky ovlivňují především aktivity konkurence. Pozitivem této firmy je bojovnost. Na druhou stranu je však firma příliš reaktivní a výsledkem je absence dlouhodobého plánování k určitému cíli (Kotler, 2007, s. 601).

Společnost zaměřená na zákazníka

Firma, která při tvorbě marketingových strategií sleduje vývoj zákazníka. Výhodou této firmy je lepší postavení při identifikaci nových příležitostí a tvorbě strategií, které dávají z dlouhodobého hlediska smysl (Kotler, 2007, s. 601).

Společnost zaměřená na trh

V dnešní době musí firmy sledovat jak konkurenci, tak zákazníky, jsou tedy zaměřené na celý trh. Tržní orientace se dle Kotlera (2007, s. 601) vyplácí, jelikož existuje významný pozitivní vztah mezi orientací firmy a její ziskovostí bez ohledu na typ podnikání a tržní prostředí.

		Zaměřená na zákazníka	
		Ne	Ano
Zaměřená na konkurenci	Ne	Orientace na produkt	Orientace na zákazníka
	Ano	Orientace na konkurenci	Orientace na trh

Obrázek 2: Zaměření během vývoje firmy
(Kotler, 2007, s. 601)

Obrázek 2 znázorňuje, že firmy v průběhu let prošly čtyřmi typy orientace. Nejdříve se orientovaly na produkt a zákazníkům či konkurenci nevěnovaly velkou pozornost. Ve druhé fázi se zaměřily na zákazníka, poté se již věnovaly i konkurenci. Dnes se firmy zaměřují na produkt, zákazníka i konkurenci.

2 ANALÝZY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole se autorka věnuje teoretickým poznatkům k analýzám, které budou využity v praktické části. Jedná se o SWOT analýzu, analýzu konkurence, analýze konkurenční výhody, matici General Electric a metodu CPM k časové analýze projektu.

2.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je dle Jakubíkové (2013, s. 129) identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifické silné a slabé stránky schopny se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz tabulka 2).

Tabulka 2: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, ale firma je nemůže ovlivnit	skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, ale firma je nemůže ovlivnit

V rámci zpracování SWOT analýzy se doporučuje začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následuje analýza vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu apod.). Nevýhoda SWOT analýzy spočívá v tom, že je příliš statická a velmi subjektivní (Jakubíková, 2013, s. 129 - 131).

2.2 Analýza konkurence

K tomu, aby firma mohla efektivně plánovat své konkurenční strategie, potřebuje o konkurenci zjistit maximum informací. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace. Jen tak může najít možné konkurenční výhody a nevýhody a zahájit účinnou silnější obranu proti jednání konkurence (Kotler, 2007, s. 568).

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od konkurentů. Z toho vyplývá, že podstatou formulování strategie je analýza konkurentů. Pro takovou analýzu existují čtyři komponenty (Porter, 1994, s. 48 -50):

- budoucí cíle (co pohání konkurenta),
- současná strategie (co konkurent dělá a může udělat),
- předpoklady (chované o sobě a o odvětví),
- schopnosti (silné a slabé stránky).

2.2.1 Komponenty pro analýzu konkurentů

Budoucí cíle

Znalost záměrů konkurentů umožňuje předvídat, zda jsou spokojeni se svým současným postavením a s finančními výsledky či nikoli, a tím pádem, jestli je u nich pravděpodobná změna strategie. Nejčastěji jsou sledovány záměry finanční, komplexní diagnóza však musí být všestrannější. Proto je důležité pozorovat také záměry z hlediska vedoucí pozice na trhu, technologického postavení či sociálního chování (Porter, 1994, s. 51 – 52).

Předpoklady

Každá společnost funguje na základě souhrnu předpokladů o své vlastní situaci. Firma se například může vidět jako vedoucí firma v odvětví, jako výrobce s nízkými náklady, jako nejlepší prodejce atd. Tyto předpoklady o svém vlastním postavení určují způsob, jakým se firma chová a jak reaguje na vývoj událostí. Předpoklady konkurentů o jejich postavení mohou, ale také nemusí být správné. Využití nesprávného úsudku konkurenta může být pro firmu cestou k získání lepšího postavení na trhu (Porter, 1994, s. 60).

Současná strategie

Vypracování zprávy o současné strategii každého z konkurentů je třetím bodem analýzy konkurenta. Porter (1994, s. 64) doporučuje o strategii uvažovat jako o klíčové operační

činnosti v každé funkcionální oblasti podnikání a zároveň z hlediska toho, jak usiluje o provázanost jednotlivých činností.

Schopnosti

Posledním krokem při analýze konkurenta je zhodnocení schopností každého z nich. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie budou ovlivňovat pravděpodobnost, načasování, povahu a intenzitu jeho reakcí. Přednosti a slabiny jsou tím, co determinuje konkurentovu schopnost iniciovat strategické změny či reagovat na ně a vypořádat se s jevy, které se vyskytnou v odvětví. Přednosti a slabiny konkurenta mohou být zhodnoceny poměření jeho postavení z hlediska pěti klíčových konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 65).

Hlavní kroky při analýze konkurence definoval Kotler (2007, s. 569) následovně: nejdříve je nutné identifikovat konkurenční firmy, následně identifikovat jejich cíle a strategie, zhodnotit silné a slabé stránky konkurence, odhadnout jejich typické reakce a v závěru zvolit konkurenci, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout.

Jakubíková (2013, s. 107 - 108) definuje možné kritéria analýzy konkurence následovně: finanční zdroje, strategické cíle, celkové disponibilní zdroje, výše zisku, tržní obrat, marketingová koncepce, tržní pozice, tržní podíl, růst firmy, zákazníci, podíl na povědomí zákazníků, podíl na oblibě produktů u zákazníků, obory podnikání, výrobní kapacity, technologická úroveň, inovační schopnost, flexibilita, kvalita managementu, kvalifikace pracovníků, nesporná konkurenční výhoda aj.

Dle Jakubíkové (2013, s. 108) se firmám doporučuje provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, identifikovat jeho slabé a silné stránky a ty porovnat s vlastními slabými a silnými stránkami. K tomuto účelu se používá například sémantický diferenciál. Dalším z možných postupů analýzy konkurence je zpracování profilu konkurentů, který sleduje výkon konkurence, identifikuje její cílové skupiny, strategii, slabé a silné stránky.

2.2.2 Potřeba zpravodajského systému o konkurenci

Pro analýzu konkurentů je potřebné mít k dispozici velké množství informací. Zpravodajské informace o konkurentech mohou pocházet z mnoha zdrojů: uveřejňované zprávy o výsledcích hospodaření, vystoupení konkurentových manažerů, obchodní tisk, společní zákazníci nebo dodavatelé, prohlídka konkurentových produktů či znalosti získané od zaměstnanců, kteří od konkurenta odešli (Porter, 1994, s. 73).

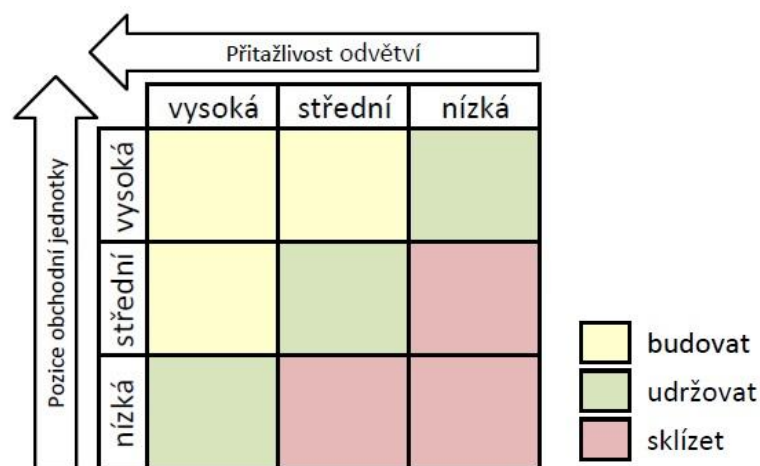
2.3 Analýza konkurenční výhody

Jediným způsobem, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence. Proto je důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Každá firma musí disponovat něčím specifickým, co konkurence nemůže snadno kopírovat. Udržitelná výhoda musí být jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Takových výhod může být velké množství, jako příklad Blažková (2007, s. 82 – 83) uvádí: produkci s nejnižšími náklady, výraznou diferenciaci výrobků a služeb, dokonalou znalost zákazníků, trhu, konkurence a jiných aspektů, efektivní komunikace, neustálé inovace výrobků a služeb, významné postavení firmy v rámci určitého trhu aj.

S konkurenční výhodou souvisí také značka, jejíž důležitost je různá mezi odvětvími. Pouze když zákazníci věří, že jim značka přidává hodnotu, přináší značka hodnotu firmě. Zatímco se značky snaží pozitivně ovlivňovat mysl zákazníků prostřednictvím marketingové komunikace, zákazníci si vytvářejí vlastní úsudek sami také například na základě svých zkušeností či doporučení (Blažková, 2007, s. 84 – 85).

2.4 Portfolio matice GE

V rámci analýzy konkurence je vhodné také zpracovat matici atraktivity odvětví, kterou zavedla firma McKinsey. Na obrázku 3 můžeme vidět dvě osy, které představují přitažlivost odvětví a pozici podniku (Porter, 1994, s. 371).



Obrázek 3: GE matice (Porter, 1994, s. 371)

Na základě analýzy konkrétního podniku a jeho odvětví určíme, kam podnik spadá, a to s použitím následujících kritérií (Porter, 1994, s. 371):

- **Pozice obchodní jednotky:** rozměry, růst, podíl, pozice, ziskovost, rozpětí zisků, technologická pozice, silná/slabá místa, image, lidé.
- **Přitažlivost odvětví:** rozměry, růst trhu, růst ceny, různorodost trhu, struktura soutěžení, ziskovost odvětví, technická úloha, prostředí sociální, životní, právní, lidské.

V závislosti na umístění v tabulce je možné určit strategickou úlohu podniku, který buď investuje kapitál do vybudování pozice, nebo se udržuje vyvážením vydělávání peněz, případně sklízí či likviduje investici. Očekávané změny v přitažlivosti odvětví vedou k přehodnocení strategie (Porter, 1994, s. 371).

Pozitivem GE matice je, že firma dokáže posoudit, zda správně rozděluje své prostředky. Naopak mezi negativa můžeme zařadit subjektivnost úsudku při umístění obchodních jednotek do tabulky (Porter, 1994, s. 371 - 372).

2.5 Metoda CPM

Cílem časové analýzy projektu je minimalizace doby trvání projektu. K optimalizaci harmonogramu projektu se využívá např. metoda kritické cesty (CPM). Jedná se o metodu, která pracuje s bodovými odhady dob trvání jednotlivých činností a jejím výstupem je bodový odhad nejkratší možné doby trvání projektu. Cílem metody je nalézt kritickou cestu. Kritická cesta projektu je větev síťového grafu spojující začátek a konec, která je časově nejdelší. Součet trvání činností ležících na kritické cestě (kritických činností) představuje minimální dobu trvání projektu. Jakékoliv zdržení v realizaci kritických činností představuje zároveň prodloužení celého projektu. Řízení těchto činností je tedy nutné dát ve fázi realizace větší prioritu než činnostem ostatním (Mulačová a Mulač, 2013, s. 201).

Postup řešení metodou CPM je následující (Mulačová a Mulač, 2013, s. 201 - 202):

- výpočet nejdříve možných začátků a konců jednotlivých činností (přičemž nejdříve možný konec poslední činnosti je zároveň minimální dobou trvání projektu),
- výpočet nejpozději přípustných začátků a konců jednotlivých činností,
- výpočet časových rezerv u jednotlivých činností,
- určení kritické cesty (činností s nulovou časovou rezervou),
- analýza výsledků, sestavení harmonogramu projektu.

3 ZNAČKA

Značka je dle autorů Pelsmacker, Geuens a Bergh (2007, s. 40) identifikace výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců prostřednictvím vzájemné kombinace jména, symbolu, barvy a designu, která je odlišuje od zboží a služeb konkurentů. Jedná se o soubor slovních či vizuálních informací, které jsou součástí hmotné vlastnosti produktu.

Keller (2007, s. 33) definuje značku jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno a důležité postavení v komerční sféře.

3.1 Firemní identita a značka

Firemní identitu definují Vysekalová a Mikeš (2009, s. 14) jako prezentaci firmy prostřednictvím jednotlivých prvků. Jedná se o něco jedinečného, představení sebe sama, svého charakteru. Obsahuje stejně jako každá osoba specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii a vizi, lidi, kteří patří ke společnosti, i její etické hodnoty. Podstatou firemní identity je komplexnost obrazu firmy.

Význam značky se prolíná všemi subsystémy firemní identity a vychází ze základních funkcí značky, mezi které patří (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 27):

- **Funkce identifikace:** značka strukturuje nabídku a umožňuje rozpoznat produkt na základě specifických charakteristik.
- **Funkce garance:** značka představuje kvalitu, kterou zákazník očekává a dává jistotu v případě, kdy zákazník není schopen objektivně posoudit kvalitu produktu.
- **Funkce personalizace:** značka komunikuje určité sociální zařazení a přispívá k integraci či diferenciaci vůči sociálnímu prostředí.

3.2 Značkové myšlení

Produktové myšlení považuje spotřebitele za pasivního příjemce informací a reklamních sdělení. Značkové myšlení naopak vidí spotřebitele jako aktivního příjemce všech informací, které jsou spojeny se značkou. Spotřebitel je propracovaný subjekt, který dokáže interpretovat reklamní sdělení, domýšlet je a kriticky hodnotit. Značka je pro spotřebitele „někdo“, ne „něco“. Značky, které komunikují „já jsem“ nebo „já chci být“, mají identitu, která je aktivním konceptem značky. To znamená, že značka nabízí spotřebitelům řešení reálných potřeb a oslovuje je řečí, které rozumějí. Vztah mezi značkou a spotřebitelem probíhá jako dialog identity značky a identity spotřebitele (Příbová et al, 2000, s. 17).

3.3 Hodnota značky

Autoři Tomek a Vávrová (2009, s. 145) vnímají hodnotu značky jako strategickou záležitost, hodnotu majetku, která je součástí konkurenční výhody a podporuje dlouhodobě rentabilitu firmy. Cíle vedoucí pozice značky vidí ve vybudování hodnoty značky, nikoliv vytváření image.

Dle Kellera (2007, s. 98) by se marketing společnosti měl zabývat především hodnotou značky z pohledu vnímání zákazníků. Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou.

Každý z těchto faktorů ovlivňuje strategie marketingové komunikace a přináší řadu výhod firmám, obchodníkům, zákazníkům i celé společnosti. Dobře známé značky vzbuzují důvěru a vedou k vyšším prodejm. Asociace vyvolané značkou a vysoká kvalita jsou pro výrobce obranou před cenovou válkou s konkurencí (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 58 - 59).

Aby se hodnota značky úspěšně vytvořila, musí být spotřebitelé přesvědčeni o rozdílech mezi produkty jednotlivých značek (Keller, 2007, s. 98).

3.4 Faktory úspěšnosti značky

Aby značka byla úspěšná, musí splňovat celou řadu předpokladů (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 43):

- Úspěšná značka je především produktem výborné kvality. Výborná kvalita je styčným bodem pro úspěšnou značku. Vyšší kvalita značky zároveň znamená větší podíl na trhu a díky tomu větší zisk.
- Úspěšnou značku netvoří pouze dobrý výrobek, ale také dodatečné služby, které jsou často pro konkurenty obtížně napodobitelné.
- Klíčovými faktory úspěšnosti jsou dlouhodobá marketingová komunikace, intenzivní reklama a inzerce, jelikož trvalá komunikační podpora buduje důvěru v hodnotu značky.
- Pro životaschopnost značky je také nutné komunikovat se zaměstnanci o její důležitosti. Zaměstnanci se musí se značkou ztotožnit, aby byli schopni značku posilovat v rámci svých každodenních aktivit.

De Chernatony (2009, s. 11) hodnotí úspěšnost značky na základě hodnocení kontinuálního procesu: management firmy formuluje klíčové hodnoty, zaměstnanci firmy tyto hodnoty realizují při svých každodenních činnostech, zákazníci tyto hodnoty interpretují a jejich změněné chování pak ovlivňuje názory managementu o vhodnějších způsobech, kterými by pracovníci měli hodnoty značky uvádět do života. Úspěch značky následně závisí na tom, do jaké míry existuje soulad mezi hodnotami, které definuje management, účinnou implementací hodnot zaměstnanci a oceněním těchto hodnot ze strany zákazníků.

3.5 Zavedení značky na nový trh

Uvedení značky na nový trh souvisí s následujícími koncepty: potenciální zákazníci musí vědět o značce, musí se vytvořit loajalita ke značce, spotřebitelé se musí identifikovat se značkou a musí akceptovat hodnoty, které značka prezentuje. Na některých nových trzích se musí povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky systematicky pěstovat. Na jiných trzích postačuje přímočará komunikace. Vytváření věrnosti musí být započato ihned po uvedení značky na trh. Jakmile začne být spotřebitel značce věrný, dochází k identifikaci se značkou. To znamená, že je ochoten vyjadřovat svoji věrnost značce a nákupem a podporovat ji i dalšími způsoby (Příbová a Tesar, 2003, s. 15 – 16).

Komunikační kanály, které podporují značku, musí být dostupné cílovým spotřebitelům a musí být kompatibilní. V případě značky, která odráží určitou socio-ekonomickou spotřebu, informace o značce musí být komunikovány kanály, které jsou vhodné pro tuto hladinu socio-ekonomické spotřeby. Formulace zprávy musí korespondovat se značkou a životním stylem spotřebitele (Příbová a Tesar, 2003, s. 17).

Podle Příbové a Tesara (2003, s. 17) je při zavádění značky na nové trhy důležité efektivní a účinné propojení vztahů mezi posláním značky a požadavky cílového trhu. Marketingoví manažeři mají odpovědnost za přesnou identifikaci jak poslání značky, tak cílového trhu.

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Keller (2007, s. 310) definuje marketingovou komunikaci jako prostředky, kterými se firma snaží informovat, přesvědčit a připomenout se zákazníkům v souvislosti se značkami, které prodávají.

4.1 Členění marketingové komunikace

Marketingovou komunikaci lze členit několika způsoby. Jedním z nich je rozdělení na (Jakubíková, 2013, s. 297):

- **komunikaci tematickou:** sdělení o produktu, o značce,
- **komunikaci zaměřená na image:** zlepšení vztahů s cílovou skupinou, posílení povědomí o značce.

Jiné ji dělí na (Jakubíková, 2013, s. 297):

- **komunikaci podlinkovou:** zaměřená na aktivity; má přesvědčit zákazníka ke koupi produktu,
- **komunikaci nadlinkovou:** reklama v médiích.

4.2 Cíle marketingové komunikace

Cíle marketingové komunikace vidí autoři Pelsmacker, Geuens a Bergh (2007, s. 59 - 60) především ve sdělení podstaty osobnosti značky a trvalého udržování partnerství mezi značkou a zákazníkem za použití vhodných nástrojů komunikace. Užitečným nástrojem může být kvalitně provedená public relations, budování image firmy a reklama.

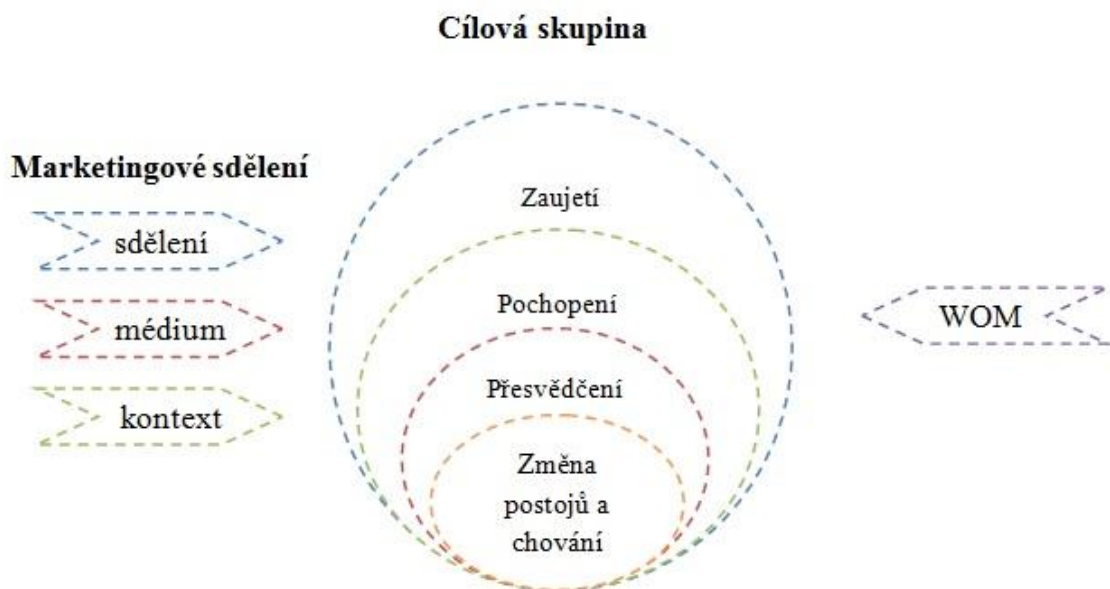
Marketingová komunikace spotřebitelům může ukázat, jak a proč výrobek používat, kým, kde a kdy. Je vysoce pravděpodobné, že si spotřebitelé zapamatují, kdo výrobek vyrábí a co společnost a značka představuje. Komunikace v nich možná podnítl touhu vyzkoušet výrobek nebo ho začít používat (Kotler a Keller, 2006, s. 536).

Prostřednictvím reklamy lze ovlivňovat postoj zákazníků ke značce, její vnímání a evokované asociace. Jednoduchá reklamní kampaň může kombinovat řadu výzev k budování a udržování hodnoty značky. V zaváděcí fázi životního cyklu značky se obvykle používá reklama vedoucí k výraznému znaku v povědomí za použití médií, billboardů, televize či tisku. Jednoznačným cílem budování značky je však vytvoření dlouhodobého vztahu mezi loajálním zákazníkem a značkou, k čemuž se používá reklama zaměřená na vztahy. Tato

reklama zdůrazňuje hodnotu značky a posiluje citovou vazbu. Do této kategorie se řadí většina reklamních kampaní zacílených na image značky (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 60 - 62).

4.3 Prvky modelu marketingové komunikace

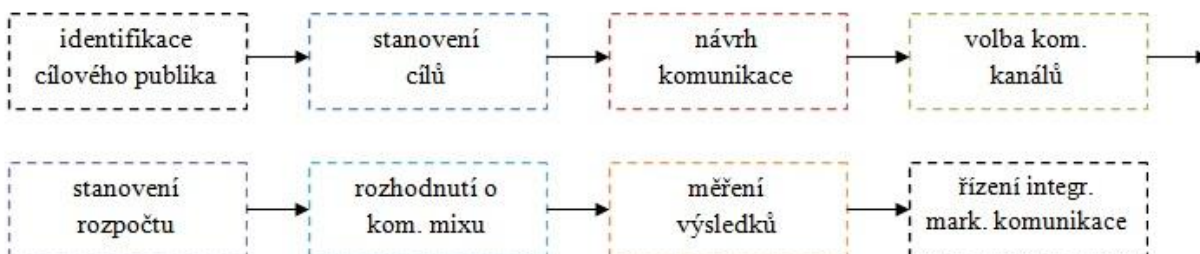
Obrázek 4 znázorňuje klíčové fáze efektivní marketingové komunikace. Model zohledňuje především poznatky z psychologie, mezi které patří např. výzkumy v oblasti mezilidské komunikace, vnímání, přesvědčování, učení apod. Model se skládá ze tří hlavních částí. V levé části jsou zobrazeny tři úrovně marketingového sdělení, mezi které patří samotné sdělení, médium, jehož prostřednictvím je sdělení cílové skupině předáno a kontext, ve kterém je cílová skupina sdělení vystavena. Prostřední část znázorňuje procesy cílové skupiny, které jsou nezbytné pro efektivní marketingovou komunikaci. Marketingové sdělení by mělo cílovou skupinu zaujmout, mělo by být pochopeno, vést k přesvědčení a ve finále vyvolat změnu postojů a chování cílové skupiny. Pravá část znázorňuje poslední klíčový faktor, kterým je šíření ústním podáním (word-of-mouth, neboli WOM). Jedná se o neformální mezilidskou komunikaci, kdy lidé hovoří se svými blízkými a předávají si informace a své zkušenosti o celé řadě produktových kategorií (Karlíček a Král, 2011, s. 23 – 24).



Obrázek 4: Model marketingové komunikace (Karlíček a Král, 2011, s. 23).

4.4 Příprava efektivní komunikace

Kotler a Keller (2006, s. 541) definují osm kroků, které jsou součástí přípravy efektivní marketingové komunikace:



Obrázek 5: Kroky při přípravě efektivní komunikace (Kotler a Keller, 2006, s. 541)

4.4.1 Identifikace cílového publika

Proces marketingové komunikace musí mít již od počátku definované cílové publikum, které zásadně ovlivňuje marketéra ve věci toho, co říkat, jak to říkat, kde, kdy a komu. Při tvorbě komunikační strategie je užitečné vycházet z informací o frekvenci používání a věrnosti. To znamená, zda jsou produkty pro publikum novinkou nebo se jedná o aktuální uživatele, zda je cílové publikum věrné určité značce, konkurentovi, nebo se jedná o uživatele, který pravidelně střídá značky apod. (Kotler a Keller, 2006, s. 541 - 542).

