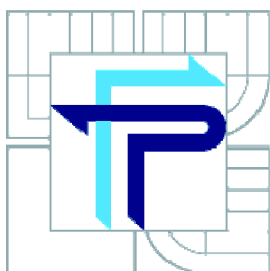


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## **KONKURENCESCHOPNOST FIRMY VE VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ NA KOMUNIKAČNÍ AGENTURU PRO ALPHA SYSTEM**

COMPETITIVENESS OF COMPANY IN THE TENDER FOR ALPHA SYSTEM'S  
COMMUNICATION AGENCY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. MICHAL ČERNÝ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Michal Černý**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Konkurenceschopnost firmy ve výberovém řízení na komunikační agenturu pro Alpha System**

v anglickém jazyce:

**Competitiveness of Company in the Tender for Alpha System's Communication Agency**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

OGILVY, David. Zpověď muže, který umí reklamu. Praha: Pragma, 2004. 178 s. ISBN 80-720-5824-X.

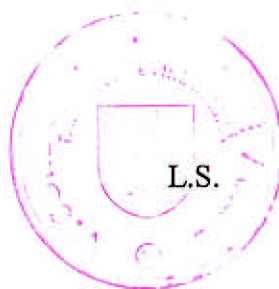
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

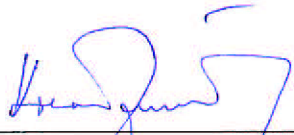
ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.


HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 25.3.2013

## **Abstrakt**

Marketingová společnost Propeople s.r.o. byla oslovena výrobcem střešní krytiny Alpha System pro podání nabídky do výběrového řízení na novou komunikační agenturu. Nabídka Propeople s.r.o. vychází především z nalezení konkurenčních prvků výrobce, na nichž může být následně postavena reklamní kampaň, která dokáže tohoto výrobce dostatečně odlišit od jeho konkurentů a posílit tím jeho konkurenceschopnost.

## **Abstract**

Marketing company Propeople was invited by manufacturer of roofing Alpha System company for submitting of offer for a tender for new communication agency. Offer made by Propeople company is mainly based on finding competitive elements of the manufacturer, on which an advertising campaign will be build up that this manufacturer can be sufficiently distinguished from its competitors and thus enhance its competitiveness.

## **Klíčová slova**

Konkurenční strategie, hodnotový řetězec, diference, marketing, marketingový mix, reklama

## **Key words**

Competitive strategy, value chain, differentiation, marketing, marketing mix, advertising

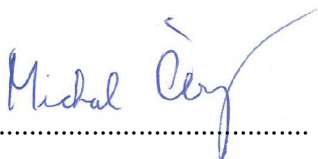
## **Bibliografická citace této práce**

ČERNÝ, M.. *Konkurenceschopnost firmy ve výběrovém řízení na komunikační agenturu pro Alpha System*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 97 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5.2013

  
.....  
Michal Černý

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval **Ing. Robertu Zichovi, PhD.**, vedoucímu diplomové práce, za vedení, cenné rady, trpělivost a připomínky, které mi v průběhu psaní této práce poskytl.

Dále chci poděkovat **Zdeňku Ševčíkovi** za možnost napsání této práce, **Ing. Jakubu Čapkovi** za oponenturu a všem ostatním za podporu.

## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíle a metody zpracování .....	12
I. Teoretická část		
3	Konkurenční strategie .....	14
3.1	Konkurenční výhoda.....	14
3.2	Generické konkurenční strategie .....	16
4	Diferenciace .....	18
4.1	Zdroje diferenciace .....	18
4.2	Hnací síly jedinečnosti.....	19
4.3	Náklady na diferenciaci .....	20
4.4	Hodnota pro zákazníka .....	21
4.5	Cesty k diferenciaci .....	23
4.6	Nástrahy diferenciace .....	24
5	Marketing a jeho vývoj .....	26
5.1	Výrobní koncepce .....	26
5.2	Výrobová koncepce .....	26
5.3	Prodejní koncepce.....	27
5.4	Marketingová koncepce.....	27
5.5	Holistická marketingová koncepce.....	27
6	Marketingový mix.....	32
6.1	4P .....	32
6.2	4C.....	37
6.3	Public relations (PR).....	38
7	Souhrnné zhodnocení teoretických východisek.....	40
II. Analytická část		
8	Partnerství mezi Alpha System a komunikační agenturou .....	42
9	Představení společnosti Propeople s.r.o.....	43
9.1	Reference z oblasti stavebnictví .....	44
10	Představení společnosti Alpha System .....	46



11	Analýza trhu střešní krytiny.....	47
11.1	Výroční zprávy výrobců .....	47
11.2	Analýza na základě provedeného průzkumu .....	49
11.3	Závěry na základě rozhovoru s odborníkem.....	52
12	Analýza konkurenčních sil.....	53
13	Hodnotový řetězec Alpha System.....	54
14	Analýza marketingového mixu společnosti Alpha System .....	56
15	Zhodnocení požadavků Alpha System na základě zadávací dokumentace .....	58
16	Výchozí analýza kreativní strategie .....	59
17	Závěr analytické části .....	61
III. Návrhová část		
18	Zvýšení konkurenceschopnosti.....	63
18.1	Konkurenční vlastnosti Alpha System.....	64
18.2	Kritéria užitečnosti.....	64
18.3	Signální kritéria.....	65
19	Návrh na změnu marketingového mixu.....	66
19.1	Umístění prodeje zboží .....	66
19.2	Marketingová komunikace .....	67
20	Návrh na oslovení jednotlivých skupin zákazníků .....	68
20.1	Služby pro koncového zákazníka .....	68
20.2	Služby pro pokrývače a obchodní partnery .....	68
20.3	Služby pro projektanty a architekty .....	69
20.4	Oslovení památkových úřadů .....	69
20.5	Služby společné pro všechny skupiny zákazníků .....	70
21	Kreativní strategie .....	72
21.1	Boj proti betonu .....	72
21.2	Tradice a historie .....	72
21.3	Kampaň faktů.....	74
21.4	Brandová reklama .....	74
21.5	Reklama výrobkem .....	75

22	Mediální strategie .....	76
22.1	Internetový marketing.....	76
22.2	Televizní kampaň.....	80
22.3	Rozhlasová kampaň .....	80
22.4	Tisková kampaň.....	81
22.5	Korporátní novinařina.....	82
22.6	Veletrhy a výstavy .....	82
22.7	Public relations .....	83
22.8	Reklama na provedených realizacích .....	83
22.9	Časový harmonogram marketingové komunikace .....	84
22.10	Metody měření efektivity kampaní.....	84
22.11	Návrh podzimní reklamní kampaně.....	86
22.12	Rozpočet marketingové kampaně.....	87
23	Ukončení výběrového řízení.....	88
24	Závěr .....	89
25	Seznam použité literatury .....	92
26	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	95
27	Seznam obrázků.....	96
28	Seznam příloh .....	97
28.1	Zadávací dokumentace zákazníka	
28.2	Dotazník	

# 1 Úvod

Trh se střešními krytinami je velice specifický. Největší roli na něm hrají klasické krytiny – tašky pálené a tašky betonové. Ostatní materiál používaný na střechy je v menšině a šance, že by se někdy v budoucnu dostal na tržní podíl klasických krytin, je malá.

Prosadit se na trhu vyžaduje několik zásadních prvků. V první řadě musíme vyrábět a prodávat takové výrobky, které budou kvalitní, spolehlivé a atraktivní. V druhé řadě musíme o svých výrobcích dát vědět zákazníkům a ukázat jim, v čem jsme jiní, nebo i lepší, než konkurence. Jinak řečeno – musíme být konkurenceschopní a mít dobrý marketing.

Tato práce vznikla na základě pozvání k výběrovému řízení výrobce pálené střešní krytiny, řekněme mu Alpha System, na novou komunikační agenturu. Oslovená marketingová agentura Propeople s.r.o. se tohoto řízení zúčastnila a svoji nabídku zpracovala. V této diplomové práci je navržena vlastní verze nabídky, která je zasazena do širšího kontextu, a to především již zmíněného posílení schopnosti konkurence.

Požadavek klienta je návrh takové komunikace, která pomůže navýšit tržní podíl na úkor betonové střešní krytiny, jíž nyní patří polovina trhu. Cílem této práce je najít takové prvky konkurenceschopnosti, které při správné komunikaci dokáží přimět zákazníky ke koupi produktů Alpha System a získat jí tím větší část trhu.

Cest ke zvýšení konkurenceschopnosti je několik, stejně tak způsobů, jak má výrobce komunikovat s trhem a zákazníkem. Na tyto možnosti se zde zaměříme a navrhneme možná řešení.

Z pohledu komunikační agentury tu jde o podstatnou zakázku, protože by tvořila přibližně třetinu jejího ročního příjmu. Závěry a doporučení z této práce lze použít jako podklady pro nabídku klientovi.

## 2 Cíle a metody zpracování

Cílem této práce je najít takové prvky konkurenceschopnosti, které při správné komunikaci dokáží přimět zákazníky ke koupi produktů společnosti Alpha System, a tím jí navýšit tržní podíl především na úkor betonových střešních tašek. Tyto konkurenční přednosti identifikuje komunikační agentura Propeople, která je následně použije v marketingovém přístupu ke všem potenciálním zákazníkům a navrhne nové konkrétní formy komunikace s trhem. S těmito návrhy se poté zúčastní výběrového řízení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části jsou popsány Porterův model pěti sil, generické strategie, hodnotový řetězec; marketing, jeho koncepce a 4P/4C. Jednotlivé celky jsou rozděleny do vlastních kapitol, pokud je jeho část pro tuto práci podstatnější (např. zde kapitola 4 - Diferenciace), je pro ni vyčleněna zvláštní kapitola.

Analytická část obsahuje popis subjektů (jichž se tato práce týká), analýzu trhu krytin a výsledky provedených průzkumů. Je zde také zobrazen hodnotový řetězec Alpha System. V této části najdeme popis kreativní strategie, na níž jsou v následující části diplomové práce dále postaveny konkrétní návrhy komunikace.

V návrhové části jsou popsány změny, ke kterým by mělo dojít pro zvýšení podílu Alpha System na trhu a jsou zde vylíčeny i konkrétní formy komunikace. Jde o praktické provázání prvků konkurenceschopnosti a marketingu.

Souhrn zjištěných faktů a návrhů najdeme v závěru práce, v příloze se nachází zadávací dokumentace pro výběrové řízení a použitý dotazník.

Metody zpracování diplomové práce jsou následující:

1. Studium problematiky na internetových stránkách výrobců

Důkladně se seznámím s obsahem webových stránek výrobců střešních krytin v České republice, s nabídkou výrobků, poskytovaných služeb, cenami a komunikovanými vlastnostmi jejich krytin.

2. Studium problematiky na zájmových internetových stránkách s názory zákazníků a potenciálních kupců

Mnoho zájmových webových stránek, které se zabývají bydlením, stavbou a dalšími hobby také nabízí diskusní fóra, kde si uživatelé navzájem radí. Zde je možné vyzorovat postavení jednotlivých výrobců přímo u zákazníků a také reálné zkušenosti kupujících. Mezi uživateli lze také najít odborníky.

3. Přímé oslovení výrobců a distributorů střešní krytiny

Elektronickou poštou oslovím výrobce a prodejce střešních materiálů s žádostí o poskytnutí statistiky prodejnosti. Z výrobců vyberu největší a nejznámější v ČR, z prodejců především větší subjekty z různých krajů. Zajímat mě budou počty prodaných kusů různých typů střešní krytiny.

4. Dotazníkové šetření u zákazníků

Komunikační agentura Propeople před návrhem reklamní kampaně provedla výzkum mezi zákazníky a potenciaálními zákazníky střešní krytiny. Dotazník převezmu (aby byly výsledky srovnatelné) a pošlu dalším respondentům.

5. Mystery shopping

Agentura poslala do jedenácti stavebnin v ČR osoby, které vystupovaly jako zákazníci, aby věděla, jakým stylem je prodej střešní krytiny provozován.

Podobný mystery shopping provedu osobně v několika stavebninách nacházejících se v Brně a jeho okolí.

6. Rozhovor s odborníky

S několika získanými kontakty na prodejce, architekty i marketingové pracovníky provedu neřízený rozhovor na téma střešních tašek. V první části jim sdělím, k jakým závěrům jsem se při svém zkoumání dopracoval a oni mi naopak řeknou jejich názory a poznatky z praxe.

Analýzy použité v této práci:

- Porterův model pěti sil - slouží k identifikaci faktorů, které mohou mít značný vliv na jednání a politiku společnosti
- Hodnotový řetězec - pro vymezení konkurenceschopnosti společnosti Alpha System

# I. Teoretická část

## 3 Konkurenční strategie

Být konkurenceschopný je jádrem úspěchu. Konkurence nás tlačí k inovacím, vyšším výkonům a úspěchu na trhu. Konkurenční strategie je o hledání dobrého postavení v daném odvětví.

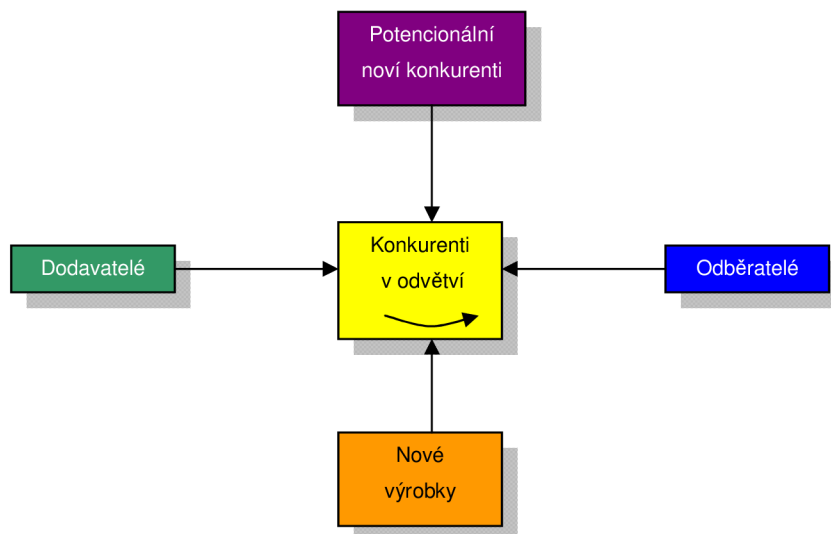
### 3.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda, jednoduše řečeno, je něco, čím se dokážeme odlišit od svých konkurentů, nabízíme jako jediní a na co můžeme nalákat zákazníka.

*„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci.“ (Porter, 1993, s. 21)*

Přitažlivost odvětví je hlavním faktorem výnosnosti podniku. Každý trh má pět dynamických konkurenčních faktorů. Jejich působení rozhoduje o tom, zda jsou firmy na trhu schopny z investic vytěžit takovou míru zisku, která převýší cenu již vloženého kapitálu. Síly se liší dle každého trhu a odvětví. Například vysoce specializovaná technická odvětví jsou méně výnosná než odvětví „obyčejná“, jako je třeba obchod s obilninami.

Tyto dynamické faktory rozhodují o výnosnosti odvětví, protože mají vliv na cenu, náklady a nutné investice firem.



**Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů (upraveno dle Porter, 1993, s. 23)**

Dohadovací schopnost odběratelů ovlivňuje ceny, protože zákazníci se dožadují slev a požadují také nákladný servis. Tato schopnost určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu pro ně vytvořené hodnoty a firmám přenechají pouze skromný zisk. Zákazníci jsou také více informovaní a mohou si vybrat z více dodavatelů, případně přejít na náhradní výrobek.

Dohadovací schopnost dodavatelů má vliv na náklady za suroviny a jiné vstupy. Opět určuje, kolik hodnoty vytvořené pro kupující si ponechají dodavatelé nebo firmy v odvětví. Dalším činitelem dohadovací síly je koncentrace dodavatelů, důležitost objemu dodávek a existence nových vstupů.

Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví ovlivňuje ceny i náklady na soupeření, jako je vývoj výrobních zařízení, vývoj nových výrobků a propagace. V konkurenčním boji mohou firmy hodnotu promarnit tím, že ji předají kupujícím v podobě nižší ceny nebo zvýšení nákladů na soupeření s konkurencí. Mezi rozhodující činitele soupeření patří růst odvětví, rozdílnost mezi výrobky i konkurenty a překážky odchodu z odvětví.

Hrozba konkurentů limituje ceny a vyvolává potřebu nových investic k odrazení potencionálních konkurentů. Dalšími překážkami jsou již existující úspory z velkovýroby, náklady na přechod do odvětví, dodatečné investice, ale také vládní politika či odvetná opatření. Ztráta hodnoty je zde stejná, jako u konkurentů v odvětví.

