

# Marketingové komunikace armovny Výztuž CZ

Bc. Vít Mach

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vít Mach**  
Osobní číslo: **K13456**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingové komunikace armovny Výztuž CZ**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši odborné literatury týkající se problematiky marketingových komunikací a tvorby marketingového plánu.
2. Stanovte cíl práce a definujte výzkumné otázky.
3. Charakterizujte marketingové aktivity podniků působících na konkurenčních trzích.
4. Analyzujte stávající komunikaci společnosti Výztuž CZ, s.r.o.
5. Zodpovězte výzkumné otázky. Vypracujte možná doporučení a návrhy pro budoucí komunikaci značky Výztuž CZ v cílovém segmentu zákazníků.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 278. 978-80-24715-35-3.
- DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 581. 978-80-247-0254-1.
- KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 224. 978-80-247-3541-2.
- KARLÍČEK, Miroslav, a další. Základy marketingu. Praha : Grada publishing, a.s., 2013. str. 256. 978-80-247-4208-3.
- KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 800. 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philip, a další. Moderní marketing. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 1048. 978-80-247-1545-2.
- PLESKAČ, Jiří a SOUKUP, Leoš. Marketing ve stavebnictví. Praha : Grada Publishing, a.s., 2001. str. 224. 978-80-247-0052-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 320. 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2006. str. 121. 80-7179-367-1.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. str. 499. 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Tomáš Šula**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**24. dubna 2015**

dne

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka 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 obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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.

Ve Zlíně 20. dubna 2015 .

VÍT MACH   
Jméno, příjmení, podpis

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 nevyděláčně 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 nahlížení 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 požítovat 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.

(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 výdělků jim 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 přihledne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem této diplomové práce je analýza marketingových komunikací společnosti Výztuž CZ, která podniká na trhu dodavatelů betonářské oceli pro stavební firmy. K optimalizaci stávajícího stavu budou také přidány návrhy jednotlivých nástrojů, které v tomto oboru nejsou obvyklé. Podkladem pro zhodnocení výchozí situace a návrhy je teoretická základna vztahující se k předmětu této práce. V následující praktické části je specifikován podnik Výztuž CZ, přiblížen jeho výrobní program a základní přístup k podnikání. Právě ten je pro úspěšné etablování na trhu důležitý a de facto je to i jedna z konkurenčních výhod. Poznatky z dotazníkového šetření napříč stavebními firmami v České republice jsou pak použity jako podklad pro návrhy nových konkurenčních výhod, který mají vést k vybudování silné pozice mezi konkurenčními podniky.

Klíčová slova: marketing ve stavebnictví, marketingová komunikace, analýza současného stavu, věrnostní program, benefity, akce pro zákazníky.

## **ABSTRACT**

The subject of this diploma thesis is to analyze marketing communications of company Vyztuz CZ. The company operates on the market of suppliers of reinforcing steel for construction companies. In order to optimize existing condition will be also added suggestions of individual instruments, which are not common in this field. The theoretical basis relating to the subject of this thesis is the base for the evaluation of the initial situation. In the following practical part the company Reinforcement CZ is specified, its production program is described and the basic approach to business. Because the basic approach to business itself is important to successful establishment on the market de facto it is one of the competitive advantages. Findings from the survey across construction firms in the Czech Republic are then used as a basis for designing new competitive advantages, which should lead to creating a strong position among competitive companies.

Keywords: marketing in the construction industry, marketing communications, analysis of the current state, loyalty program, benefits, customer events

Tato práce by nemohla vzniknout bez společnosti Výztuž CZ, s.r.o., respektive jednatele Martina Navláčila jr. Také tímto mu chci poděkovat za čas, prostor a možnosti pracovat na tomto tématu své diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat Mgr. Tomáši Šulovi za vedení práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích.

V neposlední řadě musím vyjádřit respekt a vděčnost mé ženě Kateřině.

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

21. dubna 2015

Vít Mach

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>13</b>
1.1    MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	13
1.2    PŘÍPRAVA REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	13
1.2.1    Analýzy výchozího stavu .....	14
1.2.1.1    Situacioní analýza (5C).....	15
1.2.1.2    PEST analýza.....	16
1.2.1.3    Bostonská (BCG) matice .....	17
1.2.1.4    SWOT analýza.....	17
1.2.1.5    Model pěti konkurenčních sil .....	19
<b>2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
2.1    STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU .....	21
2.1.1    Stanovení poslání .....	21
2.1.2    Cíle společnosti .....	22
2.1.3    Kritické faktory úspěchu .....	23
2.2    PROCES PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	24
2.3    MARKETINGOVÉ CÍLE .....	25
2.4    MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	26
2.5    MARKETINGOVÝ MIX .....	27
2.6    KOMUNIKAČNÍ MIX .....	27
2.6.1    Komunikační cíle .....	28
2.6.2    Optimalizace komunikačního mixu .....	29
2.6.3    Reklama.....	29
2.6.4    Podpora prodeje .....	30
2.6.5    Osobní prodej.....	30
2.6.6    Direct marketing.....	31
2.6.7    Public relations.....	31
2.6.8    Další součásti komunikačního mixu .....	31
2.7    KOMUNIKAČNÍ PLÁN .....	31
2.7.1    Rozdíly v plánování komunikace.....	32
2.7.1.1    Strategie tlaku .....	32
2.7.1.2    Strategie tahu .....	32
2.7.2    Časový plán.....	33
2.7.3    Rozpočet komunikační strategie .....	33
2.7.3.1    Stanovení rozpočtu .....	33
2.7.3.2    Cenový strop .....	34
2.8    MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE STAVEBNICTVÍ .....	35
2.8.1    Složitost nákupního chování .....	35
2.8.2    Specifika cenotvorby.....	35
2.8.3    Vliv ekonomiky na stavebnictví.....	35
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>36</b>

3.1	CÍLE PRÁCE .....	36
3.2	VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	36
3.2.1	První výzkumná otázka .....	36
3.2.2	Druhá výzkumná otázka.....	36
3.3	METODA VÝZKUMU.....	36
3.3.1	Výzkumný vzorek .....	37
3.3.2	Distribuce výzkumu .....	37
3.3.3	Způsob zpracování dat .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>38</b>
<b>4</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
4.1	PORTFOLIO SLUŽEB .....	39
4.1.1	Dodávka betonářské oceli .....	39
4.1.2	Ohyb výztuže .....	39
4.1.3	Kari sítě .....	39
4.1.4	Distanční prvky a příslušenství pro uložení oceli .....	39
4.1.5	Dodání na stavbu.....	39
4.2	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU.....	40
4.3	POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE PODNIKU .....	40
4.3.1	Poslání společnosti .....	40
4.3.2	Hodnoty .....	40
4.3.3	Podniková vize .....	40
4.3.4	Cíle společnosti Výztuž CZ .....	40
4.4	MÍSTO PODNIKÁNÍ.....	40
4.4.1	Výrobní prostory jako konkurenční výhoda .....	41
4.4.2	Historie areálu .....	42
4.5	STROJNÍ VYBAVENÍ .....	43
4.6	VÝZNAMNÍ ZÁKAZNÍCI .....	43
4.6.1	Významné reference.....	44
4.7	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	45
4.7.1	PEST analýza .....	45
4.7.1.1	Politické prostředí .....	45
4.7.1.2	Ekonomické prostředí .....	46
4.7.1.3	Sociální a demografické faktory .....	47
4.7.1.4	Technologické prostředí .....	47
4.7.2	Model pěti konkurenčních sil.....	47
4.7.2.1	Noví konkurenti vstupující do odvětví .....	48
4.7.2.2	Substituční výrobky .....	48
4.7.2.3	Dodavatelé .....	49
4.7.2.4	Odběratelé – zákazníci.....	49
4.7.2.5	Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu.....	49
4.7.2.6	Celková atraktivita oboru.....	49
4.7.3	SWOT analýza .....	50
4.7.3.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	51
4.8	STÁVAJÍCÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	52
4.8.1	Stanovené cíle .....	52
4.8.2	Rozpočet.....	52



4.8.3	Segmentace zákazníků .....	52
4.8.4	Cílová skupina zákazníků .....	53
4.9	SOUČASNÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	53
4.9.1	Reklama.....	53
4.9.1.1	Polep firemního vozidla.....	53
4.9.1.2	Označení staveb .....	54
4.9.1.3	Tiskové materiály .....	55
4.9.1.4	Online reklama.....	56
4.9.2	Public relations.....	57
4.9.2.1	Web vyztuz.cz.....	57
4.9.2.2	Facebook společnosti.....	57
4.9.3	Podpora prodeje .....	58
4.9.3.1	Akce pro zákazníky .....	58
4.9.3.2	Reklamní předměty.....	59
4.9.4	Direct marketing.....	60
4.9.4.1	Emailový newsletter .....	60
4.9.5	Osobní prodej.....	61
4.10	DŮRAZ NA VIZUÁLNÍ JEDNOTU PREZENTACE .....	61
<b>5</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>63</b>
5.1	STÁVAJÍCÍ ZÁKAZNÍCI .....	63
5.2	POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI .....	71
5.3	SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ OBOU SKUPIN RESPONDENTŮ.....	78
5.3.1	Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu? .....	78
5.3.2	Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli? .....	78
5.3.3	Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat? .....	80
5.3.4	Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo? .....	80
5.3.5	Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální? .....	81
5.3.6	Argumenty pro odběr a zachování věrnosti armovně Výztuž CZ.....	82
5.3.7	Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé? .....	83
5.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	84
5.4.1	Výsledek první výzkumné otázky .....	84
5.4.2	Výsledek druhé výzkumné otázky .....	84
	<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>SITUACE ARMOVNY VÝZTUŽ CZ.....</b>	<b>86</b>
6.1	HOSPODÁŘSKÝ SEGMENT ORIENTO VANÝ NA CENU .....	86
6.2	VLIV ROČNÍCH OBDOBÍ NA CENU .....	86
6.3	MOŽNOST VYUŽITÍ VÝCHOZÍ SITUACE .....	86
<b>7</b>	<b>NÁVRHY .....</b>	<b>87</b>
7.1	SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	87
7.1.1	Důvody .....	87
7.1.2	Nároky na zdroje .....	88

7.2	DIRECT MARKETING .....	89
7.2.1	Komunikační nástroje .....	89
7.2.2	Timing .....	89
7.3	VĚRNOSTNÍ PROGRAM .....	89
7.3.1	Typ věrnostního programu .....	90
7.3.2	Časové ohraničení .....	90
7.3.3	Nároky na zdroje .....	90
7.4	AKCE PRO ZÁKAZNÍKY .....	91
7.4.1	Termíny .....	91
7.4.2	Místo pořádání akce .....	92
7.4.3	Nároky na zdroje .....	92
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>94</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Důvody pro zvolení tématu „Marketingové komunikace armovny Výztuž CZ“ jsou především dva. Prvním je fakt, že tato společnost je mým zaměstnavatelem a mám tedy perfektní vhled do zázemí a vnitřních procesů firmy. Druhým důvodem je následná využitelnost zpracované diplomové práce v běžné marketingové a obchodní komunikaci.

Společnost Výztuž CZ je poměrně mladým podnikem, který si i přesto dokázal najít své pevné místo na trhu dodavatelů betonářské oceli. Přesto, možná i právě proto, se jedná o firmu, která je poměrně pozitivně nakloněna zavádění různých inovací, včetně těch marketingových.

Proto bych rád v rámci této diplomové práce prozkoumal nejen stávající marketingovou strategii a použité nástroje, které vedly v řádu měsíců k naplnění výrobních kapacit. Chci také navrhnout další marketingové a komunikační postupy, které mohou využít inovačního potenciálu. Ten může v ideálním případě vést až k vybudování pozice dodavatele první volby, lídra segmentu trhu a k velmi silným odběratelsko-dodavatelským obchodním vztahům.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Philip Kotler ve své knize Moderní marketing tyto procesy popisuje takto: „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, a další, 2007 str. 39)

Zamazalová a kolektiv popisují marketing jako celou soustavu navzájem prolínajících se jevů, které nemusí vést jen k finančnímu zisku. „Marketing je komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují (dosažení zisku u ziskových organizací, sociální cíle u neziskových organizací).“ (Zamazalová, 2010 str. 8)

V odborné literatuře se lze dočíst také o překotném vývoji v poslední době. V počátcích moderního marketingu bylo cílem oslovit masy, dnes se v široké míře využívá institucionalizovaného marketingu podpořeného moderní výpočetní technikou. (Štědroň, a další, 2009 str. 1)

### 1.1 Marketingové komunikace

Jak uvádí Karlíček, „na současných hyperkonkurenčních trzích se již většina komerčních i nekomerčních organizací bez marketingové komunikace neobejde,“ (Karlíček, a další, 2011 str. 9). Dále popisují, že různorodé subjekty využívají tohoto předávání informací k různorodým cílům, které zdaleka nemusí znamenat koupi konkrétního statku. Jako příklad uvádí na prvním místě samozřejmě přesvědčování zákazníků ke koupi nabízeného zboží či služeb, dále také ovlivňování chování ze strany vládních či neziskových organizací či agitaci politických stran za účelem zisku volebního hlasu.

### 1.2 Příprava realizace marketingové strategie

Vždy je nutné vidět všechny souvislosti a neplánovat využití různých nástrojů a možností nahodile, protože „komunikační kampaň nelze plánovat bez ohledu na celkový marketingový plán. Platí, že komunikační plán z plánu marketingového vychází a je mu podřízen.“ (Karlíček, a další, 2011 str. 11)



Obrázek 1: Základní fáze marketingového plánování (Karlíček, a další, 2011 str. 11)

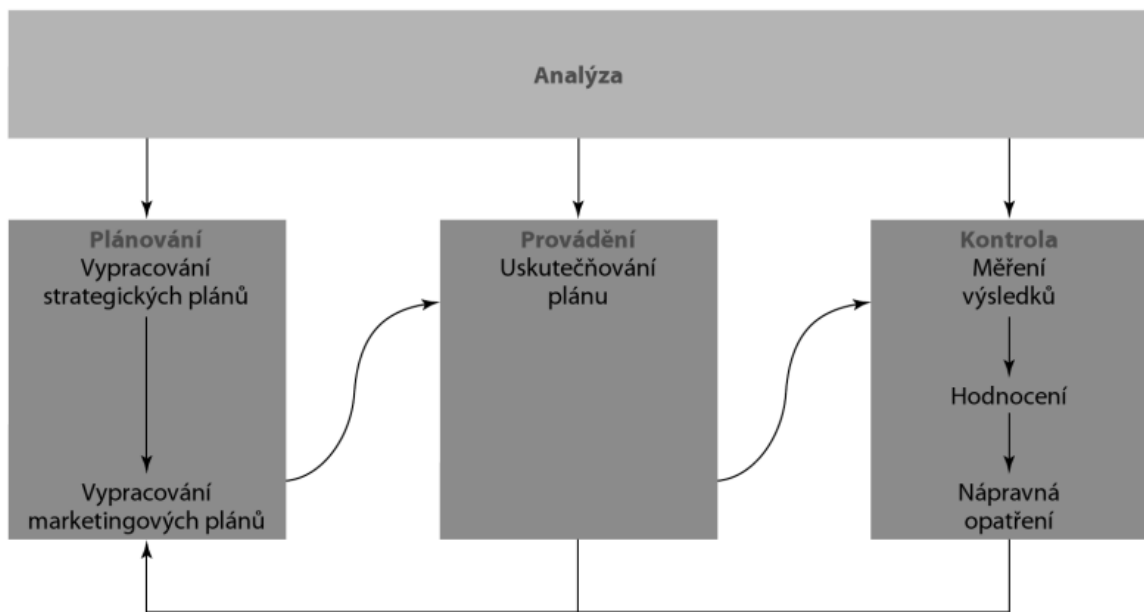
Pro dosažení požadované pozice na trhu musí každý jednotlivý podnik zvolit vhodnou strategii vedoucí k dosažení tohoto cíle. V knize Marketing je popsána posloupnost čtyř základních kroků:

1. „Strategická situační analýza.
2. Projektování marketingové strategie.
3. Implementace a řízení marketingové strategie.
4. Tvorba marketingových programů.“ (Zamazalová, 2010 str. 24)

### 1.2.1 Analýzy výchozího stavu

Jak zmiňuje Kotler, veškeré plánování musí začít vyčerpávající analýzou situace. „Společnost musí analyzovat své prostředí, aby našla atraktivní příležitosti a vyhnula se problémům, které jí hrozí. Musí analyzovat své silné a slabé stránky, ale i současné a potenciálně realizovatelné marketingové akce, aby zjistila, které příležitosti může nejlépe využít. Analýza zajišťuje informace a další vstupy pro všechny následující fáze.“ (Kotler, a další, 2007 str. 89)

Oproti tomu Keřkovský a Vykypěl jako častou chybu zmiňují, že jsou analýzy příliš často zaměřeny na současnou výchozí situaci. Podle těchto autorů přitom musí jít především o identifikaci významnějších dynamických jevů a procesů změn. Tak lze odhadnout vlivy, které budou určovat situaci v budoucnosti. (Keřkovský, a další, 2009 str. 87)



Obrázek 2: Analýza trhu a její vliv na následující plánování, provádění a kontrolu (Kotler, a další, 2007 str. 89)

„Komunikační plánování začíná vždy analýzou situace na trhu... Nedostatečná situační analýza vede k nevhodně stanoveným komunikačním cílům a chybné komunikační strategii. Naopak důsledná situační analýza umožňuje, aby marketéři definovali klíčové problémy a příležitosti na trhu.“ (Karlíček, a další, 2011 str. 12)

Pokud platí, že kreativita a inovace jsou v současnosti hlavním předpokladem pro úspěšný rozvoj podniku (Franková, 2011 str. 8), pak lze jmenovat tři důvody pro strategickou situační analýzu. Zaprvé mohou její výsledky zdůraznit dříve netušenou potřebu inovací, např. při srovnání s konkurencí. Druhým důvodem mohou být inovační impulzy vzešlé z marketingové strategie založené na inovacích a zacyklením tohoto procesu. V poslední řadě lze situační analýzu využít k přezkoumání současných inovací a vybrat ty, které slibují úspěch. (Trommsdorff, a další, 2009 str. 112)

### 1.2.1.1 Situační analýza (5C)

Jakubíková tento přístup ke zkoumání stavu podniku popisuje jako komplexní pro zachycení všech významných vlivů na činnost firmy. Hned dodává, že zjištěné výsledky jsou důležitým podkladem pro tvorbu návrhů budoucích strategií. (Jakubíková, 2008 str. 79)

„Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy.“ (Jakubíková, 2013 str. 94)

Jakubíková i další odborná literatura popisují těchto pět oblastí situační analýzy:

- „Company – podnik;
- Collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- Customers – zákazníci;
- Competitors – konkurenti;
- Climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).“ (Jakubíková, 2008 str. 78)

### **1.2.1.2 PEST analýza**

Tento způsob kritického náhledu na okolní prostředí společnosti se nazývá také jako analýza makroprostředí a zaměřuje se na hodnocení jednotlivých vlivů v okolí podniku. Název je složen z počátečních písmen těchto vlivů – politické (Political), ekonomické (Economic), sociální, (Social) a technologické (Technological). Jako důležitý výsledek kniha Moderní metody a techniky marketingového výzkumu zmiňuje nejen statistická data, ale především trendy, podle kterých lze odhadovat další vývoj. (Kozel, a další, 2011 str. 45)

Vochozka a kolektiv doplňují, že je PEST analýza s narůstajícím významem vztahu k životnímu prostředí v posledních letech často rozšiřována o faktor ekologie. Pak se realizuje tzv. STEPE analýza. Vzápětí je však dodáno, že celkový počet faktorů makroprostředí může být neomezený. Autoři dodávají, že je nutné vybrat prioritní faktory, které se dotýkají konkrétního podniku. (Vochozka, a další, 2012 str. 344)

Faktor přírodního prostředí ale např. Karlíček řadí k technologickým faktorům a de facto tak zachovává původní PEST analýzu. Nachází však shodu v názoru, že nelze zahrnout všechny aspekty makroprostředí. Také podle něj by došlo k zahlcení analýzy příliš velkým množstvím zbytečných informací. (Karlíček, a další, 2013 str. 35)

„V rámci analýzy se snažíme především o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu,
- jejich zhodnocení a výběr významných prvků,
- odhad trendů a intenzity působení vlivů,
- posouzení časového horizontu.“ (Kozel, a další, 2011 str. 45)

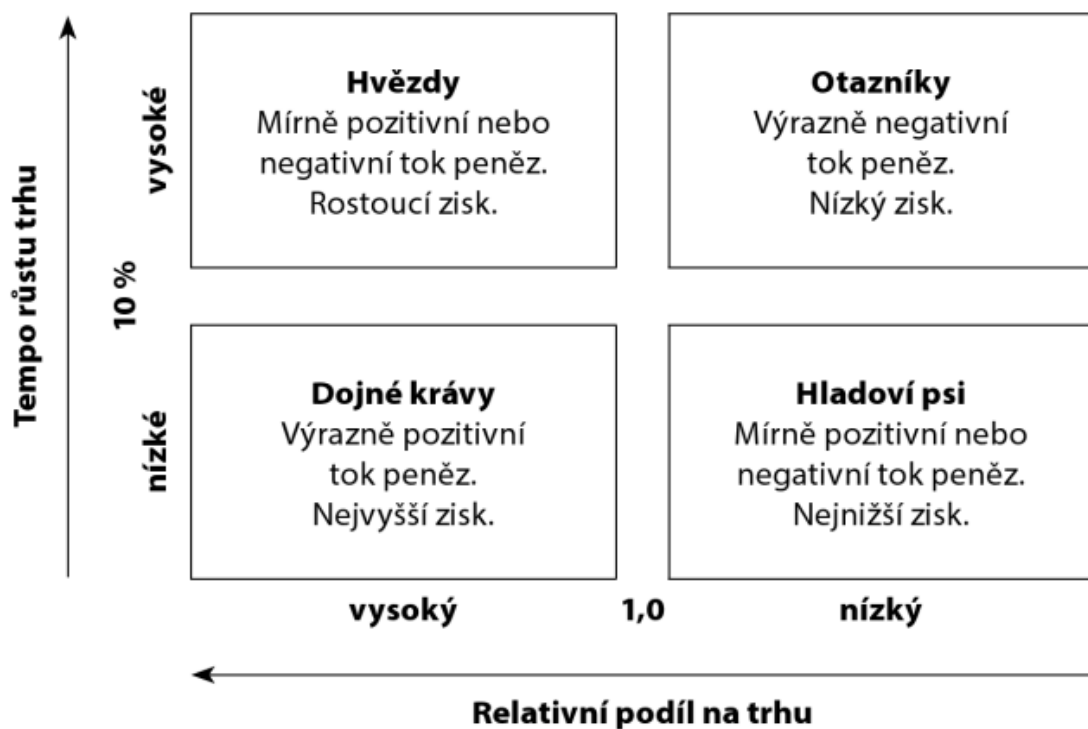


### 1.2.1.3 Bostonská (BCG) matice

„Tato metoda rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál a které pouze ‚polykají‘ zdroje podniku.“ (Mallya, 2007 str. 92)

Podle Vašítkové je BCG matice postavena na tezi, že ziskovost podniku je spojena s dosaženým podílem firmy na trhu a s růstem tohoto trhu. Jako hranici mezi vysokým a nízkým podílem na trhu stanovuje hodnotu 1. Tržní růst měří v ročních procentních přírůstcích a jako pozitivní růst nastavuje hodnotu 10 %. (Vašítková, 2014 str. 54)

Doležal a kolektiv pak vidí přínos bostonské matice při rozhodování o přijetí nového produktu či služby do stávajícího portfolia. Podle odhadu chování na trhu lze stanovit, jestli novinka bude hvězdou (velké tempo růstu a vysoký podíl na trhu) či naopak psem (nízký růst, nízký podíl na trhu). (Doležal, a další, 2012 str. 62)



Obrázek 3: Standardní podoba matice BCG (Vašítková, 2014 str. 54)

### 1.2.1.4 SWOT analýza

„Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (strength) a

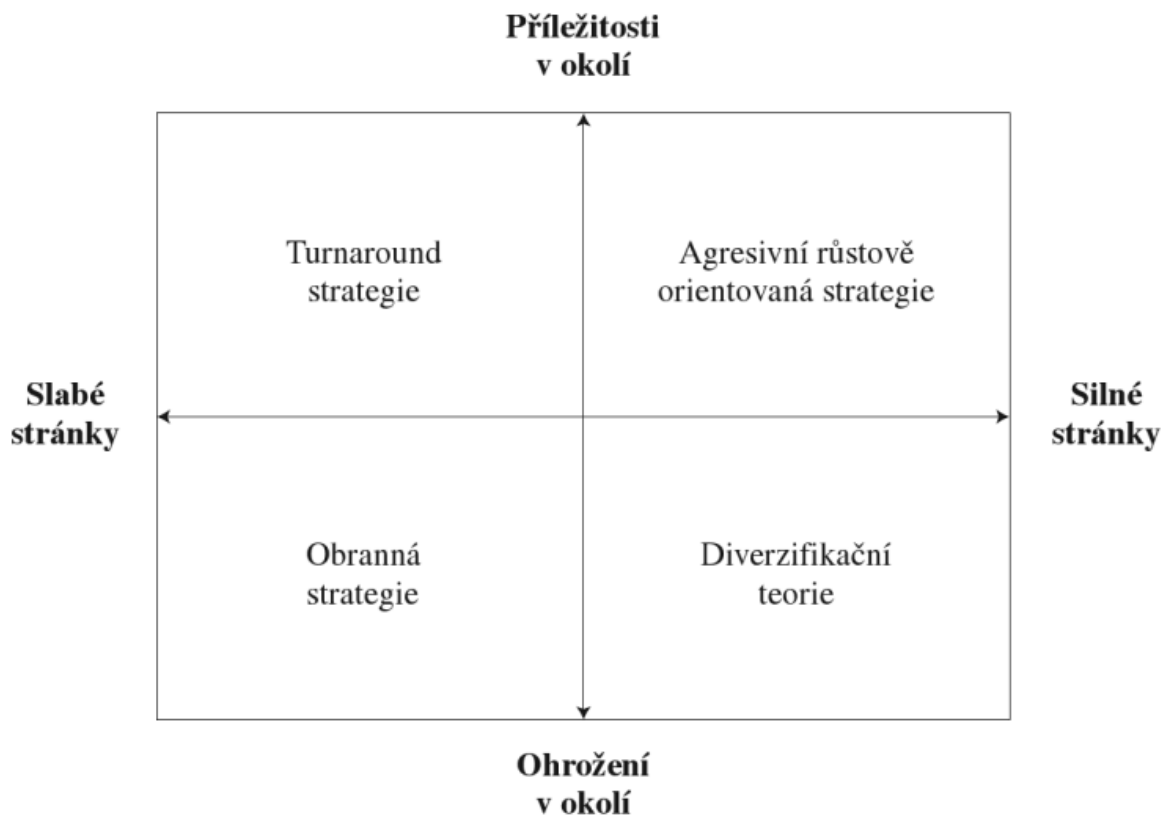
slabých (weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (opportunities) a hrozbách (threats).“ (Kozel, 2006 str. 39)

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (+):</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (-):</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (+):</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p><b>HROZBY (-):</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>

Obrázek 4: Jednoduché grafické vyjádření SWOT analýzy (Kozel, 2006 str. 39)

V dalším popisu Kozel připomíná základní postupy při využití SWOT analýzy k rozvoji a zabezpečení podniku – omezení slabých stránek, podpora těch silných, využívání příležitostí ve svém okolí a snaha odhadnout a následně zamezit případným hrozbám. Důsledkem této soustavné činnosti může být získání nové a další konkurenční výhody. (Kozel, 2006 str. 39)

Sedláčková jednoduchý výčet jednotlivých charakteristik a možností doplňuje o praktické využití. V případě, že konkrétní příležitost odpovídá silná stránka, pak je vhodné se na tuto oblast zaměřit (zahájit agresivní růstově orientovanou kampaň). Jiný segment obrázku 5 níže představuje situaci, kdy má podnik silnou stránku ohroženou nepřízní okolí. Řešením je omezit možný vliv ohrožení a zaměřit se na posílení silných stránek (tzv. diverzifikační strategie). Tzv. turnaround strategii může společnost zahájit ve chvíli, kdy má sice dostatek příležitostí, ale není na tuto situaci připraven. Musí se tedy obrazně řečeno obrátit nazpět a znásobit své silné stránky. Nejhorší situaci představuje stav, kdy má firma mnoho slabých stránek a navíc ji její okolí ohrožuje. V krajním případě musí podnik svůj tržní podíl opustit. (Sedláčková, 2006 str. 92)