4.4.2 Stanovení cílů

Mezi cíle většiny marketingových kampaní patří trvalý prodej a růst tržního podílu. Samotný prodej však ovlivňuje řada dalších nástrojů marketingového mixu, jako je kvalita produktu, design, balení, distribuce či cenová strategie. Od roku 1961, kdy byl publikován model DAGMAR (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results - definice cílů reklamy k měření jejich výsledků) se klade důraz především na nesoučasný či budoucí nákupní proces než okamžitý prodejní efekt. Mezi komunikační cíle modelu DAGMAR patří například (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 148):

- **Potřeba dané kategorie:** základní podmínkou, která musí být splněna je, že každá značka by měla být v souladu s kategorií potřeb a přání. Aby byl zákazník motivován k nákupu, musí považovat produkt nebo značku, které jsou obsahem komunikace, za vhodné pro uspokojení jeho potřeb. Použití kategorie potřeb jako primárního komunikačního cíle je nutné především v případě inovací. (s. 149)

- **Povědomí o značce:** je asociací určitých charakteristik, mezi které patří jméno značky, logo, obal aj. s kategorií potřeb. Cíle v oblasti povědomí by měly být nastavovány v závislosti na místě a čase nákupního rozhodnutí. V případě, že je nákupní rozhodnutí provedeno v jiné době a na jiném místě, než je místo prodeje (např. doma), je nutné, aby si zákazník zapamatoval jméno značky. Jestliže k nákupnímu rozhodnutí dojde v obchodě a zákazník reaguje na vizuální signály, je důležitější rozpoznání značky než její zapamatování. Na povědomí o značce by měl být kladen větší důraz než na postoj ke značce a na další komunikační cíle, jelikož efekt povědomí o značce hraje důležitou roli při výběru a nákupu značkového produktu. (s. 150)
- **Znalost značky:** znamená, že cílové publikum zná většinu základních charakteristik značky a silné stránky značky ve srovnání se značkami konkurentů. Jestliže také vědí, proč kupují danou značku namísto jiných, pak budou schopni si značku zapamatovat. Znalost značky úzce souvisí s postojem ke značce, kde se přidává jistá míra obliby a preferencí k informacím uloženým v paměti zákazníka. (s. 151 - 152)
- **Postoj ke značce:** je hodnota značky přijatá zákazníkem a hraje rozhodující roli při nákupu produktů více značek, o kterých má zákazník totožné povědomí. Čím více se značka liší od jiných, tím je silnější, a proto je postoj ke značce tak důležitým komunikačním cílem. Marketér musí analyzovat současné postoje ke značce, aby mohl přizpůsobit své chování. Jestliže neexistuje žádný postoj ke značce, musí ho začít budovat. Existuje-li pouze mírně příznivý postoj, musí ho posílit. Zlepšením postoje ke značce se zvýší frekvence prodeje i loajalita k ní. Pozitivní postoj ke značce je důležité udržovat, jelikož postoje se neustále mění v závislosti na dynamice trhu a síle konkurence. (s. 152)
- **Spokojenost:** při nákupu výrobku nebo služby má každý zákazník jisté představy a očekávání. Pokud jsou naplněny, zákazník je spokojen a opětovně zakoupí tentýž produkt, kdykoliv ho bude znovu potřebovat. Mnoho marketérů se spokojí s koupí produktu a od tohoto bodu přestanou komunikovat. Komunikace se však musí zaměřit i na existující zákazníky a utvrzovat je, že si skutečně dobře vybrali, jelikož je zde potenciál, že svoji spokojenost budou šířit napříč svým okolím. (s. 155)

4.4.3 Návrh komunikace

Aby komunikační sdělení dosáhlo požadované odezvy, je třeba vědět, co říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (zdroj sdělení):

- **Strategie sdělení:** témata a myšlenky, které budou v souladu s positioningem značky. Některé z nich se vztahují přímo k výkonu výrobků nebo služeb (kvalita, hospodárnost či hodnota značky), zatímco jiné se vztahují k externím faktorům (značka je aktuální, oblíbená nebo tradiční). (Kotler a Keller, 2006, s. 544)
- **Kreativní strategie:** jsou způsobem, kterým komunikátoři převádějí svá sdělení do konkrétních podob komunikace. Ze širšího pohledu můžeme komunikační strategie klasifikovat jako informační nebo transformační apely. Informační apel se zabývá vlastnostmi nebo výhodami výrobku či služby. Příkladem jsou reklamy, které nabízejí řešení problému, obsahují předvedení výrobku či porovnávají výrobek s konkurencí. Transformační apel vychází z přínosů nebo image s výrobkem nespojujících. Může znázorňovat, jací lidé jsou typickými uživateli značky nebo jaký druh zážitků lze od používání výrobku očekávat (Kotler a Keller, 2006, s. 545).
- **Zdroj sdělení:** sdělení předané atraktivním nebo oblíbeným zdrojem může získat větší pozornost, proto si zadavatelé často jako své mluvčí vybírají celebrity. Celebrity bývají efektivní, pokud jsou důvěryhodné nebo zosobňují některou z klíčových vlastností výrobku (Kotler a Keller, 2006, s. 546).

4.4.4 Volba komunikačních kanálů

Volba komunikačních prostředků se stává stále složitější, jelikož jsou komunikační kanály stále zahlcenější. Komunikační kanály se dělí na (Kotler a Keller, 2006, s. 548 – 551):

- **Osobní kanály:** umožňují dvěma či více osobám komunikovat tváří v tvář nebo se osobně prezentovat publiku pomocí telefonu, klasické pošty nebo e-mailu. Jejich účinnost je založena na individuální prezentaci a zpětné vazbě a spadá pod ně přímý a interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.
- **Neosobní kanály:** jsou zaměřeny na více než jednu osobu a spadá pod ně reklama, podpora prodeje, události a zážitky a public relations, přičemž největší rozvoj dnes probíhá právě v oblasti událostí a zážitků. Kromě sportovních akcí, muzeí či zoo dnes společnosti vytváří události vedoucí k překvapení veřejnosti a vytvoření rozruchu pomocí tzv. guerilla marketingu.

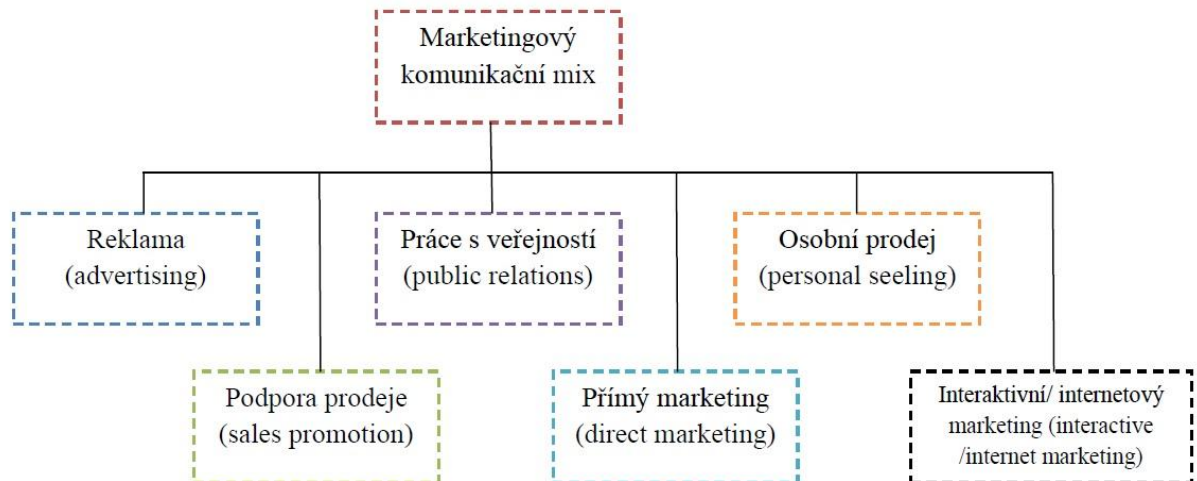
4.4.5 Stanovení rozpočtu

Stanovení celkového rozpočtu na marketingovou komunikaci je jedním z nejtěžších marketingových rozhodnutí. Mezi nejpoužívanější metody patří:

- **Metoda dostupných prostředků:** stanovení rozpočtu na základě úsudku společnosti, co si může dovolit. Tato metoda zcela ignoruje roli komunikace jako investice a její okamžitý dopad na objem prodeje. Dlouhodobé plánování rozpočtu je velmi obtížné (Kotler a Keller, 2006, s. 553).
- **Metoda procenta z tržeb:** stanovení výdajů na komunikaci na úrovni určitého procenta ze současných nebo očekávaných tržeb či z prodejní ceny. Mezi výhody metody patří závislost rozpočtu na možnostech společnosti a nutnost přemýšlení manažerů o vztazích mezi náklady na komunikaci, prodejní cenou a ziskem na jednotku. Nevýhodou však je, že tržby jsou vnímány jako určující faktor marketingové komunikace, nikoli jako její výsledek (Kotler a Keller, 2006, s. 553).
- **Metoda konkurenční parity:** tento přístup znamená, že firma sleduje investice do komunikace u konkurence a potom jejich rozpočet v podstatě kopíruje. Metoda je postavená na myšlence, že kolektivní chování trhu příliš nezkreslí optimum rozpočtu. Výhoda metody je, že trh nebude stabilizován přeinvestováním nebo extrémně nízkými rozpočty (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 179). Dle Kotlera a Kellera (2006, s. 554) však není důvod se domnívat, že konkurenti vědí více než my. Prostředky, příležitosti a cíle jednotlivých společností se natolik liší, že rozpočty na komunikaci jsou jen velice hrubými vodítky.
- **Metoda cílů a úkolů:** rozpočty na komunikaci se odvíjí od definice konkrétních cílů a určení jasných úkolů, které musí být pro dosažení cílů provedeny. Následně je nutno odhadnout náklady potřebné na provedení úkolů. Celková suma těchto nákladů tvoří navrhovaný rozpočet na komunikaci. Výhodou metody je, že vyžaduje jasnou formulaci předpokladů o vztahu mezi investicemi do komunikace, úrovni vystavení, mírou vyzkoušení a pravidelným používáním (Kotler a Keller, 2006, s. 554). Pelsmacker, Geuens a Bergh (2007, s. 182) však doplňují také nevýhodu metody, za kterou považují obtížné odhadování nákladů pro každou aktivitu, jehož důsledkem je odlišná výše konečných nákladů od těch předpokládaných.

4.4.6 Rozhodnutí o komunikačním mixu

Komunikační mix je jednou ze složek marketingového mixu, která je zaměřena na komunikaci. Vzhledem k současnému vysoce konkurenčnímu prostředí musí firmy vytvářet účinné komunikační strategie, které využívají všech možností, které jim jednotlivé prvky komunikačního mixu poskytují. Obrázek 6 znázorňuje prvky komunikačního mixu (Jakubíková, 2013, s. 299).



Obrázek 6: Marketingový komunikační mix (Jakubíková, 2013, s. 299)

Společnosti musí své finanční prostředky na marketingovou komunikaci alokovat mezi šest hlavních složek komunikačního mixu (Kotler a Keller, 2006, s. 536):

- **Reklama:** jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb jasně vedeným sponzorem pomocí tiskových médií (noviny a časopisy), vysílacích médií (rozhlas a televize), síťových médií (telefon, kabel, satelit), elektronických médií (audiopásky, videopásky, webové stránky) a displejových médií (billboardy, cedule, plakáty).
- **Podpora prodeje:** pestrá škála krátkodobých impulzů, které podněcují vyzkoušení nebo nákup výrobku či služby formou podpory spotřebitelů (vzorky, kupony, dárky), podpory prodejních partnerů (marketingové fondy na reklamu, speciální vystavení výrobků v obchodech) nebo podpory prodejců (soutěže pro prodejce).
- **Události a zážitky:** aktivity a programy sponzorované firmou, které jsou navrženy pro vytvoření každodenních nebo speciálních interakcí značky se spotřebiteli, zahrnující sportovní, umělecké a zábavné události.

- **Public relations a publicita:** široká škála programů zaměřených interně na zaměstnance firmy nebo externě na spotřebitele, ostatní firmy, vládu nebo média s cílem podporovat či chránit image firmy anebo komunikovat její jednotlivé výrobky.
- **Přímý marketing:** využití pošty, telefonu, e-mailu či internetu ke komunikaci, vyžádání odezvy nebo vyvolání dialogu s konkrétními i potenciálními zákazníky.
- **Osobní prodej:** ovlivňování potenciálních zákazníků tváří v tvář za účelem prezentace nabízeného výrobku, zodpovězení otázek a přijetí objednávky.

Při přípravě komunikačního mixu musí společnost brát v úvahu také typ trhu, na kterém je výrobek nabízen, jelikož jednotlivé trhy mají svá specifika. Na spotřebních trzích je obvyklé vynakládat více prostředků na podporu prodeje a reklamu, zatímco na B2B trzích naopak na osobní prodej. Ačkoliv komunikátoři na B2B trzích obvykle spoléhají spíše na prodejní schůzky, také reklama zde hraje významnou roli. Reklama totiž dokáže dobře představit společnost a reklamy nabízející brožury obsahující kontakty jsou efektivním způsobem, jak prodejním zástupcům vytvářet obchodní kontakty (Kotler a Keller, 2006, s. 556).

4.4.7 Měření výsledků

Vedení společnosti by mělo hodnotit výsledky marketingové komunikace. Často je však omezeno pouze na vstupy a výdaje: počty inzerátů, počty odvysílaných reklam či náklady na nákup médií. Konečnou návratnost však vyjadřují až ukazatele popisující změnu chování, proto by měli být členové cílového publika tázáni, zda si sdělení vybavují nebo si na něj dokážou vzpomenout, kolikrát jej zhlédli, jaké byly jejich předchozí postoje a jaké jsou jejich stávající postoje vůči společnosti, značce a výrobku. (Kotler a Keller, 2006, s. 557).

4.4.8 Řízení integrované marketingové komunikace

Řízení a koordinování celého komunikačního procesu vyžaduje integrovanou marketingovou komunikaci, tzn. plánování takové marketingové komunikace, která kombinuje komunikační disciplíny tak, aby poskytovaly srozumitelná, konzistentní a maximálně účinná sdělení díky hladké vzájemné integraci (Kotler a Keller, 2006, s. 558).

4.5 Strategie komunikace dle cílové skupiny

Autorka Jakubíková (2013, s. 301) uvádí, že marketingovou komunikaci firmy lze zaměřit přímo na spotřebitele, na institucionální zákazníky, na mezičlánky (prostředníky a zprostředkovatele) či na zaměstnance firmy, vůči nimž by měl být uplatňován interní marketing. Nástroje jednotlivých komunikací jsou uvedeny v příloze P I.

4.5.1 Komunikace zaměřená na spotřebitele

Firma může volit mezi dvěma typy strategií (Jakubíková, 2013, s. 301 – 302):

- **Strategie tahu (pull):** je zaměřená na stimulaci spotřebitele, který na základě motivace reklamou nebo podporou prodeje vyžaduje určitý produkt nebo značku po maloobchodníkovi, který se obrátí na velkoobchodníka nebo přímo na výrobce.
- **Strategie tlaku (push):** stimuluje k nákupu zboží vyšší článek distribuční cesty (velkoobchod), který stimuluje článek nižší.

4.5.2 Komunikace s distribučními články

Tato komunikace je důležitá, jelikož výrobci jsou závislí na rychlém průtoku produktu distribuční cestou. Distribuční články lze vnímat jako specifickou skupinu zákazníků, kteří vyžadují samostatný marketing. Cílem komunikace je přesvědčit distribuční kanály o zařazení dodavatelova portfolia do své nabídky, o zviditelnění této nabídky, ovlivňování zákazníka a poskytování zpětné vazby výrobcí (Jakubíková, 2013, s. 303 – 304).

4.5.3 Interní komunikace ve firmě

Aby firma dostála svému poslání a dosáhla svých cílů, musí přesvědčit především svůj nejcennější kapitál, zaměstnance, o správnosti svého poslání a o tom, že cíle jsou zvoleny ve prospěch všech zúčastněných. Proto je velmi důležité, aby firma se svými zaměstnanci komunikovala a tím posilovala vzájemnou interakci mezi zaměstnanci a zákazníky firmy. Pro vnitrofiremní komunikaci je nutné vytvořit minimálně dva komunikační kanály (Jakubíková, 2013, s. 304 – 305):

- **vertikální komunikační kanál:** umožňuje předávání informací mezi vedením a zaměstnanci oběma směry,
- **horizontální komunikační kanál:** představuje komunikaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Proceram a.s. se sídlem v Plzni působí od roku 2010 v oblasti prodeje keramických obkladů, dlažeb, sanitární keramiky a souvisejících produktů. Přestože se jedná o velmi mladou společnost, zkušený pracovní tým firmy se v oboru pohybuje více než deset let, což je dostatečnou zárukou kvality a profesionality poskytovaných služeb.

Tabulka 3: Obecné charakteristiky společnosti Proceram a.s. (vlastní zpracování)

Obchodní firma	Proceram a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona ▪ Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru ▪ Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Základní kapitál	10 000 000,- Kč

5.1 Poslání a filozofie

Posláním společnosti je uspokojovat přání a potřeby i těch nejnáročnějších klientů prostřednictvím nadstandardně poskytovaných služeb a být zákazníkům nepostradatelným partnerem při řešení jejich vysněného bydlení. Základní filozofií firmy je využití výklenku na trhu a snaha o maximální rozvoj v části tohoto segmentu. Na trhu jsou zastoupeny firmy s velice dobrým pokrytím maloobchodního prodeje se servisem na nižší úrovni, prodejní řetězce DIY se sortimentem velice nízké cenové úrovně, ale prodeje bez servisu pro klienty. Dále jsou zde zastoupeni velkoobchodní dodavatelé, kteří poskytují služby pouze pro odborné firmy. Na trhu je však malý počet ekonomicky a profesně vyspělých firem, které by se systémově věnovaly práci na technicky náročných projektech. Je také minimální konkurence, která by poskytovala servis a úroveň prodeje náročné nadstandardní klientele. V tomto segmentu se firma snaží prospět nejen prostřednictvím vlastních prodejen, ale také s využitím sítě dalších prodejců, chápajících tuto filozofii prodeje.

5.2 Cíle společnosti

Základními ambicemi společnosti jsou kvalitní dodávky značkových materiálů na vysoké úrovni. V dnešní době „otevřených hranic“ internetového obchodu, kdy je prakticky každý prodejce schopen dodat cokoliv, je cílem společnosti získávat a následně neztrácet své klienty, čemuž napomáhají konkurenceschopné ceny, kvalitní služby a krátké termíny dodávek. To umožňují skladové zásoby obrátkového zboží a prakticky každodenní nakládky zboží u dodavatelů. Dalším cílem společnosti je vytvoření fungující struktury vlastních prodejen a prodejen partnerských zákazníků v každém městě v ČR s počtem obyvatel nad 30 000 osob, s jednotným sortimentem, shodnou cenovou politikou a společnou marketingovou strategií. V rámci celkového podílu na trhu společnost za tři roky činnosti dosáhla 5% podíl. Cílem je dosáhnout v časovém horizontu dalších pěti let 10% podíl na trhu. K tomuto číslu by dominantně měli napomoci velkoobchodní partneři. Tento podíl na trhu je vypočten z celkových prodaných m² keramických obkladů a dlažeb v ČR. Obrátový podíl na trhu je díky vyšší průměrné prodejní ceně takřka dvojnásobný.

5.3 Historie a vývoj společnosti

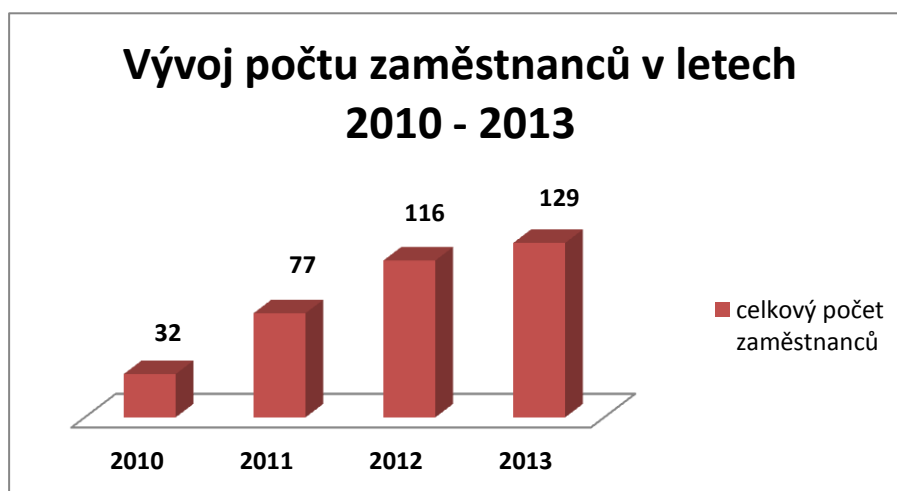
Společnost Proceram a.s. byla založena v roce 2007 a patří do skupiny New Living Group, jejíž náplní je developerská činnost, správa a pronájem nemovitostí. V červenci roku 2010 byla společnost Proceram a.s. zaktivována pro obchodní činnost zaměřenou na prodej keramických obkladů, dlažeb, sanitární keramiky a souvisejících produktů. Ke dni 1. září 2010 byla otevřena v Praze na Zličíně první vzorkovna, jejíž výstavba trvala pouhé dva měsíce. Počátkem května roku 2011 byla otevřena vzorkovna v Plzni, která svým způsobem prezentace navazuje na model použitý na vzorkovně v Praze. Koncem května 2011 byl zprovozněn e-shop s vybraným sortimentem obkladů, dlažeb a sanitární keramiky. V roce 2012 došlo k rozšíření prodejních kanálů o velkoobchodní síť A-Keramika Group. V září roku 2012 společnost Proceram a.s. odkoupila výrobní závod LaFutura Technoart ve Všerubech u Plzně, kde se vyrábí standardní tvarové doplňky, mezi které patří sokly, schodovky, listela apod. Na jaře roku 2013 započala výstavba druhé výrobní haly TechnoArt, která byla uvedena do provozu v listopadu 2013. V dubnu roku 2013 vznikla nová vzorkovna v pražské Uhříněvsi. V tomto místě je realizován outletový prodej materiálů s nejlepším poměrem kvalita/cena. Vzhledem ke zvyšující se poptávce po sortimentu společnosti bylo nutno reagovat rozšířením skladovacích prostor o více než 700 paletových míst. V současnosti tedy společnost disponuje skladovací plochou o výměře 4 500 m².

Tabulka 4: Historie společnosti Proceram a.s. v kostce (vlastní zpracování)

2007	Založení společnosti
2010	Zahájení obchodní činnosti v oblasti prodeje keramických obkladů, dlažeb, sanitární techniky a souvisejících produktů
2010	Otevření vzorkovny v Praze - Zličíně
2011	Otevření vzorkovny v Plzni
2011	Zprovoznění e-shopu
2012	Rozšíření prodejní sítě o velkoobchodní zákazníky A-Keramika Group
2012	Rozšíření společnosti o výrobní závod TechnoArt
2013	Výstavba druhé výrobní haly TechnoArt
2013	Otevření outletové vzorkovny v Praze - Uhřetěvesi
2013	Rozšíření skladových ploch v Plzni

5.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Obrázek 7 znázorňuje, že vývoj počtu zaměstnanců jde ruku v ruce s celkovým rozvojem společnosti a tak, jak společnost průběžně rozšiřovala svoji činnost, tak rostl také počet zaměstnanců. V roce 2010 společnost začínala s 28 zaměstnanci, ke dni 31. prosince 2013 byl celkový počet zaměstnanců 129.



Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2013 ve společnosti Proceram a.s. (vlastní zpracování)

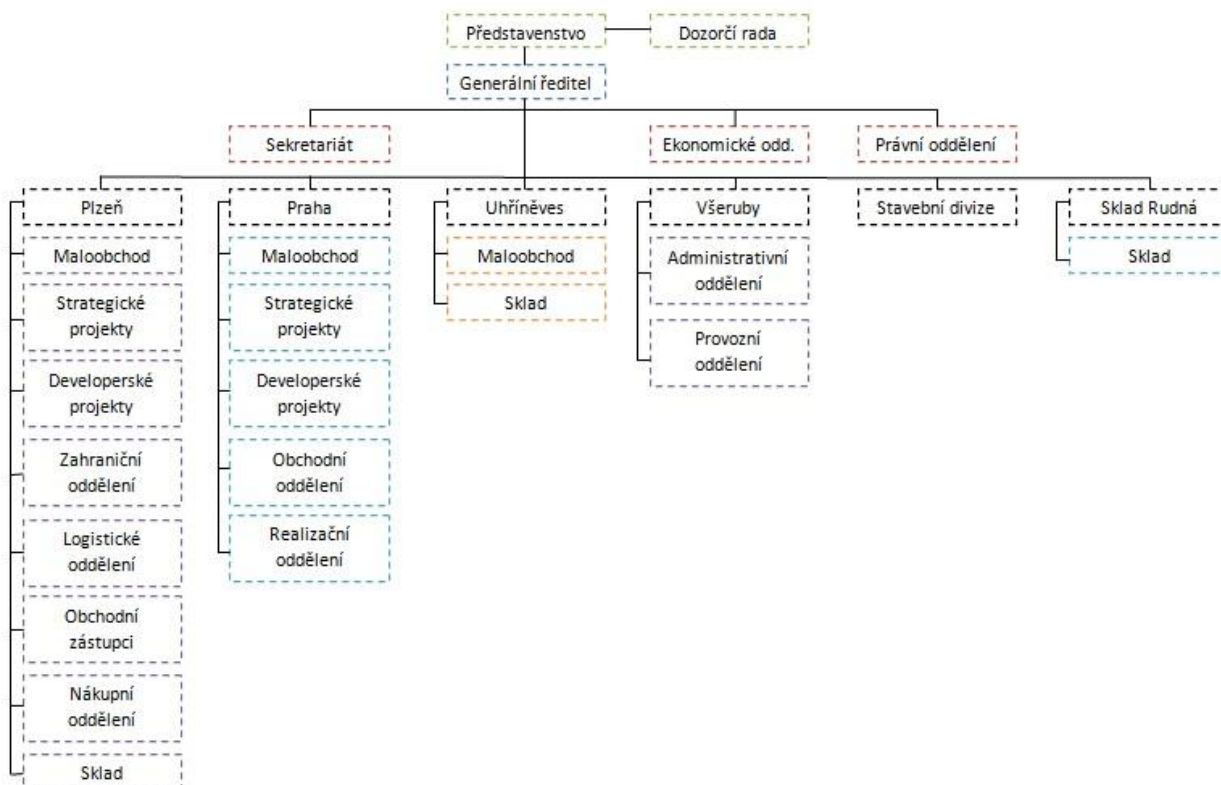
5.3.2 Vývoj finančních ukazatelů

V prvním uceleném roce své činnosti, jímž byl rok 2011, dosáhla společnost Proceram a.s. obratu 151 mil. Kč, čímž překročila svůj plán o více než 20 %. Na následující rok byl stanoven obratový plán na 245 mil. Kč, přičemž byl opět o více než 20 % překonán. I přes stále nepříznivý vývoj stavebnictví v roce 2013, společnost Proceram a.s. uzavřela třetí rok svého fungování opět pozitivně. Celkový obrat překročil hranici 331 mil. Kč a pro rok 2014 byl stanoven plán na 391 mil. Kč. Zisk společnosti má také pozitivní trend, v roce 2013 dosáhl téměř 8,5 mil. Kč, což znamená, že meziroční nárůst byl ve výši 7 %.

Tabulka 5: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Proceram a.s. v letech 2011 – 2013 (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
celkový obrat (tis. Kč)	151 166	302 516	331 620
celkový zisk (tis. Kč)	-25 325	7 743	8 340
počet zaměstnanců	77	116	129
obchodní marže (%)	38	34	32

5.4 Organizační struktura



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Proceram a.s. (vlastní zpracování)

5.5 Činnosti společnosti

Mezi činnosti společnosti Proceram a.s. patří maloobchodní prodej, velkoobchodní prodej, dodávky pro developerské projekty, provozování vlastního elektronického obchodu a výroba v závodu TechnoArt.

5.5.1 Maloobchodní prodej

Maloobchodní prodej je zajišťován ve třech vlastních prodejnách, které se nachází v Plzni, v Praze – Zličíně a v Praze – Uhřetěvsi. Vzorkovny společnosti se vyznačují vysokou kvalitou vyvzorování zboží a poskytovaných služeb. Všechny vzorkovny mají jednotný cíl, který jde ruku v ruce s posláním společnosti – uspokojit i toho nejnáročnějšího klienta nejen z pohledu požadavků na design. Vlajkovou lodí společnosti je vzorkovna v Plzni s více než 1500 m² výstavní plochy, která je koncepčně rozdělena do tří pater dle cenové úrovně. V téměř 90 kójiích je prezentován průřez evropských trendů obkladových materiálů řady prestižních značek. Vzorkovna v Praze – Zličíně má velikost 1500 m² výstavní plochy, 400 m² kanceláří a téměř 70 výstavních kóji (Proceram, 2014).