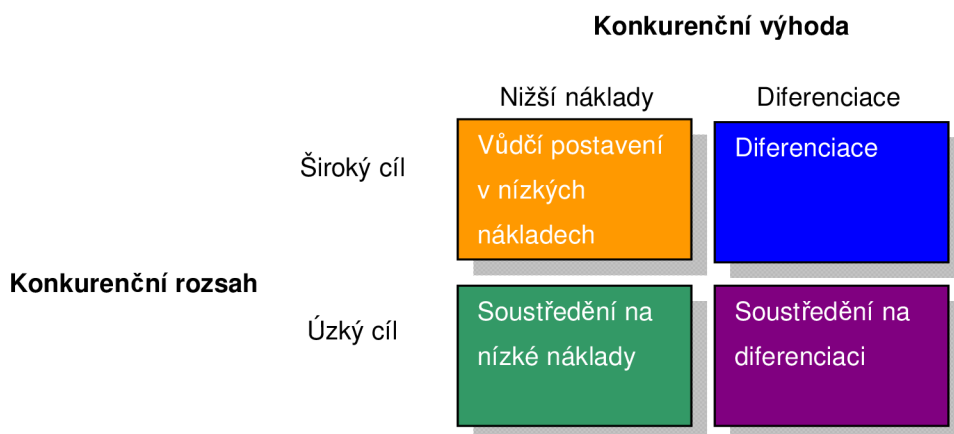
Hrozba nových výrobků také ovlivňuje ceny, stejně jako kupující. K rozhodujícím činitelům hrozby substituce patří náklady přechodu a ochota kupujících přejít od stávajícího výrobku k novému. (Porter, 1993, s. 24 – 27)

### 3.2 Generické konkurenční strategie

Postavení, jaké společnost má, určuje, jaká bude její výnosnost. Základem pro nadprůměrný výkon je především konkurenční výhoda, a to nejlépe udržitelná a dlouhodobá. Existují dva základní typy konkurenční výhody:

- nízké náklady
- diferenciaci

Tyto typy utváří tři generické strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví:



Obrázek 2 - Generické strategie (zpracováno dle Porter, 1993, s. 31)



### **3.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Každá z výše vyobrazených strategií volí jinou cestu ke konkurenční výhodě. U strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech si výrobce zakládá na tom, aby se v odvětví všeobecně vědělo, že dosahuje nízkých nákladů. Výhodou je i působení v příbuzných odvětvích, protože široký rozsah činnosti podniku je u nízkých nákladů výhodný. Nízké náklady pocházejí z velkovýroby, technologií, lepšího přístupu k surovinám apod. Tito výrobci produkují standardní výrobky bez jakýchkoliv dalších doplňkových služeb a dbají na to, aby dosahovali velký zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů. Také však nemohou zapomínat na základy diferenciaci. Jakmile zákazník pocítí, že výrobky nejsou srovnatelné s konkurencí, bude muset výrobce snížit ceny, čímž může eliminovat výhody plynoucí z nízkých nákladů.

Dalším úskalím je to, že firma soustředující se na tuto strategii musí být doopravdy firmou s nejnižšími náklady, ne pouze jednou z mnoha bojujících o toto postavení. Jakmile tato firma nerozpozná a svým jednáním nepřesvědčí konkurenty, aby tuto stejnou strategii opustili, mohou být následky katastrofální. (Porter, 1993, s. 30 – 33)

### **3.2.2 Soustředění na náklady nebo diferenciaci**

Druhou strategií je úzké soustředění na náklady nebo diferenciaci (taktéž fokální strategie). Podnik si musí vybrat určitý segment, případně skupinu segmentů, pro kterou přizpůsobí svoji strategii tak, aby sloužila pouze těmto vybraným segmentům.

Nákladová strategie využívá rozdílů v chování v některých segmentech, naopak diferenciacní strategie je zaměřena na speciální potřeby zákazníků. Tyto segmenty jsou tržně zanedbány a podnik s fokální strategií se bude věnovat pouze těmto segmentům. Široce zaměřená konkurence zde nedosahuje optimálního výkonu, trh může obsluhovat nedostatečně nebo naopak i nadměrně, což už jsou náklady více než nutné. Tím se otevírá příležitost pro úzce zaměřené společnosti. V daném odvětví může působit více fokálně zaměřených subjektů, pokud ale každý z nich míří na jiný segment.

## **4 Diferenciace**

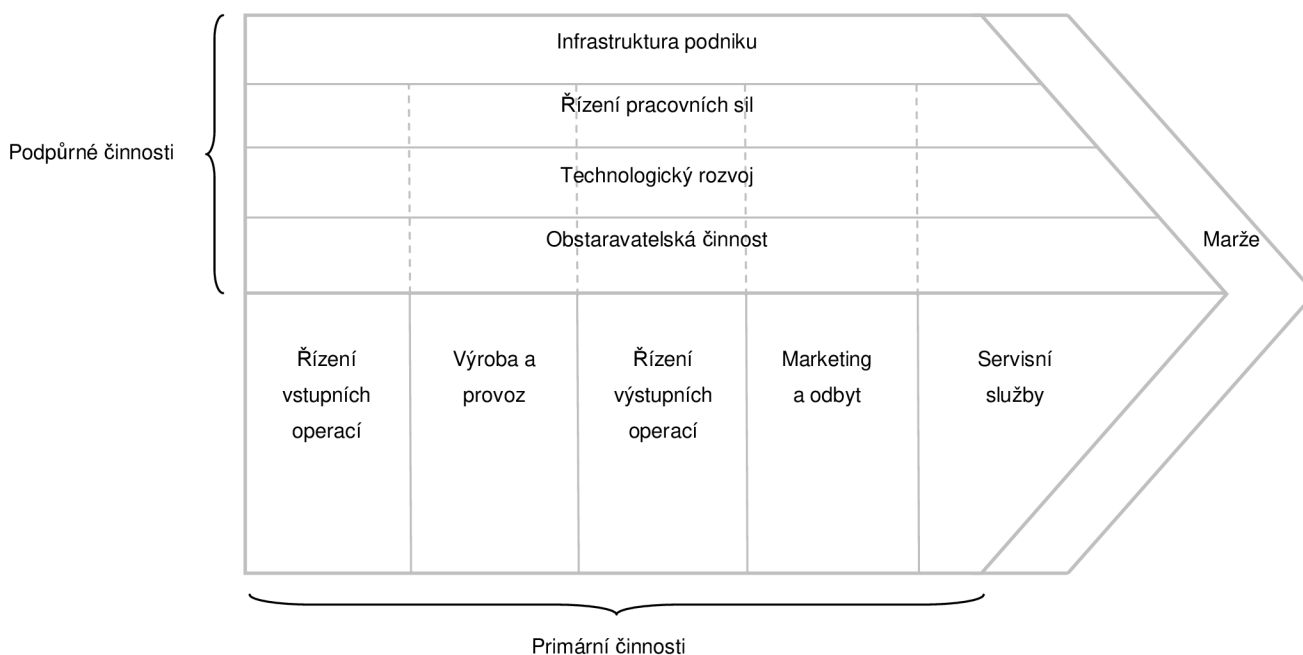
Diferenciaci se budeme teď věnovat podrobněji, proto pro ni vyčleníme samostatnou kapitolu.

Při strategii diferenciace usiluje výrobce o jedinečnost, kterou zákazník ocení. Musí si vybrat jednu (nebo několik) vlastností, které jsou v daném odvětví vnímány jako důležité a na základě nich si vybuduje svoje postavení. Tato jedinečnost je odměněna vyšší cenou.

Způsoby pro dosažení diferenciace jsou různé: může být přímo ve výrobku, ve stylu distribuce, marketingové komunikaci apod. Firma má nadprůměrné zisky, převyšuje-li cena výrobku náklady vynaložené na jedinečnost. Diferenciace musí být taková, která vede k ceně vyšší, než jsou náklady na samotnou diferenciaci. Tato vlastnost musí být pochopitelně odlišná od výrobků konkurence. Diferenciace daného podniku může přitahovat širokou skupinu zákazníků v určitém oboru nebo kupující se specifickými potřebami.

### ***4.1 Zdroje diferenciace***

Diferenciace nejde vyčíst z pohledu na celek, ale z pohledu na jednotlivé činnosti, které podnik provádí. K tomu slouží tzv. hodnotový řetězec. To je základní nástroj pro rozpoznání a určení konkurenční výhody a nalezení způsobu, jak si danou výhodu udržet. Řetězec ukazuje, jak lze podnik rozdělit dle jednotlivých činností a jak tyto činnosti seskupovat. Organizační struktura, která z tohoto bude vycházet, dokáže zlepšit schopnost daného podniku si výhodu udržet.



**Obrázek 3 - Všeobecný hodnotový řetězec (zpracováno dle Porter, 1993, s. 59)**

Primární činnosti se zabývají dodáváním materiálu, fyzickou tvorbou výrobku, prodejem, dodáním zákazníkovi a následným servisem. Podpůrné činnosti pomáhají primárním činnostem (i sobě navzájem) obstaráváním vstupů, zajišťováním technologií, pracovní silou a celopodnikovými funkcemi. Firemní infrastruktura zahrnuje vedení, plánování, finance, právní oddělení aj.

## **4.2 Hnací síly jedinečnosti**

Jedinečnost podniku v jeho činnosti je dána řadou základních hnacích sil, které jsou hlavními důvody, proč je daná činnost jedinečná. Můžeme je přibližně poskládat podle důležitosti takto:

- Výběr vhodné politiky. Podnik si zvolí typ politiky, která určí, jak bude provozovat svoji činnost. Např. nabídka zvláštních vlastností výrobku, intenzita činností, obsah činností, použité technologie, kvalita vstupů, metody a postupy pro zaměstnance, znalosti a zkušenosti pracovníků firmy aj.

- Vzájemné vazby. Jde pochopitelně o všechny vazby, jak uvnitř hodnotového řetězce, tak vztahy s dodavateli a distributory.
- Časové plánování. Vyjít s něčím na trh jako první dává jednoznačnou výhodu jedinečnosti.
- Geografická poloha.
- Vzájemné vztahy. Zde jde o vztahy mezi sesterskými obchodními jednotkami.
- Získané poznatky, znalosti a jejich únik. Veškeré know-how by mělo zůstat uvnitř podniku, aby jej nemohla použít i konkurence.
- Integrace, např. činností, kdy poprodejní servis raději budeme provádět sami a nepřenecháme jej třetí straně.
- Měřítko velikosti. Být velký může pro firmu znamenat značnou výhodu, kdy dokáže např. obsloužit větší část trhu, ale také to může být vykoupeno sníženou flexibilitou.
- Institucionální faktory – dobré vztahy s odbory mohou být také silou jedinečnosti.

Pro každou činnost jsou pochopitelně hnací síly jiné a také záleží na odvětví. Síly na sebe působí a dohromady určují míru jedinečnosti určité činnosti. Podnik musí prozkoumat každou oblast své jedinečnosti a zjistit, která hnací síla je základem. To je důležité pro dlouhodobou udržitelnost diferenciaci a může také otevřít cestu k novému zdroji odlišení se. (Porter, 1993, s. 153 – 161)

### ***4.3 Náklady na diferenciaci***

Diferenciaci je nákladná, protože výrobce musí vynaložit náklady na to, aby byl jedinečný a svoji činnost vykonával lépe než jeho konkurenti – delší životnost výrobků vyžaduje lepší materiály, lepší kvalita potřebuje přísnější výstupní kontrolu apod.

*„Náklady diferenciacie odrážejí hnací síly nákladů hodnototvorných činností, na nichž je jedinečnost založena. Vztah mezi jedinečností a hnacími silami nákladů má dvojí souvztažnou podobu:*

- *to, co dělá určitou činnost jedinečnou (hnací síly jedinečnosti), může mít dopad na hnací síly nákladů.*
- *hnací síly nákladů mohou ovlivnit náklady jedinečnosti.“ (Porter, 1993, s. 162)*

Dosažení jedinečnosti někdy také současně sníží náklady. Například integrace může některou činnost učinit užitečnou a snížit náklady, jde-li o hnací sílu nákladů. Kde ale bylo současně dosaženo jak diferenciacie, tak snížení nákladů, značí to, že firma plně nevyužívá všech možností ke snížení nákladů nebo jedinečnost byla posouzena jako nežádoucí nebo došlo k podstatné inovaci, kterou nezavedl nikdo jiný. Jakmile ale konkurence danou inovaci napodobí, nezbude firmě nic jiného, než zvýšit náklady pro udržení své původní jedinečnosti.

#### **4.4 Hodnota pro zákazníka**

Jedinečnost vede k diferenciaci, pokud má určitou hodnotu pro zákazníka. Ta přináší cenový příplatek, který převyšuje náklady. Hodnotu, opravňující vyšší cenu, podnik vytváří buď snížením nákladů kupujícího, nebo zvýšením výkonnosti kupujícího. Pokud výrobek svému kupujícímu sníží náklady nebo zvýší výkonnost, kupující bude ochoten si za tento výrobek připlatit a sám může navýšit svoje prodejní ceny.

Podobně to platí i pro individuálního spotřebitele, který připlacením si za lepší výrobek může ušetřit budoucí náklady, čas a námahu. Například spotřebiče jako třeba pračka, lednička a televize s nižší spotřebou elektřiny mohou být prodávány za vyšší cenu. Zvýšení výkonnosti u konečného spotřebitele znamená zvýšení jeho uspokojení.

Kupující mají také svůj hodnotový řetězec, který prodávající ovlivňuje přímo i nepřímo dodáním nějakého vstupu do jedné z činností. Kupříkladu hmotnost u přenosných počítačů je nepodstatná, pokud o počítači uvažujeme jako o stroji, na kterém píšeme na stole.

Hmotnost se stává důležitou, jakmile si uvědomíme, že s počítačem můžeme cestovat a používat i jinde, než doma nebo v kanceláři. Prodávající působí na zákazníka také svými činnostmi, jako je zpracování objednávek, doručení zboží, reklama aj. O hodnotě, kterou výrobce vytváří, tedy rozhoduje celá řada článků mezi hodnotovým řetězcem prodávajícího a hodnotovým řetězcem kupujícího.

Čím více přímých i nepřímých vlivů má výrobek na hodnotový řetězec zákazníka, tím větší je míra možné diferenciaci. (Porter, 1993, s. 152 – 169)

*„Celková úroveň diferenciaci podniku je souhrnem všech hodnot, jež pro kupující vytváří jeho jedinečnost v celé šíři jeho hodnotového řetězce. Tato souhrnná hodnota se dá vypočítat a určuje horní mez cenové přírážky, které může podnik docílit v poměru ke konkurentům. Skutečná cenová přírážka bude v praxi nižší, protože podnik se nutně musí o část této vytvořené hodnoty podělit s kupujícím, aby mu dal hmotný podnět ke koupi.“* (Porter, 1993, s. 169 – 170)

Pro kupujícího je velmi obtížné určit hodnotu, kterou mu podnik nabízí. Bližší poznání učiní až během dlouhodobějšího používání výrobku. Navíc ani není schopen poznat, jak všechny činnosti podniku pro něj tuto hodnotu vytvořily. Proto také nemůže pochopit, jak výrobce snižuje jeho náklady nebo zvyšuje jeho výkonnost. Pro kupujícího může být částečně dosažená diferenciaci zřejmá při porovnání výrobku s konkurencí. Zákazníci vyvozují hodnotu z reklamy, obchodních zástupců, obalu, pověsti prodávajícího a dalších prvků, kterým se říká *signály hodnoty*. Ty vyžadují trvalé výdaje (reklama, obal) a některé jsou i zcela mimo kontrolu – word-of-mouth advertising (neformální komunikace mezi lidmi). Signalizování slouží k odhalení skrytých nákladů a k odhalení nerozeznávaných přínosů. Kupující nehodlají platit za hodnotu, která není vidět.

Nákupní kritéria kupujícího můžeme rozdělit na dva typy:

- Kritéria užitečnosti – jsou nákupními kritérii, tudíž kvalita výrobku, dodací lhůta, podpora aj. Vše, co snižuje náklady kupujícího nebo zvyšuje jeho výkonnost.

- Signální kritéria – která vycházejí ze signálů hodnot, podle nichž kupující posuzuje, jaká hodnota je mu nabízena. Sem patří především reklama, atraktivnost výrobku, cena a dobré jméno prodávajícího.

Pro identifikaci nákupních kritérií si ale musíme dobře uvědomit, kdo přesně o nákupu rozhoduje a z jakých důvodů.

#### ***4.5 Cesty k diferenciaci***

Jsou dvě základní cesty, jak svoji diferenciaci zvýšit: jednak můžeme zvyšovat svoji jedinečnost při konání momentálních činností, nebo přetvoříme hodnotový řetězec tak, aby zvýšil svoji jedinečnost manipulací s hnacími silami (viz 4.2).

V každém případě musí být hlídány náklady na diferenciaci tak, aby byly přeměněny na vyšší výkon.