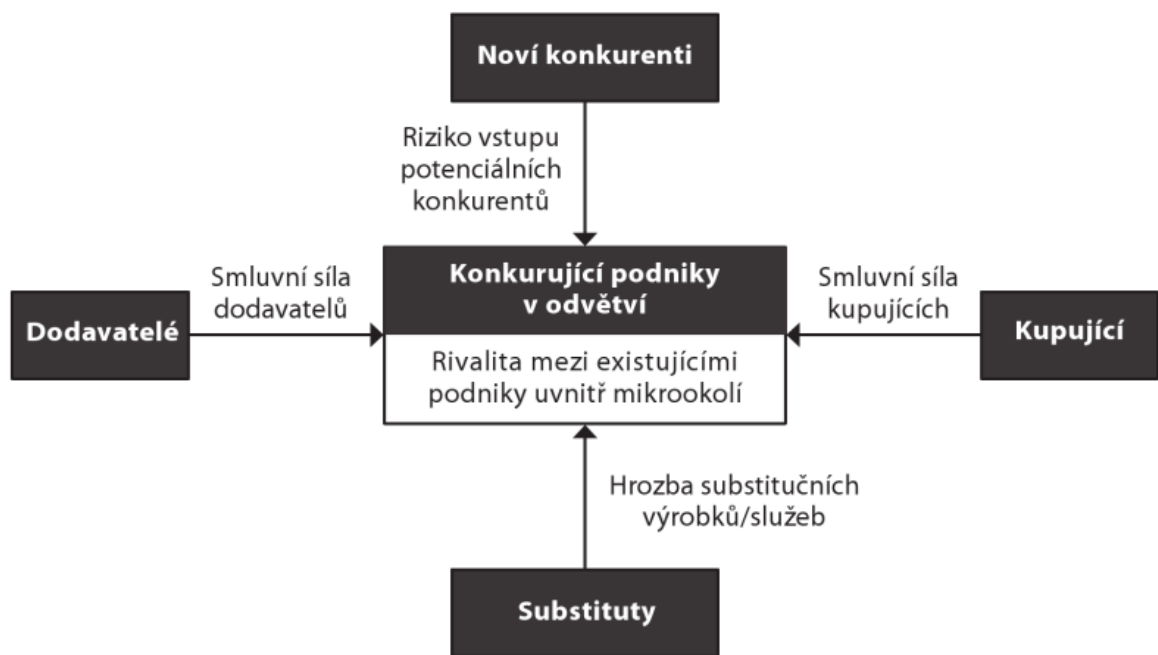
Obrázek 5: SWOT analýza a možnosti využití podle Sedláčkové (Sedláčková, 2006 str. 92)

#### 1.2.1.5 Model pěti konkurenčních sil

Podle Dedouchové může být tento přístup ke zkoumání rizik významným pomocníkem manažerů při odhalování příležitostí a hrozeb pro podnik. Výsledkem jsou vlivy, které je vhodné využít nebo naopak omezit. (Dedouchová, 2001 str. 17)

Porter stanovil těchto pět základních sil působících na podnik:

1. „Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers).
2. Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers).
3. Hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry).
4. Hrozba substitutů (threat of substitutes).
5. Rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).“  
(Keřkovský, a další, 2009 str. 109)



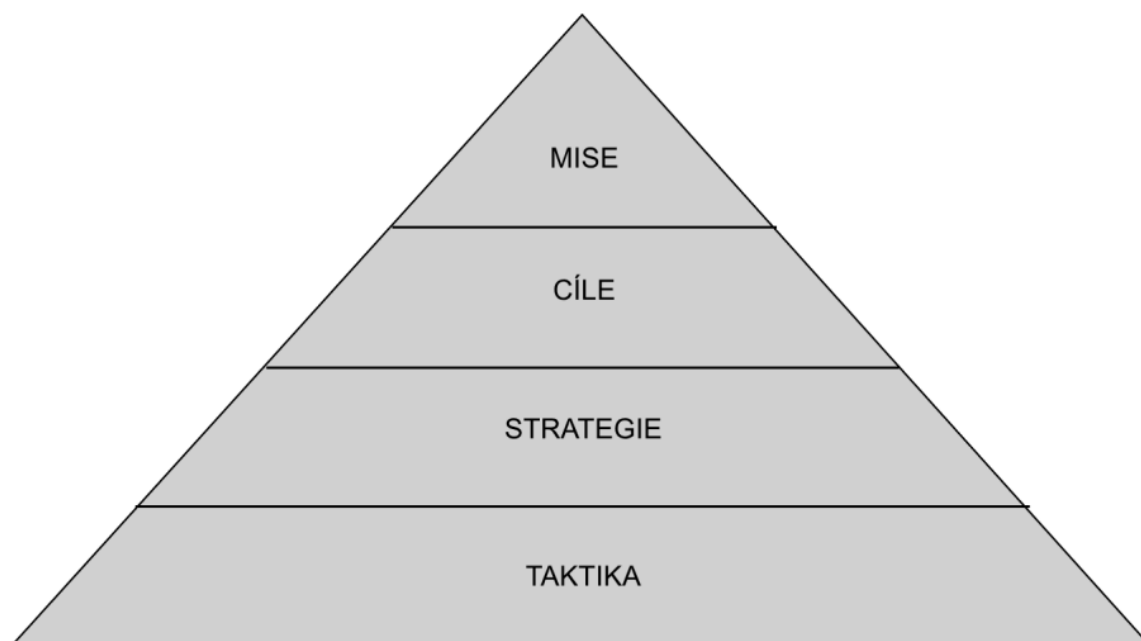
Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Blažková, 2007 str. 57)

Důležitým výsledkem, byť může být i nepojmenovaný, je působení těchto sil na konkrétní podnik, kterému brání ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. (Dedouchová, 2001 str. 17)

## 2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

### 2.1 Strategické plánování podniku

Jak říká Mallya, „úloha marketingu ve strategickém řízení organizace a v ostatních funkcích organizace je nenahraditelná. Proces marketingového managementu by měl zahrnovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňujících marketingovou strategii organizace.“ (Mallya, 2007 str. 57)



Obrázek 7: Hierarchie stanovení poslání, cílů, strategie a taktiky podniku (Žůrková, 2007 str. 15)

#### 2.1.1 Stanovení poslání

Fotr a další spoluautoři říkají, že poslání musí vycházet z historie podniku, jejích schopností a hodnot. Jedná se o základní myšlenku ‚smyslu bytí‘ každé společnosti a umožňuje jednoduchou prezentaci všem rozhodujícím stranám. Stanovené poslání by mělo dát nejobecnější odpovědi na tři základní otázky:

1. Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
2. Čím bude organizace výjimečná a pro koho budou její produkty určeny?
3. Co chce organizace dosáhnout? (Fotr, a další, 2012 str. 34)

„Poslání organizace musí být formulováno jasně, stručně a obsažně, má být stručné co do délky a obsažné co do rozsahu... Vymezení poslání má být motivující, jasné, realizovatelné, ale ne restriktivní.“ (Vašítková, 2014 str. 46)

Vašítková upozorňuje, že do poslání nepatří kvantitativní informace, tyto měřitelné cíle by měly být obsaženy v cílech organizace. (Vašítková, 2014 str. 46)

### 2.1.2 Cíle společnosti

Dedouchová shrnuje význam podnikových cílů takto: „charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie... Ovšem nakonec všechny cíle by měly směřovat k jednomu – k maximalizaci bohatství vlastníků podniku.“ (Dedouchová, 2001 str. 12)

Mallya přidává čtyři okrajové podmínky, které vedou k cíli podniku – a to vytváření zisku:

1. „Vztahy mezi pracovníky (měřítkem může být např. odměna, jistota pracovního místa, seberealizace),
2. kapitálové vztahy (měřítkem mohou být např. dividendy, právo na požitky),
3. dodavatelské vztahy (měřítkem mohou být např. dlouhodobé dodací smlouvy, podpora zvyšování produktivity, termínované splatnosti),
4. společenské přínosy (měřítkem může být např. zachování životního prostředí, daně a odvody, podpora místních iniciativ, uvolňování pracovníků pro politické úkoly).“ (Mallya, 2007 str. 32)

„Nicméně, Peter E. Drucker a další teoretikové v oblasti řízení varují před orientací podniku pouze na jeden ukazatel. Např. pouhá orientace na ROI může odvést pozornost manažerů a svést je ke špatným rozhodnutím, jako je např. maximalizace ROI z krátkodobého hlediska.“ (Dedouchová, 2001 str. 13)

Mallya také zdůrazňuje, že zodpovědnost za formulování cílů nese vedení podniku, ale že je zároveň vhodné naslouchat a aplikovat rady a argumenty zaměstnanců. (Mallya, 2007 str. 32)

Při stanovení jednotlivých cílů je vhodné zajistit splnění sedmi podmínek, kterým se dle prvních písmen anglických názvů říká SMARTER:

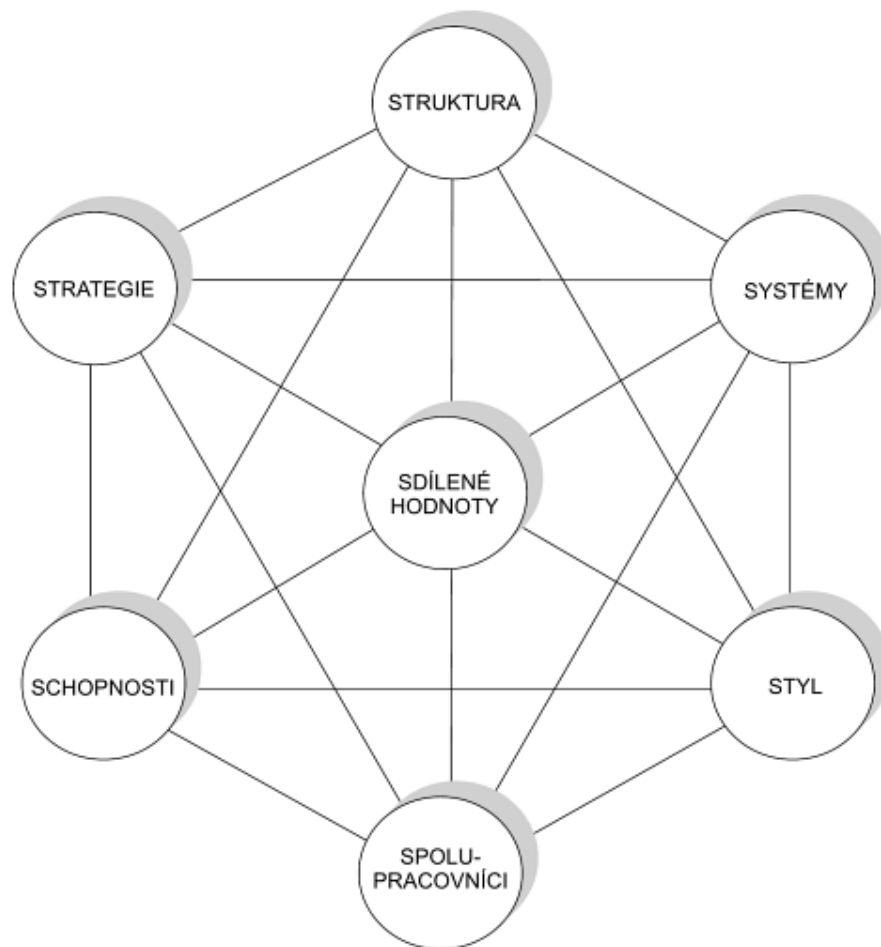
- „Specific (konkrétní);
- Measureble (měřitelný);
- Achieavable (dosažitelný);

- Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);
- Time framed (časově ohraničený);
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- Resourced (zaměřený na zdroje).“ (Fotr, a další, 2012 str. 37)

### **2.1.3 Kritické faktory úspěchu**

Podle Fotra a dalších existuje několik základních faktorů, tzv. ‚kritických faktorů úspěchu‘, které rozhodují o úspěchu podniku. Tyto okolnosti zahrnují rozličné skutečnosti a momenty, které mají vliv na budoucí prosperitu organizace. Podle autorů je lze vnímat jako nutně splněné podmínky, aby byl dosažen stanovený strategický cíl. (Fotr, a další, 2012 str. 109)

Faktory úspěchu přehledně popsal Smejkal a Rais. Sestavili rámec 7S faktorů, kde jsou jako hlavní zmíněny vlivy strategie a struktury firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení podniku, systémy a postupy firmy, kultura společnosti. (Smejkal, a další, 2013 str. 39)



Obrázek 8: Rámec 7S kritických faktorů úspěchu (Smejkal, a další, 2013 str. 40)

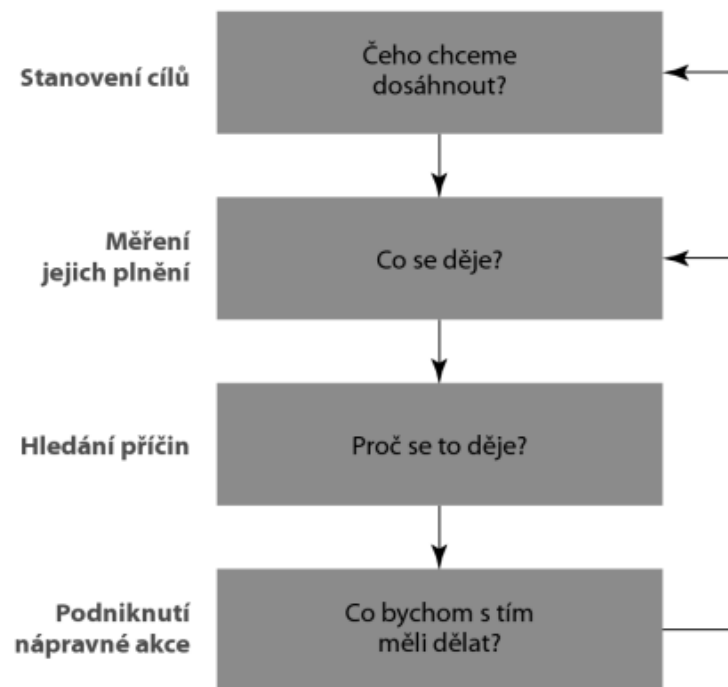
Blažková dodává jednoduchou podmínku – „každý faktor musí být měřitelný a měl by se týkat jediného problému.“ (Blažková, 2007 str. 39)

## 2.2 Proces plánování marketingové strategie

„Plán produktu či značky by měl zahrnovat klíčové závěry, současnou marketingovou situaci, příležitosti a hrozby, cíle a problémy, marketingové strategie, programy činností, rozpočty a kontrolní mechanismy.“ (Kotler, a další, 2007 str. 108)

Kotler jako důležitou součást plánování zmiňuje také marketingovou kontrolu. Její potřebu zdůvodňuje průběžnou změnou podmínek a vlivů, se kterými se při stanovení strategie nepočítalo nebo nebyly známy. (Kotler, a další, 2007 str. 114)





Obrázek 9: Proces marketingové kontroly podle Kotlera (Kotler, a další, 2007 str. 115)

### 2.3 Marketingové cíle

Přikrylová a Jahodová považují stanovení cílů za jedno z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. „Musí vycházet ze strategických marketingových cílů a jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti. Dalšími faktory ovlivňujícími stanovení cílů je charakter cílové skupiny, na niž je marketingová komunikace zaměřena, a též stadium životního cyklu produktu či značky.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 40)

V knize Moderní marketingová komunikace je uvedeno celkem 7 tradičních a běžných cílů marketingové komunikace:

1. **Poskytnout informace.** Jako elementární smysl celé marketingové komunikace je zmíněno poskytnutí dostatečného množství relevantních informací potenciálním zákazníkům. Informace může mít rozličnou podobu a účel – nejen o samotném prodávaném statku, ale i zahájení podnikání, změny názvu či adresy atd.
2. **Vytvořit a stimulovat poptávku.** Pochopitelným cílem podniků pohybujících se na zákaznickém trhu je vytvoření a následné zvýšení poptávky po svých

produktech a službách. Důsledkem úspěšné komunikace může být zvýšení prodejního obratu bez cenových redukcí.

3. **Odlíšit produkt (diferenciace produktu).** Pokud zákazník považuje jistý segment výrobků za nepříliš odlišný, lze dlouhodobě konzistentní komunikací určitých unikátních vlastností produkt či samotnou firmu odlišit od ostatních konkurentů.
4. **Zdůraznit užitek a hodnotu produktu.** Cílem je ukázat zásadní výhody, které získává zákazník po koupi produktu či služby. Prodejce může tímto způsobem také zdůvodňovat vyšší ceny oproti konkurenci za jinak srovnatelný statek.
5. **Stabilizovat obrat.** Pokud má na objem prodeje negativní vliv sezónnost, cykličnost či jiná nepravidelnost poptávky, může vhodná marketingová komunikace tyto výkyvy eliminovat a následně tak snížit náklady na výrobu, skladování a logistiku.
6. **Vybudovat a pěstovat značku.** Pozitivním výsledkem marketingové komunikace může být zvýšení povědomí o značce, změna postoje zákazníků ke značce a následného vytvoření dlouhodobého vztahu mezi značkou a zvolenou cílovou skupinou zákazníků.
7. **Posílit firemní image.** Příjemci sdělení jsou výrazně ovlivňováni komunikovanou imagí společnosti, na jejímž základě si vytvářejí představy. Tyto pak ovlivňují jejich spotřebitelské chování. (Přikrylová, a další, 2010 str. 40)

Jistou slabinou je zaměření celé marketingové komunikace pouze k rozvoji obchodních kanálů. Toto směřování je dáno jednak měřitelností efektivity a přímými dopady na objem prodeje a zisku. Další cíle jako je budování značky a image podniku lze měřit podstatně náročnějším způsobem a vliv těchto aktivit na prodej a zisk je těžko prokazatelný. (Keřkovský, a další, 2009 str. 75)

## 2.4 Marketingová strategie

Podle Zamazalové jsou strategie voleny tak, aby díky jejich použití bylo plánovaně dosaženo stanovených marketingových cílů.

Dále zmiňuje několik marketingových strategií v oblasti marketingového mixu:

- **produktové strategie:** postupy a procesy přímo ovlivňující samotný produkt, např. provedení, styl, design atd. Cílem je nabídnout zákazníkovi takovou vnímanou hodnotu, kterou ocení,

- **cenové strategie:** určení takové ceny za produkt, kterou je zákazník ochoten akceptovat a zaplatit. V této oblasti je zajímavá věta Rüdiger a Ruosse v knize Tvrdohlavý muž o Stanislavu Bernardovi: „Prémiové pivo je třeba prodávat tak draze, jak jen to jde, ale ani o halíř dráž,“ (Bernard, a další, 2014 str. 21)
- **distribuční strategie:** zvolení postupu v distribuci od výrobce k zákazníkovi. Zamazalová jmenuje rozpory v místě, čase, množství, kvalitě apod.,
- **strategie v oblasti marketingové komunikace:** zvolení takových nástrojů, kterou povedou ke sdělení hodnot produktu (výhody a vlastnosti) na cílovém trhu. Za ideální stav je považována integrovaná komunikace. (Zamazalová, 2010 str. 27)

## 2.5 Marketingový mix

„Z marketingových strategií vznikají programy konkrétních činností, které odpovídají na následující otázky: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to zodpovědný? Kolik to bude stát?“ (Kotler, a další, 2007 str. 112)

Zamazalová ve své knize vhodně doplňuje, že je nutné sledovat také marketingový mix konkurence a případně zkusit reagovat na její chování. Zmiňuje pravidlo, že čím jsou si produkty podniku a její konkurence bližší, tím více musí sledovat cenovou politiku a další nástroje marketingového mixu. (Zamazalová, 2010 str. 110)

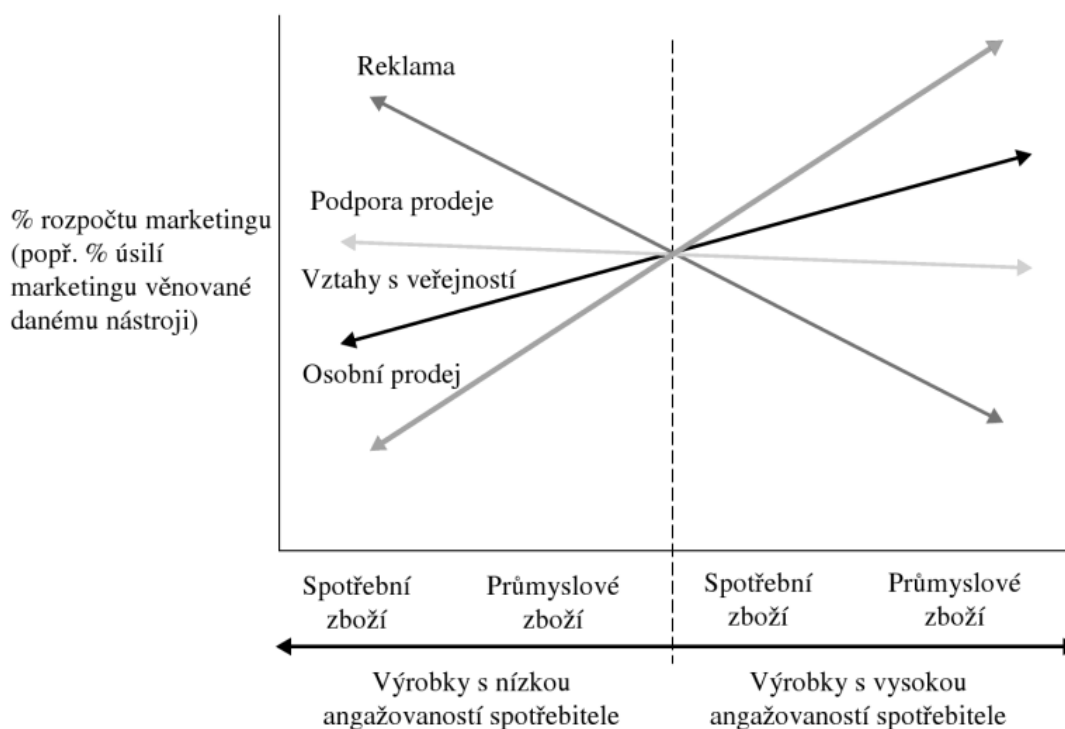
## 2.6 Komunikační mix

V knize Moderní marketingová komunikace je zmíněno, že „v praxi neexistují kvantitativní kritéria pro určení efektivnosti jednotlivých součástí mixu pro dané segmenty, proto je vytvoření účinného komunikačního mixu jedním z nejtěžších problémů, které musí marketingový manažer vyřešit.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 45)

Dále Přikrylová a Jahodová zmiňují pět základních faktorů pro správnou volbu:

1. „podstata trhu,
2. podstata výrobku nebo služby,
3. stadium životního cyklu,
4. cena,
5. disponibilní finanční zdroje.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 45)

Jistým návodem může být přehledná tabulka, jak se standardně vybírají komunikační nástroje v jednotlivých hospodářských odvětvích:



Obrázek 10: Výběr jednotlivých nástrojů marketingového mixu podle typu produktu a angažovanosti zákazníka na jeho koupi (Keřkovský, a další, 2009 str. 74)

„Podle Picktona a Brodericka by se měla firma, která kanály komunikačního mixu volí, rozhodovat podle toho, do jaké kategorie produkt spadá.“ (Keřkovský, a další, 2009 str. 74)

### 2.6.1 Komunikační cíle

Vedle marketingových cílů je také možné stanovit i komunikační cíle. Jakubíková uvádí hned osm podmínek, jaké by správné cíle měly být:

1. v souladu s cíli firemními a marketingovými;
2. spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktů a značky;
3. kvantifikovatelné, aby se daly měřit;
4. formulovány s ohledem na názory realizátorů;
5. srozumitelné pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet;
6. přijímány jako závazné;
7. motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet;
8. rozděleny do dílčích cílů, pokud je to možné. (Jakubíková, 2013 str. 299)

### 2.6.2 Optimalizace komunikačního mixu

Ve stejnojmenné kapitole Přikrylová a Jahodová zdůrazňují důležitý jev, a to že nelze stanovit obecně platná kvantitativní kritéria pro posouzení efektivity jednotlivých nástrojů. Vzápětí vyslovují myšlenku, že právě z tohoto důvodu je stanovení účinného komunikačního mixu jednou z největších výzev, před kterými marketingový manažer stojí. (Přikrylová, a další, 2010 str. 45)

Mezi zásadní faktory, podle kterých konkrétní pracovník vybírá vhodné nástroje, patří:

1. **charakter trhu:** Naprosto klíčový faktor. Na základě znalosti zákazníků lze stanovit jejich sociální a demografické charakteristiky a poté vybrat vhodné komunikační nástroje,
2. **charakter produktu:** Důležitou a ne menší roli hraje samotný produkt. Obecně lze říci, že čím je produkt běžnější bez potřeby předání více informací, znalostí a dovedností, tím méně je potřeba nákladného osobního prodeje. S narůstající cenou, exkluzivitou a složitostí je naopak osobní prodej zcela žádoucím,
3. **stádium životního cyklu:** Finanční náklady jsou také přímo úměrné cyklu, ve kterém se produkt nachází. S tímto faktem je nutné počítat a pro zavedení novinky na trh je nutné vyhradit dostatečný finanční kapitál,
4. **cena:** Z výše zmíněných faktorů již vyplývá, jestli se tvůrce komunikační strategie přikloní k osobnímu prodeji (spíše vysoká jednotková cena) nebo k masovějšímu způsobu komunikace (nízká jednotková cena),
5. **disponibilní finanční zdroje:** Ani sebedokonalejší kampaň pochopitelně nelze spustit bez dostatečného ekonomického zázemí a vyčleněných prostředků. (Přikrylová, a další, 2010 str. 45)

### 2.6.3 Reklama

K elementárnímu smyslu reklamních sdělení patří:

1. „informovat;
2. přesvědčovat;
3. prodávat.“ (Vysekalová, a další, 2010 str. 20)

Mezi rizika patří podle publikace Strategický marketing: Teorie pro praxi stav, „kdy klamavá nebo zavádějící reklama může vést k nedůvěře lidí v reklamu, resp. propagaci. Tento fenomén opět snižuje efektivitu propagace – nutnost hledání způsobů, jak nedůvěru

zákazníka v naší komunikaci odstranit. Pro firmu se jedná o hrozbu.“ (Keřkovský, a další, 2009 str. 98)

#### 2.6.4 Podpora prodeje

„Podpora prodeje může být definována jako krátkodobý stimul k vyzkoušení či užití výrobku či služby. Podpora prodeje může být zacílená buď na obchod, či na zákazníky... Zatímco reklama poskytuje zákazníkům důvod k nákupu, podpora prodeje jim poskytuje podnět k nákupu.“ (Keller, 2007 str. 335)

V knize Psychologie reklamy jsou zmíněny tři základní oblasti podpory prodeje:

1. akce zákaznické zaměřené na spotřebitele. Do této kategorie lze zařadit podněty k okamžitému nákupu, především slevy, dárky, ceny, ochutnávky a podobné;
2. akce obchodní. Různorodé nástroje a dohody obchodníků jako je vybavení prodejního místa, společná reklamní činnost, obchodní výstavky apod.;
3. akce na podporu prodejních týmů pro zvýšení odbytu. Jsou zmíněny mimo jiné motivační plány, různé výhody, poznávací zájezdy a další. (Vysekalová, a další, 2007 str. 22)

#### 2.6.5 Osobní prodej

Takto popisuje kniha Strategický marketing – Strategie a trendy osobní prodej: „představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce.“ (Jakubíková, 2008 str. 260)

Vzápětí ale autorka Jakubíková dodává, že je osobní prodej nástrojem přímé komunikace. (Jakubíková, 2008 str. 260) Tento názor je ale velmi ojedinělý, protože většina autorů řadí osobní prodej do samostatné kategorie komunikačního mixu. Na jiném místě své knihy i sama Jakubíková pak řadí osobní prodej mezi další čtyři komunikační nástroje. (Jakubíková, 2008 str. 246)

Jako zásadní výhoda osobního prodeje je zmiňována interaktivita, tedy možnost obchodníka komunikovat s příjemcem sdělení osobně tváří v tvář. Důsledkem je snížení pravděpodobnosti nedorozumění a možnost lepšího přestavení prodávaného statku. Naprosto zásadní výhodou je pak okamžitá zpětná vazba, na kterou lze bezprostředně reagovat. (De Pelsmacker, a další, 2003 str. 149)

### 2.6.6 Direct marketing

Ve Velkém slovníku marketingových komunikací je přímá komunikace popsána takto: „umožňuje interaktivní marketingovou komunikaci a efektivní měření odezvy se záměrem vytvořit dlouhodobé, oboustranně výhodné vztahy mezi firmami a jejich zákazníky.“ (Jurášková, a další, 2012 str. 126) V dalším textu je zmíněna například podstata direkt marketingu, a to odstranění anonymity zákazníka. Pro komunikaci s požadovanými výsledky pro všechny zúčastněné strany je žádoucím cílem analýza a pochopení potřeb vybraných zákazníků.