Obrázek 9: Vzorkovny firmy Proceram a.s. v Plzni (vlevo) a v Praze – Zličíně (vpravo) (Proceram, 2014)

Společnost klade velký důraz na design, jednoduchost a přehlednost, čemuž odpovídá také koncept vzorování. Prodejny jsou principiálně rozděleny do dvou částí. První částí jsou již avizované kóje, které jsou vhodné pro inspiraci celkového pojetí koupelen včetně sladění se zařizovacími předměty z pohledu designu i ceny. Druhou částí jsou zóny věnované výstavě jednotlivých komodit – vodovodní armatury, sanitární keramika či koupelnový nábytek. Tyto zóny jsou vhodné pro komunikaci s klientem, kde se dokáže na jednom místě zorientovat v nabídce a možnostech, které se mu nabízí. Prezentace na vzorkovnách je také podpořená moderní technikou – interaktivní TV přímo na vzorkovnách či v jednacích místnostech umožňují rychlou komunikaci mezi prodejci a klientem (Proceram, 2014).



Obrázek 10: Koncepční rozdělení vzorkovny firmy Proceram a.s. v Praze – Zličíně (Proceram, 2014)

Outletová prodejna v Praze – Uhřetěvesi o rozloze necelých 300 m² výstavní plochy je zaměřená na materiály nízké a střední cenové úrovně a na výprodeje dodavatelů společnosti. Vzhledem k zaměření této vzorkovny by se dal očekávat způsob prezentace odlišný od předchozích vzorkoven, nicméně i zde firma dostává svému sloganu „Design for you“ a klade opět důraz na prezentaci materiálů, jelikož si je vědoma toho, že prezentace je odrazem kvality poskytovaného servisu a služeb klientům.



Obrázek 11: Outletová vzorkovna firmy Proceram a.s. v Praze – Uhřetěvesi (Proceram, 2014)

5.5.2 Velkoobchodní prodej

Významný objem fakturace tvoří dodávky zboží do franšizových prodejen obchodní sítě A-Keramika Group. Jedná se o volné sdružení prodejců, které v oblasti obkladů, dlažeb a sanitární keramiky působí již od roku 1998. Cílem sdružení je nabízet na českém trhu zboží od kvalitních výrobců s dobrým servisem. Nákupní koalice A-Keramika Group má velkou vyjednávací sílu u dodavatelů, díky tomu může na trh uvádět vysoce kvalitní produkty za přijatelnou cenu. Síť A-Keramika Group udává v České republice směr. Historicky jako první uvedla na český trh první velkoformátové dlažby v rektifikovaném provedení, nebo např. plně probarvené slinuté dlaždice ve formátech 60 x 120 cm. Tento formát je v dnešní době jistým standardem, v roce 2001, kdy se s ním realizovala první Prst B na Ruzyňském letišti, byl však tento materiál převratný. V dnešní době opět přináší A-Keramika group na trh materiály, které jsou pro danou dobu výjimečné. Jedná se na například o keramické desky ve formátu 1,5 x 3 m od italské výrobce FMG v designu onyxů (Proceram, 2014).

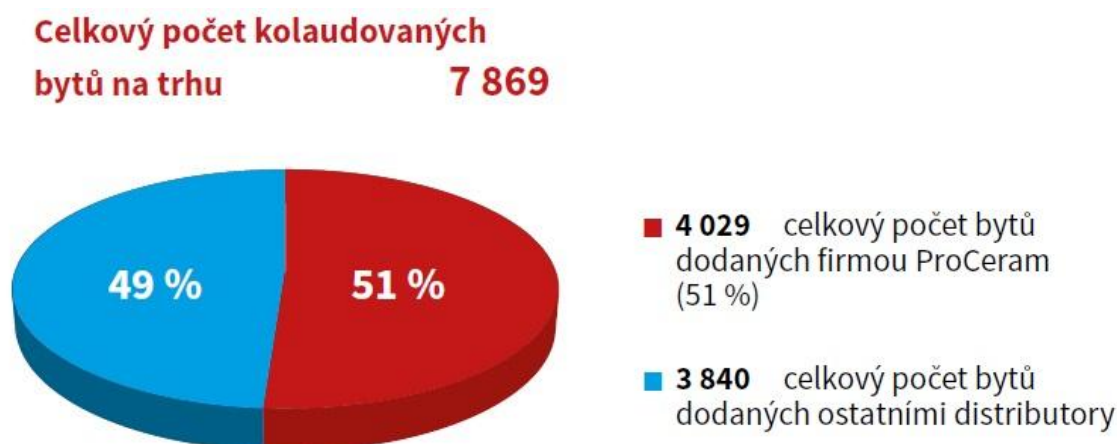


Obrázek 12: Mapa prodejen obchodní sítě A-Keramika Group (Proceram, 2014)

Společnost Proceram a.s. má své obchodní partnery také v zahraničí. Tato spolupráce je postavena především na celokamionových dodávkách ekonomických produktů.

5.5.3 Dodávky pro developerské projekty

Společnost Proceram a.s. se stala během tří let své činnosti pátým největším dodavatelem keramických obkladů a dlažeb v České republice s prodejem 500 tisíc m²/ ročně a číslem jedna na pražském developerském trhu. Na základě statistiky vycházející z oficiálních výsledků zveřejněných Českým statistickým úřadem bylo v období 1/2012 – 12/2013 v Praze zkolaudováno 7 869 bytových jednotek. Z celkového množství bylo 4 029 bytových jednotek dodáno společností Proceram a.s (Proceram, 2014).



Obrázek 13: Přehled dokončených bytů v Praze v období 1/2012 – 12/2013 (Proceram, 2014)

5.5.4 Skladové plochy

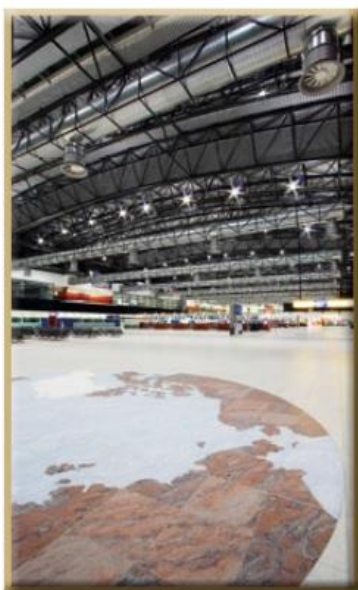
Společnost Proceram a.s. zajišťuje distribuci pro vlastní prodejní místa i pro velkoobchodní síť A-Keramika Group z centrálního skladu v Plzni. Zcela nové skladovací haly vybavené moderní technikou nabízí více jak 6 000 úložných míst na 4 500 m² kryté skladovací plochy. Také další vzorkovny společnosti mají k dispozici vlastní sklady nutné pro zajištění běžného provozu (Proceram, 2014).

5.5.5 Provozování elektrického obchodu

Proceram a.s. provozuje od května 2011 e-shop s vybraným sortimentem obkladů, dlažeb a sanitární keramiky za výjimečné ceny. Neznamená to, že by společnost svým e-shopem konkurovala vlastním prodejnám. Sortiment v elektronickém obchodě je rozdělen na standardní zboží, které je v neomezeném množství skladem a na výprodeje. U výprodejů se jedná o zboží první jakosti, které společnost nakupuje jako nadlimitní zásoby od svých dodavatelů s velkou slevou, kterou následně přenáší na své zákazníky (Proceram, 2014).

5.5.6 Výrobní závod TechnoArt

Výrobní závod TechnoArt ve Všerubech u Plzně je zaměřen na následné zpracování keramických obkladů a dlažeb. Moderní technologické vybavení umožňuje pracovat s keramickými materiály obdobně jako s přírodním kamenem. Práce s plně probarveným stěpem umožňuje výrobu hran na dlaždici, jež je možné použít jako barové desky, parapety či schodišťové stupně. V portfoliu společnosti Proceram a.s. lze dnes najít slinuté dlažby ve formátech až 3 x 1,5 m, díky tomu je schopna ve výrobním závodě TechnoArt zajistit prakticky všechny schodišťové stupně z jednoho kusu. Přírodní kámen se v takto velkých formátech nedodává, protože by tyto desky byly extrémně těžké a především v místech výřezů (např. pro dřez) by vlastní vahou praskly. Nabídka výrobního závodu TechnoArt je skutečně velmi široká a umožňuje originální řešení téměř všech detailů stavby, od kuchyňských a koupelňových desek, přes parapety, schodiště, stoly až po různé dekory a mozaiky. Možnosti výrobních linek TechnoArt využívá k rozšíření své nabídky i největší český výrobce obkladů a dlaždic prezentovaných pod značkou Rako (Proceram, 2014).



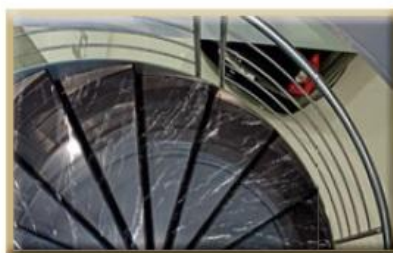
Letiště Václava Havla



La Martina – prodejna značkového oblečení



Kuchyňské desky



Schodiště



Speciální tvarovky

Obrázek 14: Ukázky z nabídky závodu TechnoArt (Proceram, 2014)

6 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU

6.1 Cíl analýzy

Cílem této části práce je analyzovat postavení společnosti Proceram a.s. na trhu a vytvořit informační základ pro zpracování projektu zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. zavedením nové značky na český trh.

6.2 Metody sběru dat

K analýze postavení společnosti Proceram a.s. na trhu a ke zpracování projektu budou použity následující metody sběru dat:

Poznatky a zkušenosti autorky z praxe

Autorka diplomové práce aktivně působí v oboru 5 let v rodinné firmě, která je součástí obchodní sítě A-Keramika Group. Jelikož se jedná o malou rodinnou firmu s více než dvacetiletou tradicí, ve které jsou jednateli společnosti rodiče autorky, dá se konstatovat, že povědomí o odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů získala daleko dříve. Vlastní poznatky autorka využije nejen při zpracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy konkurence či GE matice, ale i v projektové části v rámci výběru potenciálního dodavatele či přípravě návrhu marketingové komunikace.

Analýza veřejně dostupných informací

Mezi veřejně dostupné informace patří účetní závěrky, internetové stránky, katalogy či jiné prezentační materiály jednotlivých tuzemských i zahraničních společností, které budou použity nejen pro analýzu konkurence, ale i při výběru nového potenciálního dodavatele.

Dialogy s managementem společnosti Proceram a.s.

Rozhovory s generálním ředitelem společnosti jsou stěžejní metodou sběru dat pro zpracování práce. Nejprve bylo cílem těchto dialogů zjistit názor generálního ředitele na vývoj a současnou situaci v odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů a najít řešení, jak je možné danou situaci změnit a co by měla tato změna společnosti přinést. V rámci těchto konzultací byly projednány charakteristiky společnosti Proceram a.s. a její způsob práce. Snahou autorky bylo také zjistit, které konkurenty společnost nejvíce vnímá a proč, kde vidí generální ředitel ze svého pohledu silné a slabé stránky společnosti nebo které faktory určující pozici podniku na trhu jsou pro společnost důležité. S generálním

ředitelem byl konzultován výběr potenciálního dodavatele, následně také podal informační základ pro vyčíslení personálních nákladů.

Další dialogy proběhly s vedoucí obchodu a marketingu, která byla dotazována na téma marketingové komunikace. Cílem autorky bylo zjistit, jakým způsobem společnost v této oblasti pracuje, jak oslovuje cílový segment či s jakými poskytovateli služeb spolupracuje.

Tato metoda se velmi osvědčila, jelikož zástupci společnosti byli velmi vstřícní a ochotní.

Dialogy s odborníky

Autorka vedla rozhovory se třemi VO zákazníky společnosti Proceram a.s. z obchodní sítě A-Keramika Group o vývoji trhu a také proto, aby zjistila, jak hodnotí činnost společnosti Proceram a.s. či její způsob práce s VO zákazníky. Informace zjištěné dialogy s odborníky vedly k sestavení GE matice a byly přínosem pro výběr nového potenciálního dodavatele.

V rámci návštěvy italského veletrhu Cersaie 2013 autorka nezávisle navštívila stánky jednotlivých výrobců a hovořila s jejich zástupci. Cílem autorky bylo zajistit prezentační materiály a informace o skladbě sortimentu či postavení na trhu a posoudit, zda mají výrobci snahu přinášet na trh inovativní výrobky. Nevýhodou metody bylo, že většina zástupců prezentovala výrobce v nejlepším světle, ačkoliv bližší analýza podala odlišné informace.

Analýza interních materiálů společnosti Proceram a.s.

Na základě této analýzy byla zpracována kapitola Charakteristika společnosti. Jednalo se především o profil společnosti, který firma využívá pro svou prezentaci potenciálním dodavatelům či odběratelům.

6.3 Historie a vývoj trhu

Většina obchodníků v odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů se rekrutovala z obkladačů, kteří měli zkušenost s materiály, jejich montáží a dokázali si postupně od tuzemských dodavatelů zajistit nákup. V 90. letech vznikalo a zároveň zanikalo mnoho firem. Současný stav lze považovat za stabilní i přes přetrvávající krizi. Menší ekonomicky slabé firmy se ještě mohou dostat do problémů, většina velkých hráčů je stabilní.

Velkým nešvarem oboru je cenová válka, která mezi obchodníky s běžným a lehce dostupným zbožím vygradovala tak, že se prodává s nulovou marží s vizí koncoročních bonusů. K této válce obchodníků se přidala také válka výrobců. Se silným propadem trhu se projevila vysoká nadprodukce instalovaných kapacit. Aby fabriky nemusely zavírat výrobní

linky a propouštět zaměstnance, naplnily své sklady zbožím, které prodávají s nulovou marží. Díky těmto aspektům klesly nejen množstevní objemy, ale i průměrná cena. Bude velmi složité dostat trh na ceny, které by jak obchodníkům, tak výrobcům umožňovaly opět investovat do rozvoje.

V roce 2005 začal maloobchodní prodej na českém trhu výrazněji ovlivňovat nástup DIY, tedy řetězců s velice nízkou cenou, ale také prakticky nulovým servisem. Novinkou po roce 2010 je rozvoj e-shopů, které nebyly pro tento obor obvyklé. Prodej keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů vyžaduje představení, tedy názornou ukázkou a možnost osahání si zboží, vysvětlení, servis či grafické návrhy a většina internetových obchodů tak vzhledem k absenci těchto služeb pouze parazituje na kamenných prodejních.

Z makroekonomického pohledu se dá konstatovat, že vývoj odvětví kopíruje vývoj stavebnictví, které se již čtvrtým rokem potýká s poklesem. Ve srovnání s rokem 2009 se jedná o více než 25 % pokles. Na základě odhadů je však pokles v oboru keramických obkladů, dlažeb a sanitární techniky ještě větší, jelikož část stavebnictví, např. infrastruktura, nemá tak znatelné poklesy. U keramických obkladů a dlažeb dokonce dochází k deflaci. Cena materiálu shodné kvality a úrovně neustále klesá.

6.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje společnosti analyzovat okolní prostředí, jehož vlivy působí na všechny firmy v odvětví. Analýza ukáže, zda je firma schopna se s těmito vlivy vyrovnat. Úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách, mezi které patří konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, substituty, dodavatelé a odběratelé.

6.4.1 Konkurenti v odvětví

V odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů je v České republice dokonalá konkurence. To znamená, že mnoho subjektů v daném čase a prostoru uspokojuje poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem. Trh je přesycený, což bude následně prokázáno také v analýze konkurence. Analýza konkurence je věnována především firmám, které se zabývají maloobchodem i velkoobchodem, je však nutné brát v potaz, že všechny vlastní i partnerské prodejny jednotlivých společností podléhají regionálně také dalším konkurenčním firmám, které mohou mít v rámci regionu vysoký podíl na trhu. Stupeň koncentrace je tedy vysoký a konkurence je ostrá. Důsledkem jsou cenové války mezi

konkurenty. Zároveň akce jednoho okamžitě způsobí reakci ostatních konkurentů. Diferenciace produktů je relativně nízká. Výrobky se liší především cenou, kvalitou, designem a dodací lhůtou. Každý prodejce však má v daných segmentech dostatečně širokou nabídku. Zákazník se tedy rozhoduje na základě svých preferencí, zkušeností či doporučení.

6.4.2 Hrozba nově vstupujících firem

Vstup do odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů není obtížný ani legislativně omezen, proto nově vstupující firmy představují pro společnost Proceram a.s. velkou hrozbu. Díky internetu lze dnes v odvětví fungovat prakticky z domu, jelikož prostřednictvím internetu lze zajistit veškerou komunikaci s dodavateli, objednávky zboží, dopravu, platby i komunikaci s odběrateli, ať už se jedná o maloobchodní prodejce či koncového zákazníka. Tento způsob prodeje se sice nedá porovnávat s prodejci, kteří investují kapitál do svých kamenných vzorkoven, poskytovaných služeb či odborného personálu, nicméně mají negativní vliv na vývoj odvětví. Jelikož mají nesrovnatelně nižší náklady, mohou obchodovat se zbožím za daleko nižší ceny. Z pohledu autorky není vývoj v odvětví pro příchod nové konkurence příznivý, na druhou stranu samotná společnost Proceram a.s. je důkazem, že i v době ekonomické krize je možné se v daném oboru prosadit. Věrnost koncových zákazníků v odvětví nemůže vzniknout, jelikož se nakupuje po dlouhých cyklech. Rekonstrukce koupelny probíhá např. 1x za 20 let, zákazník si tedy s prodejcem nevytvoří dostatečně silnou vazbu, která by mu v příštím období bránila odejít ke konkurenci.

6.4.3 Hrozba substitučních produktů

Výhodou odvětví je, že keramické obklady, dlažby a zařizovací předměty momentálně nejsou ve větší míře nahraditelné jinými produkty. Částečně se dnes obklady a dlažby nahrazují cementovou či pryskyřičnou stěrkou, které se často používají také v kombinaci s obkladem a dlažbou. V obytných místnostech dochází k záměně dlažby vinylovou či plovoucí podlahou. V kuchyni za pracovní linkou se používají také velkoplošné obklady z kaleného skla. Ze strany těchto substitutů se však neočekává výraznější ohrožení. Naopak keramické dlažby v designu dřeva jsou substitutem pro dřevěné a plovoucí podlahy, stejně tak keramické dlažby v designu přírodního kamene nahrazují díky svým technickým vlastnostem samotný přírodní kámen. Zařizovací předměty žádné výrazné substituty nemají.

6.4.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Jediný český výrobce keramických obkladů a dlažeb, značka Rako, dosahuje výrobní kapacity 31 mil. m². Reálně však vyrábí 28 mil. m², z čehož více než polovinu exportuje do zahraničí. Dominantní konkurenci má značka Rako mezi polskými výrobci s výrobní kapacitou 100 mil. m² a další značná část importů je ze Španělska a Itálie. Obě tyto země měly výrobní kapacity přibližně shodné – na úrovni 650 resp. 680 mil. m² ročně. Současné prodeje u obou zemí klesly pod 400 mil. m² a znamenalo to uzavření mnoha výrobních závodů. Díky této skutečnosti se někteří prodejci dostali do problémů, především v případě, kdy zkrachovalý dodavatel činil 20 a více procent podíl na jejich portfoliu. Nejen že v tomto případě musí prodejce převzorovat prodejnu, ale např. dlouhodobá činnost s architekty při prezentaci značky přijde na zmar. Proto je velice důležité sledovat ekonomické výsledky současných výrobců a orientovat se dominantně na ekonomicky silné a úspěšné výrobce. Mezi prestižními dodavateli keramických obkladů a dlažeb je však také vysoká konkurence s podobnou nabídkou, proto si nemohou příliš diktovat podmínky. Pokud však odběratel požaduje danou značku pro český trh exkluzivně, vyjednávací síla dodavatele roste. V tomto případě dodavatel významně ovlivňuje nejen obchodní podmínky a požadavky podmiňující exkluzivitu (např. určuje požadovanou výši odběrů), ale také cenovou, distribuční a komunikační politiku výhradního zástupce.

6.4.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Ačkoliv je v teoretickém základu práce psáno, že vyjednávací vliv odběratelů je tím větší, čím méně jich je na trhu, jelikož jsou jednotní ve svých zájmech a že při výskytu malého počtu zákazníků nakupujících relativně velké množství výrobků jsou v lepší pozici pro vyjednávání ceny, dovoluji si nesouhlasit. Situace v oboru je dnes taková, že odběratelé, ať už se jedná o koncové zákazníky, instalatéry, stavební firmy aj. jsou v dobré vyjednávací pozici, jelikož cenová válka v rámci konkurentů je obrovská a tlak zákazníků na cenu také. I když se jedná o malé odběry, odběratelé jsou zvyklí vyjednávat o ceně, otevřeně požadovat slevy a srovnávat konkurenční nabídky. V praxi se prodejci běžně setkávají s tím, že zákazník při vyjednávání o ceně argumentuje nižší cenou v internetových obchodech, zároveň však preferuje odběr zboží v kamenné prodejně, jelikož má v tomto případě záruku servisu. Jiný typ zákazníků si nechá prodejcem zpracovat cenovou kalkulaci preferovaného zboží, kterou následně rozešle více firmám. Pokud je v nabídce běžně dostupné zboží, není pro další prodejce problém poskytnout zákazníkovi výraznou slevu, jelikož obsluhuje zákaz-

níka a zpracování vizualizace či cenové nabídky nevěnovali žádný čas. Odvážnější zákazníci se dokonce přímo v požadavku na nacenění již zpracované nabídky dotazují, jak vysokou slevu z doporučených cen výrobců jim je prodejce schopen nabídnout. Tlak zákazníků na ceny je tak obrovský, že mnohdy není tvůrcem ceny prodejce, ale zákazník. Tato vyjednávací síla plyne z nízké diferenciací produktů a množství konkurentů na trhu.

6.5 Analýza konkurence

Zde budou analyzovány stěžejní konkurenční firmy společnosti Proceram a.s., mezi které patří PTÁČEK – velkoobchod, a.s., SIKO KOUPELNY a.s., SIKO CB, a.s., KERAMIKA SOUKUP a.s., Koupelny JaS, s.r.o. a M.B.KERAMIKA spol. s r.o. Jedná se o firmy s největším podílem na trhu, které se stejně jako společnost Proceram a.s. zabývají maloobchodem i velkoobchodem a působí v České republice plošně, ať už prostřednictvím vlastních či partnerských prodejen.

V rámci analýzy konkurence budou jednotlivé společnosti představeny, následovat bude analýza produktového portfolia a vývoje těchto společností. Informace o skladbě produktového portfolia konkurentů umožní odhadnout, v rámci kterých komodit je na trhu sváděna největší konkurenční cenová válka. Analýza vývoje konkurenčních firem bude obsahovat vývoj celkového obrátu, celkového zisku, počtu zaměstnanců a obchodní marže a objasní postavení společnosti Proceram a.s. na trhu.

6.5.1 PTÁČEK - velkoobchod, a.s.

Představení společnosti

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. vznikla roku 1992 v Brně a mezi její zaměření patří voda, topení, plyn, inženýrské sítě a koupelny. Součástí obchodní sítě, kterou tvoří více než 50 poboček v České republice i na Slovensku, jsou samoobslužná centra pro instalatéry a studia koupelen s kompletním vybavením. Aktuálně firma provozuje přes 30 koupelnových studií a další plánuje výhledově otevřít. Dvě prodejny v Brně a 3 v Praze přesahují svojí rozlohou 1 000 m², prodejna v Plzni se svojí rozlohou 380 m² patří mezi ty menší. Společnost má čtyři logistická centra (sídlo společnosti Brno – Modřice, Praha, Olomouc a Jihlava) a jeden centrální sklad koupelen v Jihlavě. Celkově disponuje 156 000 m² skladové plochy. Společnost se soustředí na práci s velkými stavebními firmami, developery, topenáři, instalatéry i koncovými zákazníky. Pro registrované zákazníky provozuje společnost také e-shop (Ptáček velkoobchod: O společnosti).

Produktové portfolio

Sortiment společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** Appiani, Century, Cifre, Imola, Keraben, Laminam, Marazzi, Monocibec, Naxos, Rako, Villeroy&Boch, Vogue
- **Sanitární keramika:** Duravit, Gustavsberg, Ideal Standard, Jika, Keramag, Laufen, Roca, Villeroy&Boch
- **Vodovodní baterie:** Concept, Grohe, Hansa, Hansgrohe, Ideal Standard, Jado, Kludi, Laufen, Oras, Raf, Roca
- **Vany a sprchové kouty:** Gustavsberg, Hüppe, Ideal Standard, Jacuzzi, Kaldewei, Keramag, Kolo, Laufen, Ravak, Riho, Roca, Roltechnik, Teiko
- **Koupelnový nábytek:** Dřevojas, Duravit, Eden, Ideal Standard, Jika, Keramag, Laufen, Villeroy&Boch

Vývoj společnosti

Tabulka 6: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	4 782 365	4 562 592	4 356 707	4 881 458	4 945 761
celkový zisk (tis. Kč)	67 317	37 981	127 892	156 852	115 643
počet zaměstnanců	763	754	837	868	949
obchodní marže (%)	13	15	18	21	23

Shrnutí

Orientace této společnosti byla nejdříve především na materiály pro instalatéry, následně firma začala prodávat i vodovodní baterie, sprchové kouty, vany a jiné zařizovací předměty, od čehož byl jen malý krůček k prodeji obkladů a dlažeb. Tím se společnost začala zabývat poměrně nedávno a její zkušenosti v tomto směru jsou malé a sortiment není dostatečný pro náročný trh. Především v Praze se firma snaží silně orientovat na dodávky pro developerské projekty a díky dobrým podmínkám právě na vodu, topo bývá úspěšná. Aktuálně se jedná o firmu s největším obratem v odvětví. V letech 2008 – 2010 celkový obrat společnosti klesal, v roce 2011 však zaznamenal 10 % nárůst a dosáhl na úroveň 4 881 mil. Kč. V následujícím roce došlo k dalšímu mírnému nárůstu. Obchodní marže se v průběhu analyzovaného období vyvíjí pozitivně, což je z pohledu společnosti dobře, jelikož výše 13 % v roce 2008 je opravdu nízká. Zisk společnosti v průběhu let kolísá, v roce 2012 byl 115 mil. Kč, což je o 26 % méně než v předchozím roce.