Porter (1993, s. 191 – 196) uvádí několik metod:

- Navýšení zdrojů diferenciaci za pomoci současných zdrojů jedinečnosti v dalších hodnototvorných činnostech, jako je například dobrá dostupnost náhradních dílů a obchodních zástupců.
- Uvedení skutečného užití výrobku do souladu s plánovaným užitím, protože způsob používání rozhoduje o jeho výkonu. Je nutné vědět, jak je výrobek používán a případně jej upravit tak, aby se užíval správně a lépe. Úprava manuálu, názorné ukázky a školení mají také zásadní vliv.
- Využití signálů hodnoty ke zvýšení diferenciaci na základě kritérií užitečnosti. Zákazníci si nemusí být vědomi skrytých a nepřímých nákladů výrobku, proto patřičná signalizace může přispět k odlišení od konkurence. Navíc je důležité zákazníka stále přesvědčovat o správnosti jeho volby při nákupu.
- Využití informací svázaných s výrobkem pro usnadnění užívání výrobku, tak i signalizování hodnoty. Příkladem je měření spotřeby paliva u moderních

automobilů, kdy displej ukazuje řidiči, jaký rychlostní stupeň má zařadit, aby spotřeba byla co nejnižší.

- Využití všech zdrojů diferenciaci, které nejsou nákladné, jako je třeba lepší koordinace mezi odděleními nebo s dodavateli.
- Upřednostňování forem diferenciaci tam, kde má podnik dlouhodobě udržitelnou výhodu nízkých nákladů, jako je výzkum a vývoj u velkých firem.
- Snižování nákladů u činnostech, které nemají vliv na hodnotu tvořenou pro zákazníky.
- Výměna osoby, která rozhoduje o koupi – složitý technologický výrobek vidí odborník zcela jinak, než nákupčí, který za výrobkem také vidí podmínky nákupu, dodání, servis aj.
- Objevení nových nákupních kritérií - např. Procter & Gamble začal propagovat pleťové a tělové vody po celý rok, nejenom sezónně.
- Preventivní reagování na měnící se podmínky kupujících nebo distributorů je významná příležitost pro odlišení se. Třeba móda lehkých ovocných piv v létě otevřela nový segment trhu a k pití piva přilákala především ženy a zákazníky, kterým popíjení tradičního alkoholického piva ve vysokých teplotách nedělalo dobře.

#### **4.6 Nástrahy diferenciaci**

Při špatném pochopení základů diferenciaci může dojít k chybám. Zde jsou některé z nich.

To, že je nějaká společnost jedinečná, ještě neznamená, že je diferencovaná. „*Jedinečnost vede k diferenciaci jen tehdy, jestliže snižuje náklady kupujícího nebo zvyšuje jeho výkonnost, tak jak si to uvědomuje sám kupující. Nejpřesvědčivější diferenciaci pochází často ze zdrojů hodnoty, jež může kupující vnímat a měřit, anebo z obtížně měřitelných zdrojů hodnoty, které jsou rozsáhle signalizovány.*“ (Porter, 1993, s. 198)



Je-li diferenciace naopak mnoho, může to společnosti také uškodit. Jestliže máme vysokou kvalitu zboží nebo servisu nad potřeby zákazníků, stáváme se zranitelnějšími vůči konkurentům, kteří mají nastavenou kvalitu podle zákazníků, a tudíž jsou tak níže s cenou. „Zbytečná diferenciace je výsledkem toho, že daný podnik nediagnostikoval u nákupních kritérií zákazníka správně nejnižší nutnou hranici výkonů nebo hranici klesajících výnosů.“ (Porter, 1993, s. 199). Plyne to z nepochopení souvislostí mezi hodnotovým řetězcem prodávajícího a kupujícího.

Další chybou může být příliš vysoká cenová přírážka. Prodávající se musí se zákazníkem podělit o určitou část hodnoty v podobě přiměřenější ceny.

Důležité je také signalizovat hodnotu a nespolehat pouze na užitná kritéria, která podniky vnímají jako jediný základ jejich diferenciace. Kupující nejsou, jak již bylo řečeno, schopni nebo ochotni plně rozlišovat mezi více dodavateli. Toto opomenutí může opět využít konkurence, která pochopila jednání svých zákazníků a své chování dostatečně signalizuje.

„Diferenciace nevede k nadprůměrnému výkonu, jestliže hodnota vytvářená pro kupující a jím vnímaná není vyšší než náklady na ni.“ (tamtéž, s. 199) Výrobce neodliší náklady na diferenciaci, tudíž na ni vydá více, než získá zpět z cenové přírážky, nebo nevyužije různých způsobů, jak ponížít náklady poznáním a pochopením hnacích sil jeho nákladů.

Mezi omyly také patří přílišné soustředění se na fyzický produkt místo na další části hodnotového řetězce, kde jsou jistě možnosti pro rozvíjení své jedinečnosti.

## 5 Marketing a jeho vývoj

Definice marketingu je mnoho a záleží, jak se na něj díváme. Dle Kotlera (2007, s. 42) jde jak o vědu, tak o umění. Základem je uspokojení zákazníka. Peter Drucker říká toto: „*Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla šitá na míru a prodávala se sama. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými*“ (Porter, 2007, s. 44)

Marketing pochopitelně prošel v historii několika stádii. Nejdříve začal potřebou prodávat to, co se vyrábělo, ale postupem času se do centra pozornosti dostal zákazník, který svojí poptávkou určuje, co firma nakonec vyrobí nebo poskytne za službu.

### 5.1 Výrobní koncepce

Tento podnikatelský přístup má kořeny v počátku 20. století v USA. Spotřebitelé upřednostňují levné a snadno dostupné výrobky.

„*Základem koncepce je důraz na nízké výrobní náklady, vysokou efektivnost výroby a masovou produkci (velký objem výroby) - jednoduše řečeno velké množství co nejlevnějšího zboží.*“ (Social Business Network, 2011)

Konkrétním příkladem této koncepce je Henry Ford, jeho první pásová výroba a slavný citát: „*Zákazník může mít Model T v jakékoliv barvě, pokud je to černá.*“

Koncepce je také používána v případě, když chce nějaká společnost rozšířit svůj trh. Z pohledu marketingového mixu je zde zásadní preference ceny (*Price*). Více viz 6.1.

### 5.2 Výrobová koncepce

U výrobové koncepce zákazníci už požadují vyšší kvalitu a funkčnost. Na trhu je více konkurentů a trh začíná být nasycený.

Z hlediska marketingového mixu jde o preferenci výrobku (*Product*). Více viz 6.1.

### **5.3 Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce se v marketingovém mixu opírá o propagaci (*Promotion*), takže výrobky a služby na již nasyceném trhu je nutné zdůraznit a odlišit reklamou.

Tato koncepce se také používá u komodit, o kterých běžně zákazník nepřemýšlí, že je potřebuje, např. pojištění nebo zakoupení pohřebního místa. (Kotler, 2011, s. 18).

### **5.4 Marketingová koncepce**

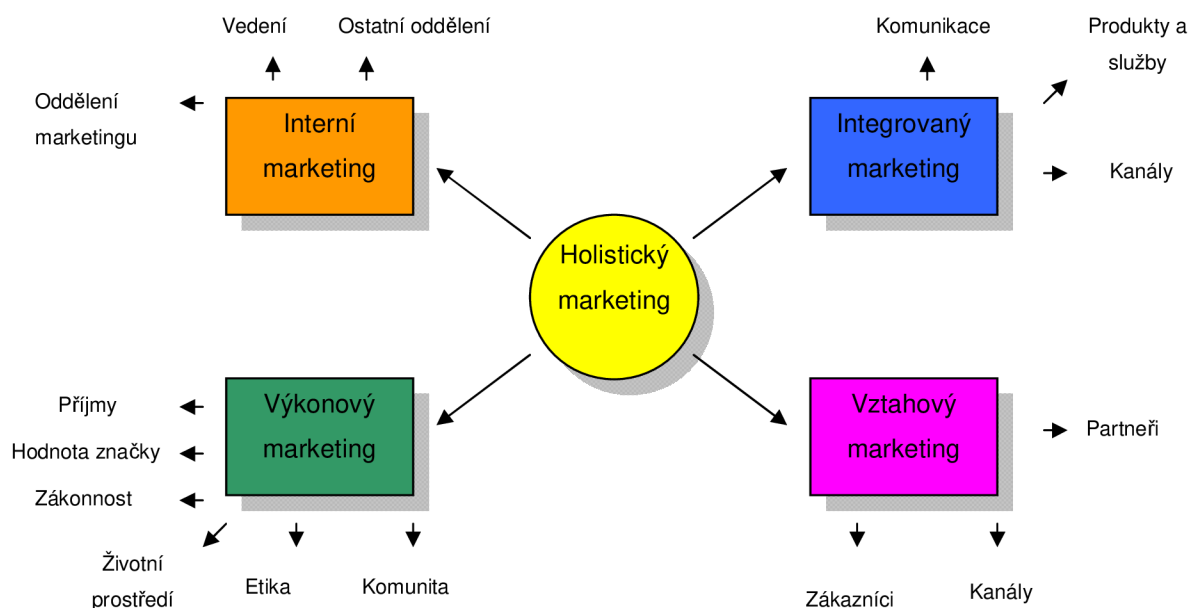
V padesátých letech 20. století se začíná do popředí dostávat přímo zákazník. Úkolem není najít správného zákazníka pro náš výrobek, ale najít správný výrobek pro našeho zákazníka. Pokud pochopíme zákazníka a nabídneme mu, co vyžaduje, budeme úspěšnější než konkurence a jsme schopni u něj vybudovat věrnost znače.

*„Theodore Lewitt z Harvardu popsal vnímání kontrastu mezi prodejním a marketingovým pojetím: Prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího. Prodej se týká potřeby prodávajícího proměnit svůj výrobek v hotovost, marketing je spojen s ideou uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím výrobku a mixem dalších věcí, spojených s jeho vytvářením, dodáním a v konečné fázi konzumováním.“* (Kotler, 2011, s. 18)

Tento koncept už používá všechny prvky marketingového mixu (4P, viz 6.1).

### **5.5 Holistická marketingová koncepce**

Holistická marketingová koncepce je relativně novou verzí marketingového pojetí. Stojí na myšlence, že důležité je v marketingu naprosto všechno. Tato koncepce se skládá ze čtyř následujících složek.



Obrázek 4 - Holistická marketingová koncepce (upraveno dle Kotler, 2011, s. 19)

### 5.5.1 Vztahový marketing

Cílem marketingu je vytvoření hlubokých a trvalých vztahů s lidmi a organizacemi, které mohou přímo či nepřímo ovlivnit úspěch marketingových aktivit firmy. Vztahový marketing má za cíl vybudování oboustranně výhodných dlouhodobých vztahů s důležitými stranami pro získání a udržení obchodních partnerství.

Čtyřmi klíčovými prvky jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (dodavatelé, distributoři, dealeři) a členové finanční obce (akcionáři, investoři, analytici). Marketéři musí vybudovat prosperitu mezi všemi těmito prvky a vyvážit příjmy všem zúčastněným stranám. Vybudování silných vztahů si vyžaduje chápání možností a prostředků různých skupin a stejně tak i jejich potřeb, cílů a přání.

Konečným výsledkem vztahového marketingu je jedinečné aktivum nazývané marketingová síť. Ta se sestává ze společnosti a jejích podpůrných zúčastněných stran (zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, prodejců aj.), s nimiž byly vybudovány vzájemně prospěšné vztahy. Princip fungování je jednoduchý: vybudovat efektivní síť vztahů s klíčovými partnery a zisky přijdou. Stále více společností volí vlastní značky

a najímají si subdodavatele (kteří tyto činnosti mohou dělat lépe a levněji), přičemž si zachovávají jádro základních činností u sebe.

Společnosti také formují a přizpůsobují nabídky zákazníkům individuálně na základě minulých transakcí, demografických a psychografických faktorů, mediálních a distribučních preferencích. Zaměřením se na nejvíce ziskové zákazníky, produkty a distribuční kanály tyto společnosti doufají v rostoucí zisky a obsazení většího tržního podílu a to na každém výdaji zákazníka vybudováním jeho vysoké loajality. Odhadují zákaznickou životní hodnotu a upravují své nabídky tak, aby na něm vydělaly během jeho života.

Vzhledem k tomu, že přilákání nového zákazníka stojí pětkrát více než udržení stávajícího, vztahový marketing zdůrazňuje věrnost zákazníků. Firmy budují zákaznický podíl nabízením velkého množství produktů současným zákazníkům a školením zaměstnanců v křížovém (cross-selling) a navyšovacím (up-selling) prodeji.<sup>1</sup> (Kotler, 2011, s. 20)

### **5.5.2 Výkonový marketing**

Výkonový marketing vyžaduje chápání finanční i nefinanční návratnosti z marketingových aktivit zpět do podniku. Nejlepší marketéři jdou až za výnosy z prodeje a snaží se pochopit, co se děje s podílem na trhu, ztrátou zákazníků, zákaznickou spokojeností, kvalitou produktů a dalšími měřítky. Také zvažují sociální, etické, zákonné a enviromentální vlivy marketingových aktivit. (Kotler, 2011, s. 22)

V předchozím vydání knihy Philip Kotler tuto část holistického marketingu nazývá Společensky zodpovědným marketingem. „*Společenská zodpovědnost rovněž vyžaduje, aby marketingoví pracovníci pečlivě uvažovali o úloze, kterou hrají a mohli by hrát z hlediska společenských zájmů.*“ (Kotler, 2007, s. 60)

---

<sup>1</sup> Cross-selling je nabídka doplňkového produktu. K zakoupeným lyžím prodavač doporučí vázání, k plechovce barvy vhodný štětec, k jídlu číšník nabídne pití. Up-selling znamená nabídnout zákazníkovi něco lepšího, než zamýšlí koupit – dražší láhev vína, větší balení krmiva pro psy, atraktivnější dovolenou apod.

### **5.5.3 Interní marketing**

Úkolem této části holistického marketingu je přijmout, zaučit a motivovat zaměstnance tak, aby dobře sloužili zákazníkům. To zajistí, aby každý v organizaci zastával vhodné marketingové principy, zvláště vedoucí pracovníci. Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity uvnitř firmy jsou stejně důležité, či dokonce důležitější než marketingové aktivity vně firmy. Nemá smysl slibovat perfektní služby, pokud zaměstnanci nejsou schopni je poskytovat.

Marketing už není záležitostí pouze jediného oddělení, musí být v celé firmě a mířit k jedinému cíli. Uspěje jen tehdy, pokud budou všechna oddělení spolupracovat na splnění zákaznickových přání – když inženýři navrhnu správný produkt, finanční oddělení zajistí dostatek zdrojů, nákupní oddělení zakoupí správné materiály, výroba zajistí správný produkt ve správný čas a účetní oddělení zajistí ziskovost. Tato souhra může sjednotit firmu, ale jen pokud management jasně komunikuje vizi, jak orientace a filozofie marketingu firmy může posloužit zákazníkům. (Kotler, 2011, s. 21 – 22)

*„Marketing není ani tak oddělením jako spíše orientací společnosti.“* (Kotler, 2007, s. 58)

### **5.5.4 Integrovaný marketing**

Integrovaný marketing nastává, když marketér navrhuje marketingové aktivity a sestavuje program pro tvorbu, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkovi tak, aby celek byl větší, než souhrn jeho součástí. Dva hlavní motivy jsou:

1. Mnoho různých marketingových aktivit vytváří, komunikuje a poskytuje hodnotu.
2. Marketér by měl navrhovat a poskytovat veškeré aktivity, které přicházejí v úvahu. Pokud dodáme zákazníkovi, konkrétně ropné rafinérii, nějaký analyzátor (plynu, vzduchu, barvy apod.), očekává také, že zařízení zapojíme, zkalibrujeme, budeme udržovat a zaučíme obsluhu.

Veškerá firemní komunikace musí být integrována. Používání této komunikace znamená vybrat si z možností, které se posilují a doplňují navzájem. Prodejce může selektivně využívat televizi, rozhlas, tisk, webovou prezentaci, PR a události tak, že každá

z částí přispívá sama za sebe, ale zároveň zlepšuje efektivnost ostatních. Každá z nich musí říkat to stejné při každém kontaktu.

Společnost také musí rozvíjet integrovanou strategii komunikačních kanálů. Měla by posoudit přímé vlivy každého kanálu na prodej a hodnotu značky a stejně tak vlivy nepřímé v interakci s jinými možnostmi kanálu. Musí být zvolen takový kompromis, kdy nebude příliš mnoho kanálů, což by mohlo vést ke konfliktům či nedostatečné podpoře, nebo naopak příliš málo kanálů, takže trh komunikaci lehce přehlédne. (Kotler, 2011, s. 20 – 21)

Marketingové aktivity přicházejí ve všech podobách. Jeden z tradičních popisů těchto aktivit hovoří o marketingovém mixu, kterému je věnována kapitola 6.

## 6 Marketingový mix

Marketingový mix je „soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.“ (Kotler, 2007, s. 57). Má však více podob a mění se i postupem času.