„Přímý marketing existuje v úzké provázanosti s databázemi... resp. s databázovým marketingem, protože je to interaktivní metoda založená na bázi vytvoření určité databanky, která obsahuje seznam minulých, současných a potenciálních zákazníků.“ (Jurášková, a další, 2012 str. 126) Jak v následujících pasážích zmiňují autoři, je díky tomuto systematickému přístupu k datům příjemců přímé komunikace možné velice přesně sledovat a vyhodnocovat účinky u jednotlivých zákazníků.

### 2.6.7 Public relations

Přikrylová a Jahodová definují Public relations takto: „komunikace a vytváření vztahů směřujících dovnitř firmy i navenek. Tzv. veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance současné i bývalé, média, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost a celou společnost, ve které firma operuje.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 43)

Publikace Moderní marketingová komunikace zmiňuje jako důležitou součást také publicitu. Popisuje ji jako významnou zprávu nebo příznivou prezentaci v médiích, která má stimulovat poptávku po nabízeném statku. (Přikrylová, a další, 2010 str. 43)

### 2.6.8 Další součásti komunikačního mixu

Někteří autoři řadí do komunikačního mixu i další prvky. Například Jakubíková zmiňuje také sponzoring a veletrhy a výstavby. (Přikrylová, a další, 2010 str. 45) Karlíček a Král sice také řadí sponzoring do zvláštní kategorie, ale spolu s event marketingem. (Karlíček, a další, 2011 str. 18)

## 2.7 Komunikační plán

„Smyslem dokumentu Komunikační plán je stanovit, co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný)

bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu (reporting).“ (Doležal, a další, 2013 str. 91)



Obrázek 11: Základní fáze komunikačního plánování (Karlíček, a další, 2011 str. 11)

Na základě analýz a stanovených komunikačních cílů lze stanovit konkrétní plán. Jako ideální se jeví především integrace jednotlivých nástrojů tak, aby byl komunikační plán logický a navzájem provázaný. (De Pelsmacker, a další, 2003 str. 31)

De Pelsmacker ale vzápětí zmiňuje základní problém pro podobné plánování celé marketingové komunikace. Jednotlivé nástroje jsou podle něj tradičně řízeny jednotlivými úseky podniku a nedochází tedy i k jejich synergickému efektu. (De Pelsmacker, a další, 2003 str. 31)

### 2.7.1 Rozdíly v plánování komunikace

Existují dvě základní strategie v komunikaci – strategie tlaku (tzv. push) a tahu (tzv. pull). Rozdíl lze spatřit v použitých komunikačních nástrojích a ve stanovených cílových skupinách. (Zamazalová, 2010 str. 258)

#### 2.7.1.1 Strategie tlaku

„Je založena na využití především osobního prodeje a na podpoře prodeje. Je zaměřena na distributory, na které se snaží zapůsobit, aby produkt kupovali. V praxi je využívána zejména v situacích, kdy významnou roli v kupním rozhodování zákazníka hraje místo prodeje.“ (Zamazalová, 2010 str. 258)

Jakubíková tento způsob popisuje jako vytváření tlaku pomocí marketingových stimulů od výrobce k zákazníkovi. (Jakubíková, 2008 str. 263)

#### 2.7.1.2 Strategie tahu

V knize Strategický marketing: Strategie a trendy autorka popisuje strategii pull jako „marketingové úsilí, které je zaměřeno přímo na spotřebitele (zákazníka). Cílem je vzbudit zájem spotřebitelů, podnítit jejich ochotu produkt vlastnit.“ (Jakubíková, 2008 str. 263)



Následně je popsán tlak trhu ‚zespodu‘, tedy přímo od spotřebitelů k dodavatelům, od prodejce k výrobcí.

### **2.7.2 Časový plán**

Jedním z nutných kroků před spuštěním komunikace je stanovení časového harmonogramu. Ten musí být sestaven na základě komunikačních cílů a daného trhu (je nutné brát v potaz například sezónnost, zvyky na zákaznickém trhu apod.) a nejlépe také podle kampaní konkurenčních podniků. Pro ideální synergický efekt je opět vhodné naplánovat nasazení jednotlivých částí kampaně a nástrojů tak, aby na sebe navazovaly. (Karlíček, a další, 2011 str. 18)

### **2.7.3 Rozpočet komunikační strategie**

„Rozpočty na komunikaci se mohou lišit nejen částkou, ale i jejím rozdělením. Průmyslové firmy obvykle investují více prostředků z rozpočtů do osobního prodeje a podstatně méně do reklamy, zatímco výrobci spotřebního zboží postupují opačně.“ Takto definuje základní přístup ke stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci kniha *Moderní marketingová komunikace* (Přikrylová, a další, 2010 str. 53)

Dále popisuje nejlepší přístup k alokaci finančních zdrojů: „zvyšování rozpočtu potud, pokud každá další koruna vložená do komunikace přinese více než jednu korunu zisku.“ (Přikrylová, a další, 2010 str. 53)

#### **2.7.3.1 Stanovení rozpočtu**

Vyhrazený finanční objem na možnou propagaci podniku nejen ovlivňuje samotný výběr marketingových kanálů, ale obráceně může také ovlivňovat obsah samotného sdělení (komunikační strategii). (Keřkovský, a další, 2009 str. 54)

„Rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období.“ (Blažková, 2007 str. 190)

Na dalších stranách pak Blažková zmiňuje obvyklou praxi ve stanovení rozpočtu – na základě budgetu z minulého roku. Pro aktualizaci finančních prostředků se berou v potaz investice a náklady jako změny komunikace, trendy a nové potřeby. (Blažková, 2007 str. 191)

Přikrylová a Jahodová popisují pět základních přístupů ke stanovení komunikačního rozpočtu:

1. **podle firemních možností:** podle autorek hojně používaný způsob s přihlédnutím k nedostatku finančních prostředků, které chce investovat vedení podniku podle svého přesvědčení do důležitějších aktivit společnosti,
2. **procento z obrátu/prodeje:** na základě obrátu z minulého roku nebo předpokládaného obrátu v aktuálním roce je stanoveno určité procento, které je investováno do marketingových aktivit. Jako zásadní nevýhoda je uvedena malá, žádná či pomalá možnost reakce. Dochází tak k zásadní absurditě, kdy je v případě snižujícího se objemu nutné zintenzivnit komunikaci a přitom v důsledku tohoto pravidla se snižuje objem uvolněných financí,
3. **pevná částka na jednotku:** tato metoda se často využívá mezi výrobcí drahého zboží. Z ceny jednoho kusu je stanoveno určité procento nebo konkrétní částka. Ta se vynásobí předpokládaným počtem prodaných kusů a na základě tohoto modelu je stanoven rozpočet,
4. **sledování konkurence:** jednoduchá metoda, která neklade velké nároky na management a jeho plánování. Podle konkurence se stanoví buď konkrétní hodnota přidělených zdrojů, nebo se přidělí obvyklé procento ze zisku,
5. **metoda dosažení cílů:** Na základě stanovených marketingových cílů je stanoven daný rozpočet. Používá se také název úkol-cíl. Podle autorek je ideální a odpovídá modernímu přístupu k marketingové komunikaci. (Přikrylová, a další, 2010 str. 53)

### 2.7.3.2 *Cenový strop*

Maximální intenzita komunikace podniku za účelem dosažení stanovených cílů je sice ideálním stavem, ale vzhledem k ekonomické náročnosti takových investic naráží na rozpočtová omezení. Karlíček a Král zastávají názor, že ke splnění stejných cílů vedou rozličné cesty. Zmiňují například možnost důrazu propagace v důležitých časových úsecích a naopak zeslabení v méně atraktivním období. Jako významný faktor pak oba autoři zmiňují především náklady konkrétních komunikačních nástrojů a médií, jejichž cena v průběhu roku kolísá. (Karlíček, a další, 2011 str. 19)

## 2.8 Marketingové komunikace ve stavebnictví

### 2.8.1 Složitost nákupního chování

I Kotler ve své knize Moderní marketing zmiňuje obtížnou situaci stavebních firem ve výběrových řízeních. O takto složité a nejen finančně náročné investici totiž rozhoduje hned pět osob, jak vyplývá z průzkumu citovaného v publikaci. (Kotler, a další, 2007 str. 371)

### 2.8.2 Specifika cenotvorby

Ve stavebnictví je obvyklou metodou určení ceny pro zákazníka formou cenových nabídek. „Firma stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Zohledňuje nabídky konkurence a méně bere ohled na své náklady a poptávku. Chce-li získat kontrakt, musí nabídnout nižší cenu, avšak neměla by nabízet ceny dumpingové.“ (Machková, 2006 str. 147)

### 2.8.3 Vliv ekonomiky na stavebnictví

Publikace Základy marketingu zmiňuje vliv cyklického vývoje ekonomiky na kupní sílu zákazníků. Tento ekonomický jev přitom na některá odvětví působí silněji a rychleji než na jiná a právě stavebnictví patří mezi ta dříve postihnutá. (Karlíček, a další, 2013 str. 63)

„Zatímco česká ekonomika několik posledních let v důsledku světové ekonomické a finanční krize stagnuje, stavebnictví zažívá dramatický pokles, způsobený jednak omezením vládních výdajů na státní zakázky a jednak klesající poptávkou spotřebitelů i firem po nových nemovitostech a stavebních pracích.“ (Karlíček, a další, 2013 str. 72) Karlíček dále zmiňuje zajímavý dopad této hospodářské situace na obchodní politiku stavebních firem – snaží se získat zakázky v zahraničí, kde je stavebnictví na vzestupu, a vynahradit tak výpadek domácí poptávky.

V kapitole o marketingovém makroprostředí také Karlíček dává důležitost míře korupce, která se projevuje i ve stavebnictví. Zmiňuje velmi odlišný přístup při získávání zakázky v Dánsku a v Somálsku, tedy v zemích s nejnižší a nejvyšší mírou korupce podle žebříčku Transparency International. (Karlíček, a další, 2013 str. 62)

### 3 METODIKA PRÁCE

#### 3.1 Cíle práce

Cílem práce je analýza současné marketingové komunikace společnosti Výztuž CZ, s.r.o.

Na základě studia a získaných poznatků z odborné literatury zpracované v teoretické části, s podklady z provedeného výzkumu mezi respondenty a zákazníky bude stávající komunikace k cílovým skupinám popsána. V případě, že budou nalezeny důležitá, zajímavá a přínosná slabá místa, v následující části se využijí pro návrhy a zlepšení v budoucnu.

#### 3.2 Výzkumný problém

První výzkumná otázka směřuje na současnou úroveň a šíři marketingové komunikace, zdali je pro cílovou skupinu relevantní, zajímavá a vede k vytvoření či utužení obchodního vztahu.

##### 3.2.1 První výzkumná otázka

Pro výzkum v rámci této diplomové práce byla stanovena výzkumná otázka takto:

***Je současná úroveň marketingové komunikace směrem k zákazníkům maximálně využita s ohledem na budování stálých obchodních vztahů?***

Odpověď vzejde z šetření mezi stávajícími a potenciálními zákazníky podniku.

##### 3.2.2 Druhá výzkumná otázka

V průzkumu mezi potenciálními zákazníky bude akcentována především tato otázka:

***Jaké propagační nástroje považují potenciální zákazníci za natolik atraktivní, aby je přesvědčily k odběru materiálu od společnosti Výztuž CZ, s.r.o.?***

#### 3.3 Metoda výzkumu

„Výzkum marketingových komunikací analyzuje cílové skupiny a jejich chování, podporuje tvorbu komunikační strategie a ověřuje vhodnost použitých prvků i dosah a dopad kampaní.“ (Jurášková, a další, 2012 str. 244)

Aby mohli respondenti vhodně popsat aspekty popsané v minulém odstavci, byla zvolena kvantitativní metoda dotazování formou plošně šířeného dotazníku vhodným

respondentům. Tento způsob nejlépe odpovídá předpokladu, že rozhovory s jednotlivými lidmi nelze vést identickým způsobem kvůli jedinečným zkušenostem, prvotní informaci o armovně Výztuž CZ apod.

### **3.3.1 Výzkumný vzorek**

Mezi respondenty výzkumu jsou zahrnuti jak stávající zákazníci z řad zákazníků a odběratelů produktů z armovny Výztuž CZ, tak i potenciální zákazníci, kteří do doby konání výzkumu nebyli nabídkou služeb armovny Výztuž CZ cíleně osloveni.

Společným znakem všech dotazovaných je jejich pracovní pozice, ze které jsou přímo, částečně nebo zprostředkovaně zodpovědní za nákup betonářské oceli.

### **3.3.2 Distribuce výzkumu**

Mezi vybrané příjemce byl výzkumný dotazník šířen přímo adresovanou elektronickou poštou.

### **3.3.3 Způsob zpracování dat**

Pro interpretaci výsledků budou navzájem konfrontovány odpovědi od současných i potenciálních zákazníků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Výztuž CZ, s.r.o. působí na trhu zpracovatelů a dodavatelů betonářské oceli od roku 2014. Podnik byl založen již v roce 2010, ale až do roku 2013 představovala většinu činnosti dodání a uložení výztuže přímo na stavbách v roli subdodavatele pro stavební firmy.

### 4.1 Portfolio služeb

Podnik se zaměřuje na veškerý servis spojený s dodáním výztuže a potřebného příslušenství svým zákazníkům na jejich stavby.

#### 4.1.1 Dodávka betonářské oceli

Jednou ze dvou nejdůležitějších položek v sortimentu podniku je nabídka ocelových prutů. Tento nezbytný materiál pro realizaci železobetonových monolitických konstrukcí je nabízen v různých průměrech a délka je dle požadavků zákazníka stříhána.

#### 4.1.2 Ohyb výztuže

Druhou významnou a základní službou zákazníkům je ohyb betonářské oceli podle technické dokumentace.

#### 4.1.3 Kari sítě

Čistě obchodní záležitostí je dodávání tzv. kari sítí s různými rozměry i velikostí ok.<sup>1</sup>

#### 4.1.4 Distanční prvky a příslušenství pro uložení oceli

Téměř samozřejmou součástí dodávek oceli na stavbu jsou také tzv. distanční prvky. Jejich nezbytnost je dána technickými normami a technologickými postupy. Mezi další příslušenství lze zařadit např. vázací dráty, bednicí oleje atd.

#### 4.1.5 Dodání na stavbu

Tato služba je outsourcována a realizují ji externí dodavatelé na základě požadavku společnosti Výztuž CZ.

---

<sup>1</sup> kari síť vzniká svařením ocelových prutů kolmo na sebe. Vzniká tak de facto prefabrikát, který se nemusí vyrábět v místě realizace stavby.

## 4.2 Personální zajištění provozu

Nejviditelnější tváří společnosti je vedoucí armovny Jiří Matoušek. Dále ve firmě působí účetní, přípravařka výroby a železáři a železobetonáři zajišťující samotnou výrobu.

## 4.3 Poslání, vize a cíle podniku

Základní podnikatelská strategie vznikla na základě workshopů se společností HM PARTNERS s.r.o. Důvodem pro tuto spolupráci byla neutralita moderátora s bohatými zkušenostmi z rozvoje firem.

### 4.3.1 Poslání společnosti

Základní myšlenkou je nabízet lepší a spolehlivé služby zákazníkům, na tomto základě následně budovat dobré a přátelské vztahy či partnerství, a aby sami zaměstnanci měli z této činnosti radost.

### 4.3.2 Hodnoty

Na workshopu za účasti vedoucích pracovníků byly určeny tyto hodnoty:

- spolehlivost,
- komplexnost,
- dobré vztahy,
- radost.

### 4.3.3 Podniková vize

Dlouhodobým cílem, jakého chce společnost dosáhnout, je být dlouhodobě důvěryhodnou silnou a viditelnou značkou.

### 4.3.4 Cíle společnosti Výztuž CZ

Cílem tlumačovské armovny je nabízet ve srovnání s konkurencí vyšší úroveň služeb a spolehlivost na základě kvalitních obchodních vztahů tak, aby ze spolupráce měli uspokojení všechny zúčastněné strany.

## 4.4 Místo podnikání

Podnik má sice sídlo společnosti v centru krajského města Zlín, ale samotná výroba probíhá v Tlumačově.



V současnosti probíhá stříh a ohyb betonářské oceli v moderní ocelové montované hale, která je provozu armovny zcela přizpůsobena. Tento výrobní objekt je součástí velkého areálu, který tvoří zázemí Navláčil stavební firmy, s.r.o.



Obrázek 12: Hala, kde probíhá zpracování betonářské oceli (Mach, 2013)

#### 4.4.1 Výrobní prostory jako konkurenční výhoda

Samotná ocelová hala, kde probíhá výroba, nabízí několik zásadních výhod pro zpracování betonářské oceli:

- **prostory určené přímo pro armovnu:** zásadní předností je samotná vnitřní dispozice výrobního objektu, který má dvě lodě s pouhou jednou řadou středových nosných sloupů. V každé lodi je navíc jeden mostový jeřáb. Budova je tak přizpůsobena skladování, výrobním strojům a dalším potřebám, ne naopak,
- **možnosti příjmu a expedice:** hala je osazena hned čtyřmi sekčními vraty, které násobí možnosti příjmu materiálu, chystání hotové výztuže a jejího naložení na přistavená vozidla a odvoz na stavbu zákazníka,
- **veškeré procesy probíhají vevnitř:** skladování vstupních materiálů, výroba, příprava k expedici i naložení probíhají v interiéru haly. Tyto procesy se nezdržují

- **dostatečně dimenzované podlahy:** částí, která je po dokončení prakticky neměnitelná, je založení stavby a provedení podlah. Ty v tlumačovské hale jsou značnému bodovému zatížení přizpůsobeny,
- **výroba bez ohledu na počasí:** není pravidlem, že zpracování betonářské oceli probíhá v krytých a uzavřených prostorech. Společnost Výztuž CZ může garantovat výrobu požadované betonářské oceli bez ohledu na venkovní povětrnostní podmínky.

#### 4.4.2 Historie areálu

Již v roce 1872 je postavena Karlem Maxem hrabětem Seilern-Aspanga cementárna na zpracování tzv. kuroviny z nedalekého Kurovického lomu.



*Obrázek 13: Vzhled tlumačovského areálu cca v polovině 20. století (archiv autora)*

V průběhu 2. poloviny 20. století intenzita a význam těžby postupně klesá, protože vytěžený materiál nebyl dostatečně kvalitní. V 90. letech pak byla výroba novými vlastníky zastavena a areál chátral.

V roce 2010 koupil areál současný vlastník, který nevyhovující objekty zdemoloval a postavil nové průmyslové haly vyhovující novým potřebám.

Areál významné cementárny, jejíž produkce se využívala i ke stavbě prvorepublikových pohraničních opevnění, tak i po více než 140 letech stále slouží stavebnictví.

## 4.5 Strojní vybavení

V samotné tlumačovské hale se nachází veškeré nezbytné strojní vybavení nutné k přesnému a rychlému stříhu a ohybu betonářské oceli.

### **Stříhačka STEMA/PEDAX Combiline G**

Tento stroj se využívá pro stříh ocelových prutů na požadovanou délku. Dokáže také zkrácenou ocel rozdělit na dvě části – na tu určenou přímo k exportu a také na část k dalšímu zpracování na třmínkovačce.

### **Třmínkovačka**

Tento programovatelný stroj slouží k výrobě identických sérií výrobků s požadavkem na absolutní přesnost dle technických výkresů a shodu.

### **Ohýbačky STEMA/PEDAX Perfekt 50 CB a Perfekt 42 CA**

Ohýbačky se používají k ohybu oceli podle dodané specifikace v případech, kdy není požadavek na absolutní přesnost a shodu jednotlivých kusů.

### **Skružovačka MEP CAL132**

Pro výrobu armokošů pro zakládání staveb formou vrtaných betonovaných pilot a dalších skružovaných prvků se používá tento italský stroj.

## 4.6 Významní zákazníci

Společnost Výztuž CZ, s.r.o. se zaměřuje na dodávání betonářské oceli a potřebného příslušenství širokému portfoliu zákazníků. Mezi ně se řadí jak ty největší stavební firmy realizující ty největší investice, jako např. Eurovia, IMOS group, Strabag či Zlínstav.

Odběratelé výztuže jsou také střední a malé společnosti zaměřující se na zakázky v hodnotě stovek a desítek milionů korun. V této skupině lze zmínit například firmy Pozimos, Rapos či TM Stav.

Malou cílovou skupinou jsou také fyzické osoby podnikající ve stavebnictví.

#### 4.6.1 Významné reference

Z pohledu zákazníka jsou důležité dva úhly pohledu na významné referenční stavby – objem možné výroby a náročnost výroby dodané výztuže (složitost a přesnost ohybu, shodnost velké série identických výrobků).



*Obrázek 14: Příklad velké dodávky betonářské oceli (Mach)*



*Obrázek 15: Příklad tvarově náročných ohybů výztuže s požadovanou přesností v sériích (Mach)*

## 4.7 Strategická analýza

Dobře popsáno v knize Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, str. 53.

Pro zhodnocení současné situace firmy Výztuž CZ budou využity tři základní analýzy:

- PEST analýza: pro zhodnocení makroprostředí,
- Model pěti konkurenčních sil: pro popsání různých tlaků od nejrůznějších partnerů, dodavatelů, konkurence atd.
- SWOT analýza: pro konkrétní pojmenování vnitřních a vnějších faktorů, které může společnost přímo ovlivnit nebo se na ně připravit.

### 4.7.1 PEST analýza

Pro základní audit makrookolí společnosti je využita kontrola politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, které společnost Výztuž CZ ovlivňují.

#### 4.7.1.1 Politické prostředí

Podnik má své sídlo v České republice a také zde realizuje téměř všechny své aktivity. Proto se ho týkají zákony a další normy této mateřské země. Mezi důležité patří všechny, které ovlivňují samotné podnikání (zákoník práce, bezpečnost na pracovišti atd.).

V ČR lze považovat politické prostředí za poměrně stabilní, bez výrazných výkyvů a prudkých změn.

V oblasti stavebnictví a zprostředkovaně i subdodavatelům stavebních firem má politické (a populistické) směřování státu výrazný vliv na zásobu práce. Pokud vláda stanoví výraznou prioritu pro realizaci dopravních, občanských a jiných staveb, znamená to dostatek práce a možnost expanze jednotlivých firem podnikajících v tomto sektoru.

Pro Výztuž CZ je tedy důležité stabilní právní prostředí, aby se mohla společnost plně věnovat svému podnikání. Jistou příležitostí je postupné omezování překážek a následné posilování dodávek do zahraničí.

Podobně jako pro většinu podniků jsou zajímavým politickým i ekonomickým nástrojem rozličné dotační tituly, a to jak na strojní vybavení provozovny, tak i na další inovace v oblasti obchodu, vzdělávání, marketingu, technologických inovací atd.

Menší část výrobků směřuje na stavby zákazníkům do Slovenské republiky, pro tuto produkci tedy musí reflektovat také exportní nařízení. V případě exportu je významnou

příležitostí pro přeshraniční spolupráci jednotný trh Evropské unie a zavedení společné měny Euro.

#### **4.7.1.2 Ekonomické prostředí**

Všechny společnosti podnikající v segmentu stavebnictví jsou ve všech myslitelných souvislostech závislé na makroekonomickém prostředí nejen konkrétního státu, ale i globálního světa. „Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky vystaveny.“ (Sedláčková, 2006 str. 17)

Od roku 2008 cca do roku 2014 se stavebnictví propadlo do recese, kdy objem stavebních investic stále klesal. Tento ekonomický pokles se také podepsal na snížení objemu tržeb subdodavatelů, jako jsou např. armovny. Některé dokonce ukončily svůj provoz.

Rok 2014 však byl zlomový a mnozí vedoucí pracovníci předpokládají růst sektoru v roce 2015<sup>2</sup>. S ekonomickým růstem je úzce spojena také poptávka po realizacích stavebních investic, tedy i po dodávkách stavebních materiálů.

Ekonomická krize, která v minulých letech postihla bezmála celý svět, může však být vnímána i méně dramaticky. Peter Drucker řekl, že „nepředpokládaný neúspěch může být stejně důležitým zdrojem inovační příležitosti.“ (Zuzák, a další, 2009 str. 198) Krize tak zapříčinila například výrazný pokles úrokové míry. Díky tomuto jevu byly společnosti s dostatečným kapitálem schopné za mnohem nižší náklady realizovat svůj rozvoj a nové podnikové záměry.

Pro společnost Výztuž CZ je velmi důležitý také vývoj kurzu dolaru a eura vůči české koruně. Výchozí surovina – ocel – je totiž obchodována na globálním trhu a tedy v zahraničních měnách. Směnný kurz je také důležitý pro dostatečnou konkurenceschopnost na Slovensku, kde především průmyslová oblast Pováží je potenciálním odbytovým trhem.

---

<sup>2</sup> Kvartální analýza českého stavebnictví Q1/2015: <http://www.ceec.eu/research/>

#### 4.7.1.3 Sociální a demografické faktory

Možná i proto jsou lidé pracující přímo na realizacích staveb poměrně konzervativní a používají své postupy, metody, materiály a technologie, které dobře znají. Tento přístup se navíc předává z generace na generaci. Zásadní změny tak přináší často vysokoškolsky vzdělaní odborníci ve stavebních oborech, kteří se setkávají s rozličnými novinkami. O to důslednější však musí být při seznamování a prosazování těchto změn při jednáních s výrobcí, zákazníky a dalšími zúčastněnými stranami.

#### 4.7.1.4 Technologické prostředí

Stavebnictví je ze své podstaty konzervativní obor – používají se technologie, které jsou doslova staletími ověřené. Vyvíjejí se pouze použité materiály.

Přestože tak existují i nové metody ve výrobě a používání betonářské výztuže, zatím se v praxi uchytily pouze inovace při zpracování stávajícími způsoby. Mezi ty nejzajímavější patří v současnosti tzv. 3D výztuž<sup>3</sup>, do budoucna se může jednat o nahrazení oceli v betonu novými plastovými prvky.

Avšak pro zavedení těchto inovací je nutný poměrně dlouhý řetězec změn – od projektantů přes výrobní možnosti armoven až po samotné pracovníky na stavbách. Proto se tyto změny mohou projevit až po dlouhých letech seznamování jednotlivých pracovníků, zavádění nových výrobních možností a plošného využívání na stavbách.

Tento jev má však i svou pozitivní stránku – výrobní prostředky nezastarávají tak rychle, dokonce v případě armoven jsou i několik desítek let staré stroje, které ale požadovanou práci vykonají. Byť třeba za cenu vyšší spotřeby energií, pomalejší výroby, většího podílu lidské práce či menší přesnosti.

#### 4.7.2 Model pěti konkurenčních sil

Pro posouzení makroekonomické situace, rizika konkrétního podniku a jak na ně reagovat lze vhodným způsobem využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Níže je tento model zpracován pro armovnu Výztuž CZ.

---

<sup>3</sup> Viz rozhovor na <http://vyztuz.cz/2014/02/11/dodavame-vyztuz-do-zlina-i-na-jizni-moravu-rika-jiri-matousek-vedouci-armovny/>

#### **4.7.2.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví**

Zařazení nového podniku do segmentu zpracovatelů betonářské oceli je náročné na několik zdrojů – finančních, lidských, vědomostních a zkušenostních.

Zřejmě největší překážkou je velikost finančních investic. Nezbytným předpokladem jsou výrobní prostory. Je sice možné mít vše potřebné v exteriéru nebo pod přístřešky, na druhou stranu o to náročnější je údržba, servis a opotřebení strojů. Ideálně je tedy nutná výrobní hala s požadavky na vnitřní uspořádání (kvůli toku materiálu ze skladu přes výrobu k expedici), vybavení (mostové jeřáby) i stavební provedení (především únosnost podlahy).

Další velkou položkou jsou samotné stroje pro zpracování oceli.

Náročnou investicí je také pořízení prvních skladových zásob, tento náklad se pohybuje v řádech milionů korun.

S odeznívající krizí ve stavebnictví také slábnou řady schopných a zkušených pracovníků pro tento typ provozu. Je také důležité vzít v potaz fakt, že na českých školách se již nevyučuje obor železobetonář, a tak je nutné nově příchozí pracovníky zaučit a předat zkušenosti.

Společnost Výztuž CZ se tedy nemusí obávat vstupu nové konkurence do své oblasti podnikání. Lze se obávat zvýšení obchodní aktivity stávající armovny ve větší vzdálenosti. Vzhledem k charakteru výroby nelze místo zpracování oceli mobilně přesouvat a se zvyšující se vzdáleností rostou logistické náklady. Z pohledu konkurence je tedy nutné velmi dobře vnímat především stávající konkurenci v blízkém okolí.