6.5.2 SIKO KOUPELNY a.s.

Představení společnosti

Firma SIKO KOUPELNY a.s. byla založena roku 1991 v jihočeských Čimelicích za účelem velkoobchodního i maloobchodního prodeje kompletního vybavení koupelen. Prodejní síť tvoří 38 poboček po celé České republice a 8 poboček na Slovensku, své odběratele má však společnost mimo jiné i na Ukrajině, v Polsku, Rusku, Moldávii či Dánsku. 8 prodejen v ČR řadí firma mezi megaprodeje, to znamená, že mají rozlohu větší než 1000 m². V roce 2013 dokonce byly otevřeny dvě prodejny – v Plzni a v Praze, s rozlohou větší než 3000 m². Společnost disponuje plochou 45 000 m² krytých skladů, což umožňuje držet většinu sortimentu skladem. Nejprodávanější produkty jsou nabízeny také v internetovém obchodu. Mezi klienty společnosti nepatří pouze koncoví zákazníci, ale také stavební firmy a developři. V roce 2013 rozšířila firma sortiment o nabídku kuchyní a v nové prodejně v Praze i o dveře, plovoucí podlahy, koberce a další související sortiment. V blízké budoucnosti by společnost ráda expandovala v České republice, stala se stejně úspěšnou i na Slovensku a zvažuje také rozšíření prodejního konceptu do dalších zemí. Generální ředitelka společnosti, paní Jana Valová, získala v roce 2013 ocenění – 6. místo v prestižní anketě TOP 25 žen českého byznysu a zároveň se stala skokankou roku (Koupelny a kuchyně od SIKO: O společnosti).

Produktové portfolio

Sortiment společnosti SIKO KOUPELNY a.s. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** Canakkale Seramik (exkluzivně), Dom (exkluzivně), Egeseramik (exkluzivně), Fineza (vlastní značka), Gardenia Orchidea, Impronta, Kale (exkluzivně), Pilch (exkluzivně), Rako, Sintesi, Venus (exkluzivně), Villeroy&Boch
- **Sanitární keramika:** Ideal Standard, Jika, Keramag, Kolo, Laufen, Roca, Villeroy&Boch, Vitra (exkluzivně)
- **Vodovodní baterie:** Glacera (vlastní značka), Grohe, Hansgrohe, Ideal Standard, Optima (vlastní značka), Paffoni (exkluzivně)
- **Sprchové kouty:** Anima (vlastní značka), Hüppe, Ideal Standard, Ravak
- **Vany:** Kaldewei, Laguna (vlastní značka), Ravak, Teiko, Villeroy&Boch
- **Koupelnový nábytek:** Ideal Standard, Jika, Keramag, Keramia, Kolo, Laufen, Lebon, Naturel (vlastní značka), Roca

Vývoj společnosti

Tabulka 7: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	2 396 823	2 233 332	1 983 429	2 264 107	2 146 649
celkový zisk (tis. Kč)	196 434	106 634	97 923	105 294	33 418
počet zaměstnanců	388	431	417	416	435
obchodní marže (%)	33	33	33	31	31

Shrnutí

Společnost SIKO KOUPELNY a.s. dříve bojovala s konkurenty především prostřednictvím ceny a používala motto: „Nikde lépe za méně“. Od této politiky však firma postupně ustoupila, rozšířila své produktové portfolio o produkty vyšší cenové kategorie a nyní se prezentuje mottem: „Prodejny plné inspirace“. Sortiment společnosti tvoří z velké části vlastní značky – dodávky od výrobců, které zastupuje exkluzivně, nebo zákaznické série od výrobců, kteří jsou na trhu známí. Díky této politice se společnost již tak intenzivně neúčastní cenové války na trhu a vůči konkurenci se chová korektně. Obrat společnosti v roce 2010 dosáhl 1 983 mil. Kč, což je téměř 20 % propad oproti roku 2008. Následně obrat vzrostl díky zvyšování počtu prodejen. S nárůstem počtu prodejen však rostou i náklady a klesá efektivita a produktivita firmy. Pokles zisku je v průběhu let propastný a od roku 2008 do roku 2012 poklesl o 85 %. Obchodní marže v roce 2012 dosáhla 31 %.

6.5.3 SIKO CB, a.s.

Tabulka 8: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti SIKO CB, a.s. v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	485 955	509 888	530 249	594 409	621 008
celkový zisk (tis. Kč)	69 632	71 463	44 988	77 628	83 084
počet zaměstnanců	68	69	70	73	120
obchodní marže (%)	29	26	25	23	28

Shrnutí

SIKO CB, a.s. je samostatný právní subjekt, který je však velmi pevně spjat se SIKO KOUPELNY a.s. Jedná se nejen o společnou nákupní koalici, ale v poměrně velké části i sjednocenou obchodní strategii. Obě společnosti se prezentují jednotně, mají shodný sortiment i katalog, rozdělené mají regiony. SIKO CB a.s. je však výrazně aktivnější v materiálech vyšší kategorie a jeho systém řízení je flexibilnější. Obratově dosahuje SIKO CB, a.s. v průběhu analyzovaného období průměrně ¼ úrovně SIKO KOUPELNY a.s., ziskově je však v období 2008 – 2011 průměrně na 55 %, v roce 2012 dokonce při 29 % obratu převýšila zisk SIKO KOUPELNY a.s. více než dvojnásobně. Z těchto parametrů je vidět výrazně vyšší efektivita obchodu, řízení a především výkonnosti.

6.5.4 KERAMIKA SOUKUP a.s.

Představení společnosti

Společnost KERAMIKA SOUKUP a.s. vznikla v roce 1992 v Plzni s cílem nakupovat a prodávat obklady a dlažby, včetně kompletního systému stavební chemie a náradí potřebného ke kvalitní pokládce materiálů. O čtyři roky později vznikl velkoplošný areál v Plzni - Křimicích zahrnující prodejnu, vzorkovnu a sklad o celkové rozloze 2100 m². Dnes tato pobočka zaměstnává celkem šedesát pracovníků. Roku 1997 expandovala firma také na slovenský trh. Zajímavostí je, že od roku 2005 společnost působí také ve Spojených Arabských Emirátech, kde má v Dubaji svou vlastní pobočku a odtud se snaží proniknout na velmi perspektivní arabský trh. Společnost se soustředí především na spolupráci s koncovými klienty, stavebními firmami a developerskými skupinami (Keramika Soukup: O nás).

Produktové portfolio

Sortiment společnosti KERAMIKA SOUKUP a.s. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** ABK, Ceramica Color, Cersanit, Ecoceramic, Keros, La Faenza, Marazzi, Marca Corona 1741, Navarti, Novoceram, Peronda, Polcolorit, Rako, Recer, Saloni, STN, Zalakeramia, Zorka keramika
- **Sanitární keramika:** Aquatrade, Duravit, Hybner, Ideal Standard, Jika, Kerasan, Kohler, Kolo
- **Vodovodní baterie:** Aquatrade, Hansa, Kludi, Kohler, Oras, Tres
- **Sprchové kouty:** Gelco, Hüppe, Ideal Standard, Kermi, Polysan, SanSwiss

- **Vany:** Aquatrade, Gustavsberg, Ideal Standard, Kohler, Polysan, Santech
- **Koupelnový nábytek:** Dřevojas, Intedoor, Lebon, Salgar

Vývoj společnosti

Tabulka 9: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti KERAMIKA SOUKUP a.s. v letech 2008 – 2011 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	578 782	537 382	478 235	486 305	x
celkový zisk (tis. Kč)	20 398	3 198	4 345	-3 587	x
počet zaměstnanců	73	74	64	84	x
obchodní marže (%)	27	25	26	26	x

Shrnutí

Společnost KERAMIKA SOUKUP a.s. se orientuje na levné materiály a s nimi dělá velkoobchod. Snahou firmy je navyšovat objemy a obchodní aktivity tak, aby se vyrovnala např. firmě SIKO KOUPELNY a.s., výsledky tomu však neodpovídají. V roce 2009 znamenala společnost pokles obratu o 15%, zisk však poklesl oproti předchozímu roku až o 85 %. V roce 2011 firma otevřela novou prodejnu v Praze nedaleko společnosti Proceram a.s. a tím zastavila další propad tržeb. Naopak došlo k nárůstu tržeb o 2 %, ale při nárůstu počtu zaměstnanců takřka o 30 %. V tomto roce se již společnost dostala do ztráty a skutečnost, že pro rok 2012 nezveřejnila ve Veřejném rejstříku výsledky svého hospodaření, ačkoliv se jedná o zákonnou povinnost, by mohla znamenat, že firma zakrývá své negativní výsledky.

6.5.5 Koupelny JaS, s.r.o.

Představení společnosti

Existence společnosti Koupelny Jas, s.r.o. se datuje od roku 1992, kdy podnikal jednatel společnosti jako fyzická osoba pod obchodní firmou Petr Jeřábek – Jeřábek a syn. Tato společnost se sídlem v Ostravě – Michálkovicích se zabývá maloobchodem a velkoobchodem s keramickými obklady, dlažbou a zařizovacími předměty. Obchodní síť tvoří 8 vlastních a 7 partnerských prodejen především na Moravě. V rámci velkoobchodu je však společnost stálým dodavatelem obkladů a dlažeb pro více jak 300 firem z celé České republiky. Požadavky svých zákazníků je firma schopna vyřídit prakticky okamžitě především

díky rozsáhlému skladovému zázemí, na kterém je běžně cca 300 000 m² obkladů a dlažeb. Také díky vlastnímu vozovému parku společnost garantuje dodání zboží do 48 hodin. Firma Koupelny JaS, s.r.o. provozuje také elektronický obchod, kde nabízí část svého standardního a cenově atraktivního sortimentu (KOUPELNY JAS).

Produktové portfolio

Sortiment společnosti Koupelny JaS, s.r.o. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** Arté, Cersanit, JASérie (vlastní značka), Kwadro, Marazzi, Opoczno, Paradyz, Rako
- **Sanitární keramika:** Cersanit
- **Vodovodní baterie:** Novaservis
- **Sprchové kouty:** Teiko
- **Vany:** Teiko, Cersanit

Vývoj společnosti

Tabulka 10: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Koupelny JaS, s.r.o. v letech 2008 – 2011 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	439 958	393 063	345 945	341 313	x
celkový zisk (tis. Kč)	7 946	9 028	1 664	5 968	x
počet zaměstnanců	70	x	85	x	x
obchodní marže (%)	24	26	25	26	x

Shrnutí

Společnost Koupelny JaS, s.r.o. se orientuje na nejlevnější produkty českých a polských dodavatelů, výše obratu však naznačuje, že trh dané produkty žádá. Obrat společnosti ve sledovaném období klesá, zisk však poměrně kolísá. V roce 2010 společnost zaznamenala téměř 80 % pokles zisku oproti předchozímu období, v roce 2011 dosáhla firma zisku téměř 6 mil. Kč, což je více než trojnásobek roku 2010. Obchodní marže se průměrně pohybuje okolo hodnoty 25 %.

6.5.6 M.B.KERAMIKA spol. s r.o.

Představení společnosti

Společnost M.B.KERAMIKA spol. s r.o. vznikla v roce 1993 v Brně. Firma se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů. Obchodní síť tvoří centrální pobočka v Brně, další 4 vlastní prodejny a 8 partnerských prodejen, mimo jiné i v Plzni a Praze (M.B.Keramika).

Produktové portfolio

Sortiment společnosti M.B.KERAMIKA spol. s r.o. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** Arioste, Armonie by Arte Casa, Eco Ceramica, Halcon, Ibero, M.B.Keramika (vlastní značka), Marazzi, Musis, Pamesa, Rako, Supergres, Vogue
- **Sanitární keramika:** Jika, Laufen, Roca
- **Vodovodní baterie:** Hansgrohe, Oras, Roca
- **Sprchové kouty:** Ravak, Riho
- **Vany:** Ravak, Riho
- **Koupelnový nábytek:** Eden, Jika, Laufen, Lebon

Vývoj společnosti

Tabulka 11: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti M.B.KERAMIKA spol. s r.o. v letech 2008 – 2011 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

	2008	2009	2010	2011	2012
celkový obrat (tis. Kč)	179 118	165 115	149 194	x	x
celkový zisk (tis. Kč)	1 523	-781	802	x	x
počet zaměstnanců	x	x	x	x	x
obchodní marže (%)	22	20	21	x	x

Shrnutí

Společnost M.B.Keramika spol. s r.o. se nejdříve orientovala na levnější zahraniční zboží. Nyní je hlavním dodavatelem keramických obkladů a dlažeb firma Rako a sortiment doplňují také zahraniční výrobky. Vzhledem ke své současné orientaci na značku Rako bojují moravské pobočky s ostrou konkurencí v podobě firmy Koupelny JaS, s.r.o. Obrat ve sledovaném období klesá, v roce 2010 dosáhl výše 149 mil. Kč, což je 16 % pokles oproti roku 2008. Průměrná marže je 21 %, což naznačuje hojné rozdávání slev a vysvětluje také zisk pohybující se okolo nuly. Skutečnost, že firma ve Veřejném rejstříku nezveřejnila

hospodářské výsledky za roky 2011 a 2012 by mohla znamenat, že firma není ekonomicky silná.

6.5.7 Produktové portfolio společnosti Proceram a.s.

Sortiment společnosti Proceram a.s. tvoří převážně následující dodavatelé:

- **Obklady a dlažby:** Aparici, Cerim, CE.SI, Daytona, Ermes Aurelia, Floorgres, FMG, Gardenia Orchidea, Herberia, Impronta, Iris, Levantina, Rako, Ragno, Rex, Rondine, TechnoArt (vlastní značka), Versace
- **Sanitární keramika:** Ideal Standard, Jika, Laufen, Roca, Villeroy&Boch
- **Vodovodní baterie:** Grohe, Hansgrohe, Nobili, Technology Modern System 1973 (vlastní značka)
- **Sprchové kouty:** Hüppe, Technology Modern System 1973 (vlastní značka)
- **Vany:** Kaldewei, Riho, Technology Modern System 1973 (vlastní značka)
- **Koupelnový nábytek:** Ideal Standard, Jika, Laufen, Roca, Marco Barotti,

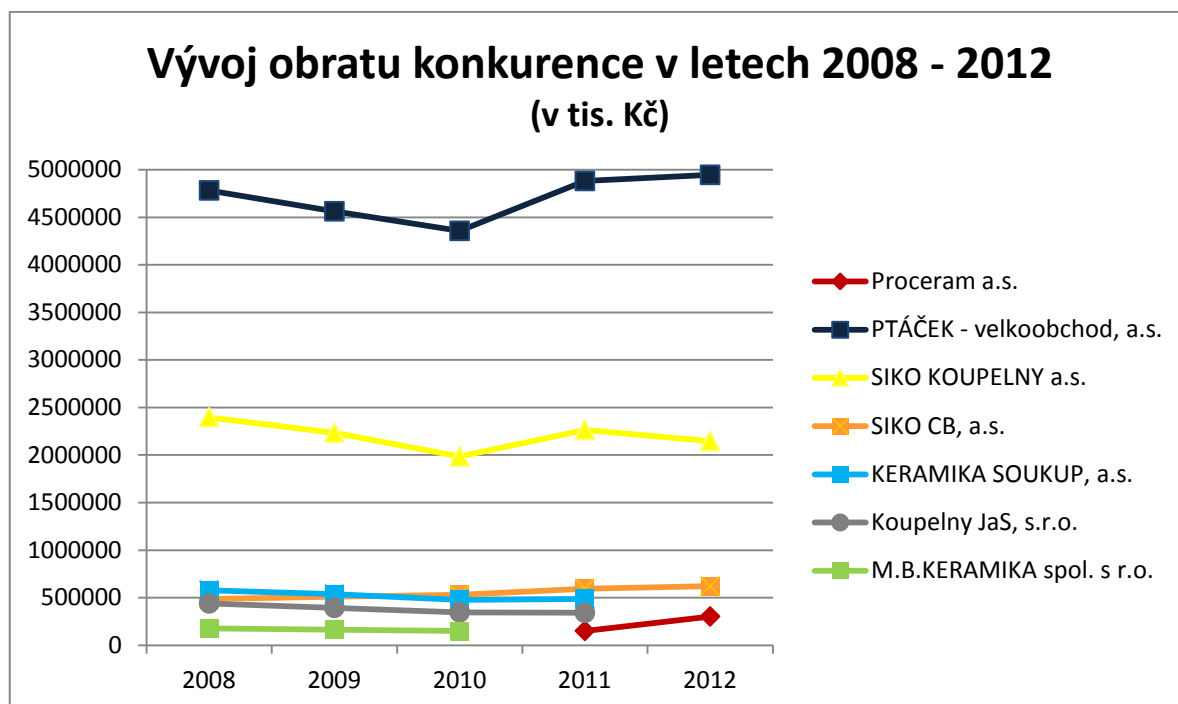
Ostatní srovnávací kritéria jsou zpracována již v kapitole Charakteristika společnosti.

6.5.8 Srovnání vývoje finančních ukazatelů v letech 2008 – 2012

V této kapitole bude provedeno grafické srovnání vývoje obrátu a vývoje zisku jednotlivých konkurenčních firem v letech 2008 – 2012.

Vývoj obrátu konkurence

Z obrázku 15 vyplývá, že v analyzovaném období je jasnou jedničkou na trhu společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s., která svým obrátem dvojnásobně převyšuje druhou firmu v pořadí, a to SIKO KOUPELNY a.s. Zdá se, že pozice těchto dvou společností je v blízkém časovém horizontu neotřesitelná. Srovnání ostatních konkurentů a zařazení společnosti Proceram a.s. je z uvedeného grafu bohužel velmi obtížné, jelikož rok 2011 byl prvním uceleným rokem činnosti sledované společnosti a v následujícím roce konkurenční společnosti KERAMIKA SOUKUP a.s., Koupelny JaS, s.r.o. a M.B.KERAMIKA spol. s r.o. nezveřejnily výsledky svého hospodaření. Z vývojového trendu jednotlivých firem v předchozích letech je však možné odhadovat, že společnost Proceram a.s. předstihla výši svého obrátu podnik M.B.KERAMIKA spol. s r.o. a s největší pravděpodobností se minimálně vyrovnala společností Koupelny JaS, s.r.o. a KERAMIKA SOUKUP, a.s.

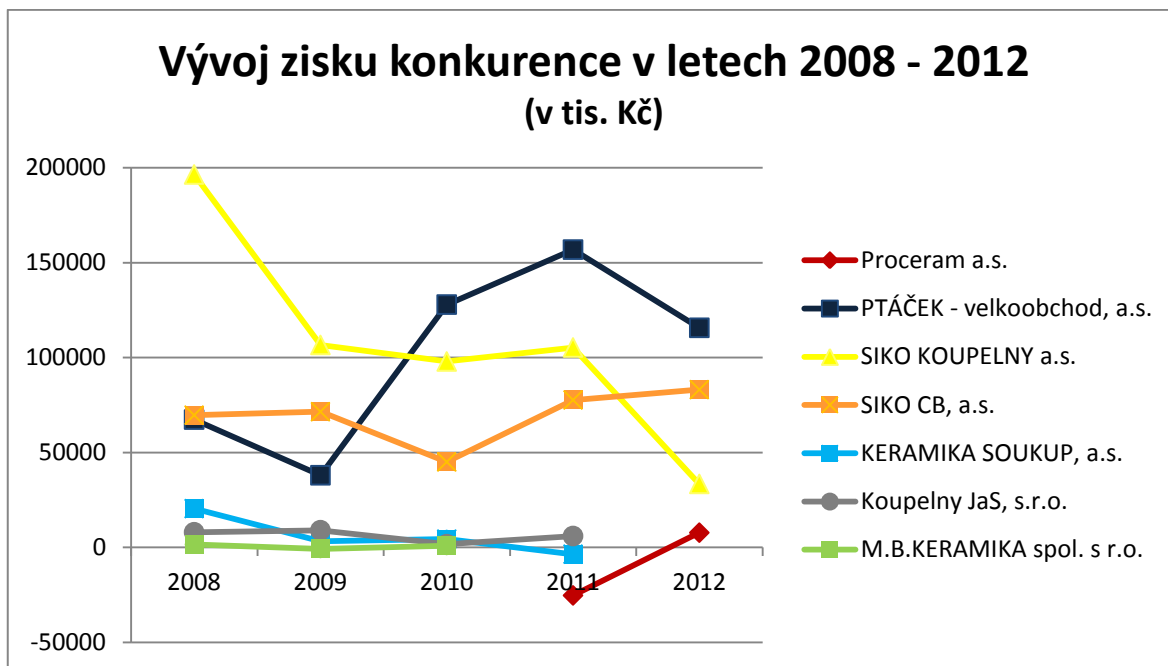


Obrázek 15: Vývoj obrátu konkurence v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

Vývoj zisku konkurence

Ačkoliv graf vývoje obrátu jednoznačně určil jedničku a dvojku na trhu keramických obkládů, dlažeb a zařizovacích předmětů v průběhu celého analyzovaného období, vývoj zisku již tak jednoznačně nehovoří. V roce 2008 firma SIKO KOUPELNY a.s. dosáhla více než dvojnásobně vyššího zisku než společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s., v následujících letech však zisk této společnosti výrazně klesá. V letech 2010 – 2012 naopak více než dvojnásobně převyšuje společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. výši zisku firmu SIKO KOUPELNY a.s.

Za pozornost ale stojí především výše zisku společnosti SIKO CB a.s. Ačkoliv se obrátově pohybuje v blízkosti firem KERAMIKA SOUKUP a.s. a Koupelny JaS, s.r.o., výši zisku v letech 2008 – 2009 předčila dokonce společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s., následně se přibližovala výsledkům firmy SIKO KOUPELNY a.s., jež v roce 2012 také překonala. Uvedená fakta hovoří o vysoké efektivitě řízení a výkonnosti společnosti SIKO CB a.s..



Obrázek 16: Vývoj zisku konkurence v letech 2008 – 2012 v tis. Kč (vlastní zpracování, data dostupné z: Justice.cz)

6.6 Analýza konkurenční výhody

Konkurenční výhody společnosti Proceram a.s. budou analyzovány v rámci silných stránek SWOT analýzy v následující kapitole, nicméně vzhledem k silné pozici společností PTÁČEK – velkoobchod, a.s. a SIKO KOUPELNY a.s. autorka považuje za důležité najít konkurenční výhody těchto firem a pokusit se tak vysvětlit příčiny jejich úspěchu.

6.6.1 Konkurenční výhody společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. je jedničkou na trhu především v oblasti velkoobchodu. Firma se od počátku orientovala na materiály pro instalatéry, které následně doplnila i o vodovodní baterie, sprchové kouty, vany a jiné zařizovací předměty. Právě úzká spolupráce s instalatéry, kterým firma poskytuje velmi výhodné obchodní podmínky a dostatečně široký sortiment, je silnou konkurenční výhodou společnosti.



Obrázek 17: Mapa prodejen společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. (Ptáček velkoobchod: O společnosti)

Obrázek 17 znázorňuje velmi plošné pokrytí prodejen napříč celou ČR a zároveň velmi dobrou dostupnost pro instalatéry ve všech krajích země. Produktové portfolio sanitární keramiky a dalších zařizovacích předmětů tvoří prakticky všichni stěžejní dodavatelé působící na českém trhu, což je pro konkurenci skutečnou hrozbou. Instalatéři jsou totiž ve výhodné pozici, jelikož jejich spolupráce s koncovým zákazníkem buďto předchází celému výběru zařizovacích předmětů nebo alespoň jeho objednávce. V praxi tedy instalatéři dost často přetahují zakázky firmám, ve kterých zakázky vznikají. Zákazník je spokojený, protože instalatér na něj přenesse část svého skonta, pro zákazníka je tedy nákup výhodný a instalatér má zisk nejen z provedení své práce, ale také z dodávky zařizovacích předmětů. Konkurenční výhodou společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. jsou také skladovací možnosti, díky kterým může široké množství zařizovacích předmětů dodat prakticky ihned. Společnost je také díky dobrým podmínkám na vodo, topo úspěšná ve spolupráci se stavebními firmami a hojně dodává také zboží do developerských projektů.

6.6.2 Konkurenční výhody společnosti SIKO KOUPELNY a.s.

Společnost SIKO KOUPELNY a.s. je jedničkou na trhu v oblasti maloobchodu a specializuje se především na koncové klienty nižší a střední ekonomické úrovně. V této oblasti je společnost úspěšná především díky efektivní marketingové komunikaci, která je zároveň konkurenční výhodou firmy. Masivní reklama, používané podpory prodeje (například akce „Třetí přání zdarma“) a umístění prodejen na frekventovaných místech (mnohdy jsou součástí obchodních center či nákupních zón) účinně napomáhají společnosti oslovit cílový segment a dostat se do povědomí potenciálních zákazníků. Obchodní politika společnosti je přizpůsobena nákupním návykům cílového segmentu zákazníků, kteří jsou zvyklí nakupovat především zlevněné či jinak cenově zvýhodněné zboží.



Obrázek 18: Mapa prodejen společnosti SIKO KOUPELNY a.s. (Koupelny a kuchyně od SIKO: O společnosti)

Na obrázku 18 je možné vidět celoplošné pokrytí prodejen napříč republikou a velmi dobrou dostupnost prodejen pro zákazníky ze všech krajů země. Další konkurenční výhodou společnosti je vysoké zastoupení vlastních značek ve všech komoditách portfolia. Jedná se o značky, které podnik zastupuje na českém trhu exkluzivně nebo o zákaznické série, které si firma nechává vyrábět od renomovaných výrobců. Tyto značky jsou upřednostňovány na prodejnách i v projektech a společnost se tak do jisté míry úspěšně vyhýbá cenové válce s konkurenty. Na druhou stranu skladbu portfolia dotváří také stěžejní dodavatelé obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů působící na českém trhu, firma je tedy schopna uspokojit požadavky zákazníků i v oblasti těchto produktů.

6.7 SWOT analýza společnosti Proceram a.s.

Tabulka 12: SWOT analýza společnosti Proceram a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Personální struktura společnosti - Orientace na ekonomicky silnou skupinu investorů - Spolupráce s odbornou veřejností - Budování dlouhodobých vztahů - Výrobní závod TechnoArt 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokrytí v ČR není plošné - Nedostatečný odbyt finančně méně náročných produktů - Nadstandardní materiály nejsou drženy skladem
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Růst životní úrovně obyvatel - Růst odvětví stavebnictví - Technologický rozvoj - Daňová reforma 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepředvídatelnost kroků ČNB - Prohloubení krize ve stavebnictví - Nová konkurence na trhu - Cenová válka

6.7.1 Silné stránky

Personální struktura společnosti

Vedení společnosti si je vědomo skutečnosti, že investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců se mohou nejen firmě mnohonásobně vrátit, ale také že pomáhají udržet klíčové zaměstnance a dotvářejí image firmy. Proto je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, kteří se pravidelně zúčastňují odborných školení, školení prodejních dovedností nebo absolvují e-learningová školení zaměřená např. na znalost sortimentu. Díky tomu se může společnost pyšnit vysoce odborným personálem, který zná obor do detailů, což umožňuje realizovat technicky náročné projekty. Odměnou pro zaměstnavatele není pouze přidaná hodnota zaměstnanců, ale také nízká fluktuace, která v roce 2012 dosáhla 4 %.