### 6.1 4P

Čtyři „P“ jsou brány jako klasický marketingový mix. Je to zkratka čtyř anglických slov:

- Product (výrobek)
- Price (cena)
- Place (umístění)
- Promotion (marketingová komunikace, propagace)

Jednoduše to lze vyjádřit tak, že firma se musí rozhodnout, co bude vyrábět (případně jakou službu poskytovat), za jakou cenu to bude prodávat, kde tento prodej činit a jak své výrobky či služby prezentovat svým zákazníkům.

Můžeme se také ale setkat s rozšířením mixu až na devět „P“:

- |           |  |
|-----------|--|
| Product   | People (lidé)                          |
| Price     | Processes (procesy)                    |
| Place     | Physical evidence (fyzická přítomnost) |
| Promotion | Package (balení)                       |
|           | Partnership (partnerství)              |



Philip Kotler v nejnovější verzi své knihy (2011, s. 25) však původní marketingový mix 4P označuje za starý a nahrazuje jej moderní verzí s následujícími prvky:

People (lidé)  
Processes (procesy)  
Programs (program)  
Performance (výkon)

Lidé jsou důležitým prvkem úspěchu marketingu. Ten je tak dobrý, jako lidé uvnitř organizace. Také to poukazuje na fakt, že marketér musí vidět zákazníka jako člověka a ne jen jako někoho, kdo pouze nakupuje služby a výrobky.

Procesy odrážejí veškerou kreativitu a strukturu vnesenou do marketing managementu. Marketér se musí vyhnout jednoduchému jednorázovému plánování a rozhodování a zajistit tak, aby celá idea měla správnou roli ve všem, co dělá. Pouze zaváděním správných procesů může firma těžit z dlouhodobých oboustranně výhodných vztahů. Další soubor procesů vede firmu k vytváření zlomových produktů, služeb a marketingových aktivit.

Programy odrážejí všechny firemní aktivity soustředěné na zákazníka. Zahrnují staré 4P, stejně jako rozpětí jiných marketingových aktivit, které zcela nezapadají do starého pohledu na marketing. Nezáleží na tom, zda jsou online nebo offline, tradiční či netradiční, tyto aktivity musí být integrovány tak, aby výsledek byl větší než pouhý součet jejich částí a mohly dosáhnout více cílů.

Výkonem rozumíme zachycení řady možných měřitelných výsledků, které mají finanční i nefinanční dopad (značka, zákaznický kapitál) a dopady mimo vlastní firmu (sociální odpovědnost, právní a etické aspekty).

Tato nová 4P platí pro všechny disciplíny v rámci firmy. (Kotler, 2011, s. 25 – 26)

Tato práce je zaměřena především na *Promotion* a *Place*.

### 6.1.1 Marketingová komunikace

Pod tímto pojmem si můžeme představit veškeré nástroje, kterými se firmy snaží navázat vztah se spotřebiteli, informovat je a připomínat svoji existenci. „Často se stává, že mnoho lidí spojuje marketing jen s marketingovou komunikací, s jejími jednotlivými složkami, aniž by vidělo celou komplexnost marketingu.“ (Jakubíková, 2008, s. 240)

Marketingová komunikace má mnoho funkcí: ukazuje, jak se výrobek používá, kým, kdy a kde. Zobrazuje benefity spojené s užíváním produktu a také toho, kdo jej nabízí. Dotváří image značky, produktu, výrobce a snaží se vstřípit do podvědomí zákazníků. Úkolem je uvědomění si značky, její znalost, přesvědčení a v závěru akce, tudíž vlastní nákup produktu nebo služby.

Komunikaci lze dělit na více způsobů, nejznámější je komunikace podlinková (anglicky below the line – BTL), která je zaměřena na aktivity a má přesvědčit zákazníka o koupi, a komunikace nadlinková (anglicky above the line – ATL), což je přímo reklama v médiích. (Jakubíková, 2008, s. 241)

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem, přesvědčit ji o nákupu, vybudovat věrnost, navýšit frekvenci a objem nákupu, komunikovat s veřejností a dostatečně ji také poznat. Komunikační cíle by měly být:

- *v souladu s cíli firemními a marketingovými;*
- *spojeny se současnou a žádanou pozicí produktů a značky;*
- *kvantifikovatelné, aby se daly měřit;*
- *formulovány s ohledem na názory realizátorů;*
- *srozumitelné pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet;*
- *přijímány jako závazné;*
- *motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění budou podílet;*
- *rozděleny do dílčích cílů, pokud je to možné. (Jakubíková, 2008, s. 242 – 243)*

Pro dosažení cílů je dobré využívat kombinace prvků komunikačního mixu, která přispívá k větší účinnosti než jednotlivé prvky samy o sobě.

Marketingový komunikační mix se skládá z osmi hlavních způsobů komunikace:

1. Reklama – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.
2. Podpora prodeje – rozmanité krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby.
3. Události a zážitky – činnosti a programy financované společností, jejichž účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou.
4. Public relations a publicita – různé programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti nebo jejích jednotlivých výrobků.
5. Přímý marketing (direct marketing) – používání pošty, telefonu, e-mailů nebo internetu k přímé komunikaci nebo k vyvolání odezvy či dialogu se specifickými zákazníky a potenciaálními zákazníky.
6. Interaktivní marketing – on-line aktivity a programy uzpůsobeny tak, aby zapojily zákazníky a přímo či nepřímo zvýšily povědomí, zlepšovaly image nebo vyvolávaly prodej výrobků a služeb.
7. Word-of-mouth marketing (česky volně můžeme přeložit jako neformální komunikace mezi lidmi) – je ústní, písemná nebo elektronická komunikace, která se vztahuje ke zkušenostem s koupí či používáním výrobků a služeb. V podstatě jde o neplacenou reklamu. Může být spontánní, kdy vzniká pouze díky uživatelům nebo uměle vyvolaný, za kterým stojí marketingová aktivita prodávajícího. Nástroji jsou třeba virální marketing,<sup>2</sup> buzz marketing<sup>2</sup> aj.
8. Osobní prodej – propagace tváří v tvář perspektivnímu zákazníkovi (nebo i více) za účelem prezentace, zodpovězení otázek nebo přijetí objednávek.

---

<sup>2</sup> Virální marketing je samovolné šíření informací obsahující reklamní sdělení. Nejznámější je posílání vtipných videí uživateli e-mailem.

Buzz marketing je vyvolání rozruchu kolem značky pomocí neobvyklých, vtipných nebo tajemných zpráv. Druhem tohoto marketingu je i negativní reklama.

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations	Přímý a interaktivní marketing	Word-of-mouth marketing	Osobní prodej
Tisk a televizní reklama	Soutěže a hry	Sportovní a kulturní události	Tiskové zprávy	Katalogy	Osobní komunikace	Prodejní prezentace
Balení	Odměny a dárky	Výstavy	Proslovy	Poštovní zásilky	Chaty	Motivační programy
Brožury	Vzorky	Návštěvy výrobních závodů	Semináře	Telemarketing	Blogy	Vzorky
Plakáty a letáky	Veletřhy a výstavy	Muzea výrobců	Výroční zprávy	Nákupy přes internet		Veletřhy a výstavy
Billboardy	Předváděcí akce	Pouliční propagace	Charita	Teleshopping		
Obrazovky	Kupóny		Společenské vztahy	E-mailová komunikace		
Point-of-purchase	Slevy		Lobby	Firemní blogy		
DVD	Věrnostní program		Firemní časopis	Internetové stránky		

Obrázek 5 - Příklady komunikačních prostředků (zpracováno dle Kotler, 2011, s. 479)

Volba komunikačního mixu je ovlivněna těmito faktory:

- podstata trhu,
- podstata výrobku nebo služby,
- stádium životního cyklu produktu/služby,
- cena,
- disponibilní finanční zdroje.

### 6.1.2 Integrovaný marketing

Z výše jmenovaných prvků je třeba sestavit tzv. integrovanou marketingovou komunikaci. Jde o to, aby zákazník nevnímal jednotlivé složky komunikace, ale aby všechno vnímal jako celek, který jej vede k výběru produktu a jeho koupi. Předpokladem je strategická koordinace všech sdělení firmy, sladění používaných komunikačních nástrojů a komunikace s relevantními cílovými skupinami. Integrovaná komunikace je oproti

tradičním postupům více personalizovaná a zaměřená na zákazníka. (Jakubíková, 2008, s. 262 – 263)

Veškeré informace musí pocházet z jednoho zdroje a každá z komunikačních disciplín musí znát a dodržovat svoji roli. Cílem je vyvolat maximální, konzistentní a především zřetelný dopad. „*Integrace komunikace nastává tehdy, jsou-li integrovány firemní identita, reputace, image komunikace a marketing ve vztahu ke všem subjektům a partnerům firmy.*“ (Jakubíková, 2008, s. 264)

Postup integrovaného marketingu je nejlépe provést od konce. Zákazník-prodejce musí své komunikační agentuře říct, čeho vlastně chce dosáhnout. Nestací říct, že chce více prodávat, musí definovat jak – jestli zvýšením tržeb, navýšením tržního podílu nebo vybudováním větší loajality zákazníků apod., jestli chce oslovit novou cílovou skupinu nebo tu nynější přesvědčit o navýšení nákupů aj. Důležité je začít od obchodních cílů a zpočátku myslet (marketingově) neutrálně. Pak si firma musí vybrat správnou metriku na měření plnění cílů, např. měření nárůstu odbytu. (Ambit Media, 2009)

## 6.2 4C

Předchozí koncept 4P je pohledem prodejců na marketingové nástroje. Pro ně jsou to výstupy. Z pohledu zákazníka jsou to 4C (vstupy), které korespondují s původními 4P:

4P	4C
Produkt (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Výdaje zákazníka (customer cost)
Umístění (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Obrázek 6 - Srovnání 4P a 4C (zdroj: Kotler, 2007, s. 58)

Kotler tento přístup nazývá mixem zákazníka, původní myšlenka pochází od profesora Roberta Lauterborna. (Kotler, 2007, s. 58)

### **6.3 Public relations (PR)**

Firma nemá vztahy pouze k zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům, ale také zde existují vztahy k další zainteresované veřejnosti. Ta je souhrnem všech skupin, které mohou mít nějaký vliv na činnost firmy. Cílem PR je budovat a podporovat pochopení a soulad mezi firmou a jejím okolím.

Většina firem má oddělení PR, která sledují postoje své klíčové skupiny a šíří informace a komunikaci pro vytvoření dobrého jména společnosti. Nejlepší PR oddělení dává rady top managementu s cílem osvojení si pozitivního programu s vyloučením diskutabilních praktik, které vyvolávají negativní reakci u veřejnosti. Tato oddělení mají následující funkce:

1. Vztahy s tiskem – prezentace novinek a informací o firmě v co možná nejlepším světle.
2. Publicita produktů – snaha co nejlépe zveřejňovat informace týkající se specifických produktů.
3. Korporátní komunikace – podpora chápání společnosti skrze vnitřní a vnější komunikaci.
4. Lobbying – jednání se zákonodárci a úředníky ve věci podpory či zamítnutí legislativy a regulací.
5. Poradenství – doporučení managementu ohledně veřejných záležitostí a pozice společnosti během dobrých i zlých časů. (Kotler, 2011, s. 527)

Public relations má blízký vztah k marketingu – reklamě a propagaci, proto používá podobných metod:

- Reklamou a reklamní kampaně
- Tiskové konference
- Mimomediální komunikace
- Prezentace organizace
- Sponzoring
- Komunikace na internetu

- Product placement
- Výstavy
- Neformální setkání s novináři
- Sociální výzkumy
- Výzkumy spokojenosti a veřejného mínění. (Social Business Network, 2011)

## 7 Souhrnné zhodnocení teoretických východisek

Hlavní zdroje této práce pochází od zvučných jmen, jako je *Porter*, *Kotler* a *Ogilvy*. Jejich knihy a myšlenky jsou základem přednášek (nejen) na vysokých školách a studentských prací, jako je například tato.

*Michael Eugene Porter* je především spojován s pojmem konkurenceschopnost. Tu označuje za jádro úspěchu nebo neúspěchu podniků. Vyvinul teorii, že v každém odvětví jsou pravidla konkurence zasazena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, nový výrobek, vlivu dodavatelů i odběratelů a soupeření mezi konkurenty. Faktory nejsou vždy stejně důležité, záleží na zkoumaném odvětví. (Porter, 1993, s. 22)

Dalším přínosem autora jsou generické konkurenční strategie. Podnik pro to, aby byl konkurenceschopný, se musí rozhodnout, jaká bude jeho strategie. Jestli se zaměří na masovou výrobu a nízkou cenu, resp. nízké náklady, nebo se dostatečně odliší od konkurentů. (Porter, 1993, s. 29 – 47)

Pro analýzu konkurenční výhody se používá hodnotový řetězec. Jde o to, podívat se na podnik ne jako na celek, ale na jeho jednotlivé činnosti. V tomto pohledu můžeme spatřit prostor pro zlepšení, který celkově může zvýšit konkurenční výhodu podniku. (Porter, 1993, s. 55 – 85)

*Philip Kotler* bývá označován za otce moderního marketingu a jeho nejznámější kniha *Marketing management* za bibli marketingu. Tato kniha má již čtrnácté vydání, autor ji přizpůsobuje době, kdy vychází. Dílo je to velice obsáhlé; teoretické informace jsou podloženy konkrétními příklady z praxe a obrázky.

Na začátku se dozvídáme, co to je marketing a jsme seznámeni s jeho vývojem. To najdeme zde v kapitole 5. Další kapitoly účelné pro tuto práci jsou poskytování a komunikování hodnoty (Kotler, 2007, s. 504 – 602). Pro formulování komunikace potřebujeme kreativní strategie. Ty jsou rozděleny na informativní a transformační výzvy. Informativní znamená, že reklamní sdělení pracuje s vlastnostmi či výhodami samotného výrobku. Transformační naopak pracuje s image a výhodami, které nejsou spojeny s výrobkem. Příkladem jsou reklamy automobilek – BMW: *Radost z jízdy*, VW: *Das Auto*,



Peugeot: *Motion and emotion*. (Kotler, 2007, s. 582) Tato práce je více zaměřena na informativní výzvy, které mají v případě střešní krytiny pro zákazníka větší přínos.

*David Mackenzie Ogilvy* je nazýván otcem reklamy. Jeho knihy jsou velmi poutavé, jsou totiž psány přímo z praxe a podloženy ukázkami provedených realizací. Autor uvádí několik jednoduchých pravidel, jak by měla reklama vypadat, co by v ní mělo zaznít a co naopak ne. Reklama by měla jít přímo k věci a nevykloučovat žádného zákazníka, text musí zaujmout. Existují slova, která dokáží přitáhnout pozornost, např.: nový, důležitý objev, ohromný, senzační, pravda. Reklama by měla dát určitý slib a na něco zákazníka přivábit, účinné je dát kupujícímu nějakou radu. Text marketingové komunikace musí být jasný a srozumitelný. (Ogilvy, 2004, s. 120 – 130)

Výše jmenované přístupy jsou použity a aplikovány v této diplomové práci.

Dalším zdrojem informací byly internetové prezentace významných výrobců střešních krytin. Pochopitelně všechny stránky jsou v podobném duchu, kde výrobek je velmi chválen pro své vlastnosti. Při procházení různých diskuzí uživatelů na téma stavební materiály už je skutečnost jiná. Zatímco někteří jedno vychvalují, ti druzí to naopak zatracují. Zde je pochopitelně i prostor ke zkreslení informací, takže veškeré informace musí být brány s rezervou.

Listiny z Obchodního rejstříku můžeme brát jako spolehlivý zdroj informací, bohužel jejich obsah se subjekt od subjektu liší.

Významným zdrojem informací byly rozhovory s odborníky. Byla jim předložena zjištěná fakta a oni uváděli, jak to vypadá z jejich pohledu. Některé informace byly velice zajímavé a přínosné.

## **II. Analytická část**

### **8 Partnerství mezi Alpha System a komunikační agenturou**

Výrobce Alpha System ve své struktuře obsahuje oddělení marketingu, které se zabývá především komunikací s odběrateli, stanovováním prodejních cen, plánováním cenových akcí a prezentací společnosti na výstavách a veletrzích. Pod tuto sekci také spadá správa a aktualizace internetových stránek výrobce. (Ševčík, 2012)

Zvětšení oddělení a najmutí marketingových specialistů na vymyšlení reklamní komunikace by se společnosti nevyplatilo, protože trh se střešními krytinami je velice specifický a komunikace s trhem neprobíhá celoročně, ale jen v sezónách pro stavbu střechy vhodných.

Proto si Alpha System na tuto práci najímá externí agenturu, která na jednu stranu pracuje za nižší náklady, než by případní přímí zaměstnanci Alphy pracovali, na druhou stranu má větší zkušenosti a není omezena sezónností práce. V momentě, kdy není vhodný čas na propagaci střešních krytin, Alpha nevynakládá tolik prostředků pro svoji komunikační agenturu, ta se věnuje dalším klientům a s výkyvy tohoto odvětví dopředu počítá.