#### **4.7.2.2 Substituční výrobky**

Vynález společného užití betonu a oceli se připisuje francouzskému zahradníkovi J. Monierovi v roce 1867 (Kolář, a další, 2010 str. 6). Tato kombinace využívá rozličných vlastností obou materiálů a vhodně je doplňuje.

Během téměř 150 let nebyl nalezen vhodnější materiál než ocel, která je přitom drahá a je nutné ji chránit před korozi. Z toho důvodu se experimentuje s různými materiály, obzvláště s různými variantami plastů.

V dohledné době nelze předpokládat nahrazení oceli jinými materiály. Tato revoluce ve stavebnictví znamená širokou změnu zvyklostí, zkušeností a priorit mnoha lidí (od



investorů, architektů, projektantů až po zhotovitele staveb), nové postupy i pořízení nových výrobních prostředků. Proto v horizontu několika let nelze předpokládat nahrazení oceli jinými materiály.

#### **4.7.2.3 Dodavatelé**

Při prvních odběrech betonářské oceli byla obchodní pozice armovny Výztuž CZ velmi slabá – začínající firma s malými odběry oceli.

Postupem času začaly odběry růst a obchodní vztahy se vyrovnaly, obzvláště ve chvíli, kdy si dodavatelé začali konkurovat. Odběr některých armoventů v návaznosti na pokles stavebnictví klesaly, kdežto Výztuž CZ stále zvyšovala svůj měsíční objem výroby. I z tohoto pohledu se tedy jednalo v případě tlumačovské ohýbárny o lukrativního a perspektivního zákazníka.

Je důležité připomenout jeden protizákonný fakt. Na trhu dodavatelů oceli se pohybují i společnosti zabývajícími se machinacemi s DPH díky fingované dopravě do cizích států a zpět do ČR. Využívání těchto nelegálních služeb sice snižuje vstupní náklady a zvyšuje marži či zlepšuje pozici ve výběrových řízeních, jedná se však o krátkozraké řešení současné situace.

#### **4.7.2.4 Odběratelé – zákazníci**

Zákazníci mají vzhledem k velké konkurenci, omezenému počtu jiných odběratelů výztuže a často nepříliš ideální ekonomickou situací danou dlouhodobou situací ve stavebnictví velmi dobrou vyjednávací sílu.

#### **4.7.2.5 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu**

Obor dodavatelů betonářské oceli je velice konkurenční. Z principu daného normami je produkt u všech potenciálních armoventů téměř identický. Mohou se lišit pouze jiné veličiny jako rychlost výroby, záruka, jednání zástupců společností, věrnostní akce a další servis.

Rivalita je především lokální, tedy v místech s větším zastoupením armoventů. Na velké vzdálenosti se konkuruje těžko, protože rostou logistické náklady.

#### **4.7.2.6 Celková atraktivita oboru**

Výše zmíněných pět konkurenčních sil napovídá, že podnikání v segmentu dodavatelů betonářské oceli není jednoduché. Vstup je náročný na rozličné zdroje, získání místa na

konzervativním trhu nemusí být jednoduché. Navíc výstupní náklady mohou být velmi vysoké a být bariérou i pro samotný vstup, pokud investor zvažuje i tuto eventualitu.

Z těchto důvodů se jedná pro případnou konkurenci o neatraktivní obor.

#### 4.7.3 SWOT analýza

Tato analýza je provedena za účelem zjištění vnitrofiremních i makroekonomických vlivů na samotný předmět podnikání společnosti Výztuž CZ.

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Místo výroby:</b> současné místo výroby slibuje zásadní logistickou výhodu. Provozovna se nachází u rychlostní komunikace R55, která se postupně dostaví až k Hodonínu, nedaleko budoucí rychlostní komunikace R49 vedoucí na východní hranici se Slovenskem a dálnice D1 protínající celou Moravu,</li> <li>- <b>výroba v hale:</b> na realizaci zakázek nemají vliv povětrnostní podmínky,</li> <li>- <b>zázemí:</b> všechno veškeré vybavení nutné k provozu a perfektní výrobě je k dispozici,</li> <li>- <b>zkušený tým pracovníků:</b> jak vedoucí armovny, tak i pracovníci činní ve výrobním procesu jsou letitými železáři a mají zkušenosti jak s výrobou, tak i uložením oceli na stavbách. Kontinuálně se také pracuje na předávání zkušeností mladším pracovníkům,</li> <li>- <b>znalost trhu stavebních firem:</b> mezi zásadní silnou stránku patří znalost segmentu stavebních firem v zájmových lokalitách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nezavedená firma:</b> společnost se naplno věnuje výrobě betonářské oceli teprve od roku 2013,</li> <li>- <b>krátká účetní historie:</b> firma Výztuž CZ vznikla v roce 2010, při podrobnější kontrole tedy potenciální obchodní partner zjistí poměrně krátkou dobu podnikání,</li> <li>- <b>nestanovená marketingová strategie:</b> společnost stále nemá stanovenou kompletní strategii vedoucí k oslovení a akvizici potenciálního zákazníka,</li> <li>- <b>nepříliš aktivní marketingová komunikace:</b> V praxi je používáno pouze několik nástrojů,</li> <li>- <b>schází CRM:</b> pro řízení vztahů se zákazníky se nepoužívá žádná softwarová podpora.</li> </ul>

Příležitosti:	Hrozby:
<p>- <b>Budování dopravní infrastruktury:</b> zejména plánovaná výstavba rychlostních silnic a dálnic na Moravě vytvoří z Tlumačova logisticky téměř střed mezi Polskem, Slovenskem, Vysočinou a Tatrami,</p> <p>- <b>veřejné zakázky:</b> spolu s realizací těchto dopravních staveb vzroste poptávka po dodavatelích betonářské oceli,</p> <p>- <b>přebírání trhu konkurenci,</b></p> <p>- <b>záběr neobsazených teritorií:</b> v některých lokalitách nefunguje žádná armovna a betonářská ocel se vozí z větších vzdáleností. Vytvoření image ‚firmy první volby‘ může být podnikatelskou příležitostí,</p> <p>- <b>využití dotací:</b> jak na inovace, pořízení nových strojů a technologií, tak i vzdělávání zaměstnanců.</p>	<p>- rizikový sektor podnikání: stavebnictví je tradičně ohroženo sekundární platební neschopností,</p> <p>- <b>headhunting:</b> zájem o zkušené pracovníky je vždy, obzvláště toto riziko může vzrůst při potvrzení trendu růstu objemu stavební výroby v České republice za rok 2015,</p> <p>- <b>nestálá cena vstupních materiálů:</b> řízení objemu skladových zásob s ohledem na nákupní cenu může být pomyslným ‚jazýčkem na vahách‘ při kompletaci cenové nabídky a jejím posouzení zákazníkem,</p> <p>- <b>sezónní poptávka:</b> tradiční jev, kdy při nízkých zimních teplotách a nevhodných povětrnostních podmínkách klesá zájem o dodávky betonářské oceli,</p> <p>- <b>tlak na ceny:</b> stavebnictví je výrazně orientováno na cenu poskytovaných služeb a výběr mezi více konkurenčními nabídkami,</p> <p>- <b>kvalifikovaní pracovníci:</b> v současnosti je zrušen učňovský obor ‚železář‘.</p>

Tabulka 1: SWOT armovny Výztuž CZ

#### 4.7.3.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Jak vyplývá ze všech úhlů pohledu na interní a externí faktory podnikání tlumačovské armovny, vedení společnosti má podnikání ve svých rukou a může jej velice silně ovlivňovat.

Na základě silných stránek je nutné využít příležitosti ve stavebnictví a dalších oborech, které mohou podnik pozitivně ovlivnit a dále posílit. Z nestavebních možností k rozvoji je využití např. některého dotačního titulu na eliminaci další slabé stránky, a to chybějící marketingovou strategií a inovace.

## **4.8 Stávající marketingová strategie**

Vedení armovny Výztuž CZ si bylo vědomé pozice nové firmy mezi dodavateli betonářské oceli a s nedostatkem referencí. Na základě těchto faktů bylo nutné nastavit takovou marketingovou strategií, která zákazníky dokáže přesvědčit o výhodnosti spolupráce.

### **4.8.1 Stanovené cíle**

Pro první rok byly stanoveny tyto cíle:

1. vytvoření znalosti značky Výztuž CZ ve stanovené cílové skupině,
2. umístění mezi prvními výsledky vyhledávání na stanovená klíčová slova,
3. zajištění opakovaných objednávek u důležitých zákazníků,
4. vytvoření důvěryhodnosti a spolehlivosti.

### **4.8.2 Rozpočet**

I přes nemalé stanovené cíle je stejně důležité držet náklady na marketingovou komunikaci. Důvodem je krátké podnikání v oboru armoven a tedy obtížně stanovitelný budget odpovídající tržbám a hospodářskému zisku.

### **4.8.3 Segmentace zákazníků**

Potenciální i stávající odběratelé jsou rozděleni do různých (i navzájem se prolínajících) skupin podle následujících kritérií:

1. místo sídla firmy,
2. místo realizace stavby,
3. objem betonářské oceli na realizované stavbě,
4. velikost odběru jednotlivých zákazníků,
5. forma podnikání (právní či fyzická osoba).

Cílem prvotní segmentace bylo vytipování těch zákazníků, na které se měla komunikace prioritně zaměřit a vybudovat s nimi pevný a dlouhodobý obchodní vztah založený na důvěře a spolehlivosti. Na druhé straně bylo důležité se vyhnout rizikovým odběratelům a

zprostředkovaně i vysokým nesplaceným pohledávkám. Stavebnictví je, co se týče opožděných plateb po splatnosti, náročným oborem k podnikání a bylo důležité toto riziko co nejvíce omezit.

Podle příslušnosti do jednotlivých skupin jsou ke konkrétním firmám nastaveny rámce chování jak v obchodním, tak i marketingovém kontaktu.

#### **4.8.4 Cílová skupina zákazníků**

Mezi zákazníky se nacházejí především stavbyvedoucí a připraváři výroby, tedy lidé zodpovědní za nákup oceli na stavby. Vzhledem k charakteru oboru stavebnictví se jedná převážně o muže. Spodní věková hranice se pohybuje cca mezi 25 a 30 roky, horní hranice je víceméně ohraničena odchodem do důchodu.

### **4.9 Současná komunikační strategie**

Od spuštění provozu armovny je komunikace výrazně orientována k dosažení co nejmenších nákladů s přijatelnou mírou efektivity. Proto jsou využívány takové nástroje komunikace, které jsou běžné ve stavebnictví a podnik tedy je s nimi obeznámen, a pak nízkonákladové až bezplatné možnosti.

#### **4.9.1 Reklama**

Armovna Výztuž CZ využívá ve stavebnictví běžné reklamní nástroje, které byly okamžitě schváleny, mohly být použity téměř ihned a navíc se jednalo o jednorázové investice.

##### ***4.9.1.1 Polep firemního vozidla***

Základní ideou polepu firemního vozidla byla nízká cena produkce, výrazná zapamatovatelnost, využití firemního symbolu a podobnost s finálním produktem armovny.

Výsledný vizuál staví na jednoduchém bílém provedení, kterému dominuje čisté provedení loga s doprovodnými dvěma pruhy. Ty mají prezentovat jeden z produktů – ocelové tyče. Důležitá je také barva vozu, která je červená a ideálně tedy ladí v rámci logomanuálu.

Ve finálním provedení bohužel nebyl realizován i polep střechy dvěma pruhy. Tento zdánlivý detail vycházel ze znalosti cílové skupiny, kterou tvoří téměř sto procentně muži. Při pohledu z prvního patra jim mělo celé provedení reklamního polepu připomínat model malého závodního auta, se kterým si jistě hráli jako děti.



Obrázek 16: Reklamní polep firemního vozidla (Mach, 2014)

#### 4.9.1.2 Označení staveb

Snad nejzákladnějším reklamním prvkem ve stavebnictví je plachta, která slouží k označení různých dodavatelů na konkrétní realizaci. Nejen proto má i Výztuž CZ svou reklamní plachtu, která využívá firemních barev (červená a bílá) v kontrastním provedení. Opět využívá motivu souběžných ocelových tyčí vedle loga společnosti.

Výhodou využití reklamní plachty je reklama přímo v místě realizace, kde ji vidí nejen samotný zákazník, ale i kolegové objednávací osoby a další stavbyvedoucí jedoucí okolo. Často cizí stavby sledují, vnímají pokroky v realizaci a je tedy vhodné tohoto chování využít.



Obrázek 17: Vzhled reklamní plachty armovny Výztuž CZ (Mach, 2014)

#### 4.9.1.3 Tiskové materiály

Pochopitelně základní tiskovinou určenou k obchodnímu kontaktu je vizitka. Její oboustranná podoba je vidět na obrázku.



Obrázek 18: Grafická podoba obou stran vizitky (archiv autora)

Pro základní prezentaci armovny Výztuž CZ nejen při osobních jednáních slouží propagační leták. Vedle firemních barev (červená, bílá, šedá) jsou prezentovány především fotografie výrobních prostor. Příjemce tohoto sdělení tak vidí nejen portfolio služeb armovny, ale také podmínky zpracování oceli s důrazem na nulový vliv povětrnostních podmínek venku (oproti zlínské konkurenci).

Z tiskařského hlediska se jedná o papír velikosti A4 s lomem na A5. Grafika však cíleně nerespektuje dělení na tyto formáty a přesahuje stránky tak, aby motivovala čtenáře k prohlédnutí celého merkantilu.



Obrázek 19: Propagační letáky (Mach, 2014)

#### 4.9.1.4 Online reklama

Podnik využívá pouze jednoho placeného zápisu v oborovém katalogu Betonservis.cz. Je zde založen reprezentativní profil<sup>4</sup> s popisem služeb, výrobních možností a portfolia používaných strojů.

---

<sup>4</sup> <http://www.betonservis.cz/vyztuz-cz>



## 4.9.2 Public relations

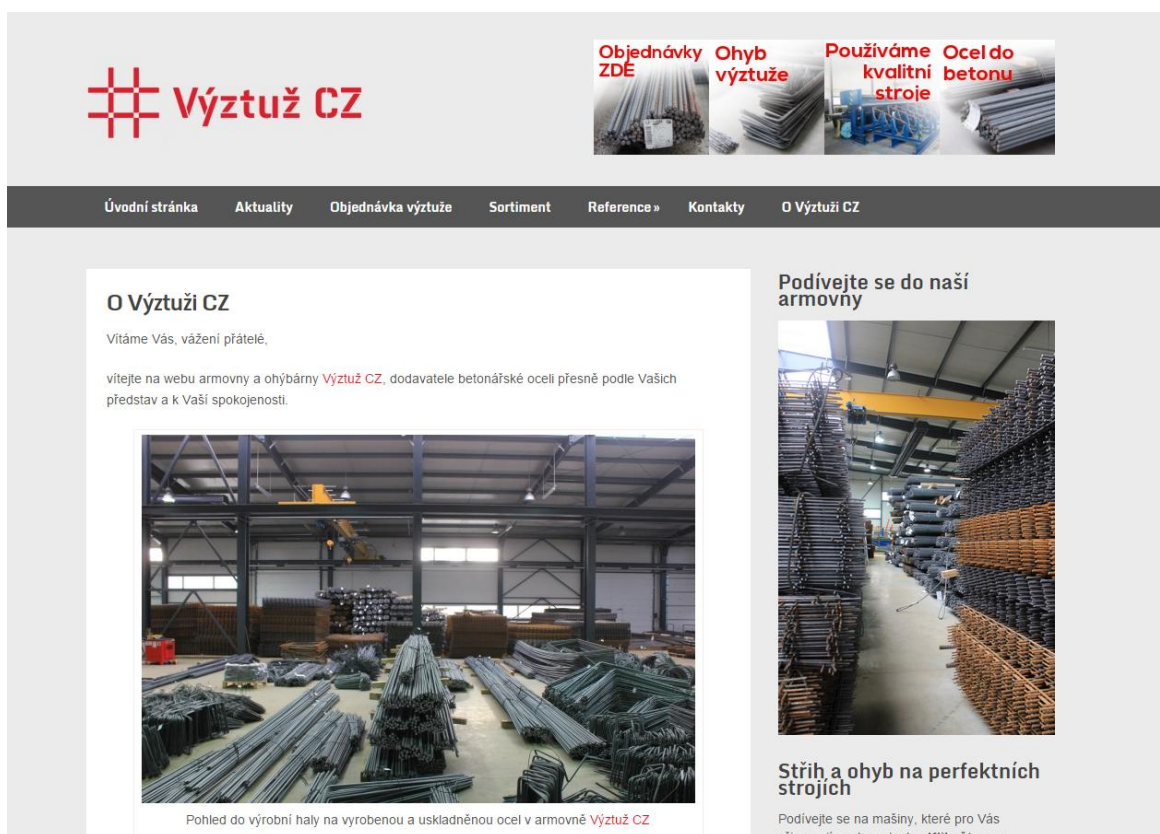
V současnosti se jedná o nejdůležitější prezentační nástroje těm potenciálním zákazníkům, kteří zatím nepřišli do přímého obchodního styku s armovnou Výztuž CZ.

### 4.9.2.1 Web *vyztuz.cz*

Zcela základním nástrojem pro prezentaci podniku, nabízených služeb, používaných strojů a dalších informací jsou internetové stránky [www.vyztuz.cz](http://www.vyztuz.cz).

Současný vzhled je pouze dočasný a vznikl uvnitř firmy. Je postaven jednoduše, aby splňoval požadavky na obsah a bylo možné vložit dostatek textu s ohledem na SEO.

Důsledně je dbáno na dobré pozice ve výsledcích vyhledávání na vybraná klíčová slova.



Obrázek 20: Design internetové stránky [www.vyztuz.cz](http://www.vyztuz.cz) (archiv autora)

### 4.9.2.2 Facebook společnosti

Armovna Výztuž CZ má svůj profil také na sociální síti Facebook. Bohužel jeho využití je poměrně sporadické. Je to nástroj, který může být naplno využit v budoucnu.

V tuto chvíli slouží ke ‚zlidštění‘ komunikace a výsledků vyhledávání. Snaží se lehčí formou prezentovat armovnu a také pomoci s budováním první důvěry u nového zákazníka.



Obrázek 21: Vzhled stránky ‚Armovna a ohýbárna Výztuž CZ‘ na Facebooku (archiv autora)

### 4.9.3 Podpora prodeje

Jako důležitý nástroj pro budování značky, věrnosti cílové skupiny, znalosti místa a výrobních podmínek jako důležité konkurenční výhody a také vnímání společnosti Výztuž CZ jako první volby při výběru dodavatele oceli byly zvoleny nástroje podpory prodeje.

V prvním roce fungování společnosti mezi subdodavateli stavebních firem se uskutečnil ‚pocitivý den otevřených dveří‘, kdy byly návštěvníkům předány i neobvyklé dárky.

#### 4.9.3.1 Akce pro zákazníky

V únoru, tedy na počátku stavební sezony, byla uspořádána prohlídka armovny pro stávající i potenciální zákazníky, dodavatele a další obchodní partnery. Akce pod názvem ‚Pocitivý den otevřených dveří‘ byla realizována s ohledem na znalost cílové skupiny zákazníků.

Důvodem pro uspořádání byla především synergie několika efektů:

1. seznámení hostů s výrobními podmínkami a konkurenční výhodou v podobě nezávislosti na povětrnostních podmínkách (nejbližší konkurence ve Zlíně nevyrábí v hale),
2. setkání vedoucího výroby, který má na starosti také obchodní aktivity, s množstvím zákazníků na jednom místě,
3. předání reklamních předmětů pro zvýšení zapamatovatelnosti armovny Výztuž CZ,
4. spojení vnímání pořadatele s pozitivními zážitky a hodnotami.



Obrázek 22: Občerstvení na ‚pocitivém dnu otevřených dveří‘ (Mach, 2014)

#### 4.9.3.2 Reklamní předměty

Od spuštění provozu armovny byly mezi zákazníky distribuovány pouze dva druhy reklamních předmětů – malé lahvičky se slivovicí o obsahu 0,2 litru a zároveň s nimi balení pocitivých uzenin. Slivovice byla označena etiketou ve firemních barvách.

Výběru dárkového balíčku předcházela znalost cílové skupiny.



Obrázek 23: Reklamní předměty vybrané s ohledem na cílovou skupinu (Mach, 2014)

#### 4.9.4 Direct marketing

Protože nejen ve stavebnictví jsou důležité dlouhodobé obchodní vztahy založené na důvěře a spolehlivosti, je nutné tyto vztahy také neustále podporovat. Jedním z nástrojů vedoucích k tomuto cíli je i email marketing.

##### 4.9.4.1 Emailový newsletter

S ohledem na udržování kontinuálního kontaktu s potenciálními a stávajícími zákazníky je udržován vztah pomocí emailových newsletterů. Také při využívání tohoto nástroje byl neustálý tlak na cenu, proto podnik využívá nástroje Mailchimp. Při použití tohoto internetového systému se využívá jisté kapacity, která je poskytnuta zdarma.

Bohužel se pracuje pouze se statistickými hodnotami čtenosti, počtu otevřených emailů a případné proklikovosti na konkrétní odkazy.

#### 4.9.5 Osobní prodej

Cíleně prezentovanou tvář společnosti je vedoucí armovny Výztuž CZ Jiří Matoušek. V něm je firma téměř zosobňována. Právě on je hlavním kontaktem pro stávající i potenciální zákazníky, teprve po navázání obchodního vztahu a při případném řešení detailů objednávky se konkrétní zakázky předávají dalším zaměstnancům.

#### 4.10 Důraz na vizuální jednotu prezentace

Společnost Výztuž CZ svůj grafický styl poměrně přísně dodržuje a nové aplikace doplňují ty stávající, nepřekračují daná pravidla a díky tomuto přístupu je výsledný design čistý, kompaktní a rozpoznatelný.

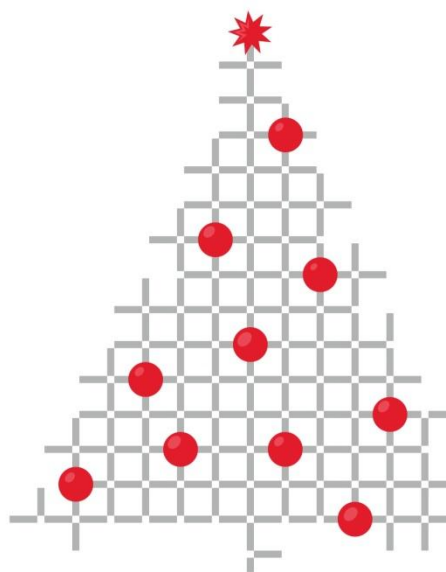
Jako příklad lze uvést novoroční přání (obrázek 20). V jednoduchém grafickém provedení jsou využity základní korporátní barvy a motiv vánočního stroměčku je seskládán z jednotlivých dílů firemního loga. Právě ty přitom znázorňují jeden z produktů – kari síť, popř. do kříže uloženou ocel před betonáží.



Vážený obchodní příteli,

děkujeme za spolupráci v uplynulém roce a přejeme Vám krásné Vánoce, klidné svátky a odhodlaný vstup do nového roku 2015.

Tým armovny Výztuž CZ



www.vyztuz.cz

Obrázek 24: Vizuál přání k novému roku 2015 (Mach, 2014)

Jako další příklad lze uvést tak běžnou věc jako je pracovní ochranná přilba (obrázek 21). Grafická čistota se projevuje i na tomto běžném osobním ochranném prostředku. V souladu s designmanuálem je aplikováno logo a další nápisy ve správné barevné kombinaci. Vedlejší texty (v tomto konkrétním případě ‚Návštěva‘) jsou vyvedeny ve firemním fontu určeném pro doprovodné texty.



*Obrázek 25: Přilby ve firemních barvách s firemním fontem (Mach, 2013)*

Důležitým předpokladem pro jednotnou grafickou prezentaci společnosti je souhra marketingového manažera a dodavatele grafiky Modest studia. Na základě zadaných briefů, dodržování stanoveného design manuálu a dlouhodobé spolupráce mohla vzniknout tato grafická synergie všech aplikací.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

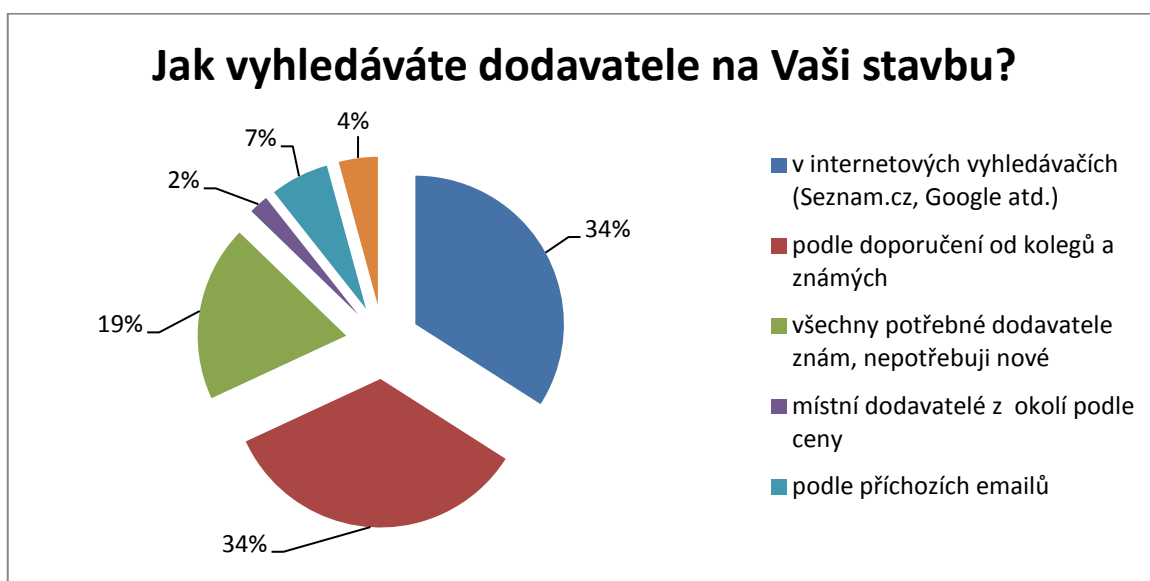
Pro získání dostatečného množství relevantních dat byli osloveni pouze zástupci zhotovitelů staveb, kteří při pracovním výkonu pracují s betonářskou ocelí.

Druhou segmentaci představuje rozdělení respondentů na stávající a potenciální zákazníky. Díky srovnání těchto dvou skupin jsou získány pohledy různých lidí s odlišným vztahem k armovně Výztuž CZ.

### 5.1 Stávající zákazníci

Pro potřeby tohoto průzkumu bylo osloveno celkem 433 respondentů. V tomto portfoliu jsou jak současní zákazníci, tak i pro Výztuž CZ zajímavé a vytipované stavební firmy a příjemci emailového newsletteru. Z tohoto počtu se vrátilo 46 vyplněných dotazníků.

#### Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu?



Graf 1: Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu?

Velice důležitým předpokladem pro výběr nejvhodnějších marketingových nástrojů je zjištění, jakým způsobem zákazníci vyhledávají možné dodavatele. Nejvýznamnější touching points si pak zaslouží nejvíce pozornosti a možných vynaložených prostředků.

S nastupující mladou generací bude stále růst vliv moderních komunikačních možností. Více než čtvrtina respondentů jsou lidé ve věku do 35 let, celých 52 procent odpovídajících má mezi 35 a 45 roky. Stále důležitější bude online reklama a webové stránky.

**Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli?**

Různým faktorům dávali adresáti výzkumu různou váhu od 1 do 5, kdy 1 znamená největší význam a 5 je zcela nedůležité. Vedle prostého průměru je důležitý především modus (nejčastěji zadaná hodnota) a pro jeho ověření a větší podporu je vypočten i medián (střední hodnota).

Faktor:	Průměr:	Modus:	Medián:
podle ceny	1,13	1	1
podle vlastní zkušenosti	1,87	2	2
podle zkušeností kolegů	2,48	3	2
kvalita	1,61	1	1
rychlost dodání	1,43	1	1
nabídka kompletní dodávky	1,87	1	2
dobrý servis pro zákazníky	2,22	3	2
možnost odměn za odběr	3,78	5	4

*Tabulka 2: Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli?*

Pochopitelně nejdůležitější vliv na výběr dodavatele má cena. Stále trvá konkurenční boj, kdy rozhodují i desetihaléře.