Orientace na ekonomicky silnou skupinu investorů

Na ekonomicky silnou skupinu investorů se společnost orientuje z důvodu jejich stability i v období ekonomické krize. Díky požadavku na vyšší kvalitu materiálů a služeb, kterou konkurence nenabízí, vzniká výklenek na trhu, který firma Proceram a.s. využívá. Zkušený pracovní tým, který pracuje v oboru více než deset let, historicky přinášel na český trh

módní trendy a technologické novinky. Nejdříve tomu byly rektifikované dlaždice, následně zvětšující se formáty – 60 x 120 cm, 80 x 180 cm a dnes má společnost v nabídce dokonce dlaždice o velikosti 1,5 x 3 m. Díky tomu, že společnost dlouhodobě spolupracuje s výrobcí, kteří nemálo investují do vlastního vývoje, je tak firma v podstatě u zdroje a může udávat směr na českém trhu. Silnou stránkou společnosti je ale také to, že pro dané materiály dokáže najít klienty. Ekonomicky silné skupině investorů odpovídá také způsob prezentace materiálů, způsob komunikace a poskytované služby.

Spolupráce s odbornou veřejností

Společnost se dlouhodobě soustředí na spolupráci s architekty, což je pro ni přínosné z toho důvodu, že architekt má většinou velké slovo při rozhodování klienta o dodavateli. Důležité je mít architektovi co nabídnout, ať už z pohledu skladby sortimentu či poskytovaných služeb. Jestliže si architekt u nějakého dodavatele oblíbí nabídku produktů, zároveň se v daném prostředí cítí dobře a ví, že je na danou firmu spolehnutí, rád se na takové místo vrací se svými klienty. Společnost pro architekty také pravidelně organizuje eventy, které se konají nejen v ČR, ale také v zahraničí.

Budování dlouhodobých vztahů

Díky nízké fluktuaci zaměstnanců je společnost schopna vytvářet dlouhodobě fungující pracovní týmy, které jsou úzce specializované na konkrétní činnosti. Například pro řešení strategických či developerských projektů jsou vybudována samostatná oddělení, jejichž pracovníci se tak mohou plně věnovat navazování a rozvíjení spolupráce s architekty, investory a developery, kterým jsou tak plně k dispozici a poskytují jim maximální servis. Také tento osobní přístup pomáhá budovat dlouhodobé vztahy, které jsou přínosem při rozhodování klienta o dodavateli pro budoucí projekty. Stejně tak obchodní zástupci budují dlouhodobé vztahy s velkoobchodními odběrateli.

Výrobní závod TechnoArt

Výroba vlastních produktů ve výrobním závodě TechnoArt je obrovskou konkurenční výhodou, která pomáhá vytvářet vyšší přidanou hodnotu. Výrobky, které konkurence nemá, nejen napomáhají řešit technické složitosti v projektech, ale také jsou konkurencí prakticky nezaměnitelné. To znamená, že vybere-li si klient některý z těchto produktů, je zcela jisté, kdo bude dodavatelem bez ohledu na konkurenční nabídky.

6.7.2 Slabé stránky

Pokrytí v ČR není plošné

Cílem společnosti je vytvoření struktury vlastních a partnerských prodejen v každém městě v ČR s počtem obyvatel nad 30 000 osob, s jednotným sortimentem, shodnou cenovou politikou a společnou marketingovou strategií. Pokrytí v ČR však prozatím není plošné, jelikož se společnosti nedaří v některých regionech najít partnerské prodejny, které by splňovaly požadavky na úroveň vystavení a kvalitu poskytovaných služeb.

Nedostatečný odbyt finančně méně náročných produktů

Problémem společnosti je nalézt optimální množství finančně méně náročných produktů, které je nutné mít v sortimentu i skladem, jelikož v každém projektu je požadavek na určitou procentuální část tohoto zboží. Společnost ale nemá dostatečný odbyt těchto produktů.

Nadstandardní produkty nejsou drženy skladem

Společnost se orientuje na nadstandardní produkty, u kterých si zákazník vybírá z široké nabídky sérií, barev, formátů i dekorací, proto není možné držet všechny položky skladem. V praxi realizační firma požaduje dodání materiálů prakticky ihned po výběru investorem. Mnohdy je ale těžké vysvětlit, že doba dodání nadstandardních materiálů je až 1 měsíc.

6.7.3 Příležitosti

Růst životní úrovně obyvatel a stavebnictví

V případě překonání současné ekonomické krize by mohla stoupnout životní úroveň obyvatelstva, což by mohlo vést k rostoucímu tržnímu i kupnímu potenciálu. V případě růstu v odvětví stavebnictví by mohlo dojít k rozvoji bytové výstavby, výstavby rodinných domů i nadstandardních projektů ve všech regionech ČR.

Technologický rozvoj

Pokud by došlo u dodavatelů společnosti Proceram a.s. k výraznému technologickému rozvoji, jakými byl v minulosti rozvoj rektifikace či digitálního tisku, mohla by společnost získat konkurenční výhodu při zavedení nových výrobků na český trh.

Daňová reforma

Snížení daňového zatížení obchodních korporací by vedlo k úsporám, které by společnost mohla investovat do svého dalšího rozvoje.

6.7.4 Hrozby

Nepředvídatelnost kroků České národní banky

Nepředvídatelné kroky ČNB (např. intervence) jsou pro společnost hrozbou z důvodu, že strategické i developerské projekty společnosti se smluvně uzavírají s velkým předstihem před samotnou realizací. Společnost se tedy zavazuje dodat materiál z dovozu v určitém termínu za smlouvenou cenu a v důsledku neočekávaných zásahů ČNB tak může vzniknout kurzová ztráta. Dalším navýšením nákladů může být také tisk a distribuce nových katalogů, jelikož při výrazné změně kurzu není dlouhodobě udržitelné dodržovat původní ceny.

Prohloubení krize ve stavebnictví

Jelikož vývoj odvětví keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů výrazně kopíruje vývoj stavebnictví, které se již čtvrtým rokem potýká s výrazným poklesem, je prohloubení krize ve stavebnictví hrozbou také pro společnost Proceram a.s.

Nová konkurence na trhu

Společnost aktuálně těží z toho, že se žádná konkurence aktivně neorientuje na vyšší segment. Ačkoliv okrajově je konkurence schopna některé materiály dodat, pokud nepřizpůsobí také způsob prezentace a prodeje, nedá se v oblasti vyššího segmentu očekávat výrazné ohrožení ze strany stávající konkurence. Případnou hrozbou by tedy mohla být pouze zcela nová konkurenční firma, především ze západní části Evropy.

Cenová válka

V průběhu ekonomické krize se firmy snaží získat zakázky poskytováním vysokých slev i za cenu velmi nízkého zisku, na což si zvykli také odběratelé. Stavební firmy i developerské skupiny nyní vyvíjí tlak na dodavatele tím, že si určují podmínky a srovnávají konkurenční nabídky. V podobné situaci jsou také koncoví zákazníci, kteří jsou většinou ovlivněni nabídkou internetových obchodů. E-shopy se však mohou na nižší ceny dostat díky nižším provozním nákladům. Zákazníci v dnešní době stále více vnímají pouze cenu, nejsou však již ochotni zaplatit za poskytované služby, servis, odborné rady a možnost prohlédnutí zboží. Důsledkem cenové války je obchodování s výrazně nižší marží. Z dlouhodobého hlediska je však tato situace neudržitelná a prohloubení situace může mít fatální následky na kvalitu a úroveň celého oboru. Zmenší se vzorkovny, omezí se množství a rozmanitost vystaveného sortimentu. Sníží se počet a hlavně odborná úroveň personálu na vzorkovnách, protože personální náklady firmy jsou největší režijní položkou.

6.8 GE matice

GE matice vychází ze dvou faktorů, kterými jsou přitažlivost odvětví a pozice podniku. Na základě analýzy společnosti Proceram a.s. a jejího odvětví bude určena pozice firmy a její strategická úloha.

Pro analýzu přitažlivosti odvětví byly na základě rozhovorů s odborníky zvoleny faktory:

- velikost trhu,
- potenciál tržního růstu,
- bariéry vstupu na trh,
- intenzita konkurence,
- intenzita odběratelů,
- inovační potenciál.

Faktory pro analýzu pozice obchodní jednotky byly po konzultaci s vedením společnosti Proceram a.s. zvoleny následovně:

- image společnosti,
- poskytované služby,
- schopnosti managementu,
- schopnost vývoje,
- kvalifikovaný personál,
- spokojenost zákazníků.

Uvedené faktory jsou následně vloženy do tabulky, každému z nich je přiřazena váha a bodové ohodnocení ze stupnice 1 – 6, přičemž nejvyšší známka znamená velmi vysokou přitažlivost odvětví či pozici podniku.

Tabulka 13: Vyhodnocení faktorů přitažlivosti odvětví (vlastní zpracování)

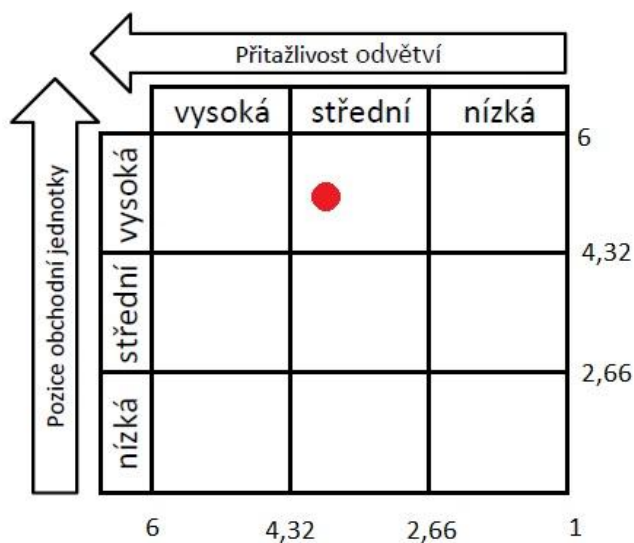
	Faktor	Váha	Známka	Součin
Přitažlivost odvětví	Velikost trhu	0,20	5	1
	Potenciál tržního růstu	0,20	3	0,6
	Bariéry vstupu na trh	0,10	5	0,5
	Intenzita konkurence	0,25	2	0,5
	Intenzita odběratelů	0,15	5	0,75
	Inovační potenciál	0,10	4	0,4
	Celkem	1	x	3,75

Tabulka 14: Vyhodnocení faktorů pozice podniku (vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Známka	Součin
Pozice podniku	Image společnosti	0,15	5	0,75
	Poskytované služby	0,25	5	1,25
	Schopnosti managementu	0,10	5	0,5
	Schopnost vývoje	0,05	4	0,2
	Kvalifikovaný personál	0,20	6	1,2
	Spokojenost zákazníků	0,25	5	1,25
	Celkem		1	x

Váhy faktorů byly stanoveny na základě preferencí společnosti Proceram a.s. Známky autorka přiřadila s ohledem na vlastní poznatky a zkušenosti z praxe a rozhovory s odborníky a odběrateli.

Výsledné součty jednotlivých součinů faktorů přitažlivosti odvětví a pozice na trhu se zakreslí do matice o devíti polích a bude stanovena pozice společnosti Proceram a.s. na trhu.



Obrázek 19: GE matice (vlastní zpracování)

Společnost Proceram a.s. spadá do pole se střední přitažlivostí odvětví a vysoké pozice obchodní jednotky, její strategickou úlohou by tedy měly být investice kapitálu do budování pozice.

6.9 Shrnutí analytické části

Trh keramických obkladů, dlažeb a zařizovacích předmětů je přesycen a diferenciací produktů je relativně nízká. Výrobky se liší především cenou, kvalitou, designem a dodací lhůtou. Společnosti na trhu se nejvíce odlišují cílovým segmentem a službami, které poskytují. Jsou zde zastoupeny prodejní řetězce DIY se sortimentem nízké cenové úrovně a nulovým servisem, firmy s velice dobrým pokrytím maloobchodního prodeje se servisem na nižší úrovni, velkoobchodní dodavatelé se servisem pouze pro odborné firmy a minimum firem, které by poskytovaly servis a úroveň prodeje náročné nadstandardní klientele.

Velkým nešvarem oboru, který plyne z jeho přesycenosti, je cenová válka, která mezi obchodníky s běžným a lehce dostupným zbožím vygradovala tak, že se prodává s nulovou marží s vizí koncoročních bonusů. Dalším problémem v odvětví je devastace trhu prostřednictvím internetových obchodů. Koncoví zákazníci zde skutečně nakupují, mnohdy však pouze používají internetové nabídky pro vyjednání lepších cenových podmínek v kamenných prodejnách. Celkově je však problematikou otevřenost trhu a vysoká kvalita internetových vyhledávačů, díky které je možné nakupovat přes internet i v sousedních či jiných evropských zemích. Objednávku přes internet s dodávkou přímo z fabriky k zákazníkovi může organizovat jakýkoli obchodník v Evropě, aniž by zboží reálně viděl.

Způsob, jak v tomto konkurenčním boji obstát, je cesta vlastních či exkluzivních značek, nad kterými je firma schopna držet kontrolu na trhu a může tak obchodovat s dostatečně vysokou marží. Při pohledu na produktová portfolia jednotlivých konkurentů je vidět, že v obkladech a dlažbách se situace poměrně daří stabilizovat, jelikož se firmy snaží soustředit na odlišné výrobce. Konkurenční výhodou společnosti Proceram a.s. také je, že výrobky značek, které trh žádá, např. českého výrobce Rako, může doplnit o dekorace vyráběné v závodě TechnoArt. Jedná se o různé mozaiky, prořezané dekorace, rozřezání formátů dlaždice na menší formáty apod., které konkurence není schopna nahradit.

U zařizovacích předmětů je však stabilizace čím dál složitější. Stále méně klientů upřednostňuje dodávku zboží jako celku na jednom místě před vidinou úspor. V tomto případě je hrozbou instalátér, který zakázku realizuje a za předpokladu, že je schopen vybrané zařizovací předměty koupit v nějakém velkoobchodu, tak to udělá. To je důvod, proč si společnost Proceram a.s. nechává v současnosti vyrábět vodovodní baterie, sprchové kouty a vany pod vlastní značkou TMS (Technology modern system 1973) a v sanitární keramice je cílem najít dodavatele, který není obchodován konkurenty na českém trhu.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉ ZNAČKY NA ČESKÝ TRH

7.1 Cíl projektu

Snahou společnosti Proceram a.s. je změnit svoji pozici na trhu především prostřednictvím nových způsobů práce s architekty a investory. Tyto přístupy však nelze rozvíjet se značkou, která je na trhu zdevastovaná internetovými prodejci a konkurenční válkou firem. Proto je cílem celého projektu úspěšné zavedení nové značky na český trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. Vzhledem k rozsáhlosti projektu bude tento cíl v diplomové práci omezen na výběr potenciálního dodavatele a návrh marketingové komunikace pro první rok zavedení nové značky na český trh.

7.2 Fáze projektu

- Analýza současných dodavatelů sanitární keramiky
- Výběr potenciálního dodavatele pro zavedení na český trh
- Návrh marketingové komunikace pro zavedení nové značky na český trh
- Nákladová analýza marketingové komunikace
- Časová analýza přípravy marketingové komunikace
- Riziková analýza projektu

Nejdříve bude provedena analýza současných dodavatelů sanitární keramiky, následně bude stanoven cíl restrukturalizace dodavatelů a vybrán potenciální dodavatel pro zavedení na český trh. Výběr dodavatele začne volbou výběrových kritérií, kde má zásadní vliv flexibilita dodání, proto budou nejprve analyzovány země původu. Poté bude provedena analýza preferované země s cílem nalézt volnou značku pro zavedení na český trh, která by splňovala výběrová kritéria. Následně zpracovaný návrh marketingové komunikace bude podroben nákladové a časové analýze. V závěru bude provedena riziková analýza projektu.

7.3 Indikátory úspěšnosti projektu

Cílem celého projektu je úspěšné zavedení nové značky na český trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. Jak ale společnost pozná, zda byla ve své činnosti opravdu úspěšná? Indikátory úspěšnosti projektu mohou být následující:

- **Počet prodaných výrobků:** by měl mít rostoucí trend, což by znamenalo úspěšné zavádění produktů na český trh.

- **Obchodní marže:** by ve srovnání s marží u volně šiřitelných značek měla být mnohem vyšší. Výše marže je důkazem podstaty projektu – vyhnutí se konkurenční cenové válce.
- **Úspěšnost dodaných zakázek:** bude udávat poměr zpracovaných nabídek a skutečně dodaných zakázek. Opět se jedná o ukazatel dokazující podstatu projektu. Tato úspěšnost by tedy po exkluzivním zavedení nové značky měla být mnohem vyšší, jelikož by mělo být eliminováno dodání rozpracované zakázky konkurencí či internetovými obchody.
- **Výše požadovaného obrátu:** bude měřitelným ukazatelem toho, zda společnost plní smluvní podmínky dodavatele pro exkluzivní zastoupení.

7.4 Analýza současných dodavatelů

V současnosti tvoří portfolio dodavatelů společnosti Proceram a.s. značky, které jsou volně dostupné na českém trhu. Mít tyto značky v sortimentu je nutnost, jelikož mají prestiž a trh si je žádá. Mezi značky s nejsilnější pozicí na českém trhu patří: Aquatrade, Cersanit, Duravit, Gustavsberg, Ideal Standard, Jika, Keramag, Kolo, Laufen, Ravak, Roca, Sapho a Villeroy&Boch. Cílem analyzované společnosti však není mít v portfoliu všechny. Raději se soustředí na efektivní spolupráci s menším množstvím dodavatelů, čímž společnost roste také vyjednávací vliv s dodavateli, kteří oceňují koncentraci na jejich produkty. Toto se následně pozitivně projeví v lepších obchodních i dodacích podmínkách či podmínkách na vzorování jednotlivých produktů. Aktuálně firma tedy spolupracuje s těmito dodavateli sanitární keramiky: Ideal Standard, Jika, Laufen, Roca a Villeroy&Boch.

Vlivem zavedení nového dodavatele do portfolia bude muset být provedena restrukturalizace současných dodavatelů. Dle autorky by mělo portfolio sanitární keramiky tvořit přibližně 50 % volně dostupných značek a 50 % značek s výhradním zastoupením pro český trh. Tento poměr vychází z úsudku, že není možné se specializovat pouze na vlastní značky, jelikož společnost musí být schopna uspokojit také požadavky zákazníků, kteří preferují výrobky všeobecně známých dodavatelů, mezi které patří např. značky Jika a Laufen. Tato změna struktury portfolia nelze provést okamžitě, ale musí být prováděna postupně v sounáležitosti s rozvojem společnosti a musí také respektovat smluvní podmínky se stávajícími dodavateli. Autorka provede výběr prvního potenciálního dodavatele pro exkluzivní zavedení na český trh. O finální skladbě portfolia však musí na základě uvedených skutečností rozhodnout management společnosti Proceram a.s.

7.5 Výběr dodavatele

Základními parametry pro výběr dodavatele jsou:

- **Šíře sortimentu:** zákazník je náročný a požaduje možnost výběru z více alternativ, zároveň vzhledem k zaměření společnosti především na strategické a developerské projekty a ekonomicky silnou klientelu by bylo pro firmu výhodné nalézt takového dodavatele, který má ve svém portfoliu výrobky nižší i vyšší cenové úrovně.
- **Cenová hladina:** musí korespondovat s kupní silou obyvatelstva ČR.
- **Design:** musí odpovídat mentalitě trhu. Firma se orientuje na větší města s větší kupní silou a ČR je vyspělou průmyslovou zemí, proto je požadavek na moderní design.
- **Dodací lhůty:** musí být akceptovatelné společností Proceram a.s. i zákazníkem (optimální doba dodání je do 14 dnů) a doprava rentabilní, jelikož sortiment nelze zužovat a zároveň nelze veškeré zboží držet skladem.

7.5.1 Země původu

Svět se neustále přibližuje a komunikační bariéry se ztratily. Komunikace je díky internetu rychlá a logistika vyspělá, netřeba tedy hledat pouze tuzemské výrobce. Zároveň však musí být logistika efektivní, proto začíná výběr dodavatele analýzou jednotlivých zemí původu. V Evropě existuje několik lokalit dominantních pro výrobu sanitární keramiky:

- **Německo:** stejně jako např. v oblasti vodovodních baterií a sprchových koutů se i německá sanitární keramika vyznačuje vysokou kvalitou, moderním designem a precizní funkčností. Cenová relace těchto výrobků je vyšší, pro ekonomicky silnější klienty má však opodstatnění. Německo je však bohužel příliš blízko ČR, a proto jsou zde TOP výrobci již zastoupeni. Dominantním výrobcem je Villeroy&Boch. Tato značka na českém trhu již dlouhodobě působí a má prestiž, v portfoliu ji má také společnost Proceram a.s.
- **Polsko:** polští výrobci mají užší sortiment, jelikož se soustředí především na ekonomickou produkci a nezaměřují se na dražší segment. Kvalita zboží odpovídá ekonomickému zařazení. Dominantní výrobce je Cersanit, značka však v ČR nemá vzhledem ke svému původu dobré renomé a náročnější zákazníci ji neakceptují.
- **Rakousko:** nemá vlastní produkci.
- **Slovensko:** nemá vlastní produkci.

- **Turecko:** výrobci mají velkou výrobní kapacitu, široký sortiment, příznivou cenovou politiku a vyšší řady mají propracovaný design. Problémem však je logistika. Skladem v ČR nelze mít celý sortiment a dodací lhůty z Turecka jsou 6 týdnů s podmínkou odběru produkce v objemu celých kontejnerů. Dominantním výrobcem je Vitra, na českém trhu tuto značku exkluzivně zastupuje firma SIKO.
- **Itálie:** v této zemi je největší koncentrace výrobců sanitární keramiky v Evropě, proto je zde velmi široký výběr značek. Logistika z Itálie je pro společnost Proce-ram a.s. velice efektivní, jelikož odtud již dováží keramické obklady a dlažby. Právě proto by se firma měla soustředit na italskou produkci i v oblasti sanitty.

7.5.2 Analýza italské produkce

Analýza italské produkce je zpracována na základě veřejně dostupných informací, dialogů s odborníky a podzimní účasti autorky na veletrhu Cersaie 2013 v Itálii, kde proběhly anonymní a nezávislé návštěvy stánků jednotlivých výrobců. V průběhu těchto návštěv byly shromažďovány prezentační materiály výrobců a analyzován jejich sortiment i aktuální postavení na trhu. Snahou bylo také posoudit, zda mají výrobci snahu přinášet na trh inovativní výrobky. Některé firmy totiž v době ekonomické krize stagnují, jiné se bojí inovovat z důvodu strachu o ztrátu trhu či z důvodu omezení investic.

Mezi významné italské výrobce sanitární keramiky patří:

- **Ceramica Catalano:** je prestižní výrobce sanitární keramiky s velmi vysokou úrovní kvality. Výrobní prostory mají rozlohu 160 000 m² a výrobní kapacita díky nové generaci moderních strojů dosahuje téměř 1 000 000 kusů ročně. Tato čísla a spolupráce s význačnými designéry řadí výrobce mezi technologickou a designovou elitu. Produktová řada výrobce je atraktivní, nicméně problematikou je obchodní politika v ČR, kde nejsou nastavena žádná pravidla. Zboží výrobce zde distribuují např. společnosti, které kromě své vlastní prodejny provozují e-shopy s agresivní obchodní politikou a další regionální prodejci, kteří zboží ani nevystavují, pouze mají k dispozici katalogy a ceníky výrobce.
- **Ceramica Globo:** se od roku 1980 zaměřuje na zvyšování hodnoty lidských zdrojů a na ochranu životního prostředí. Společnost se řídí heslem „ekonomika + ekologie = úspěch“, proto si také vytvořila svoji vlastní image. Výrobce vždy sledoval módní trendy nejen v oboru sanitární keramiky a bytového designu, ale také komplexně v lidské společnosti. Tímto systémem práce se vyznačuje více italských výrobců

střední a vyšší cenové kategorie. Díky kreativitě a odborné způsobilosti realizačního týmu jsou produkty výrobce kvalitní, spolehlivé, technicky vyspělé a velmi stylové. Produkty výrobce Ceramica Globo již dříve v ČR zastupovala obchodní síť A-Keramika group – Saint Gobain, která pod novým vedením Saint Gobain nezvládla restrukturalizaci a v roce 2012 byla uzavřena. Od té doby byl český trh prakticky uvolněn pro všechny distributory, proto zde není možné investovat do rozvoje značky, jelikož by na ní parazitovali všichni ostatní prodejci.

Z uvedených důvodů není možné na český trh uvést mnoho dalších zajímavých italských výrobců (např. ArtCeram, GSI Ceramica, Kerasan, Lineabeta, NIC Design), jelikož je zde narušena obchodní politika, která není výrobcem koordinována.

Volnou značkou, která však v ČR v současnosti není distribuována, je značka XY. *(Pozn. autorky: Vzhledem k nutnosti zveřejnění diplomové práce si společnost Proceram a.s. nepřála zveřejnit název zvoleného výrobce, proto bude prezentován označením XY).*

7.6 Analýza dodavatele XY

Značka XY byla již dříve v ČR zastoupena nejmenovanou společností. V té době bylo motto společnosti „nikdo lépe za mň“. Díky tomu vybírali do produktového portfolia pouze nejlevnější série a keramické sprchové vaničky. Dovážet však levnou sanitární keramiku z Itálie se společnosti nevyplatilo, jelikož konkurence tuzemské výroby a importů z Polska neumožnila rozšíření značky. Kdyby se dovozce orientoval na střední a vyšší segment, který by dokázal konkurovat značkám Laufen či Roca, s největší pravděpodobností by bylo zavedení této značky na český trh úspěšné. Nejmenovaná společnost však v této době nebyla připravena na vyšší úroveň sortimentu.

Komplexnější informace o výrobcu XY podá následující analýza.

7.6.1 Ekonomická stabilita

Investice do projektu zavedení nové značky na český trh jsou nemalé, proto je potřeba najít silnou, dravou a ekonomicky stabilní firmu s finančními zdroji i mimo vlastní kapitál. Ekonomická krize dnes vede mnoho výrobců směrem k omezování výroby, investic i rozvoje, spolupráci s takovou firmou je však nutné se vyvarovat, jelikož by zde nebyla příliš velká jistota návratnosti investice. Společnost XY však patří do silné výrobní skupiny YZ, která se specializuje nejen na výrobu sanitární keramiky. Jedná se o silnou, dynamickou a technicky vyspělou firmu, která spolupracuje na vývoji svých produktů se světovými

designéry. Především vysoké investice do nových technologií ze strany mateřské společnosti a potenciál produkce až 800 000 ks vypovídají o ekonomické stabilitě výrobce.

7.6.2 Sortiment

Sortiment značky XY je dostatečně široký a plně odpovídá představám společnosti Proce-ram a.s. Firma vyrábí ekonomické série vhodné pro developerské a strategické projekty, specializuje se ale také na drahé série pro ekonomicky silnou klientelu. V portfoliu společnosti jsou produkty s moderním designem, zároveň však nechybí výrobky vhodné pro rekonstrukce historických objektů. Všechny série obsahují opravdu širokou rozměrovou škálu umyvadel, která jsou doplněna o klotety ve shodném designu.

7.6.3 Kvalita

XY je jedním z největších výrobců sanitární keramiky v Itálii, technologicky je však nejpokročilejší v Evropě. Společnost v posledních dvou letech investovala přibližně 30 milionů Eur do plně automatizované výroby svého výrobního závodu, který má rozlohu 80 000 m² (12 fotbalových hřišť) a denně je zde vyrobeno více než 2 000 ks výrobků. Žádná jiná konkurence v tomto období neprovedla tak vysoké investice. Kvalita výroby je základní součástí firemní strategie a byla certifikována společností Certiquality – Certichim v souladu s normou UNI-EN-ISO 9001:2000.