Další výhodou outsourcingu reklamní agentury je její širší záběr a přehled. Může spolupracovat s dalšími klienty z oboru stavebnictví a některé získané informace mohou být provázané a užitečné i pro další zákazníky. Jde například o průzkumy či nadcházející projekty, v žádném případě však o interní a citlivé informace jednotlivých klientů.

Dobrá reklamní agentura zaměstnává také textaře, kreativce, grafiky, IT specialisty a má vybudované vztahy s poskytovateli reklamního obsahu (jako jsou televizní/rozhlasové stanice a vydavatelé tiskovin) a výrobci reklamních sdělení (nahrávací studia, tiskárny, výrobci reklamních cedulí a drobných předmětů aj.). Tyto všechny profese by musela Alpha najít, najmout a platit i v období, kdy by po jejich práci nebyla taková poptávka.

Pokud výrobce střešní krytiny přijde s novým tvarem střešní tašky, novou barvou či novým příslušenstvím, zařadí se výrobek do katalogu, přidělí cena a aktualizují se

internetové stránky. Toto všechno zajistí oddělení marketingu a není třeba kvůli tomu kontaktovat komunikační agenturu. Její spolupráce je vyžadována tehdy, dojde-li na trhu ke změnám, jako je například posílení ekonomiky a kupní síly zákazníků, přijde-li s něčím novým konkurence nebo chce-li se společnost více zviditelnit a posílit svoji image.

## **9 Představení společnosti Propeople s.r.o.**

Společnost Propeople s.r.o. (dále jen PPM) byla založena v roce 2007. Její zakladatel pracoval v marketingu a obchodu již dvanáct let, a to na řídicích a manažerských pozicích a také zároveň na všech stranách, tj. médium, agentura, klient. Na straně médií v TV Nova (divize online včetně teletextu) a TV Prima, na straně klienta ve Student Agency a jako člen vedení v jedné mediální agentuře, z níž později odešel a založil si agenturu vlastní – PPM.

Z původního záměru poskytovat jen konzultace vzešel pro stále větší zájem mnohem rozsáhlejší tým, v jehož čele hned od začátku stanul další společník, který do agentury přinesl především obchodní zkušenosti a který dříve realizoval své vlastní mediální projekty, zejména ve venkovní (outdoor) reklamě.

Z počátku se společnost zaměřila zejména na mediální plánování a specializovala se na levný nákup reklamního prostoru v jednotlivých mediatypech. Držet se však jen tohoto byznysu nebylo pro firmu dlouhodobě perspektivní, a tak se prostřednictvím investic do dalších služeb začala nabídka agentury rozšiřovat na kreativní návrhy, redakční činnost, programování a řadu dalších služeb, které klienti vyžadují, a díky nimž jsou schopni nabídnout skutečně plný servis z vlastních zdrojů. Jednotlivé divize PPM se dnes rozvíjí již samostatně a nezávisle na mediálním plánování.

Doménou agentury, na kterou se s vývojem marketingového trhu specializuje, je online prostředí, v němž se také nejvíce vzdělává a vyvíjí. Specialitou PPM jsou vlastní realizace mnoha projektů, které se snaží vytvářet, rozvíjet a propagovat, a ze zkušeností s nimi pak těží její klienti. (Ševčík, 2012)

PPM provozuje internetové obchody s hračkami, přírodními produkty nebo pneumatikami, tematické obsahové portály (o zdraví, bydlení) a další projekty.

Agentura PPM se specializuje zejména na tyto činnosti:

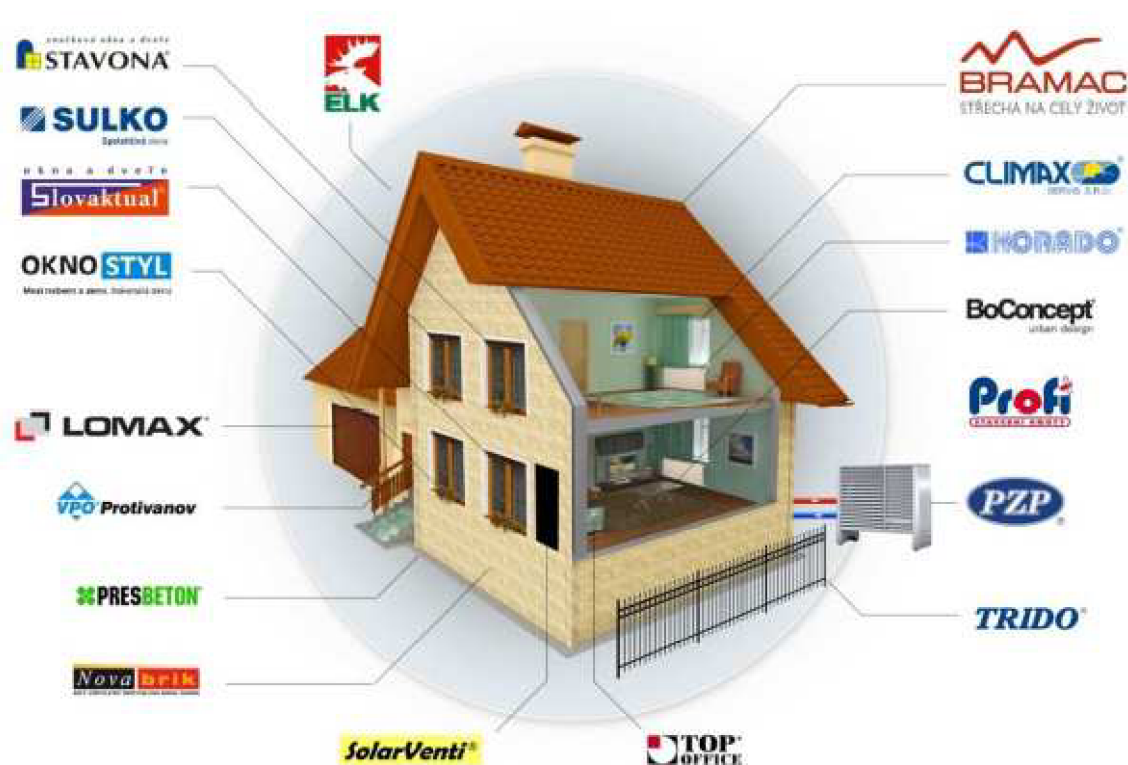
- Mediální plánování – strategické naplánování reklamní kampaně a její realizace ve všech dostupných typech médií: internet, TV, rádio, tisk, outdoor (bigboardy, billboardy aj.), MHD a další.
- Low-cost nákupy – pokud má klient jasno ve strategii kampaně, může využít možnosti výhodných nákupních podmínek a realizovat kampaň za nejnižší možné ceny.
- Kreativní činnost a grafické práce – PPM zajišťuje a vymýšlí nosnou strategii v komunikaci klienta. Vytváří a produkuje grafické zpracování do všech mediatypů a umí zajistit i produkci audio nahrávek. Vymýšlí a realizuje i firemní materiály, katalogy, vizitky a další.
- Redakční činnost – tvorba PR textů a veškeré další redakční činnosti (tvorba obsahu, stylizace, optimalizace) pro různé účely užití – webové stránky, prezentace, firemní materiály a podobně.
- IT, programování – tvorba webových portálů a jiných komerčních softwarových aplikací, SEO optimalizace<sup>3</sup> a další využití IT zázemí.
- Ostatní – marketingové a obchodní konzultace, průzkumy trhu, mystery shopping, školení zaměstnanců marketingu aj.

## ***9.1 Reference z oblasti stavebnictví***

Reference značek, kterým agentura PPM poskytla služby, ukazují následující obrázky.

---

<sup>3</sup> SEO optimalizace z anglického Search Engine Optimization je soubor úkonů, které mají za úkol zajistit co nejlepší (tj. nejvyšší) pozice ve vyhledávačích v přirozeném výsledku vyhledávání.



Obrázek 7 - Reference agentury PPM ve stavebnictví (zdroj: interní dokumenty agentury PPM)



Obrázek 8 - Reference agentury PPM v dalších oborech (zdroj: interní dokumenty agentury PPM)

## 10 Představení společnosti Alpha System

*„Společnost Alpha System působí v České republice od začátku 90. let. V současnosti je jedním z největších výrobců střešní krytiny v České republice. Výrobní kapacita je bezmála 90 mil. kusů pálených střešních tašek za rok. V současné době zásobuje svými výrobky kromě České republiky také exportní trhy v Rusku, Polsku, na Ukrajině a Slovensku, částečně také v Německu a Rakousku. Nabídka společnosti je uceleným systémem. Nabízený sortiment se neskládá jenom z keramických střešních tašek a doplňků v mnoha modelech, barvách a povrchových úpravách, ale také z uceleného systému nekeramického příslušenství.“ (Alpha System, 2012)*

Společnost vyrábí pálenou střešní krytinu, zdící systémy, systém nekeramického příslušenství a solární systémy.

*„Nabídka keramických střešních krytin a nekeramických doplňků je rozšířena o doplňkové služby, které umocňují výhodnost koupě střešní krytiny u tuzemského výrobce - doprava po celé ČR, rychlost dodávky, výpočet krytiny zdarma, výběrové řízení na pokrývačské práce zdarma a speciální slevové možnosti.“ (Alpha System, 2012)*

## **11 Analýza trhu střešní krytiny**

Čísla o podílech na trhu, prodaných kusech a podobné údaje se nezveřejňují, oslovení výrobci i prodejci je odmítli poskytnout. Navíc výrobci si nevedou přesné statistiky prodeje, protože své produkty poskytují dalším prodejcům a pak na jejich strategii záleží, zda se předzásobují nebo nakupují postupně podle poptávky.

Můžeme tedy pracovat jen s čísly, která jsou zveřejněna v rámci účetních závěrek a výročních zpráv výrobců umístěných v Obchodním rejstříku na internetu ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

### ***11.1 Výroční zprávy výrobců***

Výrobců a prodejců střešní krytiny v České republice je mnoho, proto se zaměříme jen na největší a nejznámější subjekty s tradičními krytinami:

- Tondach Česká republika
- Bramac střešní systémy spol. s r.o.
- KM Beta a.s.

#### ***11.1.1 Tondach***

Tondach Česká republika působí na zdejším trhu od roku 1992, a to spojením výrobních závodů Hranice s.r.o a Šlapanice a.s. pod rakouskou společností Ziegelwerke Gleinstätten. Podle svých internetových stránek je největším výrobcem střešní krytiny v ČR, výrobní kapacita je 80 milionů kusů tašek.

Tondach nevyrábí pouze střešní krytinu, ale také doplňky pro střechu, solární systémy a cihly. Z výročních zpráv vyplývá, že střešní krytina se na tržbách podílí v 81 %.

Společnost se také stala hlavním dodavatelem krytiny pro výstavbu olympijských objektů v ruském městě Soči pro hry v roce 2014, což se může stát dobrým marketingovým a prodejním tahem. (Tondach, 2012)

### **11.1.2 Bramac**

Společnost Bramac střešní systémy byla založena v roce 1991 (ještě pod názvem BRAMAC spol. s r.o.) také za účasti rakouské a české společnosti (BRAMAC DACHSYSTEME INTERNATIONAL GmbH a LATER Chrudim). Na svých internetových stránkách uvádí, že „získala významné postavení na českém trhu střešních krytin“. Od února 2011 spadá pod MONIER Group S.à.r.l. se sídlem v Lucembursku.

Firma nevyrobí pouze betonovou střešní krytinu, nyní také i pálenou tašku (kterou označuje za keramickou), příslušenství, okapové systémy a betonovou dlažbu. (Bramac, 2012)

Pro účely této práce, pro zjednodušení a pro možnost hrubého srovnání předpokládám, že prodej střešní krytiny se může na celkových tržbách společnosti také podílet ze čtyř pětín.

### **11.1.3 KM Beta**

Tato společnost vznikla v roce 1996 a ve své internetové prezentaci se označuje za „největšího českého výrobce betonové střešní krytiny a vápenopískových cihel“.

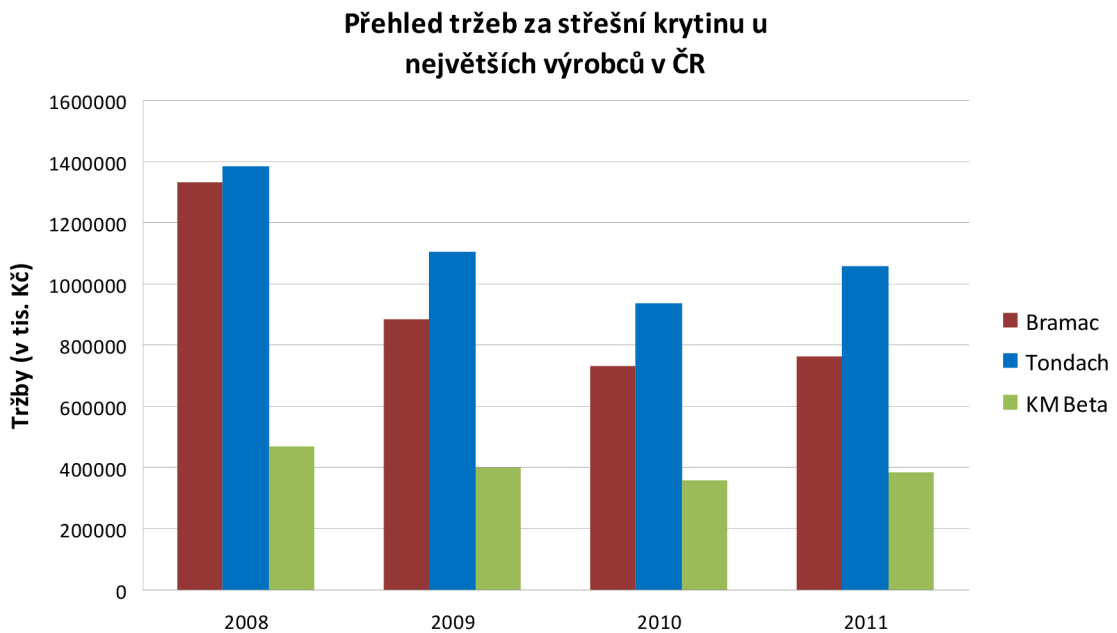
Jak už z výše uvedeného vyplývá, firma se zabývá nejen výrobou střešní krytiny, ale také cihel, pálených zdících bloků, stropních vložek, nosníků a suchých maltových směsí. (KM Beta, 2012) V roce 2012 KM Beta vyrobila 25 miliónů kusů tašek. (Foltýn, 2013)

Zde opět předpokládám, čtyř pětinový podíl tržeb střešních krytin v celkových tržbách.

	<b>Bramac</b>	<b>Tondach</b>	<b>KM Beta</b>
<b>2008</b>	1 642 971	1 710 770	580 458
<b>2009</b>	1 088 820	1 367 193	494 458
<b>2010</b>	903 141	1 157 409	443 841
<b>2011</b>	941 083	1 306 311	471 987

**Obrázek 9 - Přehled celkových tržeb největších výrobců v ČR (v tis. Kč) dle výročních zpráv**





**Obrázek 10 - Přehled tržeb za střešní krytinu u největších výrobců v ČR**

## ***11.2 Analýza na základě provedeného průzkumu***

Při přípravě marketingové strategie agentura PPM vycházela ze znalosti oboru a z dosud nabytých zkušeností z realizovaných kampaní. Stávající znalosti se rozhodli prohloubit pomocí dvou sond, které umožnily lépe porozumět konkrétním a důležitým potřebám zákazníků.

První byla sonda zaměřená přímo na koncové zákazníky – lidi, kteří si v uplynulých pěti letech koupili střechu a prošli tedy celým rozhodovacím procesem až k samotnému pořízení vybrané střešní krytiny. Bylo provedeno dotazníkové šetření s téměř čtyřiceti respondenty, kteří vyplnili polostrukturovaný dotazník (viz příloha).

Vyhodnocení dotazníků ukázalo, že při výběru krytiny jsou pro zákazníky z počátku nejdůležitější standardní kritéria, jako je kvalita a cena. Kvalita/životnost byla na stupnici hodnocena jako nejdůležitější kritérium, následovala cena, barva a povrchová úprava. Sonda však ukázala, že v momentě rozhodnutí o koupi jsou rozhodující spíše dílčí

charakteristiky – design, tradice, materiál. Z možných materiálů respondenti nejlépe hodnotili pálenou střešní krytinu. Nejčastěji si s ní asociovali slova jako tradice, přírodní materiál, hezký vzhled a křehkost. U betonu pak byly nejčastějšími asociacemi těžký, nevzhledný, šedý, savý a pevný. Negativních asociací s betonem jako materiálem je tedy celá řada, což se může hodit v rámci marketingové kampaně.