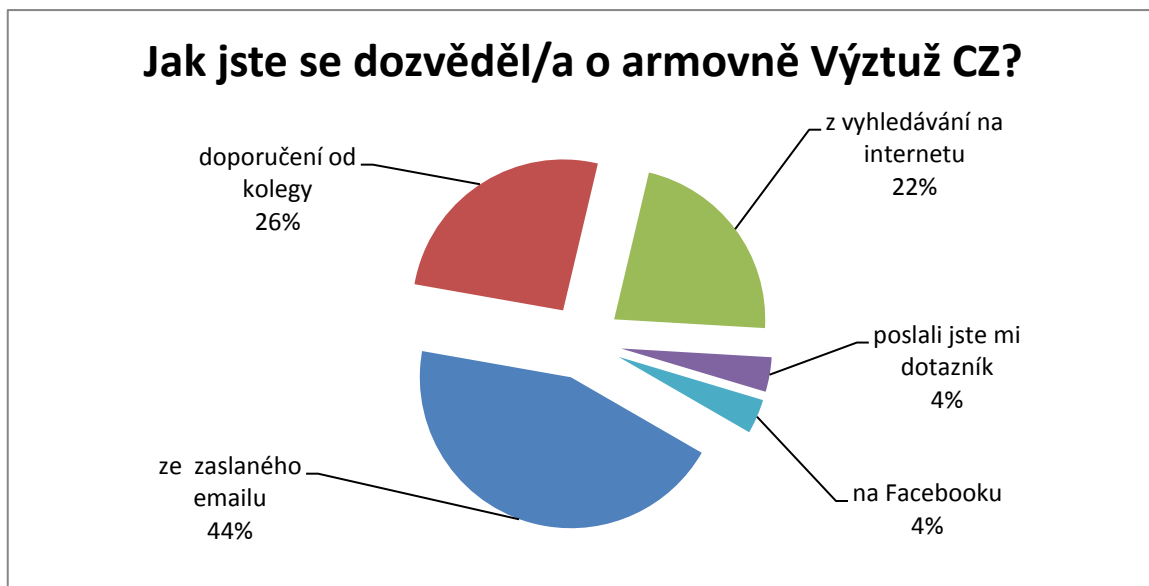
Mezi dalšími kritérii s modusem 1 je kvalita, rychlost dodání a nabídka kompletní dodávky. Tyto služby jsou standardem kvalitní armovny a zákazníci je vyžadují.

S průměrnou důležitostí byly ohodnoceny zkušenosti kolegů a dobrý servis pro zákazníky.

Většina respondentů zadala možnost ‚zcela nedůležitá‘ u odměn za odběr. To může mít hned několik důvodů, mimo jiné opravdový nezájem nebo naopak naprostou neznalost a nezkušenost s tímto typem práce se zákazníky. V oboru dodavatelů betonářské oceli se totiž věrnostní programy, odměny za objemy odběru či jiné benefity nevyužívají.



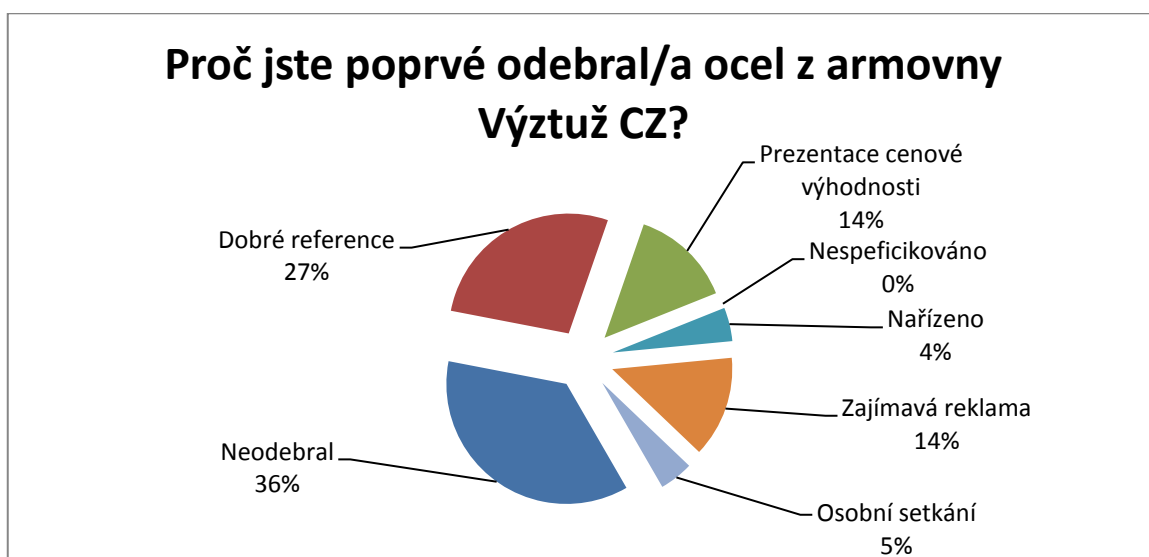
### Jak jste se dověděl/a o armovně Výztuž CZ?



Graf 2: Jak jste se dověděl/a o armovně Výztuž CZ?

Jako základní komunikační kanál a prvotní zdroj informací o armovně Výztuž CZ vnímají respondenti především zasílaný emailový newsletter. První seznam adresátů totiž vycházel z přání spolupracovat s konkrétními a prověřenými odběrateli kvůli eliminaci pohledávek. Dvě podobně početně zastoupené skupiny zmiňují doporučení od kolegy a z výsledků vyhledávání na internetu. Zde se potvrzuje důležitost dobrého renomé a kvalitních vztahů spolu s kvalitním SEO.

### Proč jste poprvé odebral/a ocel z armovny Výztuž CZ?

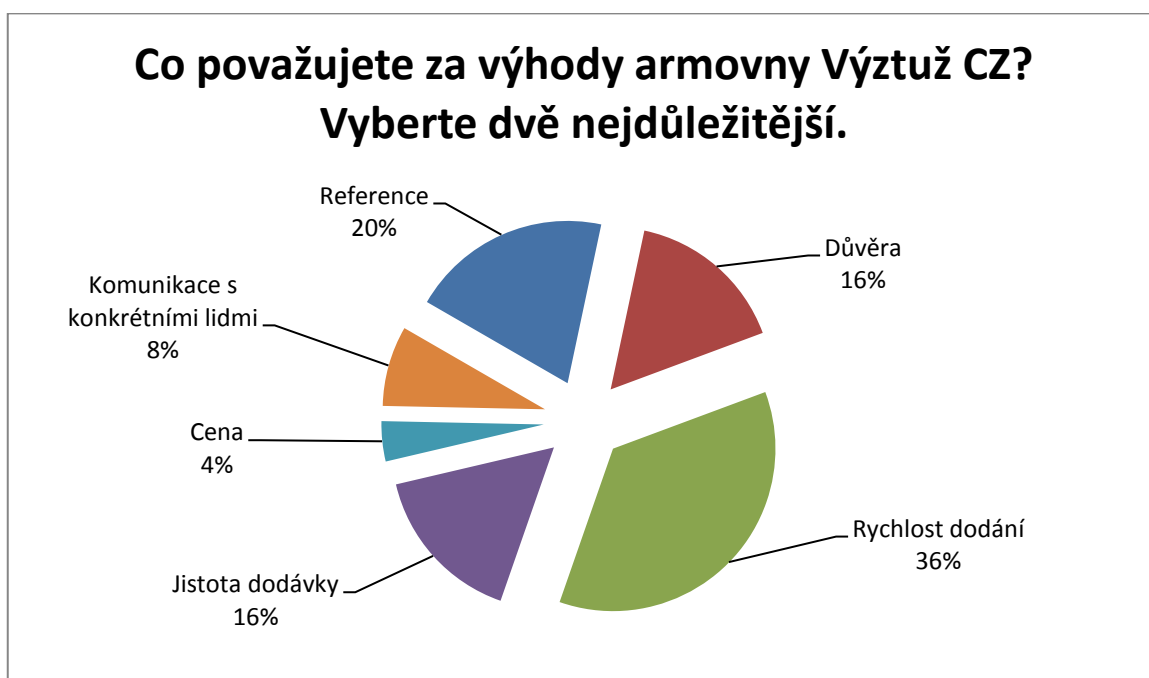


Graf 3: Proč jste poprvé odebral/a ocel z armovny Výztuž CZ?

V případě této otázky jsou odpovědi roztrženy do sedmi skupin. Dvěma nejvýznamnějšími jsou dobré reference (27 %) a zatím žádný společný obchod (36 %). Obě přináší důležité poznatky – pozitivní reference jsou základní konkurenční výhodou. Status zatím neproběhnuvšího obchodu je známkou povědomí o armovně, ale z nějakých důvodů (neoslovení pro výběrové řízení, vysoká nabídková cena, nesplnění kvalifikačních podmínek) zatím neproběhla objednávka a dodání oceli. S touto významnou skupinou je nutno pracovat, skrývá velký potenciál.

Čtrnáct procent respondentů také uvedlo jako první stimul k prvnímu odběru cenovou výhodnost oproti konkurenci. Přestože se nechce armovna Výztuž CZ zařadit mezi společnosti, které nízkými nabídkovými cenami dlouhodobě a plošně devalvují trh dodavatelů oceli, je právě cena dodávky zásadním argumentem.

#### Co považujete za výhody armovny Výztuž CZ?



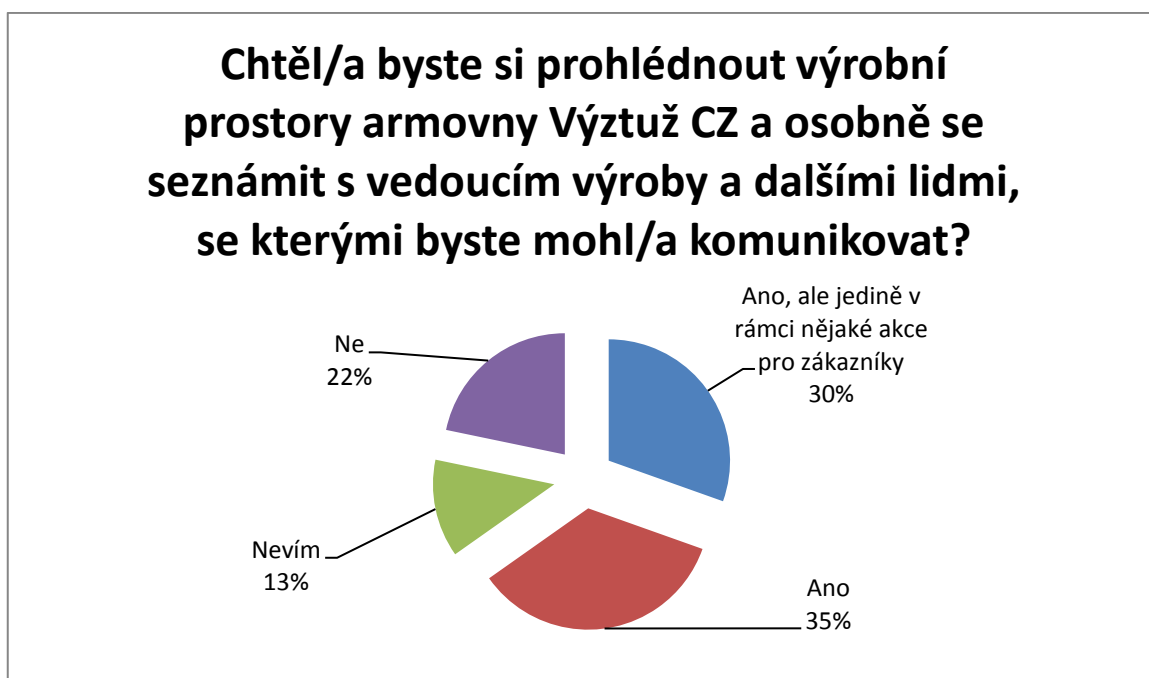
Graf 4: Co považujete za výhody armovny Výztuž CZ?

Cílem otázky je přímo od stávajících a potenciálních zákazníků zjistit, jaké hodnoty vnímají jako základní konkurenční výhody.

Z uvedených výhod jsou nejsilněji zastoupené jistota dodávky (16 %), rychlost dodání (36 %) a důvěra (16 %). Pro budování důvěry i s dalšími zákazníky a potenciálními odběrateli je vhodné tyto faktory využít v další marketingové komunikaci (např. na webových stránkách apod.).

V porovnání s důležitostí přikládanou ceně dodávek je zajímavé, že v tomto případě zvolily pouhá 4 procenta odpovídajících právě tuto možnost jako výhodu. Otázkou tedy je, jestli není Výztuž CZ vnímána jako armovna s vysokými cenami.

**Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat?**

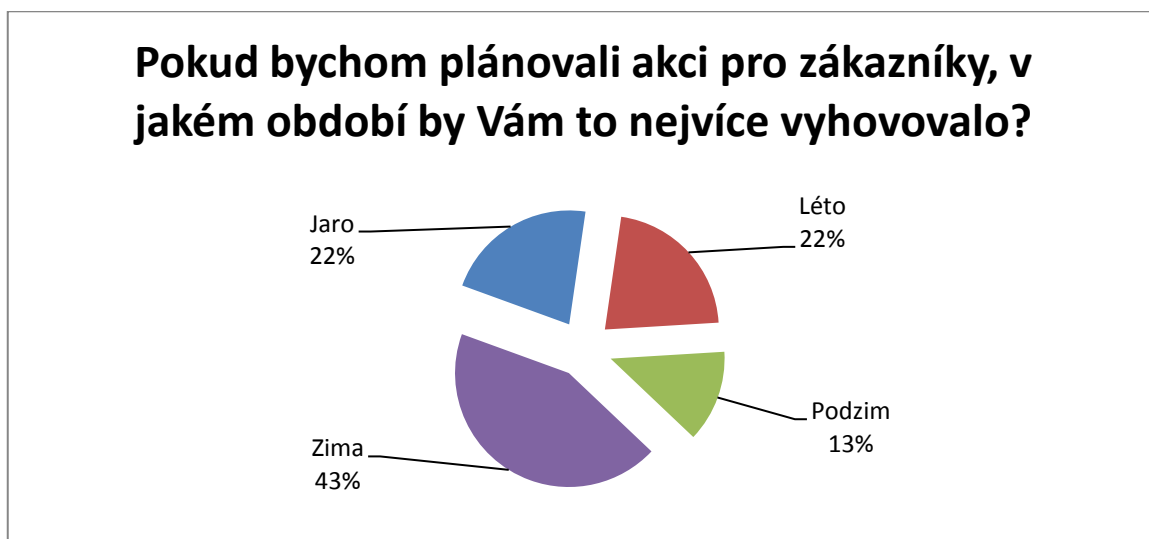


*Graf 5: Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat?*

Tato otázka je položena proto, aby se zjistil zájem respondentů o osobní setkání s vedoucím armovny a dalšími pracovníky, se kterými mohou zákazníci komunikovat. Armovna totiž chce budovat kvalitní obchodní vztahy a nebýt pouze anonymním dodavatelem oceli na základě ceny, ale naopak být plnohodnotným partnerem a rádcem, který může v souvislosti s výztuží i poradit.

Dvě třetiny mají zájem o osobní setkání, což je v souladu s postojem uvedeným v předchozím odstavci. Jedna třetina vyjádřila také zájem o setkání v případě, že by taková příležitost musela být v rámci nějaké akce pro zákazníky.

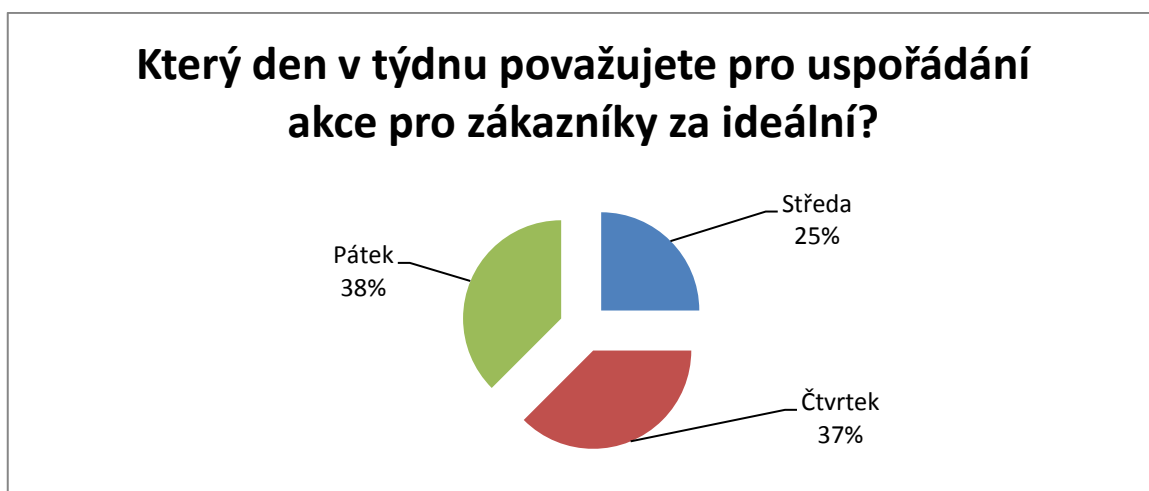
**Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo?**



*Graf 6: Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo?*

Pro usnadnění produkce a naplánování období uspořádání případné akce pro zákazníky byla položena tato otázka. Díky tomuto přístupu je možné očekávat vyšší návštěvnost než v jiném období. Je také evidentní, že nejvíce vyhovující jsou ty části roku, kdy stavební produkce klesá v důsledku nepříznivých povětrnostních podmínek (tedy zima).

**Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální?**

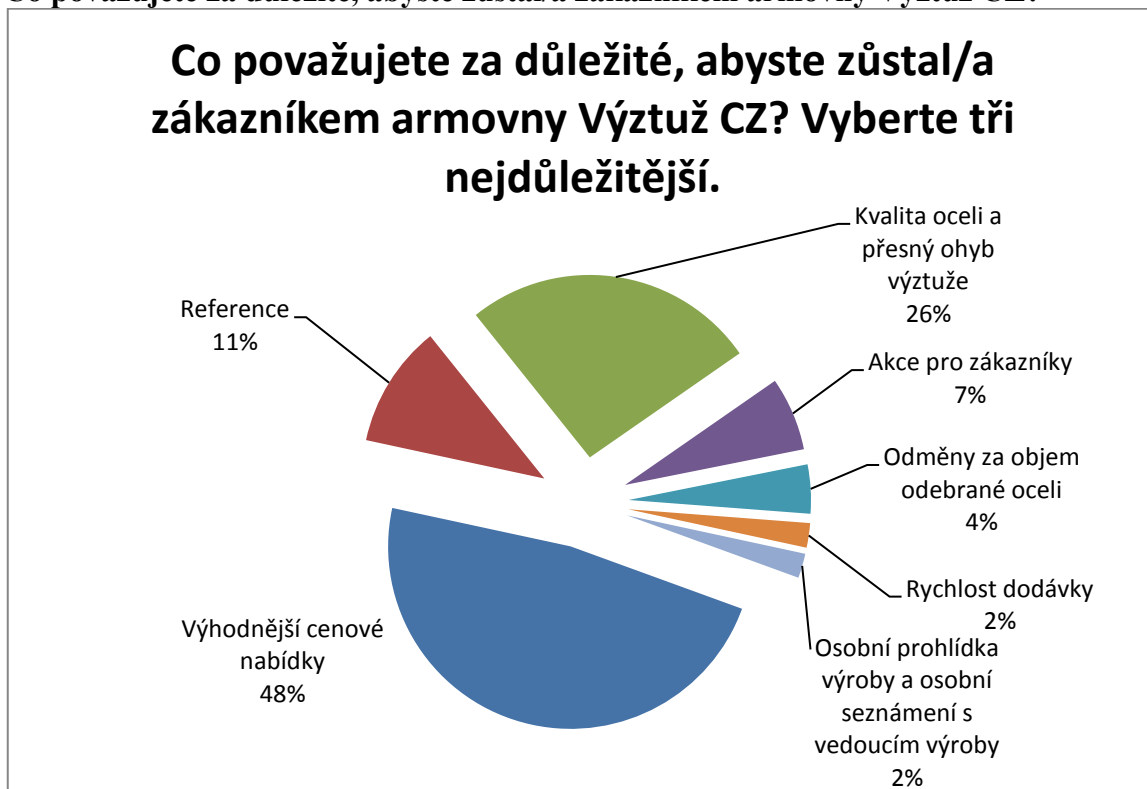


*Graf 7: Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální?*

Také tato otázka může významně pomoci produkci a ideálnímu naplánování akce tak, aby mohlo přijít co nejvíce hostů. Na výběr byly možnosti středa, čtvrtek a pátek.

Prostřední den pracovního týdne vyhovuje jedné čtvrtině odpovídajících, poměrně očekávatelně je za ideální den považován čtvrtek. Překvapením je 38 % odpovědí ve prospěch pátku, posledního pracovního dne před víkendem.

### Co považujete za důležité, abyste zůstal/a zákazníkem armovny Výztuž CZ?



Graf 8: Co považujete za důležité, abyste zůstal/a zákazníkem armovny Výztuž CZ?

Základní informace o důvodech věrnosti zákazníků a možných argumentech pro první odběr výztuže poskytuje graf č. 8. Zcela v souladu se současnými trendy v dodavatelsko-odběratelských vztazích má největší váhu cenová nabídka, respektive její výhodnost oproti konkurenčním armovnám. Je to fakt, daný velkým tlakem na nízké ceny, obzvláště v segmentu lehce srovnatelného stavebního materiálu, jakým betonářská ocel je.

Téměř čtvrtina odpovědí uvádí kvalitu a přesný ohyb oceli. I tento fakt úzce souvisí s cenou za realizaci stavby. Ze své železobetonové monolitické podstaty totiž nelze snadno (a tedy bez vysokých nákladů) nahradit nevyhovující výztuž. Proto musí být dodaný materiál v souladu s požadovanými parametry.

Zbývající polovina je významně diferencována.

**Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé?**

Následující tabulka uvádí jednotlivé faktory, aritmetický průměr hodnocení respondenty, modus (tj. nejčastější hodnota uváděna respondenty) a medián (tj. střední hodnota).

Faktor:	Průměr:	Modus:	Medián:
Vstupenky na sportovní akce	2,61	1	2
Alkohol	3,57	5	4
Vstupenky na akce pro celou rodinu (aquapark, zoo atd.)	2,13	1	1
Poukázky na tankování paliva	2,43	1	2
Příslušenství pro osobní vozidlo	2,83	3	3
Zážitkové akce (motokáry, paintball atd.)	2,91	1	3
Značkové zahradní nářadí	2,26	1	2
Slevy na nákup ve stavebninách pro osobní potřebu	2,39	1	2
Sportovní vybavení	2,30	1	2
Víkendové pobyty	2,43	1	2
Vstupenky na kulturní akce	2,43	2	2

*Tabulka 3: Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé?*

Vzhledem k velkému množství faktorů s modusem 1 je v tomto případě vhodné vzít v potaz prioritně medián. Jako nejzajímavější odměny jsou vyhodnoceny ty, které může využít celá rodina.

V druhé nejzajímavější kategorii se ocitly vstupy na sportovní akce, tankování pohonných hmot, zahradní nářadí, sportovní vybavení a víkendové pobyty. Velmi zajímavou položkou ve věrnostním programu je i možnost slev ve stavebninách, které formou dalšího úseku společnost Výztuž CZ od letošního roku provozuje. Odběr může být využit jak pro firemní, tak i soukromé účely.

Výše uvedené položky by měly tvořit základní nabídku odměn.

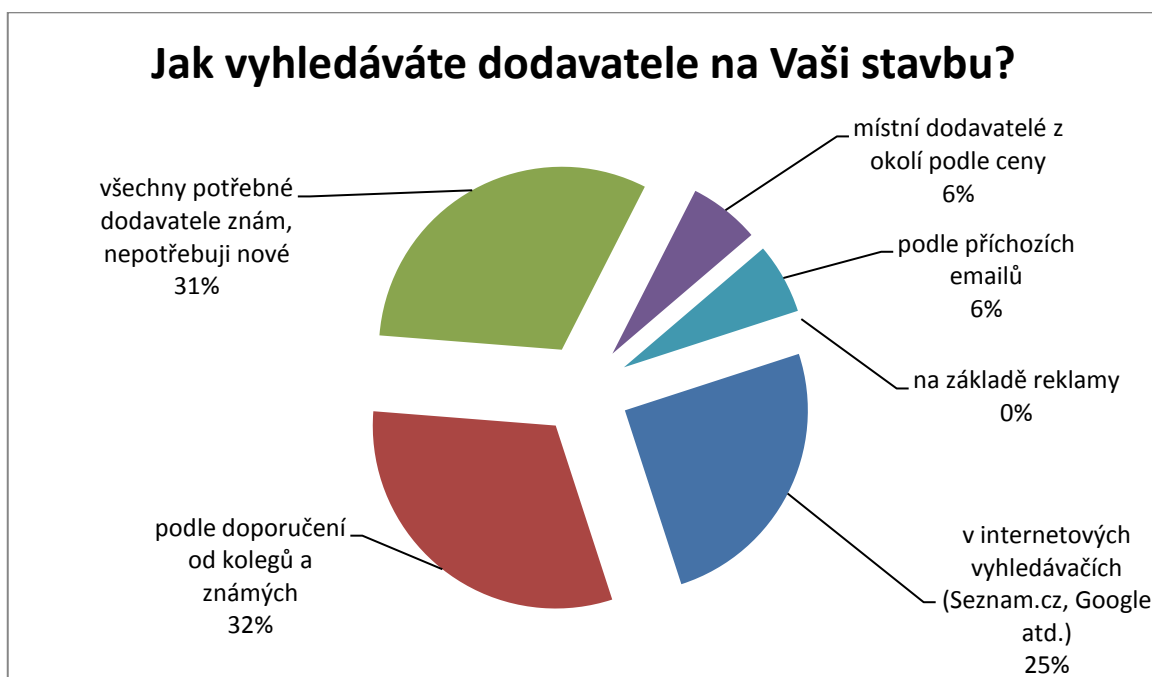
Poněkud překvapivě je nezajímavý alkohol.

## 5.2 Potenciální zákazníci

Pro získání relevantního a vypovídajícího vzorku byl distribuován celkem 1000 respondentů, z nichž 126 dotazník vyplnilo. Návratnost tedy činila 12,6 procenta.

Důvodem pro tak vysoký počet oslovených je dostatečná šíře vzorku, aby bylo možné výsledky zobecnit na stavební veřejnost.

### Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu?



Graf 9: Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu?

Tato poměrně jednoduchá otázka dává armovně Výztuž CZ základní marketingovou odpověď – které touchpointy<sup>5</sup> jsou z hlediska zákazníků ty nejdůležitější.

Potenciální odběratelé oceli sami zvolili jako nejdůležitější doporučení od kolegů. Tento fakt je očekávatelný, jedná se o přenesenou zkušenost a referenci. Nový odběratel tedy má jakési první informace a nejedná se o odběr od neověřeného dodavatele. Tohoto faktu lze také využít v komunikaci se zákazníky a především s těmi stávajícími tak, aby mohli doporučovat Výztuž CZ svým kolegům.

<sup>5</sup> místa, kde se může potenciální zákazník seznámit s podnikem

Čtvrtina respondentů také označila internetové vyhledávače za důležité místo, kde nacházejí nové dodavatele. Tento fakt – byť do této doby neověřený, je v současném marketingovém přístupu silně zastoupen.

Téměř třetina respondentů je také spokojena se stávajícím portfoliem zákazníků. Zde je potřeba nastavit silné motivační faktory pro změnu.

### **Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli?**

V tabulce 3 jsou uvedeny různé faktory, kterým respondenti dávali různou váhu na škále od 1 (největší význam) do 5 (zcela nedůležité). Pro větší vypovídající hodnotu je ze získaných údajů vypočten nejen aritmetický průměr, ale i modus pro zjištění nejčastěji zadávané hodnoty a medián (střední hodnota, vzhledem k malé škále slouží k podpoře modusu).