Obrázek 20: Výrobní závod XY (zdroj: prezentace výrobce)

7.6.4 Image, značka

XY je lídrem trhu v Itálii, Francii a Rusku, ve Spojených státech amerických je na druhé pozici. Celkově je společnost zastoupena ve 130 zemích a ve většině se pohybuje na předních příčkách, což vypovídá o vysokém renomé značky ve světě. Zejména v Itálii zvyšuje image společnosti spolupráce s předními italskými designéry, mezi které patří například Giorgina Castiglioni, Francesco Lucchese a Ambrogio Rossari. Také díky těmto návrhářům získala firma nemálo prestižních ocenění, mimo jiné Comfort & Design Award 2008, ADI INDEX 2009, Cersaie Award 2010 či Red Dot Award 2011.

7.6.5 Logistika

Společnost Proceram a.s. pro dovoz zboží z Itálie využívá 24 t nákladní automobily, aby co nejvíce eliminovala náklady. Výrobní závod společnosti XY je umístěn v okolí Říma, zde však pro firmu Proceram a.s. není reálné nakládat každý týden celý kamion zboží. Pro zajištění akceptovatelné dostupnosti objednávek zákazníkem je však nutné provádět nakládky zahraničního zboží každý týden. Konkurenční výhodou výrobce však je, že převáží veškerou svoji produkci do skladů v Modeně, která je centrem výroby keramických obkladů a dlažeb a přibližuje tak své zboží distributorům. Právě z tohoto města dováží firma Proceram a.s. dlaždice, proto může kamiony s maloobjemovou a těžkou dlažbou doplňovat o velkoobjemovou a lehčí sanitární keramiku. Právě tato kombinace je velmi efektivní a zabezpečuje rychlost dodání do jednoho týdne byť pouze jedné palety sanity při zachování ekonomiky dopravy.

7.6.6 Cenová politika

Cenová i obchodní politika společnosti XY se zásadně změnila v době, kdy ji odkoupila skupina YZ. Skupina YZ je celosvětovým gigantem se souvisejícím sortimentem, s velice agresivní cenovou politikou a již vybudovanou obchodní sítí včetně obchodních zástupců. Jelikož výrobce XY využívá tyto vytvořené cesty, nejsou její produkty zatíženy investicemi vysokých finančních prostředků do celosvětové reklamy, budování obchodní sítě apod. Právě tyto marketingové a distribuční náklady zvyšují ceny výrobků v oboru až o 30%. Náklady se zavedením produktů značky XY na světový trh jsou však spojeny prakticky jen s náklady na tisk katalogů, díky tomu jsou ceny výrobce vysoce konkurenceschopné. Ekonomické série mají srovnatelné ceny s českou produkcí, např. cena klozetů se pohybuje okolo 2 000 Kč. Ceny středního segmentu jsou také srovnatelné, velká umyvadla vychází

dokonce výhodněji, jelikož např. umyvadlo o velikosti 100 cm nelze od českých výrobců pořídit v ceně do 6 000 Kč tak, jako od výrobce XY. Nejdražší segment není s čím porovnávat, jelikož výrobky značky XY jsou naprosto ojedinělé nejen svým designem, ale i možnostmi využití. Srovnání cen s konkurencí tedy vychází velmi pozitivně.

7.6.7 Shrnutí analýzy dodavatele

Dodavatel XY splňuje všechny požadované parametry, kterými jsou ekonomická stabilita, širší sortimentu, design, cenová úroveň, logistické náklady a dodací lhůty.

Otázkou zůstává, zda vzhledem k předešlé zkušenosti bude v zájmu výrobce se na český trh vrátit. Zde se nabízí další otázka: Pokud by stál výrobce o působení na českém trhu, proč se po ukončení spolupráce s nejmenovanou společností aktivně nepokusil navázat novou spoluprací s jiným zástupcem? Odpověď je nasnadě. Přestože mají dodavatelé sanitární keramiky své obchodní zástupce, není v jejich možnostech kontaktovat importéry na malých trzích, jakým ten český bezesporu je. Svou vlastní činností se aktivně podílí na obsazení velkých a perspektivních trhů, mezi které patří například Německo, Francie či Rusko. Jelikož pro dodavatele není efektivní samostatně obstarávat malé a náročné trhy, ponechávají aktivitu na distributorovi, který odvádí veškerou práci na lokálním trhu sám včetně servisu pro následné menší prodejce.

U keramických obkladů a dlažeb je situace odlišná. Zde obchodní zástupci aktivně kontaktují distributory i na menších trzích, jelikož efektivita dovozu tohoto zboží je mnohem větší. Prodejci jsou totiž schopni kapacity nákladního automobilu naplnit zbožím od více výrobců. Důvodem je například již zmíněná koncentrace výroby obkladů a dlažby v Modeně. U sanitární keramiky je to však mnohem obtížnější a finančně náročnější, což také neúměrně prodražuje cenu výrobků.

Na základě výsledků jednotlivých analýz požádala autorka obchodního ředitele společnosti Proceram a.s., aby oslovil výrobce XY prostřednictvím dopisu, který by naznačil úvahy o opětovném zavedení značky na český trh. Žádosti bylo vyhověno a výrobce byl kontaktován. Jeho reakce byla pozitivní, nicméně velmi opatrná. V současné době probíhají oboustranná seznamovací setkání, kdy si společnosti prezentují především základní charakteristiky a rozsah svých činností.

7.7 Příprava marketingové komunikace

Marketingová komunikace hraje významnou roli při zavádění neznámé značky nebo neznámých produktů na nový trh. V přípravné fázi je nutné správně identifikovat cílovou skupinu a přizpůsobit jí komunikační kanály. Rozhodující je také příprava rozpočtu na marketingovou komunikaci, především na první rok zavádění nové značky, jelikož příliš vysoké investice nemusí být návratné, naopak velmi opatrné investice mohou zbrzdit nástup značky. V obsahu sdělení musí být maximálně využito podkladů od výrobce, např. informace o kvalitě technologií, ateliérové fotografie, úspěchy na výstavách či jména známých designéru, kteří se podíleli na vývoji jednotlivých sérií.

7.7.1 Identifikace cílového publika

S ohledem na činnosti společnosti Proceram a.s. autorka navrhuje, aby byla marketingová komunikace cílena na následující skupiny:

- **Koncový zákazník:** středního a vyššího ekonomického zařazení je pro společnost Proceram a.s. klíčový. Jeho přijetí produktů je rozhodující pro úspěch celého projektu zavedení značky XY na český trh, nicméně marketingová komunikace nebude plošně cílena pouze na koncového zákazníka.
- **Velkoobchodní zákazník:** hraje také v celém projektu zásadní roli. Získání exkluzivity prestižních výrobců totiž není jednoduchou záležitostí a je podmíněno určitým objemem odběrů, které by společnost Proceram a.s. bez podpory velkoobchodních zákazníků nedokázala zajistit. Další funkcí VO zákazníků je šíření povědomí o značce v rámci celé republiky a budování pozice značky v regionech.
- **Architekt:** je sice člověk kreativní a vynalézavý, nicméně pokud si oblíbí nějaký produkt či značku, rád ho opakovaně používá ve svých projektech a ovlivňuje výběr klienta. Je tedy vhodné podmanit si jejich pozornost prostřednictvím inovativních a designových výrobků značky XY.
- **Instalatér:** má mnohdy také vliv na konečný výběr klienta. V tomto případě tomu však bohužel není ve prospěch zákazníka, nýbrž samotného instalatéra. Často prosazují výrobky, se kterými jsou zvyklí pracovat, jelikož se neradi učí novým věcem. Zároveň doporučují zboží, které mají možnost výhodně zakoupit ve velkoobchodech a přivydělat si tak. Instalatéry je tedy nutné přesvědčit o ekonomické výhodnosti výrobků, jejich kvalitě a snadné manipulaci.

- **Stavební firmy a developeři:** by měli mít povědomí o značce, jelikož dodávky materiálu do strategických a developerských projektů tvoří významný podíl na obratu společnosti Proceram a.s. Velké projekty jsou také jedním z důvodů exkluzivního zavedení nové značky na český trh. Cílem společnosti je, aby všechny dodávané obklady, dlažby i zařizovací předměty do těchto projektů byly ve výhradním zastoupení firmy, čímž roste její konkurenceschopnost. Nešvarem odvětví totiž je cenová válka. Realizační firmy poptávají preferované materiály u více dodavatelů. Jestliže však architekt či investor vybere do projektu právě exkluzivní zboží, téměř s jistotou bude dodavatelem společnost Proceram a.s. nebo některý z jeho velkoobchodních partnerů. Pokud však i stavební firmy a developeři budou přesvědčeni o kvalitě, designu, cenové politice a dodacích lhůtách značky, budou respektovat s největší pravděpodobností také dodavatele.

7.7.2 Stanovení cílů komunikace

Časový horizont procesu zavádění značky XY na český trh autorka po konzultaci s vedením společnosti Proceram a.s. vymezila na období 3 let. Hlavním cílem marketingové komunikace je samozřejmě úspěšná implementace značky na trhu, pro jednotlivá období projektu je však nutné definovat dílčí cíle marketingové komunikace. Cílem prvního roku je dostat značku do povědomí cílového publika, které by si mělo především zapamatovat název značky. V průběhu druhého roku by se měla posilovat znalost značky, cílové publikum by tedy mělo znát základní charakteristiky značky a její konkurenční výhody. Třetí rok se zaměří na spokojenost zákazníků a utvrzení ve správnosti rozhodnutí pro nákup produktů značky, poté je zde potenciál k šíření jejich spokojenosti svému okolí a zvyšování image a prestiže značky.

7.7.3 Návrh komunikace

Komunikační sdělení a forma jeho prezentace se bude s ohledem na cílovou skupinu lišit, základ je však pro všechny skupiny stejný. Úvodní fáze zavádění bude mít marketingová komunikace tematickou formu, což znamená, že sdělení bude upozorňovat na značku, resp. produkt. V tomto směru je tedy nutné necílit komunikaci na firmu Proceram a.s., nýbrž dominantou jakékoliv aktivity musí být značka XY, resp. konkrétní produkt výrobce. Zavádění těchto produktů na trh nebude řešeno plošnou reklamou pro koncového klienta, ale naopak systémovou činností s velkými stavebními firmami či prací s architekty.

7.7.4 Stanovení rozpočtu

Rozpočet marketingové komunikace na první rok zavedení značky XY na český trh bude stanoven metodou cílů a úkolů. Jinými slovy budou definovány cíle a určeny jasné úkoly, které musí být pro dosažení cílů provedeny. Konkrétní cíle budou vycházet z nutnosti oslovení všech cílových skupin. Následně budou odhadnuty náklady na provedení jednotlivých úkolů, které budou souhrnně uvedeny v akčních plánech marketingových nástrojů. Celková suma těchto nákladů bude tvořit roční navrhovaný rozpočet na marketingovou komunikaci. Celkový rozpočet bude prezentován managementu společnosti.

V průběhu prvního roku bude vyhodnocena účinnost marketingové komunikace a průběžná úspěšnost celého projektu. Na základě dosažených výsledků bude stanovena podoba marketingové komunikace včetně rozpočtu pro následující rok projektu.

7.8 Komunikační mix

V této kapitole autorka sestaví komunikační mix pro zavedení značky XY na český trh. Zavádění produktů výrobce nebude řešeno plošnou reklamou pro koncového klienta, ale naopak systémovou činností se stavebními firmami či prací s architekty. Tomuto cíli také budou přizpůsobeny jednotlivé komunikační nástroje. Pro každý nástroj bude sestaven akční plán včetně nákladové analýzy.

V diplomové práci bohužel nebude zpracován konkrétní časový plán působení jednotlivých komunikačních nástrojů, jelikož v současné době probíhají teprve seznamovací setkání zástupců výrobce a společnosti Proceram a.s. a první zásadní obchodní jednání je aktuálně plánováno na červen 2014. Vyjednání základních obchodních podmínek je velice jednoduché, nicméně vyjednání podmíněné exkluzivity s garancí určitého množství odběrů, cenové podpory preferovaných sérií, marketingové podpory apod. může trvat půl roku, u složitých dodavatelů však dokonce i 1 rok. Cílem společnosti je vyjednat podmínky případné spolupráce do konce roku 2014, aby zavedení značky na trh mohlo začít již počátkem roku 2015. Vyjednávání o exkluzivním zastoupení však vzhledem k důležitosti všech elementů nelze urychlit, proto v případě, kdy by se nepodařilo stanovený cíl splnit, muselo by se spuštění marketingové komunikace přizpůsobit konkrétnímu období. V rámci plánování působnosti jednotlivých nástrojů je tedy nutné zohlednit sezónní výkyvy v odvětví, termíny vydání generálních katalogů (pokud by se nestihly produkty zařadit do katalogu pro rok 2015, muselo by se čekat až na vydání katalogu pro rok 2016) apod.

7.8.1 Reklama

Odborné časopisy

Praxe managementu společnosti Proceram a.s. je taková, že dříve precizně plánoval marketingovou komunikaci v odborných časopisech. V této době byly podepisovány roční i víceleté kontrakty, které umožňovaly čerpání množstevních slev. Např. kontrakt na 8 x dvoustranu v Moderním bytě se slevou 25 % a následnými 4 stranami zdarma na odborné články umožnil vytvořit pro čtenáře určitou formu seriálu.

Následně si však společnost uvědomila, že pravidelný čtenář odborných časopisů, který má časopis celoročně předplacen (a tudíž evidoval celý seriál), není cílovým zákazníkem. Průzkumem trhu totiž bylo zjištěno, že cílový zákazník, který investuje větší finanční prostředky do výstavby nebo rekonstrukce bydlení, má snahu získat co nejvíce informací v reálném čase, nikoliv průběžně. Tito zákazníci jsou na jedné straně ochotni zakoupit i 3 tituly o tomto oboru, aby měli možnost srovnání, současně však hojně využívají informací na internetu. Také odborná veřejnost preferuje především informace z internetu a ve většině případů odborné časopisy nekupuje.

Z těchto důvodů se společnost rozhodla změnit systém své práce. Jednotlivé reklamy jsou tvořeny jako samostatné vizuální celky, jejichž podstata bude objasněna později. Načasování umístění v jednotlivých periodikách není dlouhodobě plánováno, ale společnost využívá důsledků ekonomické krize. Periodika v dnešní době mají pravidelně problémy zaplnit prostor pro inzerci. Pro dlouhodobé kontrakty jsou sice schopny poskytnout větší slevu než dříve, nicméně v případě, kdy dva dny před tiskem nemají dostatečnou obsazenost, kontaktují sami své partnery a nabízejí pro inzerci takové podmínky, které výrazně přesahují slevy největších dlouhodobých kontraktů. V praxi systém funguje tak, že jednotlivé inzerce jsou firmou Proceram a.s. připravovány s předstihem a využívány jsou nejatraktivnější nabídky ve stylu „last minute“. Díky tomu může společnost realizovat více než dvojnásobný počet reklam. Z pohledu plánování se tento způsob práce může jevit jako nesystematický, nicméně je velmi úsporný a z pohledu koncového klienta i konkurentů vzniká dojem, že je firma vidět téměř všude.

Co se týká obsahu sdělení, není účinné hned od začátku cílové skupiny zahltit prezentací celého portfolia produktů, jelikož ještě nikdo nezná značku. V prvním období se tedy bude v odborných časopisech prezentovat především značka, která bude vhodně podpořena konkrétním produktem. Volba produktu je spjata s preferencemi cílových skupin. Např. eko-

nomicky silného klienta či architekta osloví produkt designovější a techničtější, zatímco stavební firmy či developery zaujme produkt praktičtější a ekonomičtější. První rok bude zaměřen dominantně na značku XY, aby se cílovým skupinám dostala do povědomí. Druhý rok bude již z 50 % prezentovat konkrétní produkty výrobce, aby se prohloubila znalost značky a preferovaných sérií a v dalších letech by se již mělo jednat o představování nových a výjimečných produktů, samozřejmě vždy se zvýrazněním značky XY.

S ohledem na uvedené skutečnosti je velmi obtížné vyčíslit roční náklady na reklamu v odborných časopisech. Autorka však bude vycházet z následujících předpokladů:

- Pro první rok bude připraveno 8 dvoustranných verzí inzerce pro střední segment a 8 dvoustranných verzí inzerce pro vyšší segment.
- Příprava jedné inzerce zabere vedoucí obchodu a marketingu 3 hodiny práce.
- Grafické zpracování jedné inzerce vyžaduje 2 hodiny práce.
- Shromažďování informací o aktuálních nabídkách, volba konkrétní inzerce a odesílání podkladů zabere 8 hodin měsíčně.
- Střední segment zastupují periodika: Bydlení, Domov či Panel Plus; průměrná cena dvoustranné inzerce je 81 000 Kč.
- Vyšší segment zastupují periodika: HOME, Moderní byt či Rezidence, průměrná cena dvoustranné inzerce je 96 000 Kč.
- V každé kategorii periodik bude kalkulováno 5 vydání v průměrné ceně.

Tabulka 15: Akční plán - odborné časopisy (vlastní zpracování)

Odborné časopisy		
Cíl	zvýšení povědomí o značce	
	vytvoření image značky	
Podpůrné činnosti	příprava obsahu inzerce	
	grafické zpracování inzerce	
	administrativa: shromažďování informací, výběr, odesílání	
Odpovědnost	příprava obsahu: vedoucí obchodu a marketingu	
	grafické zpracování: DTP studio	
	administrativa: vedoucí obchodu a marketingu	
Náklady	otisknutí inzerce středního segmentu (5 x 81 000 Kč)	405 000 Kč
	otisknutí inzerce vyššího segmentu (5 x 96 000 Kč)	480 000 Kč
	personální náklady: tvorba (16 x 5 h x 300 Kč/h)	24 000 Kč
	personální náklady: administrativa (8 h x 12 x 300 Kč/h)	28 800 Kč
	celkem bez DPH	937 800 Kč

Internetová prezentace

Internetová prezentace výrobce je nepřehledná a zastaralá, proto je nutné vytvořit vlastní webové stránky s jednoduchou strukturou a rychlou orientací v jednotlivých sériích v českém jazyce. Prezentace bude obsahovat maximální množství informací o výrobcí, jeho konkurenční výhody, kvalitu výroby, spolupráci s designéry, ocenění, výsledky. Image značky zvyšují také reference, které mohou být i ze světa, důležitá však je průběžná aktualizace realizovaných prestižních zakázek v ČR. Samostatnou sekci bude servisní podpora pro odbornou veřejnost s dokumenty ke stažení (technické listy, montážní návody, návody pro údržbu, CAD data) a hotline na technické dotazy. Prezentace může být doplněna o odpovědi na často kladené otázky a vyhledávač prodejních míst. Standardem je také umístění generálního katalogu a ceníku. Vzhledem k nutnosti časté aktualizace webových stránek o aktuální novinky, ceníky či nové realizace vyplývá požadavek na vlastní administrativní prostředí.

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- Internetové stránky vytvoří společnost Abcool s.r.o., se kterou firma Proceram a.s. dlouhodobě spolupracuje.
- Přípravě obsahu stránek a jejich zajištění bude věnováno 80 pracovních hodin.
- Aktualizace stránek zabere 20 hodin měsíčně.

Tabulka 16: Akční plán - internetová prezentace (vlastní zpracování)

Internetová prezentace		
Cíl	zvýšení povědomí o značce	
	vytvoření image značky	
	informování o produktech značky	
Podpůrné činnosti	příprava obsahu webových stránek	
	zajištění tvorby webových stránek	
	registrace domény a zajištění webhostingu	
	tvorba webových stránek	
	aktualizace	
Odpovědnost	vedoucí obchodu a marketingu	
Náklady	tvorba webových stránek	34 700 Kč
	registrace domény a webhosting	2 650 Kč
	personální náklady: příprava (80 h x 300 Kč/h)	24 000 Kč
	personální náklady: aktualizace (20 h x 12 x 300 Kč)	72 000 Kč
	celkem bez DPH	133 350 Kč

7.8.2 Podpora prodeje

Katalogy

Generální katalogy výrobce mají vysokou kvalitu a úroveň. Obsahují fotografie jednotlivých produktů včetně realizací i veškeré nutné technické informace. Pro zákazníka jsou katalogy inspirativní, nicméně autorka nepředpokládá jejich volnou distribuci zákazníkům, ale pouze odborným prodejcům. Náklady na výrobu katalogů budou na straně výrobce.

Vybrané produkty společnosti XY však budou zařazeny do generálních katalogů společnosti Proceram a.s. Tyto katalogy jsou rozděleny dle ekonomické kategorie na střední (Ideal Line) a vyšší segment (Top Line). Katalogy slouží zákazníkům jako průvodce a jejich cílem je upozornit na problematiku při výstavbě či rekonstrukci a inspirovat k novému řešení, které reflektuje všechny technické, užité i designové trendy a požadavky.

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- Katalogy zpracuje společnost Grafico s.r.o., se kterou společnost Proceram a.s. dlouhodobě spolupracuje. Náklady jsou kalkulovány na základě jejich nabídky.
- V každém katalogu bude výrobci XY věnováno 8 stran z celkového rozsahu 170 stran.
- Oba katalogy budou tištěny v nákladu 5 000 ks, formát 297 x 210 mm, tisk barevný, oboustranný, obálka z papíru 350 g, lesk, laminovaná z vnější strany oproti opotřebení, vnitřní listy z papíru 130 g, lesk, vazba lepená a prošitá.
- Kalkulace nákladů pro XY = poměr celkové investice k počtu stran.
- Příprava jedné strany katalogu zabere vedoucí obchodu a marketingu 6 hodin práce (shromáždění informací, cen, získání fotografií od výrobce, e-mailová komunikace, řazení produktů, korektury apod.)
- Grafické zpracování jedné strany katalogu vyžaduje 4 hodiny práce.
- Distribuci katalogu velkoobchodním partnerům zajistí obchodní zástupci v rámci svých pravidelných cest. Nicméně katalog musí představit a vysvětlit, což zabere 15 minut / 1 katalog / nové produkty.

Tabulka 17: Akční plán – katalogy (vlastní zpracování)

Katalogy		
Cíl	zvýšení povědomí o značce	
	vytvoření image značky	
	informování o produktech značky a inspirace	
Podpůrné činnosti	příprava obsahu	
	grafické zpracování	
	tisk + vazba	
	distribuce	
Odpovědnost	obsah: vedoucí obchodu a marketingu	
	grafické zpracování: DTP studio	
	tisk: vedoucí obchodu a marketingu	
	distribuce: obchodní zástupci	
Náklady	tisk + vazba (2 x 8 str.)	89 000 Kč
	personální náklady: příprava (2 x 8 str. x 6 h x 300 Kč)	28 800 Kč
	personální náklady: grafika (2 x 8 str. x 4 h x 300 Kč)	19 200 Kč
	personální náklady: distribuce (15 p x 2 k x 0,25 h x 300 Kč/h)	2 250 Kč
	celkem bez DPH	139 250 Kč

Ceníky

Překlad ceníků do českého jazyka je nutností, jelikož jsou doplněny o fotografie jednotlivých produktů a základní technické informace. Příslušenství k sanitární keramice (např. upevňovací šrouby či sifony) je neefektivní dovážet z Itálie, proto se ceník musí vhodně zoptimalizovat a doplnit o produkty českých výrobců.

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- Katalogy zpracuje společnost Grafico s.r.o., se kterou společnost Proceram a.s. dlouhodobě spolupracuje. Náklady jsou kalkulovány na základě jejich nabídky.
- Rozsah ceníku 50 stran ve formátu 297 x 210 mm, černobílé zpracování, obálka z papíru 130 g, lesk, jednostranně, vnitřní listy z papíru 115 g, lesk, oboustranně, vazba skobička, počet výtisků 1 000 ks.
- Příprava jedné strany ceníku zabere vedoucí obchodu a marketingu 6 hodin práce (shromáždění informací, cen, získání fotografií od výrobce, e-mailová komunikace, řazení produktů apod.)
- Grafické zpracování jedné strany katalogu vyžaduje 4 hodiny práce.
- Distribuci ceníku velkoobchodním partnerům zajistí obchodní zástupci v rámci svých pravidelných cest. Nicméně ceník musí představit a vysvětlit, což zabere 15 minut / 1 ceník.

Tabulka 18: Akční plán – ceníky (vlastní zpracování)

Ceníky		
Cíl	vytvoření image značky	
	informování o produktech a technických informacích	
Podpůrné činnosti	příprava obsahu	
	grafické zpracování	
	tisk + vazba	
	distribuce	
Odpovědnost	obsah: vedoucí obchodu a marketingu	
	grafické zpracování: DTP studio	
	tisk: vedoucí obchodu a marketingu	
	distribuce: obchodní zástupci	
Náklady	tisk + vazba	96 000 Kč
	personální náklady: příprava (50 str. x 6 h x 300 Kč/h)	90 000 Kč
	personální náklady: grafika (50 str. x 4 h x 300 Kč/h)	60 000 Kč
	personální náklady: distribuce (15 p x 0,25 h x 300 Kč/h)	1 125 Kč
	celkem bez DPH	247 125 Kč

Centrální vzorkovna

V České republice je nutné vytvořit alespoň jednu centrální vzorkovnu, kde bude vystaven kompletní sortiment výrobce XY. Bude se jednat o hlavní vzorkovnu firmy Proceram a.s. v Plzni, jelikož tato vzorkovna je největší a i díky svému zázemí je nejvhodnější pro prezentaci sortimentu nejen koncovým zákazníkům, ale i velkoobchodním zákazníkům a odborné veřejnosti.

Velké části sortimentu XY bude věnována také vzorkovna v Praze na Zličíně, která je centrem jednání o význačných strategických i developerských projektech, které jsou realizovány v hlavním městě České republiky.

Předpoklady pro vyčíslení nákladů jsou následující:

- Tato akce proběhne jednorázově.
- Dohromady na obou prodejnách bude vyvzorováno 70 ks zařizovacích předmětů v průměrné hodnotě 3 500 Kč (s finanční podporou výrobce).
- Návrh jedné vzorkovny zabere 6 pracovních hodin.
- Objednávka a naskladnění zařizovacích předmětů vyžaduje 3 hodiny práce.
- Instalace zařizovacích předmětů bude trvat 40 hodin práce.