Druhá sonda byla zaměřena na prodejce střešní krytiny a proběhla formou mystery shoppingu. Do jedenácti stavebnin v různých regionech ČR byli vysláni fiktivní zákazníci s předem dohodnutým scénářem (zákazník si chce pořídit novou střešní krytinu, má jen základní informace, takže se ptá na doporučení, výhody/nevýhody, zkušenosti, tipy apod.). Průběh návštěvy pak fiktivní zákazník vždy sepsal a strukturované zápisy pak byly podkladem pro vyhodnocení této sondy.

Stavebniny by se daly rozdělit na tři okruhy. V prvním z nich prodejce nebyl schopen kvalifikovaně poradit, nepropagoval tedy žádnou značku a ani nebyl schopen identifikovat klady a zápory jednotlivých výrobců.

V druhém okruhu byl prodejce informovaný, ale nestranný – podal informace o všech nabízených značkách, shrnul pro a proti, uvedl zkušenosti, ale neupřednostňoval žádnou ze značek.

Poslední skupina prodejců aktivně propagovala nějakou značku – obvykle Tondach, Röben nebo Walther. Obecně prodejci spíše tíhli k pálené tašce, opakovalo se také nedoporučení jedné nejmenované značky, kvůli její nižší kvalitě.

V navštívených stavebninách byly zaznamenány dva trendy: v Čechách (hlavně v Praze) prodejci často doporučovali německé značky Walther a Röben – poukazovali na lepší cenu a kvalitu (s ohledem na přísnější německé normy). Na severní Moravě pak byl patrný důraz na cenu – podle prodejců se zde hodně prodávají levné a lehké plechové střešní krytiny.



Obrázek 11 - Dva vyzozorované trendy: vliv německých značek a levných plechových střech z Polska  
(zdroj: interní dokumenty agentury PPM)



Obrázek 12 - Značka, kterou by si zákazník koupil při doporučení prodejcem  
(zdroj: interní dokumenty agentury PPM)

### ***11.3 Závěry na základě rozhovoru s odborníkem***

Podle obchodního ředitele agentury PPM, který je velmi dobře obeznámen s touto problematikou, je situace na trhu střešních krytin v České republice následující: společnosti Tondach i Bramac o sobě rády tvrdí, že jsou jedničkou v prodeji střešní krytiny.

Na Moravě se všeobecně lépe prodává pálená taška Tondach, v Čechách naopak betonová taška Bramac. Výrobci si nevedou přesné záznamy, kolik kusů jejich zboží se opravdu prodá. (Poznámka autora: například na trhu s cihlami je situace opačná, díky existenci Cihlářského svazu Čech a Moravy by statistická čísla o prodeji měla být dostupná).

Produkty výrobců jsou svými vlastnostmi a funkcí téměř podobné, čím pak převyšuje pálená taška betonovou, je větší výběr.

V jednom roce však byla vyrobena série pálených tašek, které v mrazu popraskaly, ale projevilo se to pouze v oblasti Vysočiny. Od té doby tam má Tondach špatnou pověst, přestože nikde jinde a jindy nebyly takové problémy zaznamenány. Na vině byl tehdy špatný jíhl použitý k výrobě.

KM Beta se prodává také nejvíce na Moravě, a to zejména díky tomu, že je to firma a značka lokální a samozřejmě cenově dostupnější. (Ševčík, 2012)

## 12 Analýza konkurenčních sil

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je v tomto segmentu stavebnictví velmi malé, trh je dostatečně nasycen. Jediné možnosti jsou objev nové technologie, která by výrazně snížila výrobní náklady nebo využití takového materiálu, který ještě nikdo pro zastřešení nenabízí.

Vyjednávací vliv odběratelů je a vždy bude značný. Největším vlivem disponují prodejci stavebních hmot, kteří nakupují ve velkém a tudíž požadují odpovídající slevy, dalšími vlivnými odběrateli jsou stavební firmy. Na konci řetězce pochopitelně stojí koncový zákazník, který také požaduje slevu a navíc má velkou možnost výběru, pokud se mu sleva nebude zdát dostatečná.

Hrozba substitutů na trhu střešních krytin je, ale ne vždy mohou být substituty použity. Používané materiály jsou omezeny sklonem střechy, nadmořskou výškou, hmotností, trvanlivostí, údržbou a především také svojí estetickou hodnotou.

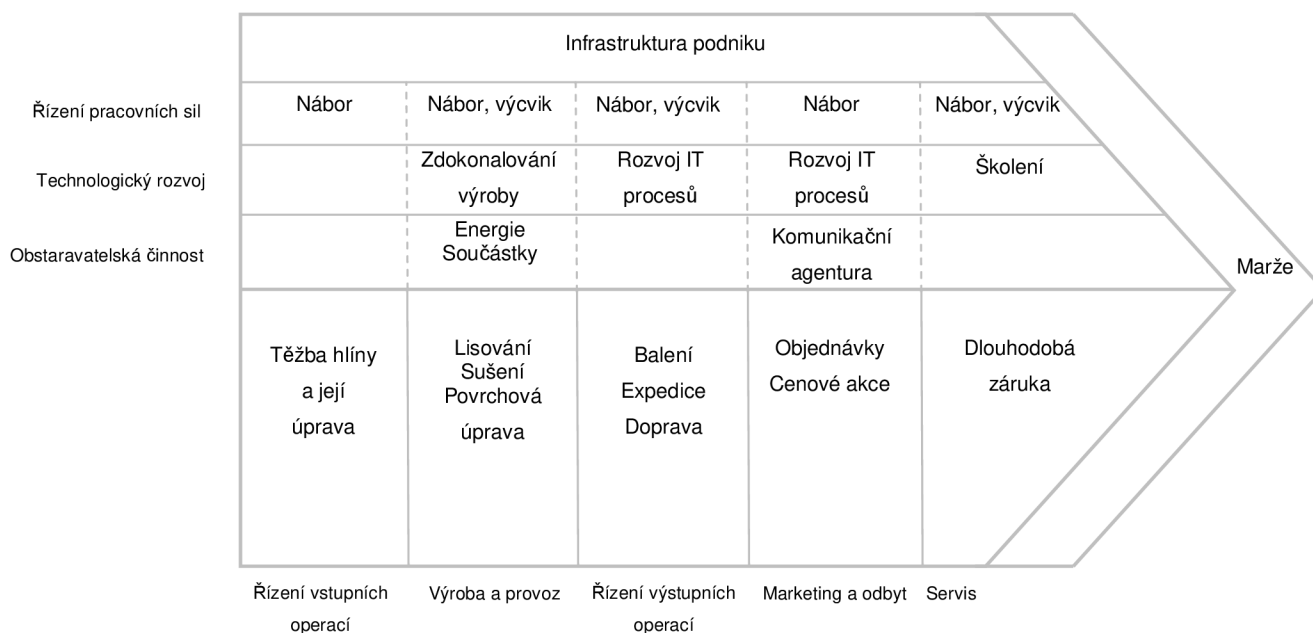
Substituty se velmi prolínají se soupeřením mezi existujícími firmami. Můžeme se například podívat na situaci tak, že betonové a pálené tašky si navzájem konkurují (v rámci soupeření mezi existujícími firmami), protože jsou si svými vlastnostmi nejblíže. Tudíž krytiny z plechu, umělé hmoty, břidlice, asfaltu, vláknocementu či bitumenu můžeme považovat za substituty. Pokud se technologie jejich výroby změní tak, že se svými vlastnostmi (např. trvanlivostí) přiblíží klasickým materiálům, mohou je začít ohrožovat a postupně je vytlačovat z jejich pozice na trhu.

Z jiného pohledu můžeme naopak dojít k závěru, že střecha, jako celek, žádný substitut nemá a boje mezi všemi výrobci jakýchkoliv krytin lze považovat za konkurenční v rámci odvětví.

Alpha System služeb dodavatelů moc nevyužívá, těžbu materiálu provádí sama, stejně tak i vypalování tašek, jejich následné balení a skladování. Disponuje vlastním vozovým parkem, velcí odběratelé si pro zboží jezdí i sami. Z dodavatelských vztahů využívá nejvíce právě služeb externích komunikačních (reklamních) agentur a dodavatelů energií.

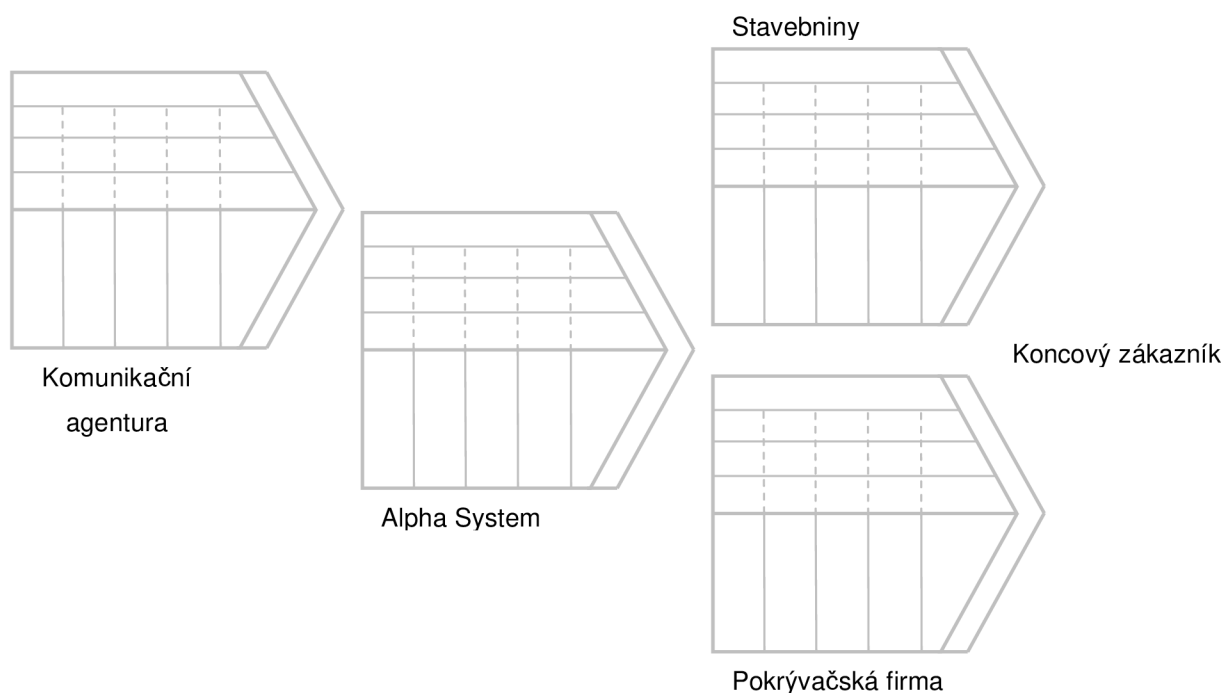
### 13 Hodnotový řetězec Alpha System

Níže si můžeme prohlédnout konkrétní hodnotový řetězec společnosti Alpha System, který je sestaven autorem na základě dostupných informací. Jak je vidět, subjekt je ve velké míře samostatný, z externích zdrojů využívá služeb energetických společností, komunikační agentury a neprovozuje přímý prodej konečnému zákazníkovi, ten přechází na prodejce stavebnin a stavební firmy.



Obrázek 13 - Hodnotový řetězec Alpha System

Na následující stránce si můžeme prohlédnout zjednodušené schéma provázání hodnotových řetězců všech subjektů v prodeji střešní krytiny.



**Obrázek 14 - Spojení hodnotových řetězců všech subjektů**

Alpha System si externě nakoupí marketingové služby od komunikační agentury. Vytvořená a používaná marketingová komunikace ovlivňuje všechny typy zákazníků (stavebniny, stavební firmy, památkové úřady, projektanty, architekty, koncového zákazníka).

Střešní tašky výrobce prodává stavebninám a stavebním firmám. Tyto subjekty (a pokrývače) také školí, jak správně krytinu pokládat.

Koncový zákazník si na základě referencí, ceny, marketingového chování (které už není tak silné jako v případě výrobce krytiny) a podobných aspektů vybere dodavatele střešní krytiny - pokrývačské a stavební firmy, které postaví novou střechu, jež je pro zákazníka finálním výrobkem. Tito dodavatelé také poskytují služby v podobě záruk, zaměření, návrhů aj.

## 14 Analýza marketingového mixu společnosti Alpha System

Marketingový mix (4P) je opět velice specifický pro toto odvětví a vypadá následovně:

### Product

Produktem je střešní krytina a příslušenství pro střechu. Krytina se vyrábí v mnoha tvarech, barvách a s několika povrchy, takže zákazník má široký výběr. Firma vyrábějící pouze jeden typ krytiny, s jednou barvou a dvěma povrchy by neměla na trhu šanci. Tady nacházíme marketingovou koncepci – najít správný výrobek pro svého zákazníka.

Na produkt se také vztahuje záruka, která může být až 30 let při dodržení všech podmínek. Vlastní životnost střechy se pak odhaduje na 80 – 100 let.

### Price

Střešní tašky jsou v cenově širokém rozpětí, takže záleží především na možnostech zákazníka. Před hlavními prodejními sezónami probíhají speciální slevové akce, takže je možné si zakoupit střechu výhodněji (jaro 2013: Tondach nabízí slevu 25 %, Bramac pro betonové tašky 30 %, pro pálené 20 %, KM Beta poskytuje slevu 30 % na jeden typ tašky).

Bohužel zde nemáme možnost nahlédnout do cenové tvorby výrobce, abychom viděli, zda je tu nějaká možnost snížení nákladů při zachování kvality.

### Place

Umístění je největší slabinou prodeje střešní krytiny. Výrobce prodává svoji produkci prodejcům stavebních výrobků nebo přímo stavebním firmám. Nemá vliv na styl prezentace svých výrobků na prodejních místech, ať už umístěním nebo přístupem zaměstnanců stavebnin, kteří prodávají zákazníkům přímo na místě.



Zástupci výrobce navštěvují personál stavebnin, aby jej informovali o novinkách z oblasti výroby a propagace.

Také pokrývači jsou přímo zaškolení odborníky z Alpha System – jsou jim ukazovány postupy, jak správně pokládat střechu, aby byla plně funkční, bez závad a mohla splňovat podmínky záruky.

#### Promotion

Jak bylo napsáno v kapitole 4.4, Signální kritéria, propagace výrobků není tak silná, jak by mohla být. Konkrétní návrhy jsou popsány v kapitole III.

V prezentacích, ať už v televizi nebo na internetu, nejsou komunikovány žádné výhody střešní krytiny Alpha System. Jsou zmiňovány momentální slevy nebo jen oznámení, že „*tento pořad vám přinesl...*“ a nějaký slogan. Nijak se to neodlišuje od kampaní konkurentů.

## **15 Zhodnocení požadavků Alpha System na základě zadávací dokumentace**

Zadávací dokumentace výrobce Alpha System je text o šesti stránkách, který vymezuje požadavky na podání nabídek.

*„Cílem výběrového řízení je výběr obchodního partnera – komunikační agentury pro efektivní plánování, realizaci a vyhodnocování marketingových aktivit.“*

Výrobce na začátku popisuje svoji historii, produkt a cílové skupiny. Následují marketingové cíle (nejdůležitější je zvýšení podílu na trhu a posílení povědomí o značce) a komunikační cíle (zefektivnění a provázání komunikace, posílení pozitivního vnímání společnosti). Dále jsou zde popsány dosavadní komunikační aktivity.

V poslední části jsou požadavky na očekávanou strukturu nabídek, kritéria hodnocení a časový plán výběrového řízení. Rozpočet na veškeré marketingové aktivity je stanoven v rozmezí 15 až 20 miliónu korun.

Jsou zde samozřejmě uvedeny potřebné kontakty, a to také pro případné osobní konzultace s výrobcem.

Dokumentace je stručná a jasná, požadavky a cíle společnosti pro výběrové řízení jsou jednoznačně dány. Případné nejasnosti a dotazy je výrobce ochoten individuálně a osobně konzultovat s účastníky řízení.

## 16 Výchozí analýza kreativní strategie

Průzkum a provedený mystery shopping ukázal následující:

- Všichni zákazníci z počátku výběru požadují kvalitu (která je synonymem pro životnost) a záruky. Dalším požadavkem, který následuje, je cena. V každém případě tyto požadované aspekty můžeme brát jako komunikační povinnost.
- Tento fakt dle kreativního monitoringu reflektuje i veškerá konkurence, která ve svých sděleních zmiňuje kvalitu a záruky (bez dalších konkrétních argumentů) a samozřejmě i cenové zvýhodnění.

Z výše uvedeného vyplývá, že abychom se odlišili od konkurence, potřebujeme zdůraznit a přesně popsat výhody střešní krytiny od Alpha System, vystoupit z davu dodavatelů těchto komodit a zaútočit tak na emoce zákazníka.

Skutečné nákupní rozhodnutí dle provedené sondy je v emoční rovině. Zejména jde o design, barvy, materiál a povrchovou úpravu. Právě na toto sdělení se zaměřuje druhá složka komunikace. V praxi to znamená, že když si klient uvědomí, že má na výběr z několika značek, které zaručí kvalitu a příznivou cenu (ať už výchozí nebo po akcích a slevách), přestane být ostražitý a přichází na scénu emoce. V tomto případě již zmíněný design, barvy, materiály nebo povrchové úpravy.