Faktor:	Průměr:	Modus:	Medián:
podle ceny	1,00	1	1
podle vlastní zkušenosti	1,33	1	1
podle zkušeností kolegů	2,44	3	3
kvalita	1,67	1	1
rychlost dodání	1,78	1	2
nabídka kompletní dodávky	1,76	1	2
dobrá servis pro zákazníky	2,44	2	2
možnost odměn za odběr	3,56	4	4

*Tabulka 4: Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli?*

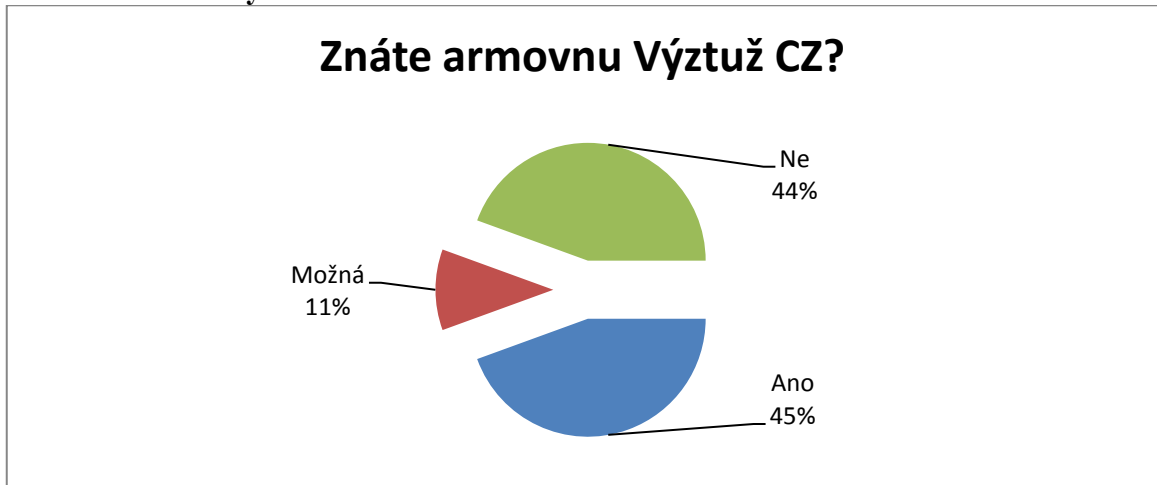
Pochopitelně respondenti zadávali jako nejdůležitější faktor pro výběr dodavatele betonářské oceli cenu (podle všech tří hodnot). Další čtyři veličiny s nejčastěji zadávanou hodnotou „největší význam“ jsou vlastní zkušenost, kvalita, rychlost dodání a nabídka kompletní dodávky<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> v případě armovny se jedná o příslušenství k ukládce oceli na stavbě, doprava a samotné uložení



Naopak jako nejméně důležité byla volena možnost odměn za odběr. Příčinou může být například malý význam ve srovnání s cenou nebo také malá zkušenost s takovými nabídkami, které jsou v tomto segmentu neobvyklé.

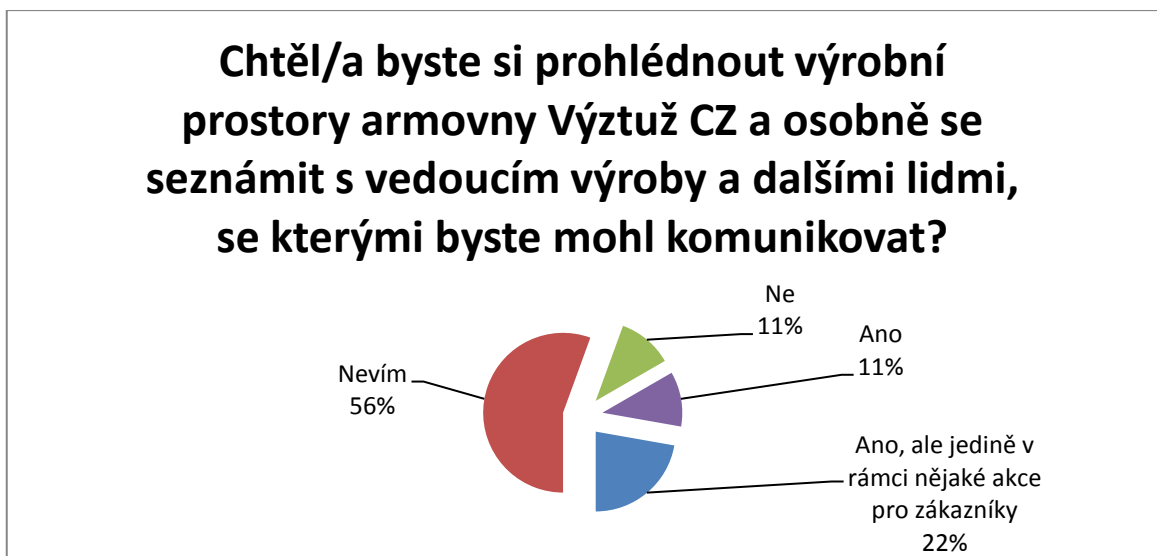
### Znáte armovnu Výztuž CZ?



Graf 10: Znáte armovnu Výztuž CZ?

Přestože byli osloveni lidé ze stavebních firem, které v současnosti nejsou zákazníky Výztuže CZ, téměř polovina respondentů podnik zná. Dalších 11 % o této společnosti má nějaké povědomí. Může to být dáno i velmi dobrými výsledky ve výsledcích vyhledávání.

**Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat?**



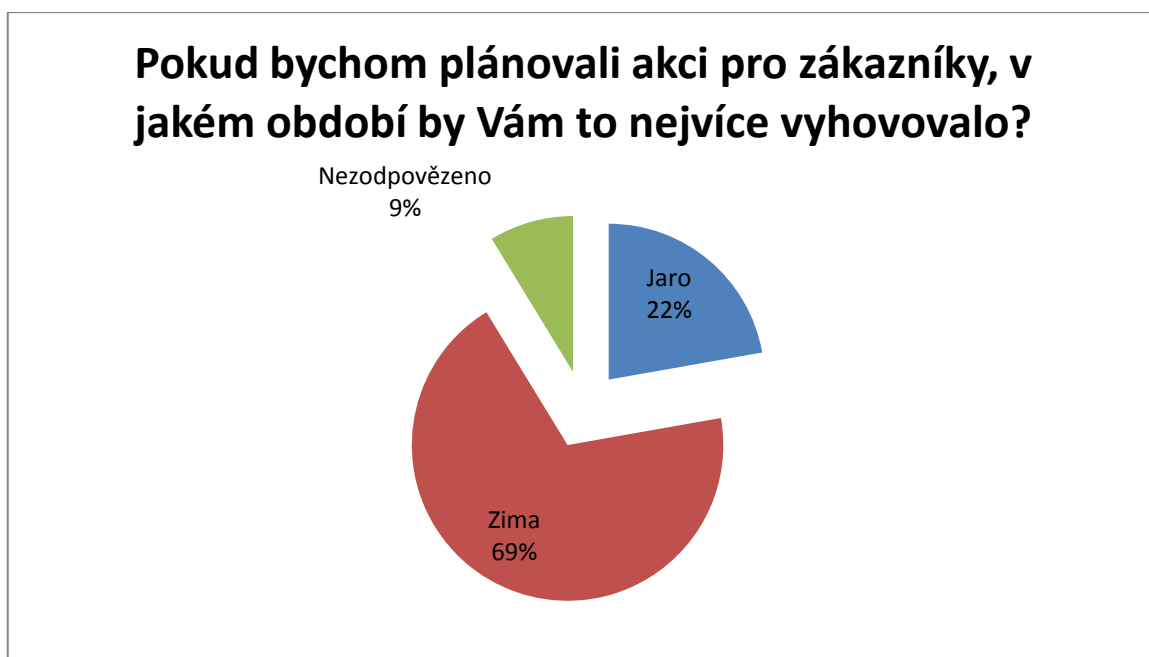
Graf 11: Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat?

Cílem této otázky je zjistit zájem o osobní prohlídku armovny. Výztuž CZ minimálně ve Zlínském kraji má poměrně unikátní výrobní podmínky v uzavřené průmyslové hale. Tento fakt je jistou konkurenční výhodou kvůli nezávislosti na povětrnostních podmínkách.

**Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo?**

Jestliže se podnik rozhodne uspořádat akci pro zákazníky, je důležité vybrat správné roční období. Respondenti pochopitelně vynechali období, kdy je ve stavebnictví nejvíce práce a na podobné příležitosti k oddychu tedy není čas. Léto a podzim nezvolil nikdo.

Více než dvě třetiny respondentů volí jako ideální termín zimní měsíce. V segmentu stavebnictví (především v oblasti prodeje stavebních hmot a materiálů) je toto období poměrně zažité a obvyklé.



*Graf 12: Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo?*

Podobná setkání jsou prostředkem k budování obchodního vztahu, jeho utužení a zároveň seznámení se zaměstnanci armovny, se kterými budou zákazníci komunikovat, a k prohlédnutí výrobních prostor.

Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální?



Graf 13: Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální?

Výběr ideálního dne je pro produkci a vysokou návštěvnost zásadní. Zcela pochopitelně respondenti vybrali dny ve druhé polovině pracovního týdne, nikoli však samotný pátek. Závěr týdne 85 % odpovídajících nechce věnovat pracovním záležitostem.

**Co by vás přimělo k odběru oceli od armovny Výztuž CZ?**

Faktor:	Průměr:	Modus:	Medián:
Výhodnější cenová nabídka	1,00	1	1
Odměny za objem odebrané oceli	3,67	4	4
Reference	1,89	2	2
Osobní prohlídka armovny a seznámení s vedoucím výroby	3,33	3	3
Akce pro zákazníky	3,67	2	4

Tabulka 5: Co by Vás přimělo k odběru oceli od armovny Výztuž CZ?

Touto otázkou jsou zkoumány stimuly, které mohou vést k vyzkoušení nového či případné změně primárního dodavatele oceli.

V období, kdy jsou investoři výstavby ve výhodě a mohou tlačit generální dodavatele k enormním slevám a nízkým cenám, se tento tlak přenáší také na subdodavatele.

Pochopitelně je tedy zcela základním důvodem pro vyzkoušení zdroje materiálů cena za objednané zboží. Jako druhý bod jsou uvedeny reference.

Že je cenová válka ve stavebnictví kontraproduktivní už si uvědomují i subjekty podnikající v tomto oboru. Také armovna Výztuž CZ nechce jít cestou trvalého zhoršování své vyjednávací pozice a chce bojovat o zákazníky jiným způsobem – tedy trvalými vztahy, odměnami za odběr a akcemi pro zákazníky. A to i navzdory odpovědím na položenou otázku, protože se lidé zodpovědní za provoz armovny nebojí být inovátory a hledat nové cesty k oslovení odběratelů.

### Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé?

Faktor:	Průměr:	Modus:	Medián:
Vstupenky na sportovní akce	2,78	1	2
Alkohol	3,78	5	5
Vstupenky na akce pro celou rodinu	3,00	1	3
Poukázky na tankování paliva do automobilu	3,00	2	3
Příslušenství pro osobní vozidlo	3,44	2	4
Zážitkové akce (motokáry, paintball atd.)	3,56	3	3
Značkové zahradní nářadí	3,67	5	4
Slevy na nákup ve stavebninách pro osobní potřebu	3,67	3	3
Sportovní vybavení	3,44	3	3
Víkendové pobyty	3,00	2	3
Vstupenky na kulturní akce	3,20	3	3

*Tabulka 6: Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé?*

V tomto případě je nejdůležitější hodnotou modus, tedy nejčastěji zadaná odpověď, podporovat ji může medián. Naopak aritmetický průměr zde zkrsluje výpovědní hodnotu.

Jako nejlákavější odměny zadávali potenciální zákazníci především vstupenky na sportovní a rodinné akce. V této kategorii se nabízí odměny jako vstupenky či sezónní

permanentky na hokejová či fotbalová utkání prvoligových týmů, popř. reprezentace. Pro rodinně založené zákazníky se nabízí například aquaparky, zoo atd. Výhodou těchto odměn je možnost je regionálně zacílit.

Jako druhé nejatraktivnější hodnoty byly vybrány poukázky na tankování pohonných hmot do automobilů. V tomto případě získávají odběratelé odměnu nejbližší přímému finančnímu prospěchu. Dále byly jako zajímavé služby odběr příslušenství pro osobní vozy a víkendové pobyty (tedy opět párová či rodinná odměna).

Vzhledem k tomu, že v roce 2015 společnost Výztuž CZ zahájila také provoz vlastního prodeje stavebních materiálů, byla v nabídce odměn také možnost slevy na nákup. Tato možnost byla přitom vyhodnocena jako průměrně zajímavá.

Zcela oproti očekáváním autora byla možnost odběru alkoholu zdarma vyhodnocena jako zcela nezajímavá.

### 5.3 Srovnání výsledků obou skupin respondentů

V následující kapitole 5.3 budou brány v potaz pouze procentuální hodnoty, popř. modusy a mediány. Absolutní čísla pro srovnání nejsou relevantním údajem.

Pokud jsou někde srovnány hodnoty stávajících a potenciálních zákazníků, pak první hodnota udává názor současných odběratelů, druhé číslo platí pro ty možné budoucí.

#### 5.3.1 Jak vyhledáváte dodavatele na Vaši stavbu?

Stávající i potenciální skupiny udávají dva nejdůležitější touchpointy, kde nachází nové dodavatele na stavby:

- **podle doporučení od kolegů a známých:** u obou skupin se jedná o hlavní faktor při výběru nového dodavatele (34 vs 32 procent). Jedná se tedy o evidentně nejdůležitější vliv, který je potřeba důsledně podporovat, ať už primárně (motivace sdílet pozitivní zkušenosti) nebo sekundárně (místa, kde na základě doporučení hledají zákazníci další informace).
- **v internetových vyhledávacích (Seznam.cz, Google atd.):** druhým nejdůležitějším místem pro hledání nových dodavatelů jsou online vyhledávače (34 vs 25 procent). Jedná se o důležitý argument pro kvalitní prezentaci jak v samotných výsledcích vyhledávání, tak i internetové stránky [www.vyztuz.cz](http://www.vyztuz.cz).

19 procent stávajících a 31 potenciálních zákazníků také udává, že všechny potřebné dodavatele znají a nepotřebují nové. Jedná se o významnou veličinu a pro její případné získání je důležité využít ostatní argumenty.

Z těchto údajů je nutné vycházet a důsledně je reflektovat při navrhování dalších marketingových aktivit. Ideální je jejich využití tak, aby bylo dosaženo synergického efektu (např. na základě doporučení si zákazník najde více informací na internetové prezentaci, která jej přesvědčí a utvrdí v motivaci zkusit nového dodavatele).

#### 5.3.2 Podle jakých kritérií si vybíráte dodavatele betonářské oceli?

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně podobné, v aritmetickém průměru se odpovědi stávajících a potenciálních zákazníků u všech osmi faktorů neliší o více než 0,57 bodu. Modus je v pěti případech stejný (cena, zkušenosti kolegů, kvalita, rychlost dodání, kompletní dodávka), u zbývajících tří vlivů (vlastní zkušenost, servis pro zákazníky, odměny za odběr) je odchylka 1 bod.

V tomto případě se obě skupiny respondentů chovají velmi podobně a v přípravě komunikační strategie není nutné dělat rozdíly.

Rozdíly jsou názorně předvedeny v tabulce 7.

Vysvětlivy podbarvení pro vyšší vypovídající hodnotu srovnání stávajících a potenciálních zákazníků:

- **zelená:** hodnoty jsou stejné, případně rozdíl mezi oběma skupinami je v případě průměru menší než 0,5,
- **oranžová:** rozdíl je 0,5 až 1,5,
- **červená:** rozdíl je vyšší než 1,5 (není využita).

Faktor:	Průměr:		Modus:		Medián:	
	Stávající	Potenciální	Stávající	Potenciální	Stávající	Potenciální
podle ceny	1,13	1,00	1	1	1	1
podle vlastní zkušenosti	1,87	1,33	2	1	2	1
podle zkušeností kolegů	2,48	2,44	3	3	2	3
kvalita	1,61	1,67	1	1	1	1
rychlost dodání	1,43	1,78	1	1	1	2
nabídka kompletní dodávky	1,87	1,76	1	1	2	2
dobrá servis pro zákazníky	2,22	2,44	3	2	2	2
možnost odměn za odběr	3,78	3,56	5	4	4	4

Tabulka 7: Srovnání kritérií výběru mezi stávajícími a potenciálními zákazníky

Z tabulky č. 7 tedy jasně vyplývá, že pro obě skupiny jsou kritéria podobně důležitá, rozhodují a chovají se podobně a rozdíly nejsou diametrální. Výsledky jsou tedy zobecnitelné pro obě skupiny respondentů.

### 5.3.3 Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat?

Z výsledků vyplývá nečekaný výsledek, a to, že mnohem větší zájem (celkem o 32 %) mají o prohlídku výrobní haly a osobní seznámení mají stávající odběratelé. Možným důvodem je to, že jsou příjemci komunikace i stavebního materiálu, ale zatím neměli možnost (příležitost či čas) se seznámit. Lze to vnímat i jako jasný podnět pro uspořádání akce pro zákazníky.

Zájem o prohlídku a seznámení se	Stávající zákazníci:	Potenciální odběratelé:
Má zájem	35%	11%
Pouze v rámci akce pro zákazníky	30%	22%
Nemá zájem	22%	11%

*Tabulka 8: Srovnání zájmu o prohlídku armovny a seznámení s odpovědnými osobami*

Nadpoloviční většina potenciálních zákazníků nevyslovila žádný názor na možnost prohlídky a seznámení. Je to pochopitelná odpověď, protože v tuto chvíli nemají žádný důvod ani motivaci k takovému jednání.

### 5.3.4 Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo?

Důležitá otázka, která dává nezbytnou odpověď pro ideální naplánování nejvhodnějšího období akce pro zákazníky. Stávající zákazníci sice uváděli zájem o všechna čtyři roční období, přesto téměř polovina (43%) uvádí zájem o setkání v zimních měsících.

Potenciální odběratelé vybrali pouze dvě období (zima, jaro) a také vyslovili jasnou preferenci. Za nejlepší považují zimu (69 %) a jaro (22 %), tedy období útlumu, resp. pomalého zvyšování objemu stavební výroby.



Roční období:	Zájem stávajících zákazníků v procentech:	Zájem potenciálních zákazníků v procentech:
Jaro	22%	22%
Léto	22%	0%
Podzim	13%	0%
Zima	43%	69%

*Tabulka 9: Srovnání ideálního období pro firemní akci mezi stávajícími a potenciálními zákazníky*

Lze důvodně předpokládat, že zimní měsíce jsou ideální kvůli útlumu stavební výroby a nedostatku času na budování vztahů před hlavní stavební sezonou, kdy budou lidé naopak plně pracovní vytíženi.

Při frekvenci dvou akcí pro zákazníky ročně je vhodně využít obou vhodných termínů. Na konci stavební sezony, tedy v listopadu, se uspořádá akce jako poděkování za přízeň v průběhu uplynulého roku. Pomyslnou vstupenkou bude objem odebrané oceli v uplynulých 11 měsících.

Druhý termín bude určen pro setkání a motivaci zákazníků předtím, než propukne největší stavební výroba. Hosty bude tedy jiná cílová skupina – budou to odběratelé s největším potenciálem odběru v následujícím roce. Optimálním měsícem je březen.

### 5.3.5 Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální?

V návaznosti na období je také důležité vybrat vhodný den v průběhu pracovního týdne, který bude vyhovovat pozvaným hostům.

Den v týdnu:	Stávající zákazníci:	Potenciální odběratelé:
Středa	25%	41%
Čtvrtek	37%	44%
Pátek	38%	15%

*Tabulka 10: Srovnání volby optimálního dne pro zákaznickou akci mezi stávajícími a potenciálními zákazníky*

V tomto případě nelze jednoznačně zvolit jeden den jako absolutně vhodný. Rozdíl je patrný především v případě posledního pracovní den – pátku (38 vs 15 %).

Přesto se k optimální volbě nejvíce blíží čtvrtek. Hosté musí následně strávit pouze jeden den v pracovním procesu a přitom jim tato akce nenaruší víkendové plány (ve srovnání s pátečním termínem). Produkční tým přitom následující den může využít pro úklid, naplánování follow-up komunikace a zhodnocení celé akce.

### 5.3.6 Argumenty pro odběr a zachování věrnosti armovně Výztuž CZ

Srovnání dvou otázek, z nichž jedna je vyhodnocena v procentuálním grafu, druhá především pomocí modusu.

Stávající i potenciální odběratelé zcela jasně hodnotí jako nejdůležitější argument výhodnější cenovou nabídku (48% a modus 1).

Respondenti jako druhý nejdůležitější faktor uvádí reference a akce pro zákazníky. Nejmenší důležitost byla přiřazena osobní prohlídce armovny, seznámení s vedoucím výroby a odměnám za objem odebrané výztuže.

Faktory:	Procenta u stávajících zákazníků	Modus u potenciálních odběratelů (1 největší důležitost, 5 nejmenší)
Výhodnější cenová nabídka	48%	1
Odměny za objem odebrané oceli	4%	4
Reference	11%	2
Osobní prohlídka armovny a seznámení s vedoucím výroby	2%	3
Akce pro zákazníky	7%	2

*Tabulka 11: Argumenty pro odběr a zachování věrnosti armovně Výztuž CZ*

Pro srovnání otázek pro stávající a potenciální odběratele byla vynechána možnost ‚kvalita oceli a přesný ohyb výztuže‘. Tuto volbu měli pouze současní zákazníci, kteří ji mohli

zvolit na základě předešlé zkušenosti. U respondentů, kteří zatím nemají zkušenost s nákupem, tato varianta odpovědi pochopitelně nebyla nabídnuta.

### 5.3.7 Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé?

Respondentům byl nabídnut výběr z 11 možných okruhů odměn za odběry betonářské oceli. V tabulce č. 12 je výběr čtyř možných odměn, které obě skupiny vnímají jako nejhodnotnější. Právě tyto by měly být nosným pilířem věrnostního programu.

Možná odměna:	Stávající zákazníci:	Potenciální odběratelé:
Vstupenky na sportovní akce	1	1
Vstupenky na akce pro celou rodinu	1	1
Tankování pohonných hmot	1	2
Víkendové pobyty	1	2

*Tabulka 12: Srovnání čtyř nejdůležitějších odměn za objem odebrané oceli*

Aby mohly odměny za odběr fungovat jako motivační a věrnostní prvek, je důležité vybrat ty nejatraktivnější. Právě výše zmíněné a samotnými respondenty vybrané mohou být tímto stimulem.

Z výsledků také vyplývá, že alkohol - v podobných věrnostních programech častá forma odměny – je pro cílové skupiny zcela nezajímavá. Modus u obou dotazovaných skupin měl hodnotu 5, tedy benefit zcela nezajímavý.

## 5.4 Zodpovězení výzkumných otázek

### 5.4.1 Výsledek první výzkumné otázky

**Je současná úroveň marketingové komunikace směrem k zákazníkům maximálně využita s ohledem na budování stálých obchodních vztahů?**

Vzhledem k faktu, že výrobní kapacity armovny Výztuž byly během jednoho roku plně vytíženy, podporují názor, že současné marketingové aktivity jsou dostačující. Platí to minimálně o hlavní stavební sezoně, kdy je dostatek poptávky po velkých objemech betonářské oceli.

Velkou výzvou je však pravidelný pokles objemu v zimních měsících. Betonáž jako nezbytná součást realizace monolitických objektů je totiž závislá na okolní vzdušné teplotě.

V zimních měsících jsou vzhledem k omezené poptávce ve výrazné výhodě ti odběratelé, kteří mohou využít své dominantní pozice a tlačit armovny k nízkým cenám. Ty na tento tlak mohou přistoupit s ohledem na alespoň částečné naplnění výrobních kapacit.

Jisté nedostatky tedy má marketingová komunikace v období mimo hlavní stavební sezonu, kdy je pravidelný a očekávatelný pokles výroby oceli.

### 5.4.2 Výsledek druhé výzkumné otázky

**Jaké propagační nástroje považují potenciální zákazníci za natolik atraktivní, aby je přesvědčily k odběru materiálu od společnosti Výztuž CZ, s.r.o.?**

Potenciální odběratelé volili spíše marketingové nástroje jako nejdůležitější argument pro změnu dodavatele, propagační dostaly méně důležitou až průměrnou váhu. Za nejvýznamnější byla považována výhodnější cenová nabídka.

Jako druhé nejdůležitější faktory byly zmíněny reference (tedy produkt) a z propagačních nástrojů pak akce pro zákazníky.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6 SITUACE ARMOVNY VÝZTUŽ CZ

Výchozí stav, ve kterém se podnik nachází, je přiměřeně pozitivní. Společnost se úspěšně etablovala na trhu dodavatelů betonářské oceli, dokázala zaujmout zajímavé odběratele a výrobní kapacity jsou plně využity.

Tento stav je uspokojující a mohl by teoreticky svádět k ‚usnutí na vavřínech‘. Podobné úvahy ale nejsou na místě, protože stavebnictví – a obzvlášť realizace železobetonových konstrukcí - je silně závislé na povětrnostních podmínkách a především ročních obdobích.

### 6.1 Hospodářský segment orientovaný na cenu

U stavebních firem realizujících investiční plány svých zákazníků platí zajímavý fakt, že rozhodují o rozdělení cizích finančních prostředků. Pokud investor přesně nespecifikuje požadavky na použité materiály přímo v zadávací dokumentaci, záleží pak na zhotoviteli stavby, jakou kvalitu bude po subdodavatelích požadovat.

Dodavatel stavby pak vybírá zhruba z těchto tří variant kvality – prémiová, běžná vzhledem k charakteru stavby a nakonec důsledně zaměřená na nízkou cenu.

Současně platí, že betonářská ocel podléhá státní normě požadující jistou kvalitu vstupního materiálu.

Z výše napsaného vyplývá, že betonářská ocel jako produkt by měla být od různých dodavatelů stejně kvalitní. Proto jsou zákazníci zaměřeni při výběrovém řízení na nízkou cenu.

### 6.2 Vliv ročních období na cenu

Při nízkých teplotách (tedy především v zimě) se poptávka po dodávkách oceli do betonu razantně snižuje a vyostřuje se konkurenční boj o malý počet zakázek.

### 6.3 Možnost využití výchozí situace

Z výzkumu i výše popsaného stavu vychází najevo příležitosti a hrozby vyplývající z podstaty segmentu stavebnictví. Tyto pozitivní i negativní faktory lze využít pro další zlepšení podnikání armovny Výztuž CZ.

## 7 NÁVRHY

Po vyhodnocení dotazníků mezi relevantní cílovou skupinou respondentů a faktů v kapitole 6 je možné využít čtyři různé nástroje pro zachování či zvýšení objemu tržeb, zmírnění propadu v zimních obdobích, zafixování armovny Výztuž CZ jako volby číslo 1 a pro kontinuální budování loajality zákazníků.

Mezi tyto nástroje se počítají:

- systém pro řízení vztahů se zákazníky,
- direkt marketingové kampaně,
- věrnostní program,
- akce pro zákazníky.

### 7.1 Systém pro řízení vztahů se zákazníky

Pro další segmentaci a práci s jednotlivými skupinami je nutné zavést tzv. CRM.

#### 7.1.1 Důvody

Inovace v podobě zavedení software pro řízení vztahu se zákazníky je poměrně náročnou investicí jak finanční, tak i časovou. Aby se podobná investice vůbec zvažovala, je nutné zvážit její přínosy, mezi které se řadí:

- **Sdílení informací:** protože v obchodním, dodavatelském i účetním vztahu v rámci jedné zakázky pracuje více zaměstnanců armovny, je vhodné automatizovat sdílení informací a emailů vztahujících se k jednomu zákazníkovi. Eliminuje se tak komunikační šum, riziko nepředání důležitých informací a narušení zákaznickovy důvěry. Využívá se také pracovní čas naplno, protože sdílení informací může částečně probíhat bez aktivní účasti zaměstnanců a vzájemného dotazování.
- **Správa kontaktů:** Pro řízení vztahu a optimální komunikaci je vhodné mít na jednom místě celou historii obchodního kontaktu, včetně neúspěšných výběrových řízení a dodávek. U jedné společnosti lze mít i více zaměstnanců jako potenciálních zákazníků a přístup podniku tak lze diferencovat.
- **Obchodní příležitosti:** evidence potenciálních a uskutečněných obchodních kontaktů umožňuje řídit a předvídat objem výroby, míru zisku, segmentovat nejdůležitější zákazníky podle objemu odběru a ziskovosti.

- **Segmentace cílových skupin:** na základě kontaktů a jejich obchodních příležitostí je možné vytvořit množiny zákazníků podle jednotlivých prvků (např. vzdálenost, pravidelnost a výše objednávek, věrný zákazník atd.). S těmito skupinami lze různorodě pracovat (věrnostní odměny, pozvání na akce, nabídka pro dlouho neobjednávající atd.).
- **Plánované aktivity:** protože čas je jedním z nejdůležitějších komodit, je nutné s ním optimalizovaně nakládat. Proto CRM systémy nabízejí i pokročilé kalendáře, které mohou být v rámci pracovního týmu sdílené.
- **Reporting:** podle známé poučky ‚co lze měřit, lze i řídit‘ platí, že přehled o vykonaných obchodních činnostech, potenciálních obchodech a jejich objemu, časové vytíženosti a dalších nezbytných údajích je nutný pro racionalizaci obchodu a zprostředkovaně i výroby.
- **Dostupnost odkudkoli:** pochopitelnou samozřejmostí je dostupnost i v terénu přes mobilní internetové připojení. Toto řešení umožňuje nahlédnout do dat kdykoli a z jakéhokoli místa na cestách.