Tabulka 19: Akční plán - centrální vzorkovna (vlastní zpracování)

Centrální vzorkovna		
Cíl	vytvoření image značky	
	prezentace produktů značky	
Podpůrné činnosti	výběr zařizovacích předmětů a rozmístění do kójí	
	objednávka zařizovacích předmětů	
	naskladnění zařizovacích předmětů	
	instalace zařizovacích předmětů	
Odpovědnost	výběr a rozmístění: provozní ředitel střediska	
	objednávka a naskladnění: vedoucí logistiky	
	instalace: provozní ředitel střediska	
Náklady	fakturovaná částka za zboží (70 x 3 500 Kč)	245 000 Kč
	personální náklady: příprava (2 x 6 h x 300 Kč/h)	3 600 Kč
	personální náklady: objednání + sklad (2 x 250 Kč + 1 x 200 Kč)	700 Kč
	personální náklady: instalace (40 h x 220 Kč/h)	8 800 Kč
	celkem bez DPH	258 100 Kč

Školení pro velkoobchodní zákazníky v Plzni

Nejprve bude obchodním ředitelem proveden výběr 15 regionálních zástupců z velkoobchodní sítě A-Keramika Group, kterým bude v daných regionech garantována exkluzivita na zboží výrobce XY se všemi výhodami ochrany projektů. Zástupci vybraných partnerů budou seznámeni na vzorkovnu do Plzně na prezentaci výrobce a jeho produktů. Zajištěn bude společný oběd pro všechny účastníky formou rautu v prostorách společnosti.

Předpoklady pro vyčíslení nákladů jsou následující:

- Tato akce proběhne jednorázově.
- Analýza velkoobchodních partnerů a výběr 15 zástupců vyžaduje 5 hodin práce generálního ředitele (díky dobré znalosti zákazníků z již probíhající spolupráce), musí být tedy kalkulována odpovídající hodinová mzda.
- Organizace prezentace zabere 8 hodin.
- Každého partnera budou zastupovat průměrně 2 osoby.
- Obědový raut bude kalkulován 400 Kč / osoba + 100 Kč / osoba nápoje.
- Školení se bude účastnit generální ředitel, product manager a 3 obchodní zástupci.
- Délka trvání celé akce bude 6 hodin.

Tabulka 20: Akční plán – školení pro VO zákaznky v Plzni (vlastní zpracování)

Školení pro VO zákaznky v Plzni		
Cíl	prezentace výrobce a jeho produktů	
	představení plánovaných komunikačních aktivit	
Podpůrné činnosti	výběr regionálních zástupců	
	organizace prezentace v Plzni	
Odpovědnost	výběr zástupců: generální ředitel	
	organizace prezentace: sekretariát společnosti	
	prezentace výrobce: product manager	
Náklady	náklady na raut pro 40 osob (40 x 500 Kč)	20 000 Kč
	personální náklady: výběr zástupců (5 h x 1 000 Kč/h)	5 000 Kč
	personální náklady: organizace (8 h x 300 Kč/h)	2 400 Kč
	personální náklady: účast (6 x 1 000 Kč/h + 6 x 4 x 300 Kč/h)	13 200 Kč
	celkem bez DPH	40 600 Kč

Akce na vzorování pro velkoobchodní zákaznky

Po prezentaci v Plzni budou pro tyto VO zákaznky spuštěny 3 akce na podporu vzorování:

- **dodatkové skonto 30 %:** formou dobropisu po vystavení produktu (neomezeně),
- **2 ks za cenu 1:** od stejné položky, tj. 1 ks na vzorkovnu a 1 ks na sklad zdarma, formou dobropisu po vystavení produktu (akce platná 2 měsíce),
- **výměna 1 ks za 1 ks:** možnost výměny 1 ks stávajícího zařizovacího předmětu libovolného výrobce ze vzorkovny za 1 ks sanitární keramiky výrobce XY ve stejné cenové hladině (akce platná 2 měsíce).

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- 15 regionálních zástupců bude vzorovat pouze série s nejvyšší prodejností.
- Nejvyužívanější akce bude „Výměna 1 ks za 1 ks“, jelikož VO zákazníci si musí v omezeném období udělat prostor v kóších pro vystavení nové sanitární keramiky a není jednoduché v reálném čase vyprodat stávající výrobky.
- Množství vystavených výrobků se bude lišit v závislosti na velikosti prodejny zástupce. Při podpoře ze strany výrobce skontem 75 % budou investice na vyvzorování jednoho zákazníka činit 15-40 tisíc Kč, bude tedy kalkulováno průměrně 30 tisíc Kč na jednoho zákazníka.
- Průběh akcí budou zajišťovat obchodní zástupci, přičemž agendě budou věnovat 20 hodin měsíčně.

Tabulka 21: Akční plán – akce na vzorování pro VO zákaznící (vlastní zpracování)

Akce na vzorování pro VO zákaznící		
Cíl	podpořit vzorování produktů na prodejních zákaznících	
Podpůrné činnosti	zajištění průběhu akcí na vzorování	
Odpovědnost	průběh akcí: obchodní zástupci jednotlivých zástupců	
Náklady	náklady na vzorování partnerů (15 p x 30 000 Kč)	450 000 Kč
	personální náklady: agenda akcí (2 m x 20 h x 300 Kč/h)	12 000 Kč
	celkem bez DPH	462 000 Kč

Školení pro velkoobchodní zákaznící v Itálii

VO zákaznící budou v průběhu prvního roku zavádění výrobce XY na český trh pozváni na dvoudenní školení do Itálie, jehož hlavní náplní bude návštěva vzorkovny a výrobního závodu XY. Zákaznící zde nejen načerpají inspiraci ve způsobu vzorování, ale především projdou kompletním školením o sortimentu výrobce, možnostech využití jednotlivých výrobků, či jejich technických vlastnostech. Návštěva celého zázemí včetně výrobního závodu je pro výrobce nejlepší možnou prezentací, jelikož právě zde každý pochopí výjimečnost a kvalitu výrobce. Program školení bude doplněn o inspirující návštěvu 2 vzorkoven dodavatelů keramických obkladů a dlažeb, proto budou celkové náklady rozloženy mezi více výrobců.

Předpoklady pro vyčíslení nákladů jsou následující:

- Účast 2 zástupců z 15 spolupracujících firem.
- Organizace školení vyžaduje 24 hodin práce.
- Příprava obsahu a grafické zpracování pozvánky zabere celkem 3 hodiny.
- Společnost Proceram a.s. bude zastupovat generální ředitel, product manager a 3 obchodní zástupci.
- Délka školení bude 2 dny, tzn. personální náklady na účast budou kalkulovány jako 2 x 8 hodin.
- Náklady na dopravu si VO zákaznící hradí sami, pro zaměstnance společnosti Proceram a.s. však je nutné kalkulovat 3 auta, vzdálenost je 1700 km a kalkulovaná cena 10 Kč/ km zahrnuje benzin, mýtné, amortizaci, pojištění, silniční daň apod.
- Náklady na ubytování bude z poloviny (tzn. 1 noc) hradit firma Proceram a.s., druhá noc bude v režii VO zákaznících, případně výrobce.

- 2/3 účastníků bude ubytováno ve dvoulůžkových pokojích (12 pokojů), 1/3 v jednolůžkových (12 pokojů), průměrná cena ubytování je dle průzkumu oblasti kalkulována na 1 800 Kč / pokoj včetně snídaně.
- Proběhnou 2 společné večeře, přičemž jedné se budou účastnit také zástupci výrobce XY. Náklady na tuto večeři ponese výrobce.
- Na večeři včetně posezení do nočních hodin je kalkulováno 1 850 Kč / osoba.
- Pro zaměstnance společnosti se musí započítat také zahraniční stravné. Základní sazba pro Itálii dosahuje výše 45 Eur/ den, jelikož však zaměstnancům bude bezplatně poskytnuto jídlo ve výši základní sazby, případně jim pouze 25 % (tzn. 11,25 Eur / den / osoba, Euro je cca 27,50).
- Jelikož bude program školení doplněn o návštěvu dalších dvou dodavatelů, budou náklady na prezentaci výrobce XY tvořit pouze 40 % z celkového rozpočtu školení.

Tabulka 22: Akční plán – školení pro VO zákazníky v Itálii (vlastní zpracování)

Školení pro VO zákazníky v Itálii		
Cíl	prezentace výrobce a jeho produktů	
	školení sortimentu včetně technických vlastností + inspirace	
	budování vztahů se zákazníky	
Podpůrné činnosti	organizace školení	
	příprava obsahu pozvánek	
	grafické zpracování pozvánek	
	zajištění průběhu události	
Odpovědnost	organizace: sekretariát společnosti	
	obsah pozvánky: sekretariát společnosti	
	grafické zpracování: DTP studio	
	průběh: generální ředitel	
Náklady	ubytování (24 pokojů x 1 800 Kč)	43 200 Kč
	společná večeře (35 x 1 850 Kč)	64 750 Kč
	doprava (3 x 1700 km x 10 Kč/km)	51 000 Kč
	personální náklady: organizace (24 h x 300 Kč/h)	7 200 Kč
	personální náklady: tvorba pozvánek (3 h x 300 Kč/h)	900 Kč
	personální náklady: účast (2 d x 8 h x (1 000 Kč/h + 4 x 300 Kč/h))	35 200 Kč
	personální náklady: stravné (2 d x 5 p x 11,25 x 27,5 Kč)	3 100 Kč
	<i>celkem bez DPH</i>	<i>205 350 Kč</i>
	celkem pro výrobce XY	82 140 Kč

7.8.3 Události a zážitky

Událost pro odbornou veřejnost

Významné firmy v regionu budou osloveny a pozvány na vzorkovnu, kde proběhne prezentace výrobce XY pro odbornou veřejnost. Součástí akce bude také představení novinek v oboru keramických obkladů a dlažeb. Večer bude tematicky zaměřen na italské produkty včetně ochutnávky italských sýrů a vín.

Dominantním cílem této akce je vytváření osobních vztahů s odbornou veřejností tak, aby získali především vztah k firmě Proceram a.s. a ne ke konkrétnímu zboží či značce. Akce by měla být nápomocná nejen k vytváření dlouhodobých vztahů se spolupracujícími firmami, ale i k rozvoji nové spolupráce.

Následně bude vydána tisková zpráva o průběhu, která bude umístěna na webových stránkách společnosti Proceram a.s. i na českých stránkách výrobce XY, aby se i ostatní potenciální zájemci o akci dozvěděli a chtěli se zúčastnit příští prezentace.

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- V průběhu prvního roku uskuteční 3 prezentace v Plzni a 3 v Praze.
- Organizace první události ve městě vyžaduje 8 pracovních hodin, další dvě události již pouze 4 hodiny.
- Příprava obsahu jedné pozvánky a její grafické zpracování zabere celkem 3 hodiny práce, ostatní pozvánky se budou lišit pouze datem či místem konání, úpravy činí pouze 15 minut.
- Každé akce se zúčastní průměrně 20 hostů.
- Společnost Proceram a.s. bude zastupovat generální ředitel, product manager a vždy 3 project manageři, kteří mají na starost spolupráci s odbornou veřejností.
- S ohledem na kvalitní italská vína budou kalkulovány náklady na catering v hodnotě 1 000 Kč / osoba.
- Akce bude trvat 3 hodiny.

Tabulka 23: Akční plán – událost pro odbornou veřejnost (vlastní zpracování)

Událost pro odbornou veřejnost		
Cíl	zvýšení povědomí o značce	
	prezentace výrobce a jeho produktů	
	budování vztahů se zákazníky	
Podpůrné činnosti	organizace události	
	příprava obsahu pozvánek	
	grafické zpracování pozvánek	
	zajištění průběhu události	
Odpovědnost	organizace: sekretariát společnosti	
	obsah pozvánky: vedoucí obchodu a marketingu	
	grafické zpracování: DTP studio	
	průběh: generální ředitel	
Náklady	náklady na catering (6 x 30 osob x 1000 Kč)	180 000 Kč
	personální náklady: organizace ((2 x 8h + 4 x 4 h) x 300 Kč/h)	9 600 Kč
	personální náklady: tvorba pozvánek ((3 + 6 x 0,25) x 300 Kč/h)	1 350 Kč
	personální náklady: účast (6 x 3 h x (1 000 Kč/h + 4 x 300 Kč/h))	39 600 Kč
	celkem bez DPH	230 550 Kč

7.8.4 Přímý marketing

Direct mail

Spolupracující architekti, instalatéři, stavební firmy a developerské skupiny budou oslovovány prostřednictvím zajímavých prezentací, které budou zasílány e-mailem jako součást pravidelných newsletterů, které společnost Proceram a.s. pravidelně rozesílá.

Struktura prezentací bude shodná s reklamou v odborných časopisech. V průběhu prvního roku bude prezentace zaměřena dominantně na značku XY s pouhým vyobrazením vybraných výrobků, v druhém roce se již budou více přibližovat konkrétní informace o jednotlivých produktech a třetí rok bude zaměřen více na výjimečné a inovativní produkty. Zároveň budou prezentace doplněny o již podepsané kontrakty projektů či realizované stavby.

Obsah prezentací bude přizpůsoben cílovým skupinám. Architektům budou představeny hlavně designově výjimečné série a technické zajímavosti, ostatním shodně především ekonomické série.

Předpoklady pro vyčíslení ročních nákladů jsou následující:

- V prvním roce bude pro obě skupiny připraveno 6 prezentací, které budou rozeslány v průběhu roku (období letních prázdnin a vánočních svátků vynecháno).
- Příprava obsahu jedné prezentace vyžaduje 3 hodiny práce.
- Grafické zpracování jedné prezentace zabere 1 hodinu práce.
- Rozesílání jedné prezentace včetně úvodního dopisu zabere 1 hodinu práce.

Tabulka 24: Akční plán – direct mail (vlastní zpracování)

Direct mail		
Cíl	zvýšení povědomí o značce	
	vytvoření image značky	
Podpůrné činnosti	příprava obsahu (6x2 prezentace)	
	grafické zpracování	
	rozesílání prezentací	
Odpovědnost	obsah: vedoucí obchodu a marketingu	
	grafické zpracování: DTP studio	
	rozesílání: sekretariát společnosti	
Náklady	personální náklady: příprava (12 prez. x 3 h x 300 Kč/h)	10 800 Kč
	personální náklady: grafika (12 x 1 h x 300 Kč/h)	3 600 Kč
	personální náklady: rozesílání (12 x 1 h x 300 Kč/h)	3 600 Kč
	celkem bez DPH	18 000 Kč

7.8.5 Osobní prodej

Osobní prodej bude zajišťován na vzorkovnách společnosti Proceram a.s. i regionálních zástupců. Úkolem prodejního personálu je poskytnout koncovému zákazníkovi maximální servis a odborné poradenství při výběru obkladů, dlažeb i zařizovacích předmětů. Prodejci však musí brát v potaz také obchodní hledisko. Odtud vyplývají požadavky na proškolení a motivaci pracovníků, čemuž se věnuje následující kapitola. Jako podpora prodeje poslouží výborná prezentace zboží na vzorkovnách, interaktivní TV, odnosné katalogy a ceníky.

7.8.6 Komunikační nástroje ovlivňující zaměstnance

Školící programy

Odborní prodejci i obchodní zástupci musí perfektně ovládat kompletní sortiment výrobce XY včetně technických vlastností a možností využití. Důležitou součástí je také obchodní argumentace, tzn. znalost silných stránek výrobce i jednotlivých produktů. Pro prodejce i obchodní zástupce společnost Proceram a.s. pravidelně organizuje nejen odborná školení, ale také školení zaměřená na prodejní dovednosti, psychologii prodeje apod. Do ročního plánu školících programů je tedy nutné zakomponovat samostatné školení zaměřené na výrobce XY.

Motivační akce

Ačkoliv jsou zaměstnanci opakovaně informováni o obchodní politice společnosti, musí se apelovat na význam exkluzivního zavedení nové značky na český trh s ohledem na situaci na trhu, cenové války a hrozbu internetu. Při výběru obkladů, dlažeb i zařizovacích předmětů se zákazníkem by měl odborný prodejce upřednostňovat výrobky s exkluzivním zastoupením, k čemuž také musí být motivován. Za efektivní stimulační nástroj je považován podíl na celkovém měsíčním obratu daného výrobce na jednotlivých pobočkách.

7.9 Náklady na marketingovou komunikaci

Tabulka 25 zobrazuje celkové roční náklady na marketingovou komunikaci, prostřednictvím které bude uvedena značka XY na český trh. Téměř polovinu nákladů tvoří podpora prodeje, kde nejnákladnější je investice do vzorkoven velkoobchodních zákazníků. Tato investice je však pro společnost Proceram a.s. nevyhnutelná. Získání exkluzivity pro zastoupení na trhu je totiž podmíněno určitým objemem odběrů, které však může společnost garantovat pouze s dopomocí velkoobchodních zákazníků. Mít exkluzivní zboží v sortimentu je samozřejmě přínosné i pro regionální zástupce, nicméně i přesto musí být motivováni k upřednostňování těchto produktů. Výhodné podmínky na vzorování jsou jedním z prostředků podpory prodeje distributorů. Dále se na celkovém rozpočtu významně podílí reklama, respektive inzerce v odborných časopisech. Tento způsob prezentace dostává značku XY a její produkty do povědomí koncového zákazníka a také vytváří image značky.

Tabulka 25: Celkové roční náklady na marketingovou komunikaci (vlastní zpracování)

Komunikační nástroj	
Reklama	1 071 150 Kč
Odborné časopisy	937 800 Kč
Internetová prezentace	133 350 Kč
Podpora prodeje	1 229 215 Kč
Katalogy	139 250 Kč
Ceníky	247 125 Kč
Centrální vzorkovna	258 100 Kč
Školení pro velkoobchodní zákazníky v Plzni	40 600 Kč
Akce na vzorování pro velkoobchodní zákazníky	462 000 Kč
Školení pro velkoobchodní zákazníky v Itálii	82 140 Kč
Události a zážitky	230 550 Kč
Události pro odbornou veřejnost	230 550 Kč
Přímý marketing	18 000 Kč
Direct mail	18 000 Kč
Celkové roční náklady na marketingovou komunikaci	2 548 915 Kč

7.10 Časová analýza přípravy marketingové komunikace

Předpokladem je, že projekt zavedení značky XY na český trh bude realizován v průběhu tří let. V rámci této práce byla navrhována marketingová komunikace na první rok, která s sebou nese nejvyšší náklady, ale také největší časovou náročnost na přípravu. Vzhledem k tomu, že většina přípravných aktivit zajišťuje společnost z vlastních personálních zdrojů, není pro ni dostačující pouze informace o celkových nákladech, ale také časová náročnost přípravy. K časové analýze bude využita metoda CPM (Critical Path Method), která určí nejkratší možnou dobu trvání přípravy všech podkladů marketingové komunikace. Doba trvání jednotlivých činností a jejich návaznost se odhaduje následovně:

Tabulka 26: Časový plán přípravy marketingové komunikace (vlastní zpracování)

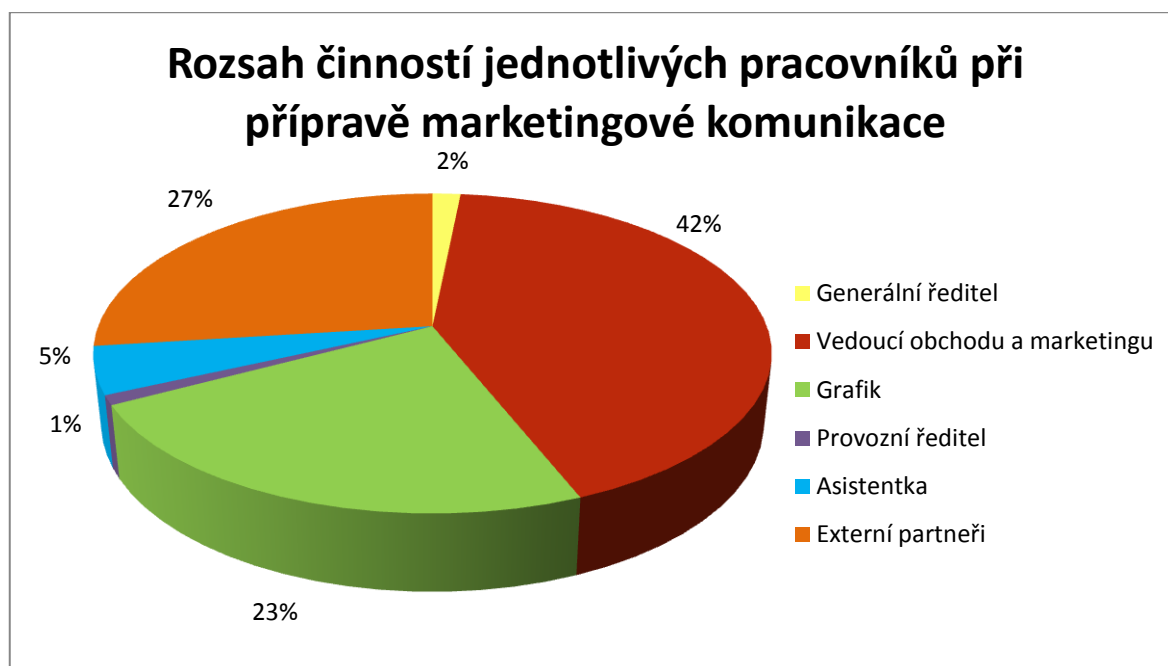
	Pracovník	Popis činnosti	Doba trvání (hodiny)	Předchozí činnosti
A	1	Zahájení přípravy marketingové komunikace generálním ředitelem	3	-
B	4	Návrh centrálních vzorkoven + objednání	13	A
C	-	Dodací lhůta zboží	80	B
D	-	Instalace zboží	40	C
E	2	Příprava obsahu webových stránek + zajištění	80	A
F	-	Tvorba webových stránek + spuštění	200	E
G	2	Příprava obsahu ceníků	300	E
H	3	Grafické zpracování ceníků	200	G
I	-	Tisk a vazba ceníků	40	H
J	2	Příprava obsahu katalogů (2 x 8 stran)	96	G
K	3	Grafické zpracování katalogů (2 x 8 stran)	64	H
L	2	Příprava obsahu inzercí do časopisů	48	J
M	3	Grafické zpracování inzercí do časopisů	32	K
N	1	Příprava školení pro prodejce a obch.zástupce	4	A
O	1	Proškolení prodejců a obchodních zástupců	6	N
P	1	Výběr regionálních zástupců	5	O
Q	5	Organizace školení pro VO zákazníky v Plzni	8	P
R	5	Organizace školení pro VO zákazníky v Itálii	24	Q
S	2	Příprava obsahu pozvánky na školení v Itálii	2	L
T	3	Grafické zpracování pozvánky na školení v It.	1	M
U	2	Příprava obsahu prezentačí pro direct mail	36	S
V	3	Grafické zpracování obsahu pro direct mail	12	T
W	5	Organizace událostí pro odbornou veřejnost	32	R
X	2	Příprava obsahu pozvánky na událost pro odbornou veřejnost	3	U
Y	3	Grafické zpracování obsahu pozvánky na událost pro odbornou veřejnost	2	V
Z	1	Přijetí veškerých připravených podkladů generálním ředitelem	3	D, F, I, O, W, Y

Přípravě marketingové komunikace se bude věnovat 5 pracovníků společnost Proceram a.s. a část aktivit je v rukou externích partnerů. V tabulce 27 je uveden celkový rozsah činností (v hodinách) jednotlivých pracovníků při přípravě marketingové komunikace pro první rok zavedení značky XY na český trh.

Tabulka 27: Celkový rozsah činností jednotlivých pracovníků při přípravě marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Pracovník	Pozice	Celkem (hodiny)
1	Generální ředitel	21
2	Vedoucí obchodu a marketingu	565
3	Grafik	311
4	Provozní ředitel	13
5	Asistentka	64
-	Externí partneři	360

Na přípravě marketingové komunikace pro první rok zavedení značky XY na český trh se při současné struktuře zaměstnanců bude ze 42 % podílet vedoucí obchodu a marketingu. Této přípravě bude věnovat 565 hodin, což je při osmihodinové pracovní době více než 70 pracovních dní nepřetržité činnosti pouze pro tento projekt. Dle úsudku autorky by vzhledem k rozsáhlosti zaměření této pracovnice mělo vedení společnosti zvážit, zda by některé činnosti neměly být delegovány na jiné pracovníky. 23 % přípravy marketingové komunikace náleží grafikovi, který projektu věnuje téměř 39 pracovních dní. V tomto případě je možné zvážit outsourcing některých činností.

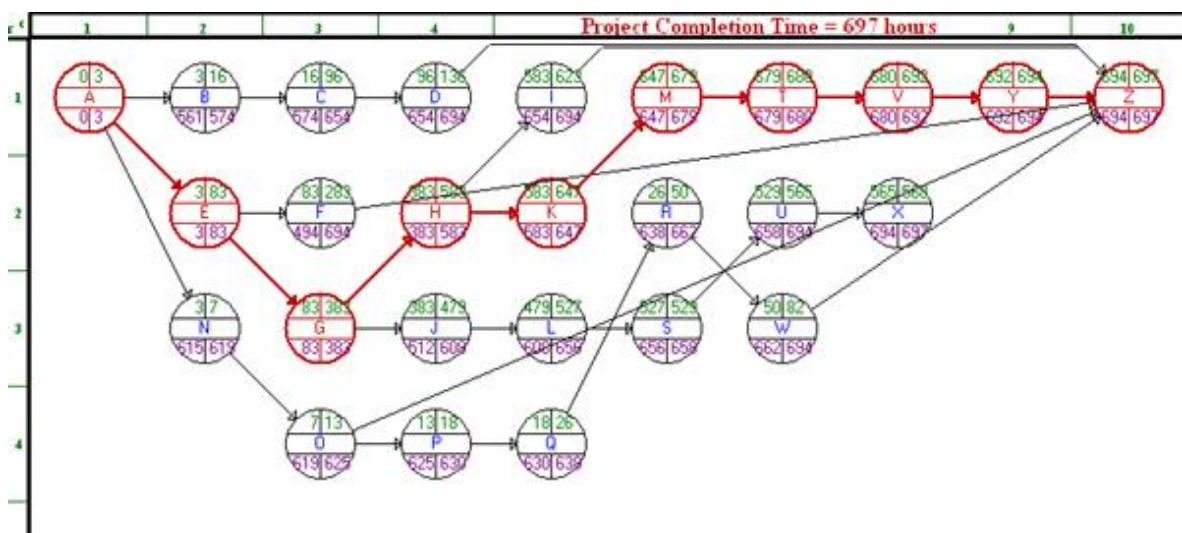


Obrázek 21: Celkový rozsah jednotlivých pracovníků při přípravě marketingové komunikace v procentech (vlastní zpracování)

Zpracováním časové analýzy pomocí softwaru WinQSB bylo zjištěno, že na přípravu marketingové komunikace pro první rok zavedení výrobce XY na český trh je potřeba vyčlenit minimálně 697 hodin, což je při osmihodinové pracovní době více než 87 pracovních dní. Z uvedeného vyplývá, že časovou působnost jednotlivých nástrojů je nutné plánovat také s ohledem na kapacity zaměstnanců.

Obrázek 22 znázorňuje kritickou cestu, kterou tvoří posloupnost následujících činností:

A → E → G → H → K → M → T → V → Y → Z. Žádná z těchto činností se nesmí zpozdít, jelikož by se prodloužila celková doba přípravy marketingové komunikace. Podrobnější výsledky jsou uvedeny v příloze P II.



Obrázek 22: Síťový graf přípravy marketingové komunikace (vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)

7.11 Měření účinnosti marketingové komunikace

V průběhu realizace projektu bude sledováno plnění akčních plánů, které byly navrženy pro jednotlivé komunikační nástroje a hodnocena účinnost marketingové komunikace. Na základě dosažených výsledků za první rok zavádění značky XY na český trh bude stanovena podoba marketingové komunikace včetně rozpočtu pro následující rok projektu. Bohužel ne u všech komunikačních nástrojů lze vyhodnotit jejich působení na cílové skupiny.