V emočním souboji má Alpha System konkurenci znatelné výhody, kterých by měla naplno využít a kromě povinné komunikace může zapojit do prezentace svého produktu další aspekty, se kterými se zákazníci velice rádi ztotožní. Velkou výhodou je fakt, že komunikované výhody jsou pravdivé (což v reklamním světě ne vždy platí).

Hlavní komunikační bonusy, které nějakým způsobem uspokojí emoční požadavky zákazníka při výběru střešní tašky, jsou:

- Design  
Alpha System má největší výběr kombinací tvarů a barev oproti konkurenci. Je možné, že se může vyskytnout zákazník, kterému padne do oka taška, která

zrovna patří konkurenci, není ovšem jediný důvod, proč to nechat náhodě a proč již předem nekomunikovat: „Zákazníku, buď klidný, u nás si prostě vybereš, protože máme největší výběr“.

- Přírodní barvy<sup>4</sup>

Co je přírodní, to je přirozené. Proto tento fakt může připadat zákazníkům velice lákavý, zvláště když konkurence toto tvrdit nemůže.

- Jednička na trhu

Alpha System je jedním z největších výrobců střešních tašek. Lidé mají v přirozenosti důvěřovat „silným a velkým“. Vidí v tom pocitové záruky kvality, stability a dobrých služeb. Jde o další náskok před konkurencí.

- Povrchová úprava

Podle výsledků průzkumů bylo zjištěno, že zákazníci se často obávají znečištění střechy přírodou – mechem. Proto je dobré zdůraznit, jaké konkrétní benefity povrchová úprava nabízí. V tomto případě odolnost vůči mechům, UV záření a agresivnímu prostředí (např. kyselá dešť, ptačí trus).

- Zdravé životní prostředí

Jelikož je taška vyráběna pouze z přírodních materiálů bez použití jakýchkoliv chemikálií a při výrobě se používá ekologických postupů, je toto dobré zdůraznit, zvláště v této době, kdy se dbá na životní prostředí. Navíc díky přírodnímu složení krytiny střecha může dýchat, což vytváří příjemné mikroklima při využívání podkrovních prostor.

- Jistý původ

Tašky jsou vyráběné v České republice ze zdejšího jílu. Národní smýšlení zákazníka je dobré také využít.

---

<sup>4</sup> Přímo výpalem hlíny se získává přírodní cihlová červeň, která není ničím přibarvována – jedná se o tzv. režnou tašku. Nanášením jílových kalů s různým obsahem oxidů kovů a křemičitých přísad na vysušenou tašku a následným výpalem vzniká široká škála barevných možností – engob a glazur. Toto zušlechťení povrchu přírodní cestou (natavení přírodních materiálů na cihelný střep) je staletími prověřené. (Alpha System, 2012)

## 17 Závěr analytické části

Agentura PPM už pro firmy podnikající ve stavebnictví pracovala, takže zkušenosti v tomto oboru má, tudíž spolupráce může být pro Alpha System přínosná. Praxe z dalších oborů podnikání jen dále rozvíjí znalosti agentury a jejích zaměstnanců. Také tato spolupráce bude méně nákladná, než kdyby si stejnou činnost Alpha System zajišťovala sama.

Situace na trhu je díky absenci konkrétních informací značně nepřehledná. Výrobci jsou si vědomi, kolik krytiny vyrobí, ale už nevědí, kolik se jí skutečně prodá koncovým zákazníkům. Svá prodejní čísla odmítli poskytnout, stejně tak i stavebniny – hlavní prodejci střešní krytiny.

Z výročních zpráv byly zjištěny celkové tržby u největších producentů těchto komodit v České republice. Pouze u společnosti Tondach bylo možné vyčíslit, že střešní krytina a příslušenství se na tomto čísle podíleli z 81 %. Jelikož ostatní výrobci (stejně jako Tondach) produkují kromě střešní krytiny i další výrobky, předpokládá se, že toto číslo bude podobné.

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že pro zákazníky je nejdůležitější kvalita (životnost), cena a úprava povrchové vrstvy. Respondenti si asociují s pálenou taškou pojmy jako tradice a přírodní materiál, s betonem mají spojena slova jako šedý, těžký a savý. Klíčové je tedy zaútočit při nákupu na emoce zákazníka a zdůraznit atributy, které Alpha System odlišují.

Provedený mystery shopping odhalil několik skutečností. Prodejci se dají rozdělit na tři typy: málo informovaný; informovaný a nestranný; preferující konkrétní značku. Konkrétní prodeje se pak také odvíjí od umístění – na západě republiky kupující a prodejci tíhnou k německým výrobkům, na severovýchodě k levným typům zastřešení.

Rozhovor s marketingovým odborníkem odhalil další fakta. Podle něj čísla o prodejnosti jednotlivých typů zastřešení téměř neexistují, výrobci znají jen počty vyrobených kusů. Situace na trhu je nepřehledná a Tondach i Bramac o sobě tvrdí, že jsou jedničkami na trhu. Bramac více prodává v Čechách, Tondach zase na Moravě. Navíc na Vysočině trpí jeho pověst se závadnou sérií tašek, která kdysi v zimě popraskala.

Závěrem také vyplynulo, že dobré pálené a betonové tašky jsou si ve všech podstatných věcech tak podobné, že zákazníci by se měli především rozhodovat podle svého vkusu.

Postoje uživatelů na internetu lze považovat za velmi vyhraněné a nedůvěryhodné. Můžeme je rozdělit na dva stejně velké tábory: jedni chválí betonovou tašku a ztracují tašku pálenou, druzí naopak.

Vlastní webové prezentace výrobců na internetu lze označit jako dostatečné. Zákazník zde najde všechny druhy výrobků, ceny, materiály ke stažení a kontakty, někde také přímo programy na výpočet ceny střechy a vizualizaci. Stránky pochopitelně ukazují pouze pozitivní stránky produktů, ty negativní si musí potenciální zákazník zjistit od nezaujatých prodejců, pokrývačů nebo už nakoupivších zákazníků.

Hodnotový řetězec Alpha System ukazuje, že společnost si většinu činností zajišťuje sama, externě využívá služeb dodavatelů energií a reklamních agentur.

Z analýzy 4P vyplývá nutnost změnit přístup k propagaci výrobků a jejich prezentaci v místě prodeje. Marketingová komunikace musí být intenzivnější a kampaně více informující.

V každém případě by si agentura PPM měla zajistit větší množství informací, aby její návrhy nového způsobu komunikace byly přesnější a dokázaly dostatečně odlišit výrobky Alpha System od produktů konkurence.

### **III. Návrhová část**

#### **18 Zvýšení konkurenceschopnosti**

V celé této práci můžeme pozorovat dvě různé úrovně konkurenceschopnosti. V první řadě jde o konkurenceschopnost agentury PPM, která se se svým návrhem hlásí do výběrového řízení na komunikační agenturu pro společnost Alpha System. O tuto pozici musí soupeřit s dalšími agenturami a aby mohla vyhrát, musí být v něčem jedinečná, odlišná od ostatních – konkurenceschopná. Taková bude, pokud bude zaměstnávat schopné, nadané a tvůrčí lidi, kteří navrhnou jedinečnou strategii, jež zaujme v první řadě klienta (Alpha System) a pak také koncového zákazníka.

O této konkurenceschopnosti však tato práce není. Agentura PPM musí své návrhy na komunikaci postavit tak, aby v závěru byla společnost Alpha System konkurenceschopná, respektive aby byla schopná svoji konkurenceschopnost dát zákazníkům dostatečně najevo. Toto sdělení přitáhne kupující, zvýší obraty a navýší podíl na trhu se střešními krytinami oproti krytinám z betonu, jež zaujímají momentálně půlku trhu.

Alpha System má jedinou možnost, jak bojovat s konkurencí, a to je diferenciací. Strategie nízkých nákladů nepřipadá v úvahu, protože zlevněním výrobního postupu by došlo k degradaci výrobku, který by zřejmě ani nešel správně vyrobit. Náklady na výrobu se samozřejmě postupem času snižují zaváděním nových postupů a technologií, jako je například zvětšení skladů, využití odpadního tepla, modernizací strojů s nižšími provozními náklady či implementace nových IT technologií. Ve strategii nízkých nákladů spolu mohou soupeřit výrobci plechových, asfaltových a bitumenových střeš, pálené a betonové tašky musí bojovat na poli diferenciací.

## ***18.1 Konkurenční vlastnosti Alpha System***

Společnost Alpha System je v každém případě konkurenceschopná, protože má několik atributů, které konkurence nemá. Zde jsou vybrány ty nejviditelnější:

- Přestože má společnost zahraniční účast kapitálu, můžeme ji považovat za českou, protože vznikla sloučením původních českých subjektů s dlouholetou tradicí.
- Společnost je ve velké míře samostatná, materiál pro výrobu si těží sama v České republice a dodává pro českého zákazníka. Jenom pár typů střešní krytiny se do České republiky dováží, protože se zde nevyrábí.
- Barvy střešní krytiny jsou čistě přírodní a unikátní.
- Nabízí větší výběr produktů při kombinaci barev, tvarů a povrchů (než taška betonová).
- Tradice je silným atributem pro Alpha System. Pálená taška má své kořeny již ve staré Číně, takže je dostatečně prověřeným materiálem s dobrými vlastnostmi.

## ***18.2 Kritéria užitečnosti***

Kritéria užitečnosti se ve velké míře shodují s kritérii betonové střešní krytiny, takže je nemůžeme považovat za jedinečná, ale důležitá pro zákazníka rozhodně jsou. Můžeme zde zařadit:

- kvalitu
- dlouhou záruku na krytinu
- odolnost proti mechu a chemickým vlivům
- stálobarevnost
- pevnost
- ekologický dopad výroby



### ***18.3 Signální kritéria***

Tato kritéria můžeme označit za slabinu výrobce. O společnosti není téměř slyšet, konkurence je se svými propagačními aktivitami viditelnější.

V první řadě je tedy nutné být viděn, zejména v televizním vysílání díky sponzoringu počasí, zadávat reklamu v místních rozhlasových stanicích, provést tiskovou kampaň a pronajmout si několik billboardů v blízkosti míst prodeje.

Dalším úkolem je dobře a účinně komunikovat přidanou hodnotu pro zákazníka. Pálené tašky platí za dražší než tašky betonové, ale to není zcela pravda. Ceny tašek jsou rozprostřeny do širšího pásma a navíc na ceně výsledné střechy se také podílí doplňky, které mohou tvořit až polovinu její konečné ceny!

Pokud tedy cena střechy ve variantě pálená taška vyjde dražší než alternativa, zákazník musí vědět, za co si připlácí. A to jsou právě konkurenční vlastnosti zmíněné výše, především přírodní základ, tradice pálených střech a jistý původ.

## 19 Návrh na změnu marketingového mixu

Pomineme-li produkt, který považujeme v rámci této práce za konkurenceschopný a z našeho hlediska neměnný, a dále cenu, která je na tom stejně, můžeme navrhnout změny týkající se jen marketingové komunikace (*Promotion*) a umístění (*Place*).

### 19.1 Umístění prodeje zboží

Alpha System své zboží prodává výhradně stavebním firmám a subjektům, které prodávají veškerý materiál pro stavbu – stavebninám. Toto můžeme označit za největší slabinu celého obchodního procesu. Výrobce nemá kontrolu nad prezentací svých výrobků konečnému zákazníkovi.

Samozřejmě tato situace není ojedinělá, protože potraviny si také kupujeme od obchodních řetězců a ne přímo od výrobců, ale když si kupujeme střešní krytinu, musíme své požadavky a přání sdělit někomu, kdo nám správně poradí. Navíc to není něco, co bychom si kupovali běžně a rozuměli všem potřebným aspektům koupě.

V první řadě si musí Alpha System vyžádat veškerá prodejní čísla od všech odběratelů, se kterými spolupracuje. Jak vyplynulo z kapitoly 11, tato čísla nemá vůbec k dispozici a jediné, co ví, je to, kolik kusů kdy komu sama prodala. Je tedy důležité, aby si firma své odběratele smluvně zavázala k poskytování těchto informací. Jejich analýza může odhalit skryté možnosti k navýšení růstu prodeje nebo další diferenciaci.

Pochopitelně informování a zaškolování personálu stavebnin ze strany výrobce musí pokračovat a být stále intenzivnější.

Jako další možnost zlepšení prodeje je přítomnost odborníka z Alpha System přímo u prodejců. Zákazníkům bude poskytovat cenné rady a informace při jejich rozhodování o koupi střešní krytiny a doplňků. Pro začátek by bylo dobré vybrat několik stavebnin, kam svého zaměstnance umístit a na konci hlavních prodejních sezón analyzovat čísla, zda fyzická přítomnost odborníka měla vliv na prodej výrobků.

Vybudování vlastních stavebnin pro své výrobky je velice diskutabilní otázka. Zákazník by už musel být předem rozhodnut (resp. ovlivněn signálními kritérii a kritérii užitečnosti),

že chce pouze pálenou tašku. Pokud přijde do běžných stavebnin, vidí více druhů střešních krytin (ale nejen ty, i další materiál na stavbu domu, který může potřebovat) a může si nechat poradit od prodejců a také přímo srovnávat jednotlivé druhy krytin. Za zvážení tato možnost stojí, pro začátek jedny podnikové stavebniny (případně jen i vzorková prodejna) v oblasti s největšími prodeji by měly pro analýzu prodejů stačit. Záleží, jestli Alpha System bude ochotna uvolnit finanční prostředky pro zbudování této specializované prodejny.

## ***19.2 Marketingová komunikace***

Marketingová komunikace musí být zaměřena na všechny subjekty trhu se střešními krytinami, musí být přímá, jasná a pochopitelná. Zákazník musí vědět, co mu výrobce střešní krytiny nabízí a musí pochopit důvod, proč by měl zrovna o této krytině přemýšlet při svém výběru.

Výrobce si také musí uvědomit, kdo jsou jeho zákazníci a jaké mají potřeby a přání, podle toho navrhnout produkt a také správně komunikovat.

Tato problematika je popsána více v následujících kapitolách.

## **20 Návrh na oslovení jednotlivých skupin zákazníků**

Tato kapitola je rozdělena dle cílových skupin, které jsou uvedeny v zadávací dokumentaci Alpha System (viz příloha).

### ***20.1 Služby pro koncového zákazníka***

Z průzkumů vyplynulo, že mnoho zákazníků nemá o problematice žádné, nebo jen velmi málo informací a nezbývá tedy, než aby po nich pátrali. Pomoc odborníka v poradně je nejlepší cestou, jak se v této oblasti zorientovat. Podaná pomocná ruka v zákazníkovi vyvolává pocit vděčnosti a důvěry a posiluje pozitivní vnímání společnosti Alpha System a jejích výrobků.

Doporučuji osvědčený model poradny umístěné na webových stránkách. Poradna odborníka by byla věnována střechám a všemu, co s nimi souvisí. Jde o jedinečný komunikační kanál, který se poměrně snadno dá na webu zřídit a skvěle funguje jako služba zákazníkům i marketingový nástroj.

Pod poradnou by byla uvedena zelená linka 800 XXX XXX, kterou by měl návštěvník hned na očích a frekvence hovorů, které jsou nenahraditelným zdrojem kontaktů na zákazníky, by byly mnohem častější. To umožní variabilnější práci se zákazníky a zároveň se tak s nimi buduje osobní vztah. Samotná poradna by obsahovala tematicky rozřazené FAQ<sup>5</sup>, ve kterých by se zákazník mohl dozvědět základní informace, ale zároveň by i sám mohl položit odborníkovi dotaz, který by mu byl zodpovězen. Vše samozřejmě s ohledem na co nejlepší prezentaci značky.

### ***20.2 Služby pro pokrývače a obchodní partnery***

Navrhuji zavedení věrnostního programu, ve kterém by pokrývači (nebo obchodní partneři) sbírali body za jasně stanovená kritéria – obrat, účast na školeních a další

---

<sup>5</sup> FAQ – z anglického Frequently asked questions – často kladené dotazy

(např. kvalita poskytovaných služeb). Za nasbírané body by v rámci programu mohli čerpat odměny z předem daného katalogu (nářadí, slevy apod.).

Udržování dobrých vztahů s touto skupinou je klíčové, to právě oni stojí u rozhodování konečných zákazníků a oni radí při výběru. Pravidelná školení jsou tudíž samozřejmostí, ale je dobré také pořádat nejrůznější kulturní či sportovní akce, aby se Alpha System neustále připomínala a udržovala dobré vztahy. Nesmí se stát dalším pouhým dodavatelem, ale především partnerem. Asociace spojené se jménem výrobce musí být jen kladné.

### ***20.3 Služby pro projektanty a architekty***

Doporučuji zvážení nabídky softwarového vylepšení počítačových programů projektantů, které jim umožní, aby mohli lépe a efektivněji pracovat s produkty Alpha System.