### 7.1.2 Nároky na zdroje

Finanční náklady jsou přímo úměrné požadavkům na CRM. Je možné takový systém pořídit bezplatně i v řádu několika set tisíc korun. Záleží na funkcích a možnostech, které se budou využívat. Na základě dobrých obchodních vztahů lze doporučit systém CRMPLUS<sup>7</sup> od společnosti Technodat Develop, s.r.o.

Mezi nezbytné náklady je nutné zařadit také časovou náročnost pro zavedení, školení a postupné seznamování se systémem tak, aby jeho možnosti byly využity k dalšímu zlepšení a zjednodušení práce se stovkami kontaktů.

Přímé i nepřímé finanční náklady překročí hranici sto tisíc korun, je nutné počítat také s každoročním poplatkem za licenci (obsahující aktualizace systému, podporu a další školení).

---

<sup>7</sup> Oficiální stránky aplikace CRMPLUS - <http://crmplus.cz/>



## 7.2 Direct marketing

Na základě využívání CRM lze vytvořit různé skupiny zákazníků, se kterými bude komunikováno podle speciálních scénářů. Jiné zprávy a s jinou pravidelností budou dostávat věrní odběratelé, občasní zákazníci nebo ti, kteří se orientují pouze na cenu oceli.

Cílem je vytvoření pevného a věrného obchodního vztahu.

### 7.2.1 Komunikační nástroje

Hlavními komunikačními nástroji, které budou využívány, je pošta, především elektronická, ve výjimečných případech pak klasická papírová.

Výhodou elektronické pošty jsou velmi malé náklady na její používání a rozeslání. Dalším nesporným kladem je rozsáhlý reporting (počet otevření, prokliky na jednotlivé odkazy v těle emailu atd.).

Tištěné zásilky budou využívány v případě požadavku na hodnotnější způsob předání informace (pozvánky na firemní akce, balíčky atd.).

### 7.2.2 Timing

Běžná komunikace bude v nastavených intervalech probíhat po celý rok.

Mezi výjimečně komunikované události budou patřit především akce pro zákazníky a případné možnosti zvýhodněného odběru betonářské oceli v obdobích, která budou na základě CRM stanovena jako kritická s malým objemem vyrobené výztuže.

## 7.3 Věrnostní program

V konkurenčním prostředí, kde prodáváný produkt je takřka identický od všech dodavatelů, je nutné se vymezovat proti konkurenci a stále si udržovat obchodní náskok. Pro budování silných a trvalých vztahů je velmi vhodné využít i věrnostního programu. Na rozdíl od poskytování okamžitých slev (a postupné devalvace trhu, cen a uvyknutí zákazníka na slevy) je dělba výsledného zisku mnohem přínosnější (neničí trh momentálními akcemi a lépe se s odběrateli pracuje a segmentuje, vnímají jinou hodnotu). Jednoduše řečeno – je lepší se podělit o výsledný zisk, ale ne snižovat aktuální marži.

Důležitým faktorem je obchodní pozice odběratele betonářské oceli. Zákazník totiž odebírá ocel na stavbu, za jejíž vedení a ziskovost je zodpovědný, ale zároveň pouze spravuje cizí peníze. V situaci, kdy má srovnatelné nabídky na dodávku oceli, se může rozhodnout pro

tu armovnu, která nabídne něco navíc přímo osobě objednatele. Ten tedy získá benefit, který mu zůstane jako fyzické osobě.

Tohoto jevu je vhodné při budování věrnostního programu využít.

### 7.3.1 Typ věrnostního programu

Jako ideální přístup k budování věrnosti zákazníků je zvolen základní a nejjednodušší způsob – tedy sbírání bodů za odebrané tuny oceli. Tyto body jsou postupně navyšovány o další objednávky.

Na začátku jsou stanoveny určité odměny za konkrétní objem odebrané oceli. Po dosažení určitého počtu bodů je možné je vyměnit za vybrané zboží či služby.

V případě, že bude armovna chtít propagovat také odběr kari sítí, betonářského příslušenství (dráty, bednicí oleje atd.) či v přidružené prodejně stavebních materiálů, je možné jejich odběr motivovat vyšším ziskem bodů.

### 7.3.2 Časové ohraničení

V případě věrnostního programu je možné využít dvou přístupů, případně jejich kombinace – započtení celoročního objemu a krátkodobé vyvolání poptávky v obdobích slabých objednávek (typicky v zimních obdobích).

### 7.3.3 Nároky na zdroje

Časově i lidsky je nejnáročnější samotná příprava celého systému fungování věrnostního programu. Je nutné popočítat s adekvátním poměrem odebrané oceli ke konkrétním odměnám.

Jistý čas zabere i příprava samotných odměn a načasování jejich použití. Pochopitelně budou jiné odměny (příp. i hodnota) v zimních a v letních měsících.

Distribuce odměn bude probíhat dvěma způsoby:

- osobní předání v armovně v Tlumačově,
- zaslání poštou.

Způsob dodání zároveň se zbožím je zdánlivě jednodušší, ale doprava oceli je řešena přes externí dopravce. Kvůli bezproblémovosti je tedy tato možnost vynechána.

Položka:	Nutný čas:	Poznámka:
Pravidla věrnostního programu	1 týden	
Ověření věrnostního programu	1 týden	
Komunikace věrnostního programu cílové skupině	1 měsíc	
Připomínání věrnostního programu	kontinuálně	v mailingu, při akcích pro zákazníky atd.

*Tabulka 13: Časová náročnost přípravy věrnostního programu*

Na základě interních informací je samozřejmě možné spočítat, o kolik musí vzrůst objem odebrané betonářské oceli (či kari sítí a příslušenství), aby byl věrnostní program rentabilní.

## 7.4 Akce pro zákazníky

Uspořádání různých oslav, párty, koncertů či pohoštění pro obchodní partnery je ve stavebnictví poměrně častým jevem. Je to jistá výhoda – cílová skupina je na podobné události zvyklá a ráda je navštěvuje. Nevýhodou pak může být, že někteří lidé jsou zváni na příliš mnoho podobných akcí a nemusí se tedy zúčastnit. V případě absence pak pozvánka na podobné události neplní svou úlohu – budování silného vztahu se zákazníkem.

### 7.4.1 Termíny

Jako ideální termíny se zdají dva - pozdně zimní a poté podzimní čas.

#### Na sklonku zimy

Tato akce může být motivační před zahájením hlavní stavební sezony. Mezi pozvanými by byli především hlavní zákazníci využívající většinu výrobních kapacit armovny, druhou skupinou by byli slibní zákazníci či takoví, kteří mají potenciál k větším obrátům. Cílem této akce je vytvoření ‚volby číslo jedna‘ z firmy Výztuž CZ.

### **Během podzimu**

Na základě objemů odebrané betonářské oceli budou hosty především největší zákazníci. Touto formou jim bude poděkováno za věrnost. Dalším nástrojem k budování dobrého vztahu budou předány malé dárky.

#### **7.4.2 Místo pořádání akce**

Samozřejmostí je uspořádat celou akci v Tlumačově, v místě zpracování betonářské oceli. Tímto způsobem budou sníženy náklady na pronájem cizího prostoru a především přichozí hosté uvidí výrobní podmínky v armovně Výztuž CZ.

Jako otazník, který zatím nelze hodnotit pozitivně ani negativně, je samotné místo pořádání. V Tlumačově nesídlí žádná stavební firma, všichni odběratelé sídlí ve větší či menší vzdálenosti. Tato potenciální slabina může být vyřešena rozvozem domů, otázkou však zůstávají zaparkovaná auta hostů v areálu.

Zdánlivě ideální je uspořádat akci pro zákazníky uvnitř výrobní haly, a to minimálně ze dvou důvodů – zákazník se zblízka seznámí s výrobním prostředím a produkce akce je nezávislá na počasí.

Na základě zkušeností z podobných předešlých akcí jsou známy i nevýhody – nezbytné zajištění bezpečnosti a nutnost zastavení výroby a expedice kvůli nachystání všeho potřebného.

Proto se hlavní část celé události bude odehrávat na přilehlé zpevněné ploše v areálu mezi výrobní a skladovou halou.

#### **7.4.3 Nároky na zdroje**

Uspořádání celé akce bude mít ze strany armovny na starosti pouze jeden člověk - marketingový manažer. Ten zajistí kompletní produkci, kulturní doprovod a vše nezbytné.

Další výhodou, kterou nabízí uspořádání celé události ve vlastních prostorách, je využití vlastního a již pořízeného vybavení, které v důsledku snižuje cenu za realizaci.

Běžná akce v tlumačovském areálu se bude konat ideálně dvakrát do roka.

<b>Položka:</b>	<b>Cena za položku:</b>	<b>Poznámka:</b>
<b>Produkce:</b>		
párty stan	10 000 Kč	varianta pro případ deště
zastřešené pódium	27 000 Kč	
mobilní toalety (2 ks)	2 000 Kč	
další produkční položky	2 000 Kč	papírenské zboží, pásy na vyznačení prostor atd.
<b>Občerstvení</b>		
občerstvení (catering)	50 000 Kč	včetně nápojů
<b>Komunikace:</b>		
pozdávky, grafika	1 000 Kč	
náklady na oslovení a připomenutí pozvaných	2 000 Kč	
Spot shrnující celou akci	10 000 Kč	záznam, který bude použit v navazující komunikaci a jako motivace před další akcí
<b>Doprovodný program</b>		
rocková kapela	20 000 Kč	
zvukař, nezbytné vybavení	10 000 Kč	
<b>Celkové náklady:</b>	<b>134 000 Kč</b>	

*Tabulka 14: Finanční náklady na uspořádání akce pro zákazníky*

Ceny v tabulce nemusí být konečné, jedná se o veřejně dostupné nabídky bez aplikace slev.

## 8 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Podnik Výztuž CZ se nachází v situaci, kdy je z velké části zodpovědná za své místo na trhu, své vnímání a přímo určuje svou budoucnost. Tento stav je dán současným stavebnictvím, které je poměrně tradicionalistické, jen málo společností uvažuje inovačně a usilovně hledá nové příležitosti a upevňuje svou pozici na trhu.

Na rozhodnutí vedení společnosti tedy závisí, jestli se rozhodne pro nevýrazné podnikání a zařadí se mezi běžné dodavatele nebo se pokusí být lídrem daného trhu. V rámci této práce je pracováno s druhou variantou a nacházely se ideální způsoby pro dosažení takto vnímané postavení.

Velmi nepříjemným faktem je sezónní a cyklicky se opakující pokles poptávky betonářské oceli v měsících s teplotami pod bodem mrazu. Díky vhodně nastavené marketingové komunikaci je možné vytvořit natolik pevný vztah, že cena sice bude i nadále nejdůležitějším faktorem pro výběr dodavatele, ale síla ostatních vlivů bude posílena a právě zde může Výztuž CZ získat nové konkurenční výhody.

Jednoznačně základním kamenem k jakékoli smysluplné, dlouhodobé, organizované a vyhodnotitelné práci se zákazníky je zavedení CRM. Bez tohoto systému ani další možné aktivity nelze hodnotit v průběhu času a zjišťovat nejatraktivnější segmenty.

Direct marketingové aktivity probíhají i v současnosti a bylo by vhodné tuto aktivitu udržet, ale zároveň ji provázat se CRM a případně jej využít jako nástroj při komunikaci dalších dvou možných inovací.

Plnohodnotné využívání věrnostního programu přímo vyžaduje předchozí nasazení CRM. Právě tento nástroj odměňování má největší možnost změnit nákupní chování a preferenci dodavatele v nejméně exponovaných zimních měsících.

Akce pro zákazníky pak může být nejen sladkou tečkou za náročnou stavební sezonou, ale také důležitým prostředkem pro seznamování a navazování osobních vztahů. Nelze totiž budovat kvalitní obchodní vztahy bez toho, aby se lidé navzájem alespoň občas osobně setkali.

## ZÁVĚR

Podnik Výztuž CZ, s.r.o., respektive její úsek zabývající se obchodem a především zpracováním betonářské oceli, si dokázala během jednoho roku najít své pevné místo na trhu dodavatelů materiálu nezbytného pro realizaci železobetonových monolitických konstrukcí.

Tento úspěšný rozjezd lze připsat na vrub velmi aktivní komunikaci k přesně vytipovaným cílovým skupinám, a to jak osobním prodejem, tak i mediálními komunikáty. První rok tedy byl velmi úspěšný.

Je velmi důležitou otázkou, jakým způsobem bude chtít armovna realizovat svou činnost nadále. Teoreticky je možné dále nerozvíjet a neinvestovat do dalších marketingových a propagačních aktivit a spoléhat na stávající prezentaci a portfolio zákazníků. Těžko ovšem předvídat, jestli by toto ‚usnutí na vavřínech‘ nemělo negativní dopady na budoucí obchodní aktivity.

Druhou možností je pomocí silného prozákaznického přístupu budovat věrnost zákazníků tak, aby byl podnik Výztuž CZ nejen dodavatelem první volby, ale zároveň byla i jiná než cenová motivace k provedení odběru.

První přístup je nenáročný na všechny myslitelné zdroje – finanční, cenové, prostorové, materiální i lidské. Naopak druhý přístup ve všech těchto ohledech potřebuje zajištění vhodných zdrojů a vyžádá si pro optimální hodnocení a řízení vztahů i další investice – především do systému na řízení vztahů se zákazníky.

Pokud se podnik rozhodne jít náročnější cestou, je vhodné, aby se rozhodl tento krok realizovat naplno a ne pouze polovičatě. V ideálním případě se Výztuž CZ stane inovátorem a lídrem v oboru, bude zavádět nové trendy a vybuduje si velmi silné obchodní vztahy se zákazníky.

V případě zastavení těchto inovací je výhodou, že z přímých nákladů zůstane zachováno pouze CRM. V případě dalších aktivit to znamená ukončení vynakládání dalších finančních zdrojů. Je to dáno tím, že se nejedná o dlouhodobé závazky (vlastní místo pro pořádání akcí, produkce akcí je outsourcována nebo realizována inhouse, odměny již budou nakoupeny a využijí se v rámci dalších vztahů atd.).

Na základě této práce i mých předchozích zkušeností upřednostňuji druhou možnost – být lídrem inovací v oboru, který je poměrně konzervativní, je velmi atraktivní a lákavé.

Vzhledem k velkým tlakům na nízké ceny je možné celé zavedení věrnostních odměn a akcí pro zákazníky rozdělit do etap, průběžně rozšiřovat portfolio odběratelů spadajících do odměnového systému a tak hlídat nejen náklady, ale i návratnost celého systému.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**Bernard, Stanislav a Horák, Ondřej. 2014.** *Tvrdohlavý muž*. Praha : 65. pole, 2014. str. 216. 978-80-87506-39-4.

**Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 278. 978-80-24715-35-3.

**De Pelsmacker, Patrick, Geuens, Maggie a Van den Bergh, Joeri. 2003.** *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. str. 581. 978-80-247-0254-1.

**Dedouchová, Marcela. 2001.** *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. str. 256. 978-80-7179-603-4.

**Doležal, Jan, a další. 2012.** *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 528. 978-80-247-4275-5.

**Doležal, Jan, Krátký, Jiří a Cingl, Ondřej. 2013.** *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 192. 978-80-247-8560-8.

**Fotr, Jiří, a další. 2012.** *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 384. 978-80-247-8143-3.

**Franková, Emilie. 2011.** *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 256. 978-80-247-3317-3.

**Jakubíková, Dagmar. 2008.** *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 272. 978-80-247-2690-8.

—. **2013.** *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 368. 978-80-247-8706-0.

**Jurášková, Olga, a další. 2012.** *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 272. 978-80-247-4354-7.

**Karlíček, Miroslav a Král, Petr. 2011.** *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 224. 978-80-247-3541-2.

**Karlíček, Miroslav, a další. 2013.** *Základy marketingu*. Praha : Grada publishing, a.s., 2013. str. 256. 978-80-247-4208-3.

**Keller, Kevin Lane. 2007.** *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 800. 978-80-247-1481-3.

**Keřkovský, Miloslav, a další. 2009.** *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2009. str. 170. 978-80-7400-120-8.

**Kolář, Karel a Reiterman, Pavel. 2010.** *Betonujeme svépomocí*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 112. 978-80-247-3248-0.

**Kotler, Philip, a další. 2007.** *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 1048. 978-80-247-1545-2.

**Kozel, Roman. 2006.** *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. str. 277. 978-80-247-066-6.

**Kozel, Roman, Mynářová, Lenka a Svobodová, Hana. 2011.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 304. 978-80-247-3527-6.

Kurovická cementárna - Tlumačov na Moravě. *Kurovická cementárna - Tlumačov na Moravě*. [Online] [Citace: 15. březen 2015.] <http://cementarna.oploceni.eu/>.

**Mach, Vít. 2014.** Facebook. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ*. [Online] 13. únor 2014. [Citace: 14. březen 2015.] [https://www.facebook.com/vyztuz.cz/photos/pb.259671757427008.-2207520000.1426335062./656948674365979/?type=3&src=https%3A%2F%2Fscontent-vie.xx.fbcdn.net%2Fphotos-xpa1%2Ft31.0-8%2F1781139\\_656948674365979\\_1836838996\\_o.jpg&smallsrc=https%3A%2F%2Fscontent-vi](https://www.facebook.com/vyztuz.cz/photos/pb.259671757427008.-2207520000.1426335062./656948674365979/?type=3&src=https%3A%2F%2Fscontent-vie.xx.fbcdn.net%2Fphotos-xpa1%2Ft31.0-8%2F1781139_656948674365979_1836838996_o.jpg&smallsrc=https%3A%2F%2Fscontent-vi).

—. **2013.** Fotky na Timeline - Armovna a ohýbárna Výztuž CZ. *Facebook*. [Online] 22. říjen 2013. [Citace: 14. březen 2015.] [https://www.facebook.com/vyztuz.cz/photos/a.599760990084748.1073741831.259671757427008/599761003418080/?type=3&src=https%3A%2F%2Ffbcdn-sphotos-h-a.akamaihd.net%2Fphotos-ak-xpa1%2Ft31.0-8%2F57508\\_599761003418080\\_1037554588\\_o.jpg&smallsrc=https%3A%2F%2Fbc](https://www.facebook.com/vyztuz.cz/photos/a.599760990084748.1073741831.259671757427008/599761003418080/?type=3&src=https%3A%2F%2Ffbcdn-sphotos-h-a.akamaihd.net%2Fphotos-ak-xpa1%2Ft31.0-8%2F57508_599761003418080_1037554588_o.jpg&smallsrc=https%3A%2F%2Fbc).

—. **2014.** Poctivý den otevřených dveří (prohlídka armovny Výztuž CZ) | Výztuž CZ - armovna a ohýbárna betonářské oceli. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ | Dodavatel betonářské oceli, výztuže, kari sítí a příslušenství*. [Online] 14. únor 2014. [Citace: 14.

březen 2015.] <http://vyztuz.cz/2014/02/24/prohlidka-armovny-v-tlumacove-poctivy-den-otevrenych-dveri/>.

—. **2013.** Představujeme výrobní prostory | Armovna Výztuž CZ, s.r.o. | Výztuž CZ - armovna a ohýbárna betonářské oceli. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ | Dodavatel betonářské oceli, výztuže, kari sítí a příslušenství.* [Online] 20. září 2013. [Citace: 15. březen 2015.] <http://vyztuz.cz/2013/09/20/predstavujeme-nase-vyrobní-prostory-2/>.

—. Referenční stavby | Výztuž CZ - armovna a ohýbárna betonářské oceli. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ | Dodavatel betonářské oceli, výztuže, kari sítí a příslušenství.* [Online] [Citace: 15. březen 2015.] <http://vyztuz.cz/referencni-stavby/>.

—. Referenční stavby | Výztuž CZ - armovna a ohýbárna betonářské oceli. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ | Dodavatel betonářské oceli, výztuže, kari sítí a příslušenství.* [Online] [Citace: 3. březen 2015.] <http://vyztuz.cz/referencni-stavby/>.

—. **2014.** Vinšujeme vám do nového roku 2015 | Výztuž CZ - armovna a ohýbárna betonářské oceli. *Armovna a ohýbárna Výztuž CZ | Dodavatel betonářské oceli, výztuže, kari sítí a příslušenství.* [Online] 5. prosinec 2014. [Citace: 14. březen 2015.] <http://vyztuz.cz/2014/12/05/vinsujeme-vam-ke-do-noveho-roku-2015/>.

**Machková, Hana. 2006.** *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. str. 208. 978-80-247-1678-X.

**Mallya, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 252. 978-80-247-1911-5.

**Příkrylová, Jana a Jahodová, Hana. 2010.** *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 320. 978-80-247-3622-8.

**Sedláčková, Helena. 2006.** *Strategická analýza.* Praha : C. H. Beck, 2006. str. 121. 80-7179-367-1.

**Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. 2013.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 483. 978-80-247-4644-9.

**Štědroň, Bohumír, Budiš, Petr a Štědroň jr., Bohumír. 2009.** *Marketing a nová ekonomika.* Praha : C. H. Beck, 2009. str. 198. 978-80-7400-146-8.

**Trommsdorff, Volker a Steinhoff, Fee. 2009.** *Marketing inovací.* Praha : C. H. Beck, 2009. str. 291. 978-80-7400-092-8.

- Vašítková, Miroslava. 2014.** *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. str. 272. 978-80-247-5037-8.
- Veber, Jaromír, a další. 2012.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 336. 978-80-247-4520-6.
- Vochozka, Marek, a další. 2012.** *Podniková ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 576. 978-80-247-8200-3.
- Vysekalová, Jitka a Mikeš, Jiří. 2010.** *Reklama: Jak dělat reklamu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 208. 978-80-247-7434-3.
- Vysekalová, Jitka, a další. 2007.** *Psychologie reklamy - 3., rozšířené a aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 296. 978-80-247-2196-5.
- Zamazalová, Marcela. 2010.** *Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha : C. H. Beck, 2010. str. 499. 978-80-7400-115-4.
- Zuzák, Roman a Königová, Martina. 2009.** *Krizové řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. str. 256. 978-80-247-6731-4.
- Žůrková, Hana. 2007.** *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 136. 978-80-247-6221-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

ROI Return On Investment – návratnost investic

SEO Search Engine Optimization – optimalizace pro vyhledávače

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Základní fáze marketingového plánování (Karlíček, a další, 2011 str. 11) .....	14
Obrázek 2: Analýza trhu a její vliv na následující plánování, provádění a kontrolu (Kotler, a další, 2007 str. 89).....	15
Obrázek 3: Standardní podoba matice BCG (Vašítková, 2014 str. 54).....	17
Obrázek 4: Jednoduché grafické vyjádření SWOT analýzy (Kozel, 2006 str. 39).....	18
Obrázek 5: SWOT analýza a možnosti využití podle Sedláčkové (Sedláčková, 2006 str. 92).....	19
Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Blažková, 2007 str. 57) .....	20
Obrázek 7: Hierarchie stanovení poslání, cílů, strategie a taktiky podniku (Žůrková, 2007 str. 15).....	21
Obrázek 8: Rámec 7S kritických faktorů úspěchu (Smejkal, a další, 2013 str. 40) .....	24
Obrázek 9: Proces marketingové kontroly podle Kotlera (Kotler, a další, 2007 str. 115).....	25
Obrázek 10: Výběr jednotlivých nástrojů marketingového mixu podle typu produktu a angažovanosti zákazníka na jeho koupi (Keřkovský, a další, 2009 str. 74) .....	28
Obrázek 11: Základní fáze komunikačního plánování (Karlíček, a další, 2011 str. 11) .....	32
Obrázek 12: Hala, kde probíhá zpracování betonářské oceli (Mach, 2013).....	41
Obrázek 13: Vzhled tlumačovského areálu cca v polovině 20. století () .....	42
Obrázek 14: Příklad velké dodávky betonářské oceli (Mach).....	44
Obrázek 15: Příklad tvarově náročných ohybů výztuže s požadovanou přesností v sériích (Mach).....	44
Obrázek 16: Reklamní polep firemního vozidla (Mach, 2014) .....	54
Obrázek 17: Vzhled reklamní plachty armovny Výztuž CZ (Mach, 2014).....	55
Obrázek 18: Grafická podoba obou stran vizitky (archiv autora) .....	55
Obrázek 19: Propagační letáky (Mach, 2014) .....	56
Obrázek 20: Design internetové stránky www.vyztuz.cz (archiv autora) .....	57
Obrázek 21: Vzhled stránky ‚Armovna a ohýbárna Výztuž CZ‘ na Facebooku (archiv autora) .....	58
Obrázek 22: Občerstvení na ‚pocitivém dnu otevřených dveří‘ (Mach, 2014) .....	59
Obrázek 23: Reklamní předměty vybrané s ohledem na cílovou skupinu (Mach, 2014).....	60
Obrázek 24: Vizuál přání k novému roku 2015 (Mach, 2014).....	61

---

Obrázek 25: Přilby ve firemních barvách s firemním fontem (Mach, 2013) ..... 62

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT armovny Výztuž CZ .....	51
Tabulka 3: Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé? .....	70
Tabulka 5: Co by Vás přimělo k odběru oceli od armovny Výztuž CZ? .....	75
Tabulka 6: Jaké odměny za objem odebrané oceli by pro Vás byly zajímavé? .....	76
Tabulka 7: Srovnání kritérií výběru mezi stávajícími a potenciálními zákazníky .....	79
Tabulka 8: Srovnání zájmu o prohlídku armovny a seznámení s odpovědnými osobami .....	80
Tabulka 9: Srovnání ideálního období pro firemní akci mezi stávajícími a potenciálními zákazníky .....	81
Tabulka 10: Srovnání volby optimálního dne pro zákaznickou akci mezi stávajícími a potenciálními zákazníky .....	81
Tabulka 11: Argumenty pro odběr a zachování věrnosti armovně Výztuž CZ .....	82
Tabulka 12: Srovnání čtyř nejdůležitějších odměn za objem odebrané oceli .....	83
Tabulka 13: Časová náročnost přípravy věrnostního programu .....	91



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 4: Jak jste se dozvěděl/a o armovně Výztuž CZ? .....	65
Graf 7: Co považujete za výhody armovny Výztuž CZ? .....	66
Graf 8: Chtěl/a byste si prohlédnout výrobní prostory armovny Výztuž CZ a osobně se seznámit s vedoucím výroby a dalšími lidmi, se kterými byste mohl/a komunikovat? .....	67
Graf 9: Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo? .....	68
Graf 10: Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální? .....	68
Graf 11: Co považujete za důležité, abyste zůstal/a zákazníkem armovny Výztuž CZ? .....	69
Graf 18: Znáte armovnu Výztuž CZ? .....	73
Graf 21: Pokud bychom plánovali akci pro zákazníky, v jakém období by Vám to nejvíce vyhovovalo? .....	74
Graf 22: Který den v týdnu považujete pro uspořádání akce pro zákazníky za ideální? .....	75
Graf 1: Je respondent zodpovědný za nákup betonářské oceli? .....	112
Graf 3: Jaký objem oceli do betonu odebíráte měsíčně? .....	112
Graf 5: Jste pravidelným odběratelem betonářské oceli od armovny Výztuž CZ? .....	113
Graf 12: Věk respondentů .....	114
Graf 13: Název Vaší pracovní pozice .....	114
Graf 14: Kraj, kde sídlí Vaše firma .....	115
Graf 15: Je respondent zodpovědný za nákup betonářské oceli? .....	116
Graf 17: Jaké armovny znáte? .....	116
Graf 19: Máte v plánu odebírat ocel z armovny Výztuž CZ? .....	117
Graf 24: Název Vaší pracovní pozice .....	118

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Logo firmy Výztuž CZ, s.r.o. v horizontální podobě.....	107
Příloha 2: Logo firmy Výztuž CZ, s.r.o. ve vertikální podobě.....	107
Příloha 3: Hala, kde je uskladněna betonářská ocel, probíhá stříh a ohyb i expedice .....	108
Příloha 4: Hala, kde je uskladněna betonářská ocel, probíhá stříh a ohyb i expedice .....	108
Příloha 5: Interiér výrobní haly.....	109
Příloha 6: Skladová část s pruty a kari sítěmi.....	109
Příloha 7: Ocel nachystaná k expedici na stavby zákazníků .....	110
Příloha 8: Stříhačka ocelových prutů Pedax Combiline .....	110
Příloha 9: Třmínkovačka .....	111
Příloha 10: Odvíječ oceli pro třmínkovačku ze svitků .....	111