Účinnost **inzerce v odborných časopisech** je obtížně měřitelným ukazatelem. Společnost může například díky Kanceláři ověřování nákladu tisku monitorovat tištěný a skutečně prodaný náklad, nicméně působnost reklamy na cílové skupiny již není možné ověřit.

Internetovou prezentaci lze vyhodnotit prostřednictvím služby Google Analytics. Díky této službě lze monitorovat počet návštěvníků stránek, odkud se na stránky dívali, kolik času věnovali sledování stránek, o co se nejvíce zajímali, jakým způsobem se na stránky dostali, zda se na stránky opakovaně vraceli apod.

U **katalogů a ceníků** lze sledovat přibližný počet rozdaných výtisků. Jelikož produkty výrobce XY budou součástí generálního katalogu společnosti Proceram a.s., mělo by být při rozdávání katalogů také monitorováno, za jakým účelem zákazník katalog dostal, respektive co přesně požadoval.

Výsledkem **školení pro VO zákazníky a podpory vzorování** by mělo být nejen nadšení a hojné vzorování výrobků, ale především výsledné prodeje. U jednotlivých zákazníků by tedy měl být monitorován počet prodaných výrobků značky XY a jejich celkový obrat.

Události pro odbornou veřejnost lze vyhodnotit na základě toho, zda jednotliví účastníci projeví zájem o prezentované produkty, jestli opakovaně navštívili vzorkovnu se svými klienty, zda požadovali zpracování cenové nabídky pro konkrétní projekt, jestli byl projekt skutečně realizován apod. Uvedené údaje budou zaznamenávány do databáze společnosti.

Co se týká **direct mailu**, společnost je prakticky schopna evidovat pouze počet a strukturu přímých příjemců těchto zpráv. Další sledování vývoje účinnosti je velmi obtížné, jelikož newsletter může být nadále přeposílán i jiným uživatelům internetu. Určitým měřítkem zájmu může být další komunikace s příjemci zpráv, kteří mohou firmu oslovit s dotazy či požadavky na zaslání katalogu apod.

7.12 Očekávané přínosy projektu

Zpracovaný projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. zavedením nové značky na český trh by měl dle úsudku autorky společnosti zaručit tyto přínosy:

- zvýšení konkurenceschopnosti firmy,
- ochrana firemního know-how,
- eliminace cenových válek v malých i velkých projektech,
- obchodování zboží výrobce XY s dostatečně vysokou marží,
- vysoká kontrola nad zbožím výrobce XY na českém trhu,
- koncoví zákazníci budou schopni vybrané zboží zakoupit přes internet pouze prostřednictvím obchodní sítě A-Keramika Group,
- vzroste úspěšnost dodaných zakázek.

7.13 Riziková analýza

Riziková analýza slouží k identifikaci možných rizik, která by mohla negativně ovlivnit výsledek projektu zavedení značky XY na český trh. Rizika mohou přijít jak z vnějšího prostředí, tak z vnitřního. Na možná rizika je důležité se zaměřit a předcházet jejich vzniku, případně eliminovat jejich dopad.

Hlavní rizika, která mohou mít negativní vliv na úspěšnost projektu, jsou:

- výrobce XY se nedohodne se společností Proceram a.s.,
- neschválení rozpočtu nebo jeho zásadní redukce,
- navýšení předpokládaných nákladů,
- přetížení odpovědných pracovníků,
- nízká účinnost marketingové komunikace,
- nepřijetí zboží výrobce cílovými skupinami,
- ztráta výhradního zastoupení.

V rámci rizikové analýzy bude odhadnuta pravděpodobnost výskytu rizika a stupeň dopadu na úspěšnost projektu. V obou kategoriích může riziko dosahovat nízké, střední nebo vysoké hodnoty. Pro každou hodnotu autorka stanovila číselnou hodnotu a jejich součinem je dán výsledek.

Tabulka 28: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň dopadu			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Společnosti se nedohodnou			x			x	0,563
Neschválení rozpočtu		x				x	0,375
Navýšení předpokládaných nákladů		x		x			0,125
Přetížení odpovědných pracovníků		x			x		0,250
Nízká účinnost mark. komunikace	x				x		0,125
Nepřijetí zboží výrobce	x					x	0,188
Ztráta výhradního zastoupení		x				x	0,375

Na základě výsledných hodnot jsou rizika rozdělena dle důležitosti na vysoká, střední a nízká. Klasifikace rizik dle intervalového rozpětí je uvedena v tabulce 29.

Tabulka 29: Klasifikace rizik (vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko	Výsledek	Důležitost
1.	Společnosti se nedohodnou	0,563	Vysoká 0,376 - 0,563
2. - 3.	Neschválení rozpočtu	0,375	Střední 0,189 - 0,375
2. - 3.	Ztráta výhradního zastoupení	0,375	
4.	Přetížení odpovědných pracovníků	0,250	Nízká 0,000 - 0,188
5.	Nepřijetí zboží výrobce	0,188	
6. - 7.	Navýšení předpokládaných nákladů	0,125	
6. - 7.	Nízká účinnost mark. komunikace	0,125	

7.13.1 Vysoké riziko

Společnosti se nedohodnou

Největším rizikem projektu je, že se výrobce XY se společností Proceram a.s. nedohodnou na exkluzivním zastoupení na českém trhu. Na základě zpracování analytické části této práce a výběru vhodného dodavatele byl již výrobce jménem společnosti Proceram a.s. kontaktován a osloven ve věci vzájemné spolupráce. Prozatím si firmy prostřednictvím elektronické komunikace vyměnily základní informace a obecné prezentační materiály a v současnosti probíhají seznamovací setkání zástupců firem. Nicméně stěžejní bude obchodní jednání, které by mělo proběhnout v červnu 2014 v Itálii. Přestože obecně bývají vyjednávání s dodavateli velmi dlouhá a s celkovým doladěním obchodní politiky mohou trvat i rok, rozhodující bývá mnohdy úvodní jednání. Do této doby musí mít společnost připravenou jasnou představu, jakým způsobem bude novou značku zavádět na český trh, tzn. schválenou marketingovou komunikaci včetně rozpočtu. Dále musí klást firma velký důraz na vlastní prezentaci, kde musí především zvýraznit své přednosti, zároveň však přiznat také negativa, která byla zjištěna SWOT analýzou. Kromě způsobu práce s VO zákazníky a odbornou veřejností je zásadní devizou společnosti také prezentace zboží na vlastních vzorkovnách, z toho důvodu by mělo být snahou společnosti uspořádat příští jednání ve vlastních prostorách v Plzni či Praze.

7.13.2 Střední riziko

Neschválení rozpočtu

Jak bylo zmíněno v kapitole stanovení rozpočtu, rozpočet na marketingovou komunikaci nebyl předem stanoven a managementu společnosti bude teprve prezentován. Pro tuto diskusi musí mít autorka připraveny argumenty, proč volila zmíněné komunikační nástroje a v čem vidí jejich přínos, což je ostatně uvedeno u jednotlivých nástrojů. Dále by také měla vědět, kde by byl eventuelně prostor pro snížení nákladů (např. lze omezit inzerci v odborných časopisech či snížit podporu na vzorování u VO zákazníků). Část rizika neschválení rozpočtu byla již eliminována v průběhu zpracování práce, kdy byl rozsah personálních činností a vyčíslení jejich nákladů konzultován s vedením společnosti.

Ztráta výhradního zastoupení

Toto riziko je velmi důležité nejen z důvodu, že investice do projektu zavedení nové značky na český trh jsou vysoké, ale také stojí spoustu lidského úsilí a vytrvalosti. V případě ztráty výhradního zastoupení přijde vše nazmar, proto se musí brát velký zřetel na dodržování smluvních podmínek s dodavatelem. Nejpravděpodobnějším důvodem ztráty exkluzivity je nedodržení požadovaných odběrů, proto musí být jejich výše reálná a dosažitelná. Aby mohla společnost splnění jejich výše garantovat, musí znát potenciální výši prodeje sanitární keramiky. Jelikož se však jedná již o velmi interní informace, společnost odmítla poskytnout podklady pro zpracování prognózy prodejní křivky.

Přetížení odpovědných pracovníků

Na základě zpracované časové analýzy byla zjištěna vysoká časová náročnost přípravné fáze marketingové komunikace. Aby nedošlo k přetížení odpovědných pracovníků, musí se citlivě načasovat působnost jednotlivých marketingových nástrojů, aby bylo v možnostech pracovníků odvádět kvalitní práci. V případě, že by však sled jednotlivých událostí byl nad časové možnosti jednotlivých pracovníků, dá se tomuto riziku předejít delegováním některých činností na další pracovníky, případně jejich outsourcingem.

7.13.3 Nízké riziko

Nepřijetí zboží výrobce cílovými skupinami

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, jelikož zboží výrobce XY plně odpovídá designu produktů, které jsou na českém trhu úspěšné a ceny jsou vysoce konkurenceschopné. Především pro koncového zákazníka je při výběru sanitární keramiky klíčová

cena, design a kvalita, kterou je možné u výrobce garantovat. Stupeň dopadu je však na úspěšnost projektu vysoký, proto není radno dané riziko podceňovat. Výskyt rizika se dá eliminovat především volbou obsahu sdělení v rámci marketingové komunikace.

Navýšení předpokládaných nákladů

Aby nedošlo k navýšení předpokládaných nákladů, je vhodné do celkového rozpočtu započítat finanční rezervu. Dále se dá riziko eliminovat včasnou objednávkou služeb od externích dodavatelů, eventuelně smluvením dlouhodobých kontraktů. Jelikož společnost disponuje dostatečným kapitálovým vybavením, neměly by vyšší náklady projekt ohrozit.

Nízká účinnost marketingové komunikace

Účinnost marketingové komunikace musí být pravidelně monitorována a v případě zjištění nízké účinnosti musí být marketingový mix operativně změněn. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika však je nízká, jelikož byly navrhnuty v praxi již osvědčené nástroje komunikačního mixu. Dopad na úspěšnost projektu byl vyhodnocen jako střední, jelikož marketingová komunikace bude připravována s velkým časovým předstihem, při případném zjištění nízké účinnosti by tedy bylo spousta práce odvedeno zcela zbytečně.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování projektu zavedení nové značky na český trh za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Proceram a.s. Nutnost zavedení nové značky na český trh vyplývá ze situace na trhu a snahy firmy o změnu pozice na trhu prostřednictvím nových způsobů práce s investory a odbornou veřejností, které nelze rozvíjet se značkou zdevastovanou internetem a konkurenční válkou firem.

Na základě analytické části práce bylo zjištěno, že v oblasti keramických obkladů a dlažeb se poměrně daří situaci na trhu stabilizovat, jelikož se firmy snaží soustředit na odlišné výrobce. Největším problémem v této oblasti je český výrobce Rako, kterého trh žádá, nicméně výrobce žádným způsobem nekoordinuje obchodní politiku distributorů. Hrozba cenových válek s konkurenty a bojů s internetovými obchody je zde vysoká a zboží je tedy obchodováno s velmi nízkou marží. Konkurenční výhodou společnosti Proceram a.s. je, že výrobky tohoto výrobce je schopna doplnit o dekorace vyráběné ve vlastním závodě TechnoArt, ať už se jedná o různé mozaiky, prořezané dekorace či rozřezání formátů dlaždice na menší formáty. Konkurence není schopna tyto prvky nahradit, což při jejich výběru zákazníkem zvyšuje pravděpodobnost dodání společností Proceram a.s.

U zařizovacích předmětů však není tak jednoduché soustředit se na odlišné výrobce, proto je stabilizace složitější. Boj s konkurenty a internetovými obchody je rozšířen o boj s instalatéry, kteří mají s některými velkoobchody (např. PTÁČEK - velkoobchod, a.s.) výhodné smluvní podmínky na nákup sanitární keramiky. S ohledem na výše uvedené bylo rozhodnuto o nutnosti exkluzivního zavedení nového výrobce sanitární keramiky na český trh.

Na začátku projektu byl vybrán potenciální dodavatel pro zavedení na český trh. Na základě analýzy zemí původu byla vzhledem k požadavkům na logistiku zvolena Itálie. Itálie je pro firmu Proceram a.s. efektivní, jelikož odtud dováží obklady a dlažby, navíc je zde vysoká koncentrace výrobců sanity. Výběr potenciálního dodavatele probíhal na základě veřejně dostupných informací, dialogů s odborníky a podzimní účasti na italském veletrhu Cersaie 2013. Jako optimální se jeví výrobce XY, který splňuje požadovaná kritéria, kterými jsou ekonomická stabilita, šíře sortimentu, design, cenová úroveň a dodací lhůty.

Na základě této analýzy byl výrobce XY jménem společnosti Proceram a.s. osloven prostřednictvím dopisu, který naznačil úvahy o zavedení značky na český trh. Reakce výrobce byla pozitivní, nicméně opatrná. V současné době probíhají oboustranná seznamovací se-

tkání, kdy si společnosti prezentují především základní charakteristiky a rozsah svých činností. První zásadní obchodní jednání je aktuálně plánováno na červen 2014.

Dále byla v projektové části zpracována příprava marketingové komunikace pro zavedení výrobce XY na český trh včetně volby nástrojů komunikačního mixu. Volba komunikačních nástrojů se odvíjela nejen od subjektivního názoru autorky, která se v odvětví pohybuje 5 let, ale do jisté míry byla také ovlivňována konzultacemi s generálním ředitelem společnosti Proceram a.s. Marketingová komunikace je tedy zcela přizpůsobena praxi v oboru a požadavkům společnosti. Předpokladem je, že projekt zavedení značky XY na český trh bude realizován v průběhu tří let. V rámci této práce byla navržena marketingová komunikace na první rok, která s sebou nese největší náklady, ale také největší časovou náročnost na přípravu. Pro každý komunikační nástroj byl sestaven akční plán včetně nákladové analýzy. Celkový rozpočet na marketingovou komunikaci je odhadován na více než 2,5 mil. Kč. Pomocí metody CPM byla provedena časová analýza přípravy všech podkladů marketingové komunikace, jelikož většinu přípravných aktivit zajišťuje společnost z vlastních personálních zdrojů. Bylo zjištěno, že tato příprava vyžaduje minimálně 87 pracovních dní. Na přípravě se dle stávající struktury zaměstnanců bude nejvíce podílet vedoucí obchodu a marketingu. Zde by společnost měla zvážit delegování některých činností na jiné pracovníky. V diplomové práci nebyl zpracován konkrétní časový plán působení jednotlivých komunikačních nástrojů, jelikož vyjednání podmíněné exkluzivity může trvat půl roku, u složitých dodavatelů však dokonce i 1 rok. Cílem společnosti je vyjednat podmínky případné spolupráce do konce roku 2014, aby zavedení značky na trh mohlo začít již počátkem roku 2015. Pokud by se ale nepodařilo stanovený cíl splnit, muselo by se spuštění marketingové komunikace přizpůsobit konkrétnímu období.

V závěru práce byl projekt podroben rizikové analýze. Pro všechna identifikovaná rizika byl zpracován návrh na jejich eliminaci. Největším rizikem projektu je, že se společnosti na výhradním zastoupení nedohodnou. Společnost Proceram a.s. však může eliminovat riziko tak, že v rámci úvodního obchodního jednání v červnu 2014 představí jasnou představu, jakým způsobem bude novou značku zavádět na český trh. Velký důraz musí být kladen také na vlastní prezentaci, kde musí především zvýraznit své přednosti, zároveň však přiznat také negativa, která byla zjištěna SWOT analýzou.

Realizace projektu by měla společnosti přinést např. zvýšení konkurenceschopnosti, ochranu firemního know-how, eliminaci cenový válek, kontrolu nad zbožím výrobce XY na českém trhu či obchodování zboží s dostatečně vysokou marží.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- AAKER, David, 2003. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 306 s. ISBN 80-7226-885-6.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I): konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- HANZELKOVÁ, Alena et al, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2013 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 733 s. ISBN 0-13-145757-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr Mulač, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2007. *Marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 610 s. ISBN 978-0-273-70693-9.
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PŘIBOVÁ, Marie et al, 2000, *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR, 2003, *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing, 250 s. ISBN 80-86419-38-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Webové zdroje:

FOLTÝN, Ivan, 20. 9. 2000. Konkurenceschopnost - mlhavý pojem nebo ekonomicky měřitelná veličina?. In: *Agris.cz* [online]. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/100980>

Keramika Soukup: O nás. *Keramika Soukup: Obklady a dlažby* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.keramikasoukup.cz/o-nas>

Koupelny a kuchyně od SIKO: O společnosti. *KOUPELNY a KUCHYNĚ od SIKO: koupelna, plánované a sektorové kuchyně, vana, dlažba, obklady, baterie* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.siko-koupelny.cz/clanek/spolecnost/>

KOUPELNY JAS: *koupelny, obklady, dlažby, vany, koupelnový nábytek, baterie* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.koupelny-jas.cz/>

M.B.Keramika: Od skromných začátků po kvalitní značku. *M.B.Keramika: Specialista na koupelny s tradicí od roku 1991* [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.mbkeramika.cz/o-nas>

Ptáček velkoobchod: O společnosti. *Ptáček velkoobchod* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ptacek.cz/clanek/o-spolecnosti-112425.aspx>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Ostatní zdroje:

Prezentace výrobce XY

Proceram, 2014. *Interní materiály: profil společnosti*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to Business
CAD	Computer Aided Design
CPM	Critical Path Method
ČNB	Česká národní banka
DAGMAR	Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results
DIY	Do It Yourself
DTP	DeskTop Publishing
GE	General Electric
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TMS	Technology Modern System
VO	Velkoobchodní zákazník
WOM	Word of Mouth
XY	Označení pro potenciálního dodavatele
YZ	Označení pro nadnárodní skupinu, do které patří dodavatel XY

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví</i>	16
<i>Obrázek 2: Zaměření během vývoje firmy</i>	20
<i>Obrázek 3: GE matice</i>	24
<i>Obrázek 4: Model marketingové komunikace</i>	30
<i>Obrázek 5: Kroky při přípravě efektivní komunikace</i>	31
<i>Obrázek 6: Marketingový komunikační mix</i>	35
<i>Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2013 ve společnosti Proceram a.s.</i>	41
<i>Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Proceram a.s.</i>	42
<i>Obrázek 9: Vzorkovny firmy Proceram a.s. v Plzni (vlevo) a v Praze – Zličíně (vpravo)</i>	43
<i>Obrázek 10: Konceptní rozdělení vzorkovny firmy Proceram a.s. v Praze – Zličíně</i>	44
<i>Obrázek 11: Outletová vzorkovna firmy Proceram a.s. v Praze – Uhřetěvesi</i>	44
<i>Obrázek 12: Mapa prodejen obchodní sítě A-Keramika Group</i>	45
<i>Obrázek 13: Přehled dokončených bytů v Praze v období 1/2012 – 12/2013</i>	46
<i>Obrázek 14: Ukázky z nabídky závodu TechnoArt</i>	47
<i>Obrázek 15: Vývoj obrátu konkurence v letech 2008 – 2012</i>	62
<i>Obrázek 16: Vývoj zisku konkurence v letech 2008 – 2012 v tis. Kč</i>	63
<i>Obrázek 17: Mapa prodejen společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s.</i>	64
<i>Obrázek 18: Mapa prodejen společnosti SIKO KOUPELNY a.s.</i>	65
<i>Obrázek 19: GE matice</i>	71
<i>Obrázek 20: Výrobní závod XY</i>	78
<i>Obrázek 21: Celkový rozsah jednotlivých pracovníků při přípravě marketingové komunikace v procentech</i>	100
<i>Obrázek 22: Síťový graf přípravy marketingové komunikace</i>	101

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů.....</i>	14
<i>Tabulka 2: SWOT analýza</i>	21
<i>Tabulka 3: Obecné charakteristiky společnosti Proceram a.s.</i>	39
<i>Tabulka 4: Historie společnosti Proceram a.s. v kostce.....</i>	41
<i>Tabulka 5: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Proceram a.s. v letech 2011 – 2013</i>	42
<i>Tabulka 6: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. v letech 2008 – 2012.....</i>	54
<i>Tabulka 7: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. v letech 2008 – 2012</i>	56
<i>Tabulka 8: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti SIKO CB, a.s. v letech 2008 – 2012</i>	56
<i>Tabulka 9: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti KERAMIKA SOUKUP a.s. v letech 2008 – 2011</i>	58
<i>Tabulka 10: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti Koupelny JaS, s.r.o. v letech 2008 – 2011</i>	59
<i>Tabulka 11: Vývoj finančních ukazatelů ve společnosti M.B.KERAMIKA spol. s r.o. v letech 2008 – 2011</i>	60
<i>Tabulka 12: SWOT analýza společnosti Proceram a.s.....</i>	66
<i>Tabulka 13: Vyhodnocení faktorů přitažlivosti odvětví</i>	70
<i>Tabulka 14: Vyhodnocení faktorů pozice podniku</i>	71
<i>Tabulka 15: Akční plán - odborné časopisy</i>	85
<i>Tabulka 16: Akční plán - internetová prezentace</i>	86
<i>Tabulka 17: Akční plán – katalogy</i>	88
<i>Tabulka 18: Akční plán – ceníky.....</i>	89
<i>Tabulka 19: Akční plán - centrální vzorkovna.....</i>	90
<i>Tabulka 20: Akční plán – školení pro VO zákazníky v Plzni</i>	91
<i>Tabulka 21: Akční plán – akce na vzorování pro VO zákazníky</i>	92
<i>Tabulka 22: Akční plán – školení pro VO zákazníky v Itálii</i>	93
<i>Tabulka 23: Akční plán – událost pro odbornou veřejnost</i>	95
<i>Tabulka 24: Akční plán – direct mail</i>	96

<i>Tabulka 25: Celkové roční náklady na marketingovou komunikaci.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka 26: Časový plán přípravy marketingové komunikace</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 27: Celkový rozsah činností jednotlivých pracovníků při přípravě marketingové komunikace</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 28: Riziková analýza.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabulka 29: Klasifikace rizik.....</i>	<i>104</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Nástroje marketingové komunikace

Příloha P II: Časová analýza přípravy marketingové komunikace

PŘÍLOHA P I: NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

a) se spotřebitelem

Prvek komunikačního mixu	Konkrétní forma nástroje	Převážné uplatnění nástroje pro komunikační cíl:			
		povědomí o značce	upřednostnění značky	vyzkoušení značky	věrnost značce
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ televizní ▪ tisková a elektronická ▪ velkoplošná ▪ dopravní prostředky a komunikace ▪ veřejná místa s vysokým provozem ▪ vnější balení ▪ vnitřní balení ▪ displeje v místě prodeje ▪ DVD 	x	x	x	
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ soutěže, hry, loterie ▪ kupony, zvýhodněná balení, dárek zdarma ▪ sdružené akce podpory prodeje ▪ vzorky zdarma, demonstrační verze ▪ bezplatné vyzkoušení produktu ▪ road show ▪ materiály pro podporu v místě prodeje ▪ dočasné nebo trvalé prezentační celky ▪ nízkouročené financování ▪ výkup starých výrobků ▪ věrnostní programy 	x	x	x	x
Přímý a interaktivní marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ písemný ▪ telemarketing ▪ elektronický 	x	x	x	x
Dvoustupňová komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ přes tvůrce mínění ▪ přes referenční skupiny (septanda, chat, blogy) 	x	x	x	x

Prvek komunikačního mixu	Konkrétní forma nástroje	Převážné uplatnění nástroje pro komunikační cíl:			
		povědomí o značce	upřednostnění značky	vyzkoušení značky	věrnost značce
Publicita - PR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiskové zprávy, ▪ filmové a jiné záznamy ▪ tiskové konference ▪ prezentační akce ▪ sponzorská činnost, filantropie ▪ charitativní dary ▪ lobbování ▪ vztahy s komunitou 	x x x x x	x x x	x	x
Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poradenství prodavačů a obchodních zástupců ▪ prodejní prezentace ▪ prodejní setkání 		x	x	
Události a zážitky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sport ▪ zábava ▪ festivaly ▪ umění ▪ exkurze ▪ firemní akce ▪ pouliční aktivity 				

(Jakubíková, 2013, s. 302 – 303)

b) s distribučními kanály

Komunikační nástroj	Konkrétní forma nástroje
Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osobní jednání ▪ telefonický prodej
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obchodní konference ▪ audiovizuální prezentace a školení ▪ katalogy a jiné informační materiály ▪ vzorky ▪ finanční pobídky ▪ zákaznické věrnostní programy ▪ účast na motivaci koncového zákazníka ▪ materiály na podporu v místě prodeje
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podniková ▪ produktová
Public relations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiskové zprávy, rozhovory ▪ konference, semináře, apod. ▪ sponzorství ▪ společenské akce

(Jakubíková, 2013, s. 304)

c) se zaměstnanci

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytuje základní informace o firmě, její kultuře a cílech 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brožura představující organizaci ▪ pracovní manuál ▪ schéma organizační struktury ▪ telefonní seznam
Průběžné informace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajišťovat potřebné informace ▪ zapojovat do dění ▪ podněcovat vlastní iniciativu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ firemní memoranda ▪ interní časopisy ▪ nástěnky ▪ výroční zprávy ▪ elektronická pošta ▪ intranet ▪ schůzky týmů, oddělení ▪ vnitropodnikové konference ▪ pracovní výjezdy ▪ programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuze)
Personální systémy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motivovat a oceňovat výkon ▪ hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční ohodnocení ▪ nefinanční výhody ▪ hodnotící systémy ▪ školicí a vzdělávací programy
Vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doplňující celkový obraz o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podniková reklama ▪ firemní identita ▪ podnikové public relations ▪ prezentace v médiích

(Jakubíková, 2013, s. 305)

PŘÍLOHA P II: ČASOVÁ ANALÝZA PŘÍPRAVY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Tabulka: Řešení časové analýzy přípravy marketingové komunikace (vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)

04-12-2014 16:21:46	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	no	13	3	16	561	574	558
3	C	no	80	16	96	574	654	558
4	D	no	40	96	136	654	694	558
5	E	Yes	80	3	83	3	83	0
6	F	no	200	83	283	494	694	411
7	G	Yes	300	83	383	83	383	0
8	H	Yes	200	383	583	383	583	0
9	I	no	40	583	623	654	694	71
10	J	no	96	383	479	512	608	129
11	K	Yes	64	583	647	583	647	0
12	L	no	48	479	527	608	656	129
13	M	Yes	32	647	679	647	679	0
14	N	no	4	3	7	615	619	612
15	O	no	6	7	13	619	625	612
16	P	no	5	13	18	625	630	612
17	Q	no	8	18	26	630	638	612
18	R	no	24	26	50	638	662	612
19	S	no	2	527	529	656	658	129
20	T	Yes	1	679	680	679	680	0
21	U	no	36	529	565	658	694	129
22	V	Yes	12	680	692	680	692	0
23	W	no	32	50	82	662	694	612
24	X	no	3	565	568	694	697	129
25	Y	Yes	2	692	694	692	694	0
26	Z	Yes	3	694	697	694	697	0
	Project	Completion	Time	=	697	hours		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			