**PŘÍLOHA P I: LOGO SPOLEČNOSTI VÝZTUŽ CZ, S.R.O.**



*Příloha 1: Logo firmy Výztuž CZ, s.r.o. v horizontální podobě*



*Příloha 2: Logo firmy Výztuž CZ, s.r.o. ve vertikální podobě*

## PŘÍLOHA P II: VÝROBNÍ HALA ARMOVNY V TLUMAČOVĚ



*Příloha 3: Hala, kde probíhá stříh a ohyb, skladování i expedice*



*Příloha 4: Hala, kde probíhá stříh a ohyb, skladování i expedice*

## PŘÍLOHA P III: VÝROBNÍ PROSTORY VÝZTUŽE CZ, S.R.O.



*Příloha 5: Interiér výrobní haly*



*Příloha 6: Skladová část s pruty a kari sítěmi*



*Příloha 7: Ocel nachystaná k expedici na stavby zákazníků*



*Příloha 8: Stříhačka ocelových prutů Pedax Combiline*



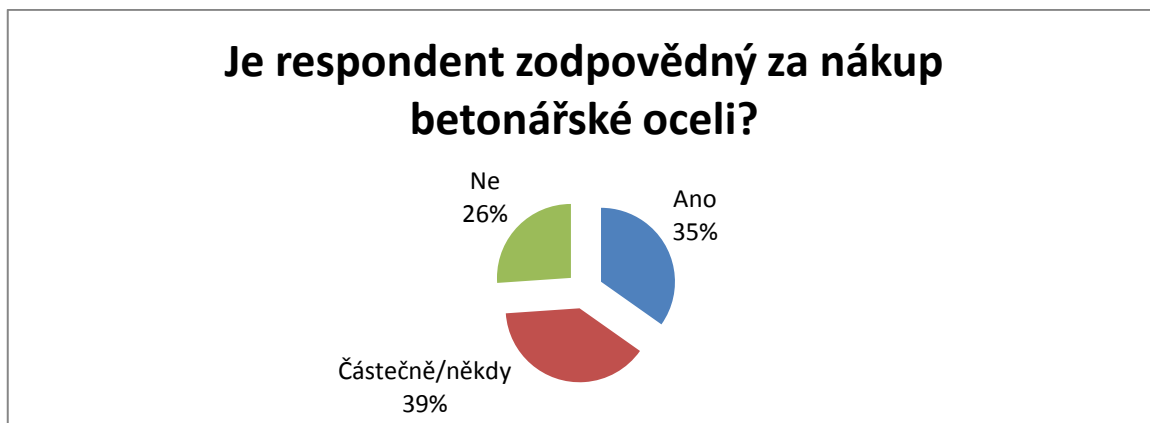
*Příloha 9: Třmínkovačka*



*Příloha 10: Odvíječ oceli pro třmínkovačku ze svitků*

## PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU NEVYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI - STÁVAJÍCÍ ZÁKAZNÍCI

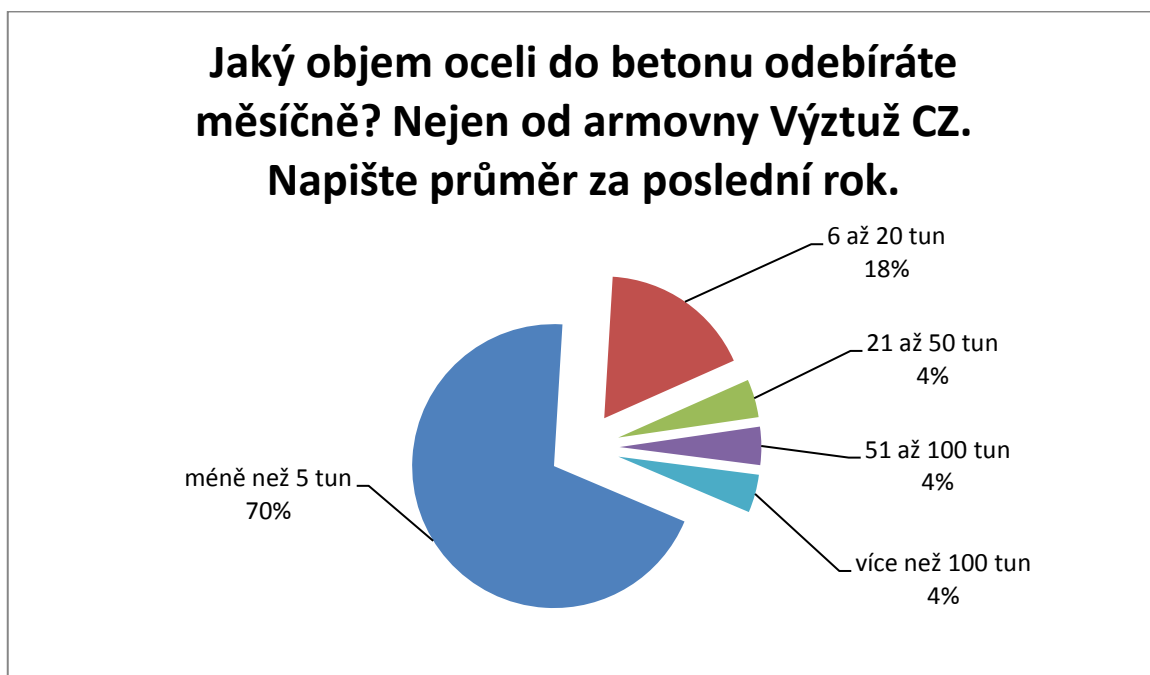
Jste zodpověď/á za nákup betonářské oceli ve vaší firmě?



Graf 14: Je respondent zodpovědný za nákup betonářské oceli?

**Jaký objem oceli do betonu odebíráte měsíčně? Nejen od armovny Výztuž CZ. Napište průměr za poslední rok.**

Z grafu č. 15 je dobře viditelné rozložení objednávek vyrobené oceli mezi různé objemy odběrů. Stávající hrubý odhad měsíčního objemu výroby je cca 250 až 300 tun výztuže.



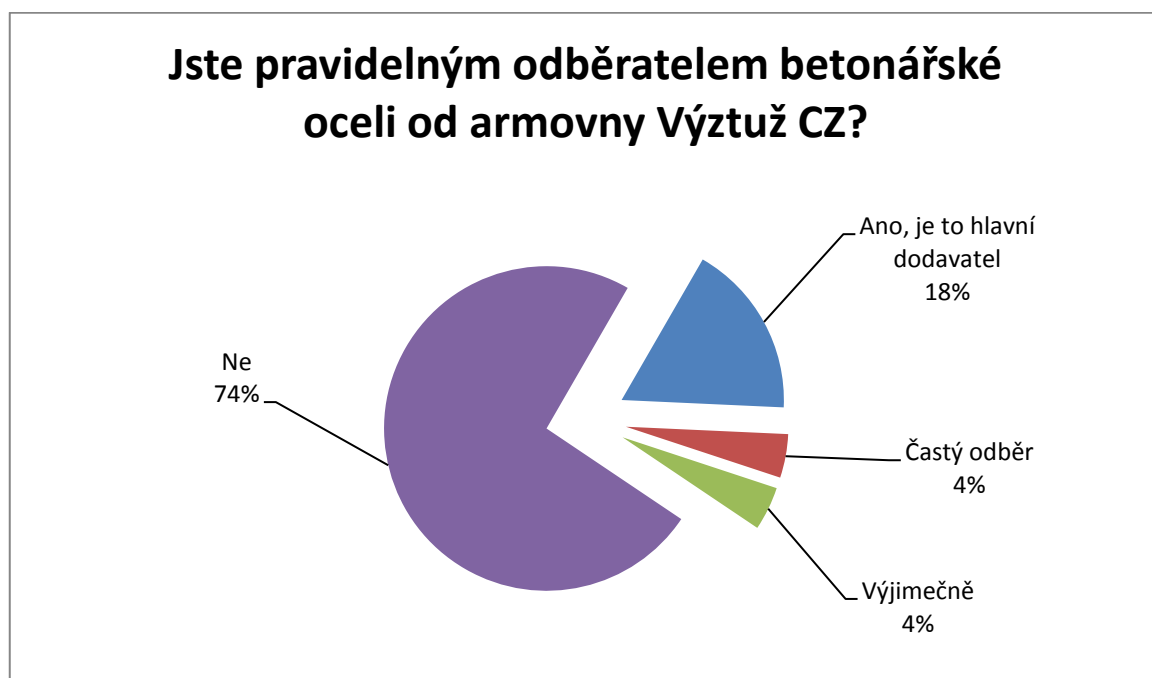
Graf 15: Jaký objem oceli do betonu odebíráte měsíčně?



Celá čtyři procenta respondentů odpověděla, že odebírá více než 100 tun oceli měsíčně, další 4 % zvolila 51 až 100 tun/měsíc. Tyto zdánlivě zajímavé cílové skupiny s sebou nesou jistá rizika – zaberou významnou část výrobních kapacit, zvyšuje se riziko při zrušení objednávky a také podnikové cash-flow je silně závislé na platbě jedné nebo malého počtu odběratelů.

Naopak s odběry menšími než 5 tun/měsíc je mnoho spojeno mnoho obchodních jednání, výběrových řízení a výztuž je distribuována po malých objemech. Riziko je však významně diverzifikováno.

### **Jste pravidelným odběratelem betonářské oceli od armovny Výztuž CZ?**

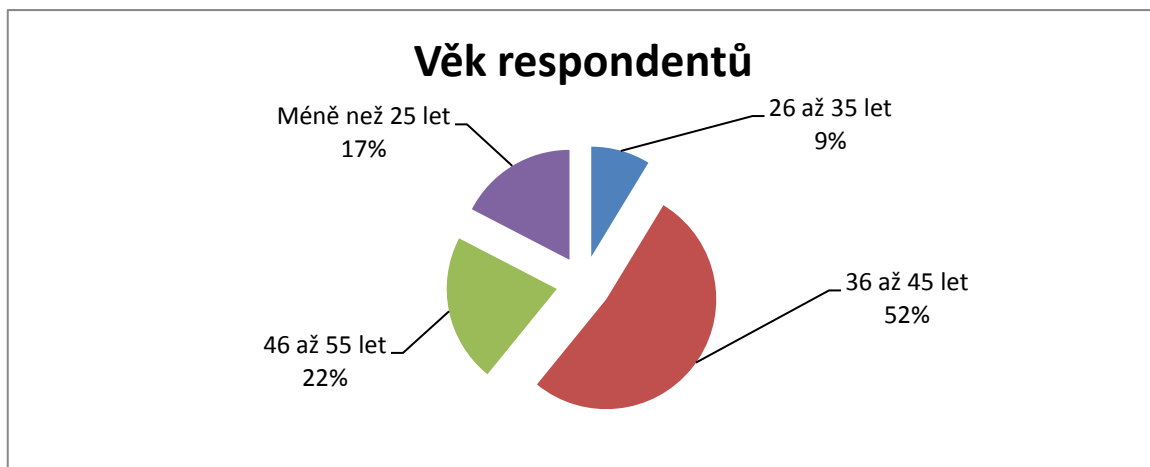


*Graf 16: Jste pravidelným odběratelem betonářské oceli od armovny Výztuž CZ?*

Téměř jedna pětina odpovídajících označila tlumačovskou armovnu jako hlavního dodavatele oceli, další 4 procenta udávají častý odběr. Tento vztah je nadále nutno posilovat. „Mnoho výzkumů a autorů uvádí, že získat jednoho nového zákazníka stojí přibližně 5× více než udržet si jednoho stávajícího.“ (Veber, a další, 2012 str. 186)

Naopak skoro tři čtvrtiny respondentů nejsou pravidelnými odběrateli betonářské oceli od Výztuže CZ. Zároveň ale o této armovně mají nějaké povědomí a tedy není nutné investovat do prvotního seznámení a možná ani do počátečního budování důvěry. Proto je tato skupina ideální pro další dlouhodobou práci, na jejímž konci by měl být kvalitní vztah založený na dobrých zkušenostech, pozitivním obchodním vztahu a dalších benefitech.

## Váš věk?

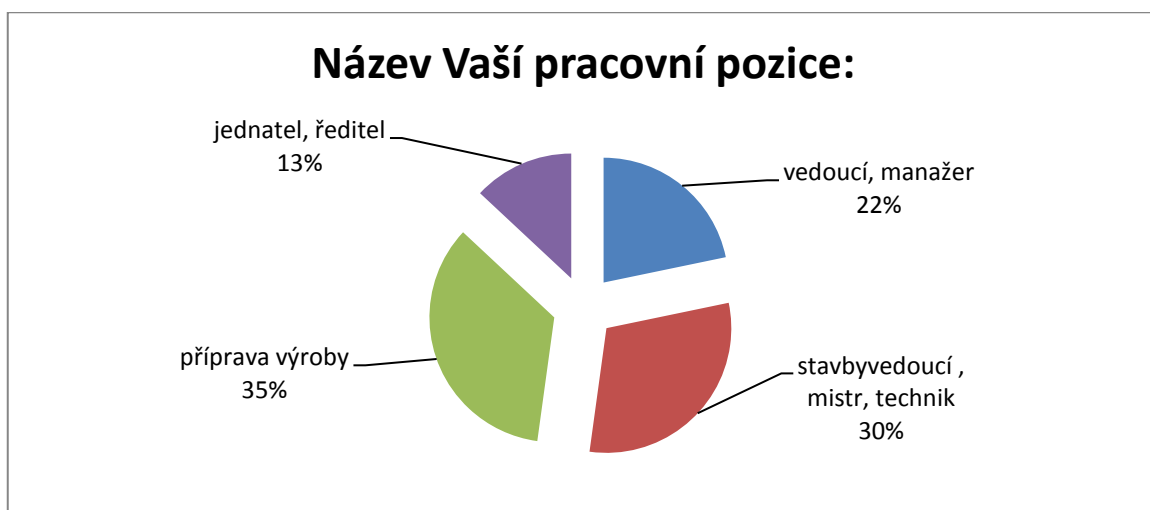


Graf 17: Věk respondentů

Více než polovina respondentů dotazníku pro stávající zákazníky a lidi seznámené se značkou Výztuž CZ je ve věku mezi 36 až 45 lety. Jedná se tedy o nosnou cílovou skupinu, které mohou být připraveny veškeré komunikační nástroje či odměny přesně na míru.

Do budoucna budou zajímavou skupinou zákazníci mladší 35 let. S těmito zákazníky by měl být utvořen velmi pevný obchodní vztah, protože mohou být na několik desítek příštích let hlavními odběrateli.

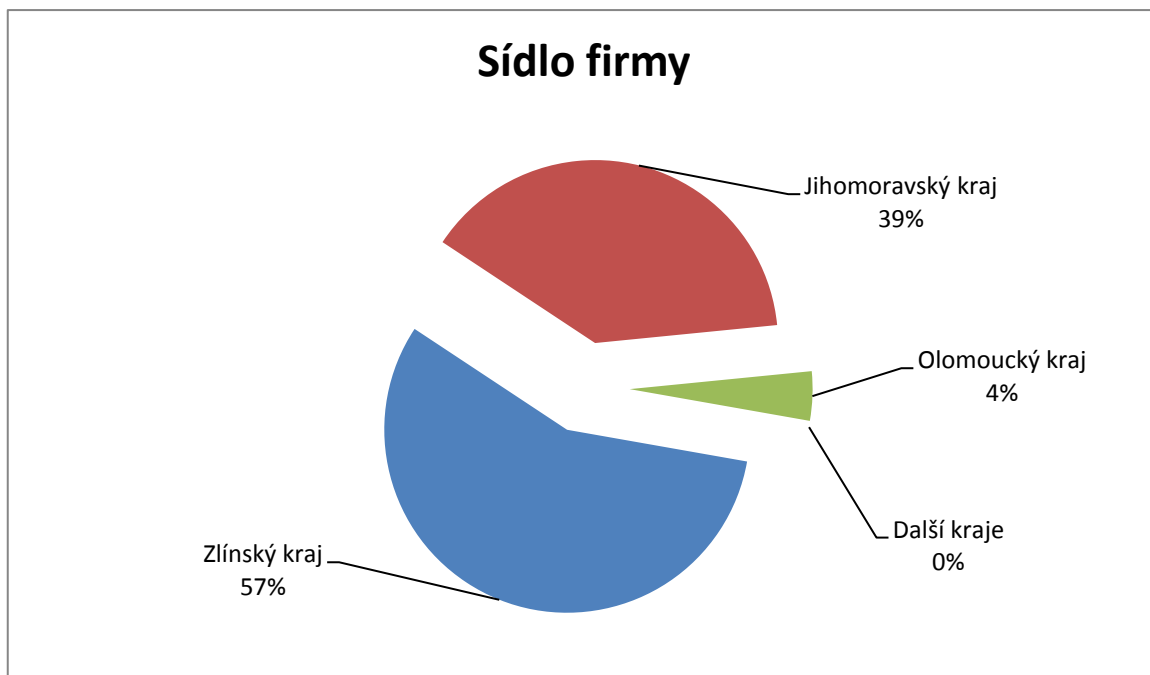
## Název Vaší pracovní pozice



Graf 18: Název Vaší pracovní pozice

Celé dvě třetiny respondentů jsou pracovně přímo napojeni na realizaci stavby (příprava výroby, vedoucí pozice na staveništi). Zbývající respondenti jsou vyšší pozice v organizačních strukturách.

## Kraj, kde sídlí Vaše firma

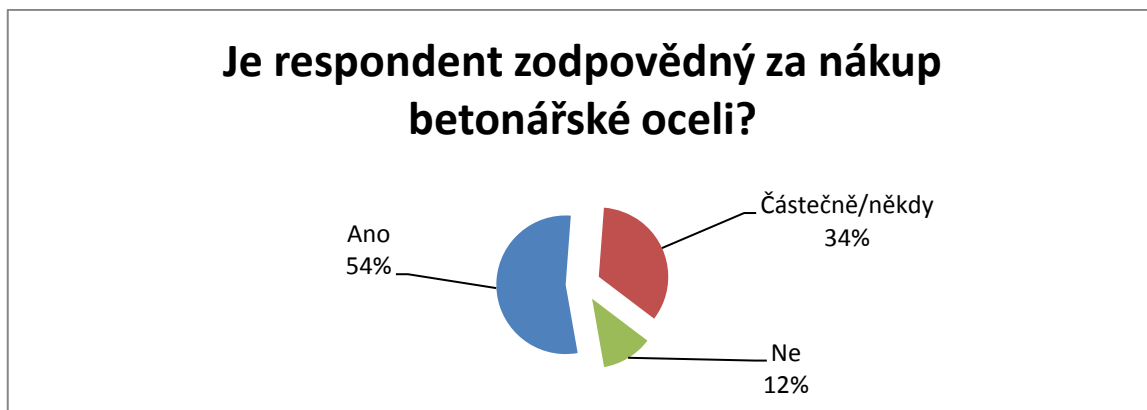


*Graf 19: Kraj, kde sídlí Vaše firma*

Graf č. 19 poměrně přesně reflektuje pořadí zájmových oblastí armovny Výztuž CZ. Objem dodávek totiž úzce souvisí s místem výroby v Tlumačově a dopravní infrastrukturou do vzdálenějších oblastí.

## PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU NEVYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI - POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI

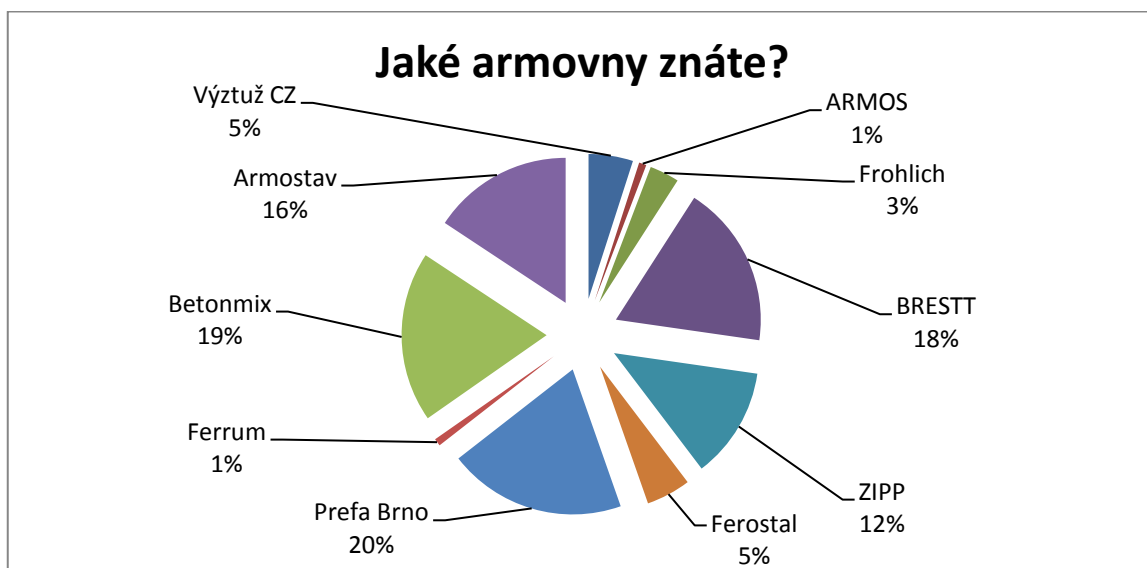
Jste zodpovědný/á za nákup betonářské oceli ve vaší firmě?



Graf 20: Je respondent zodpovědný za nákup betonářské oceli?

Mezi respondenty byli vybráni jak odpovědní pracovníci stavebních firem zodpovídající za výstavbu (stavbyvedoucí, stavební technici a mistři), tak i nákupčí, přípravitelé výroby a také vedoucí pracovníci a ředitelé stavebních firem.

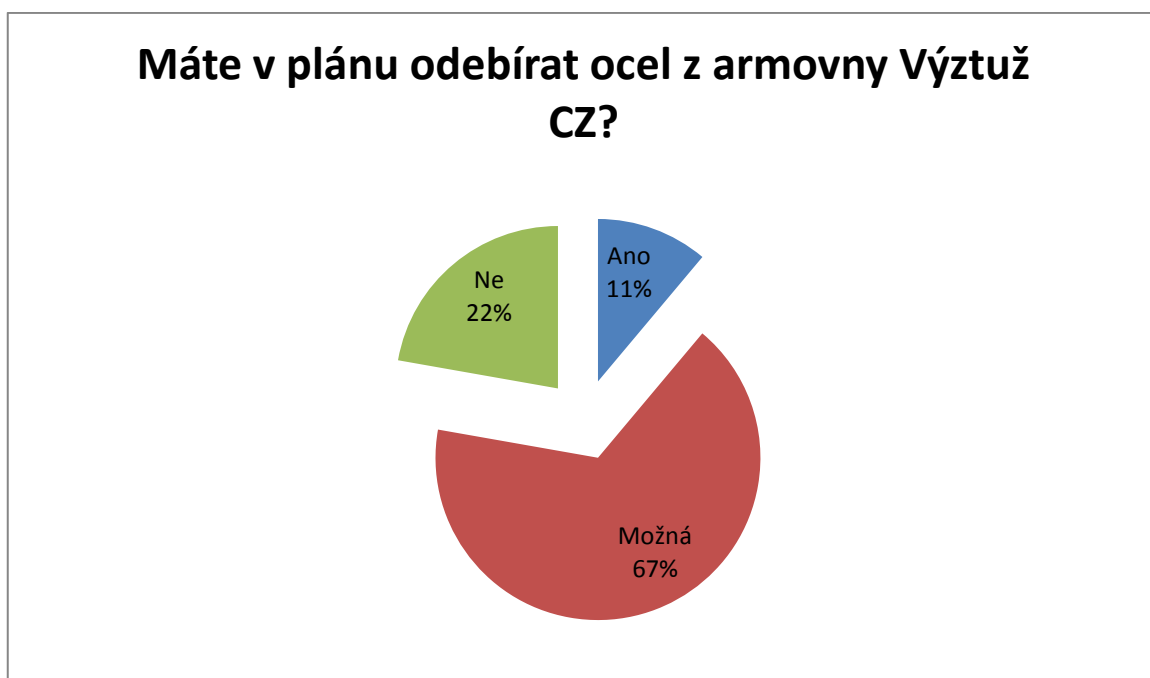
Jaké armovny znáte?



Graf 21: Jaké armovny znáte?

Respondenti uvedli celkem 20 různých armoven. Vzhledem k faktu, že odpovídali lidé ze čtyř různých krajů a oblastí, kde jsou dominantní větší či menší dodavatelé betonářské oceli, nejedná se o překvapivé číslo. Přesto jsou často zmiňovány armovny s velkou produkcí a větší obsluhovanou oblastí<sup>8</sup>.

### Máte v plánu odebírat ocel z armovny Výztuž CZ?



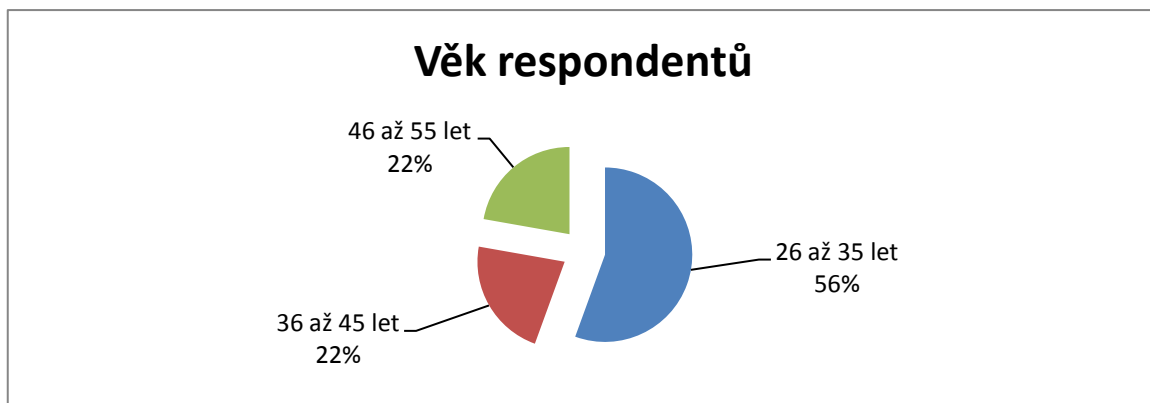
Graf 22: Máte v plánu odebírat ocel z armovny Výztuž CZ?

Tato otázka byla položena kvůli obchodnímu potenciálu vzešlému ze samotného dotazování jako způsobu oslovení zákazníků. Celých 11 % respondentů uvedlo, že budou odebírat ocel z armovny a významných 67 procent uvedlo možnost ‚možná‘. Pokud se tato příležitost promění i v odběr výztuže, bude výzkum i monetizován.

---

<sup>8</sup> např. Ferrum, Raven, Pozemní stavitelství, Manag, Filinger, Kondor atd.

## Váš věk?



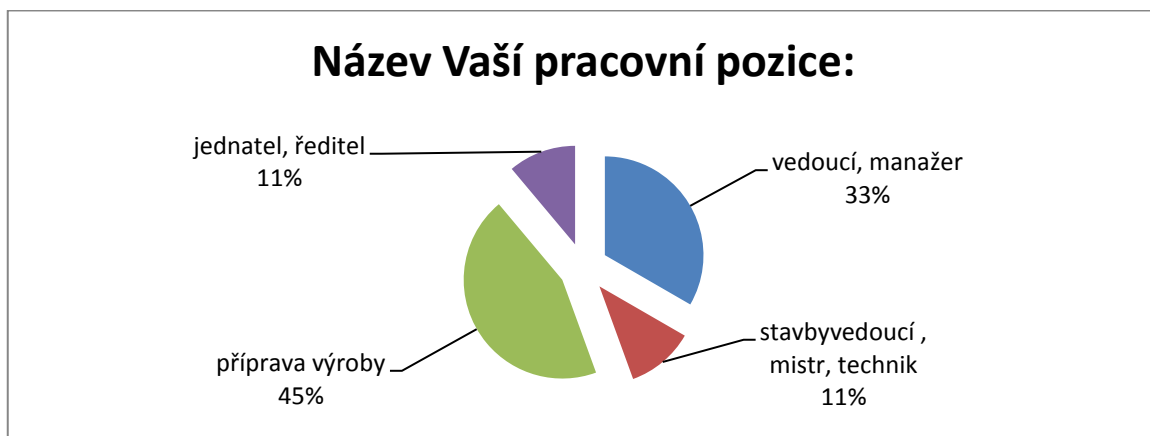
Graf 23: Věk respondentů

Zdánlivě nezajímavá otázka má velkou důležitost hned z několika důvodů:

- může blíže určit charakter případné akce pro zákazníky,
- struktura případných odměn,
- lze lépe nastavit touchpointy a marketingové nástroje.

## Název Vaší pracovní pozice

Nelze specifikovat přesné pracovní pozice lidí přímo zodpovědných za nákup oceli. Souvisí to s velikostí odběratelských firem<sup>9</sup>, různými organizačními strukturami, různou zodpovědností stejných pozic a podobně.



Graf 24: Název Vaší pracovní pozice

---

<sup>9</sup> V malé firmě mohou být osobami zodpovědnými za odběr přímo majitelé a jednatele. S rostoucí velikostí firmy roste i specializace jednotlivých pracovníků a zodpovědnost se dělí mezi více zaměstnanců.