### ***20.4 Oslovení památkových úřadů***

Přítomnost u rekonstrukcí významných budov a památek vytváří pro společnost velmi dobrou příležitost pro prezentaci svého dobrého jména. Kontakt s památkovými úřady musí být na osobní bázi, aby se úředníkům vryla do paměti společnost a její produkty a služby.

Měly by být vytvořeny speciální katalogy s veškerou nabídkou a referencemi na již proběhlé projekty. Osobní návštěvy by měly být podpořeny i drobnými a praktickými dárky, jako jsou například kalendáře a luxusnější psací potřeby.

Pro komunikaci by mělo být vyčleněno i speciální telefonní číslo a úzký okruh kontaktních osob, který se bude klientům z památkových úřadů věnovat. To vzbudí určitou míru prestiže u této skupiny zákazníků.

## ***20.5 Služby společné pro všechny skupiny zákazníků***

### ***20.5.1 On-line prezentace***

Spojením pro všechny výše jmenované skupiny zákazníků by měly být sociální sítě na internetu. Koncový zákazník, ale i pokrývač či architekt mohou mít svůj osobní facebookový profil, stejně tak se na této síti vyskytují i podnikatelské subjekty.

Na profilu mohou být uveřejňovány nové výrobky, fotky realizací a odkazy na akce, které budou probíhat (slevy, prezentace, výstavy aj.). Na těchto stránkách by zákazník také mohl položit dotaz odborníkovi a tyto dotazy by byly dále shromažďovány ve FAQ na domovských stránkách. Sdílením a hodnocením se šíří povědomí o značce mezi uživateli zcela spontánně.

Společnost Alpha System na svých stránkách odkaz na Facebook má, ale ten vede pouze na německou komunitu. Založení českého profilu by mělo být dílem okamžiku, udržování a správa profilu je už záležitostí dlouhodobou, ale společnosti Alpha System může být jediné nápomocen.

Podobným typem komunikace může být i zřízení profilu na síti LinkedIn. Stejně jako u Facebooku jde o sociální síť, ale vazby mezi jednotlivými lidmi jsou z profesionálního pohledu. Uživatel má samozřejmě ve své síti kamarády a spolužáky, ale další kontakty tvoří kolegové, obchodní partneři a i celé společnosti. Tady mohou vzniknout vazby mezi stavebními firmami, pokrývači i konečnými uživateli. Osobu i její spolupráci můžete okomentovat a doporučit její silné stránky. Jelikož jde o serióznější projekt, než je Facebook, mají tato hodnocení větší váhu. Pokud bude uživatel hledat právě společnost Alpha System na LinkedIn, tak výsledek hledání může být ten, že někdo z uživatelské sítě již zná někoho, kdo v hledané společnosti pracuje nebo s ní má něco společného. A pokud ta osoba má nějaká doporučení, pak už zbývá jen krok k přímému oslovení.

Společnost Alpha System lze na LinkedIn najít, ale jedná se o srbskou pobočku.

### **20.5.2 Mobilní aplikace**

Dalším krokem ke spojení se všemi skupinami zákazníků jsou mobilní aplikace. Dříve, kdo nebyl na internetu, jako by neexistoval, teď už to téměř platí i o aplikacích a internetových stránkách pro mobilní zařízení.

V tomto odvětví nemusí být aplikace příliš složité, ale zákazníkovi by měly stačit kontakty na prodejní místa, základní informace, specifikace výrobků (pochopitelně i s obrázky) a novinky.

Ze stránek Alpha System lze stáhnout bezplatně software na výpočet střechy a tato aplikace by určitě byla vhodná na implementaci do mobilních zařízení, především do tabletů. S výsledkem může zákazník rovnou přijít k prodejci či architektovi, čímž ušetří obě strany čas a zákazník si navrhne vše z pohodlí domova.

Aplikaci navrhuji vytvořit pro začátek pro systém Android, protože je více rozšířen a netýkájí se ho schvalovací řízení, jako například u iOS společnosti Apple. Pokud by byla aplikace úspěšná, mohla by se upravit i pro konkurenční platformu.

### **20.5.3 Firemní časopis**

Osvědčenou formou komunikace jsou také firemní časopisy. Může jít o občasník, který bude přítomen na prodejních místech, veletrzích, u projektantů a který bude svázán se svojí elektronickou verzí. Ta bude rozesílána na kontakty v databázi klientů, kteří s tím už dříve projevíli souhlas.

Časopis bude obsahovat novinky, ukázky uskutečněných projektů, odpovědi z poradny, rozhovory se zaměstnanci či klienty a pozvánky na různé události. Může obsahovat i slevové kupóny a soutěže. Obsah bude pochopitelně doplněn o inzeráty partnerů. Periodicita je na zvážení klienta a množství informací v jednotlivém čísle. Určitě by se měl časopis objevovat před obdobími největší poptávky a také během nich.

## 21 Kreativní strategie

V této kapitole se podíváme na několik konceptů mediální komunikace ve vysílání (televizním i rozhlasovém) a tisku. Každá z koncepcí je zaměřena jedním směrem.

### 21.1 *Boj proti betonu*

Betonové střešní tašky tvoří většinu krytiny, která se pro střechy prodává. Tento podíl chceme zásadně změnit ve prospěch tašky pálené. V tomto případě musíme zaútočit na zákazníkův pocit a jeho estetické cítění.

Při pojmu beton si většina z nás představí savou šedou studenou hmotu v základech domu, mostu nebo vodní hráze. Musíme v zákazníkovi vyvolat pocit, že mít na střeše takový materiál není úplně nejlepší nápad. Proto taška vytvořená z hlíny – přírodního materiálu, s přírodní barvou, působí lehčeji a především přirozeněji. Dalším plusem je větší počet variant oproti tašce betonové.

V žádném případě nesmíme napadat konkurenty, ale jen materiál, ze kterého svoje tašky vyrábí. Reklamy musí vyznít v duchu dobré rady od odborníka, na zesměšňování nebo pomlouvání tu není místo a mohlo by se to otočit i proti zadavateli reklamy.

#### 21.1.1 *Televizní reklama*

Televizní reklama by ukázala šedé – betonové – město, kterým by prolétávala kamera, až by narazil na barevný dům s červenou střechou. Text by zněl: „*Beton jste si už dali do základů, tak proč jej dávat i na střechu?... Pálené tašky od Alpha System... Buďte originální.*“

### 21.2 *Tradice a historie*

Druhý koncept je zaměřen na tradici, kdy se pálená taška používá na zastřešení už celá tisíciletí. Tento koncept je také zaměřen proti ostatním typům střešních krytin (zejména betonovým taškám), ale nikde to není zmíněno.



### 21.2.1 Televizní reklama

Televizní reklama by měla vypadat následovně:

Děj	Hlas v pozadí
Detailní záběr na ruce dělníka, který ve starém Sumeru pokládá na střechu vypalované dlaždice. Kamera couvá a odhaluje pokrývače na střeše chrámu.	„Už Sumerové to věděli.“
<b>Střih</b>	
Záběr na anglického dělníka, který pokládá v Londýně novou střechu, v pozadí je vidět Temže a Tower of London.	... anglický král je svým poddaným nakázal...
<b>Střih</b>	
Český pokrývač v klasických „modrákách“ pokládá červené pálené tašky na střechu bílého domu.	...a my vám je nabízíme již více než 130 let.“
<b>Střih</b>	
Logo Alpha System na bílém pozadí.	„Pálená taška. To nejlepší na střechu.“
<b>Zatmíváčka, konec</b>	

Obrázek 15 - Scénář k televizní reklamě, koncept Tradice a historie

Alternativou historického konceptu může být slogan: „*Na počátku byla hlína a my se té tradice držíme.*“ Krátký a jednoduchý šot by mohl být použit jako sponzorský vzkaz před televizním pořadem. Ruce na tmavém pozadí by uhnětly pálenou tašku, která by se na konci zabarvila. Logo výrobce by bylo decentně zobrazeno v rohu.

### 21.2.2 Tisková a venkovní reklama

Reklama v tištěných médiích a na venkovních poutacích by měla vizuálně kopírovat reklamu televizní.

Na třech vertikálních pruzích jsou vyobrazeni (zleva doprava) Sumer, Angličan a Čech, přičemž linie střechy je ve všech pruzích stejná a opticky spojuje celou reklamu. Reklamní text (na bílém pozadí) začíná na horní straně, pokračuje na dolní a v pravém dolním rohu je

dostatečně velké logo výrobce střešní krytiny. Vyobrazený výjev by měl být co nejpodobnější fotografii, ne ilustraci.

Variantou místo Sumerů také mohou být i Římané. Záleží, která varianta by byla konečným zákazníkům bližší a srozumitelnější.

### **21.2.3 Rozhlasová reklama**

Text v rozhlasové reklamě zní následovně: *„Tisíciletá tradice velí, že na střechu patří jediné pálená taška. A když pálená taška, tak jediné od výrobce, který je vyrábí již 130 let. Největší výběr, přírodní barvy a spolehlivá ochrana proti vnějším vlivům. A nyní se slevou XX%. Alpha System. To nejlepší na střechu.“*

## **21.3 Kampaň faktů**

Navrhovaný typ sdělení je přímočarý: na jednoduchém pozadí by byla vyobrazena jedna střešní taška, pod kterou by byla napsána jedna informace – fakt. Tyto texty by byly různé:

*Stop mechu!*

*Jedinečnost*

*Přírodní barva*

*Na celý život*

*Přírodní materiál*

*Vyrobeno v Česku*

*Ekologická výroba*

Ideální je pro tiskovou, plakátovou a billboardovou formu kampaně.

## **21.4 Brandová reklama**

Tento typ reklamy neprodává konkrétní výrobek, ale pouze odkazuje na značku, aby se dostala do povědomí lidí. Takovéto reklamy používají například výrobci sportovního oblečení (Nike, Adidas, Puma), výrobci nápojů (Coca-Cola, Pepsi) a automobiloví výrobci (BMW).

Pro toto, stavební, odvětví by to byla určitě výzva a při dobře zpracované reklamě velké a výrazné odlišení od konkurence. Propagaci bych navrhoval v podobě televizní reklamy,

jejímž základem by byla chytlavá melodie a vtip. Některé reklamy v zákaznících zakořenily právě díky hudbě, kterou si člověk může zpívat, „pobrukovat“ nebo i pískat, a díky vtipným hláškám (reklama na Centrum.cz - „Bóbika“, T-Mobile – „Asi jinej gang.“)

#### **21.4.1 Televizní reklama**

Brandová televizní reklama by stála na mottu: „*Naše tašky udávají tón.*“ Motiv stojí na tom, že pálená taška vydává při kontaktu určitý zvuk. Tyto zvuky by sestavily určitou melodii, která by byla podbarvena hudbou a na obrazovce vizuálně doprovázena záběry, jak se sestavuje střecha. Záběry by byly spíše detailní a začínaly by od okamžiku podávání jednotlivých tašek mezi rukama pokrývačů až po pokládání tašek na latě střechy. Během sestavování střechy by zaznělo hlavní motto, na konci by se zobrazilo samotné logo výrobce a v pozadí by se ozval zvuk pádem rozbité tašky.

### **21.5 Reklama výrobkem**

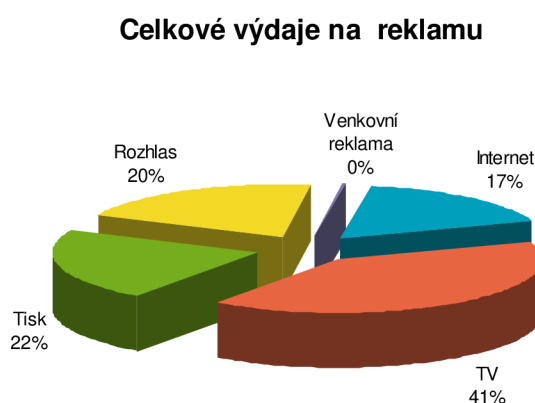
Dobrý a originální způsob, jak se dostat lidem – koncovým zákazníkům, co nejlíže, je ukázat výrobek přímo v praxi, navíc i s přidanou hodnotou. Představme si například spolupráci města (kraje) a firmy Alpha System při stavbě zastávek veřejné dopravy. Tyto objekty by byly zbudovány z dřevěné konstrukce a pokryty pálenými taškami různých barev a tvarů. Zákazník-cestující se může tašek dotýkat, přečíst si, jak a kde se vyrábí, kde a za kolik si je může koupit. Může být také poučen, jak má vypadat správně položená střecha a navíc to přímo sám uvidí. A když bude pršet nebo sněžit, přístřeší mu poskytne ochranu před nepřízní počasí.

Umístěním tašek na billboard a vyskládání jména výrobce jinou barvou tašek by byl také svérázný a jedinečný způsob propagace.

## 22 Mediální strategie

V této kapitole se podíváme na konkrétní rozložení marketingové kampaně do různých typů médií. Každé médium má svá specifika a jiný dopad na cílové skupiny zákazníků a pochopitelně i svoji cenu.

Na níže uvedeném grafu si můžeme prohlédnout, kolik prostředků bylo do jakých typů médií investováno v prvním až osmém měsíci roku 2012 v oboru střešních krytin. Celková suma je bezmála 50 miliónů korun. (Médea, 2012)



Obrázek 16 - Celkové výdaje na reklamu v oboru střešních krytin (zdroj: Médea)

### 22.1 Internetový marketing

Internet je v dnešní době nedůležitějším médiem, navíc umožňuje vzhledem k ostatním typům propagace zasáhnout obrovské množství lidí za vynaložení mnohem nižších finančních prostředků. Internetová kampaň se dá velmi přesně plánovat, detailně sledovat a možnosti jejího vyhodnocení jsou bezkonkurenční. Rozpočet Alpha System do internetových médií byl dlouhodobě podhodnocený<sup>6</sup>, tudíž navrhuji v roce 2013 navýšit vložené prostředky na 25 % rozpočtu.

V online kampani bude použit vyzkoušený a osvědčený model agentury PPM – kombinace obecné a oborové kampaně.

---

<sup>6</sup> Dle agentury PPM a výsledků z Médea, 2012.

### **22.1.1 Obecná kampaň**

Obecná online kampaň bude zaměřena na širokou veřejnost – budou využity bannerové plochy a textové formáty. Základem kampaně by byly největší zpravodajské servery, jejichž zásah pokrývá takřka celou internetovou populaci – iDnes.cz, Seznam.cz, Novinky.cz, Aktualne.cz, iHned.cz apod.

Dále bych provázal reklamu s předpovědí počasí (např. na stránkách pocasi.idnes.cz, pocasi.seznam.cz apod.), tak jako je Alpha System provázána s dlouhodobým sponzorstvím předpovědi počasí v televizi.

### **22.1.2 Oborová kampaň**

V rámci oborové kampaně bych umístil propagaci na specializované webové portály (např. tzb-info.cz, dumazahrada.cz, bydleni.cz, obydeni.cz, lepebydlet.cz, krytina.info, krytiny-strechy.cz, estav.cz, archiweb.cz apod.). Na nich by se dle možností spustila dlouhodobější kampaň složená z bannerů, PR článků a dalších reklamních formátů (zázpisy v katalogu a adresáři, vyhledávání, pozvánka na akce aj.). Kampaň by kopírovala průběh celé roční propagace a její vrcholy by byly opět na jaře a na podzim.

Oborová část kampaně je důležitá pro potenciální zákazníky, kteří na internetu hledají informace související s bydlením, střechou, typem střešní krytiny apod. Inzerce na těchto portálech tedy oslovuje specifickou skupinu zákazníků přímo v průběhu rozhodovacího procesu.

### **22.1.3 PPC kampaň**

PPC<sup>7</sup> reklama je výkonným nástrojem pro přímé oslovení cílových skupin na nejnavštěvovanějších českých vyhledávačích (Seznam.cz, Google.cz). Díky tomu, že na vyhledávačích lidé hledají odpovědi na svoje otázky, patří tento nástroj k nejvíce efektivním. Znamená to tedy, že poskytují maximální efekt v podobě reálného obchodního výkonu vzhledem k finančním nárokům. PPC kampaň zajistí výskyt webových stránek klienta na všechna požadovaná klíčová slova, a to na předních pozicích ve vyhledávačích Seznam a Google. Tím zásadním způsobem zvýší návštěvnost samotných webových

---

<sup>7</sup> PPC z anglického Pay Per Click. Inzerent platí až za kliknutí na reklamu uživatelem internetu.

stránek a zvýší množství realizovaných akcí/cílů. Jde především o slova: střecha, střechy, střešní tašky.

Jak ukazují trendy z minulých let, největší poptávka (na základě hledanosti ve vyhledávačích) bývá v rozmezí července až září. Od října začíná pokles, který trvá většinu zimních měsíců. Zvýšený zájem je pak opět na jaře. Podle těchto trendů lze odhadovat potenciál PPC kampaní a očekávané množství a rozložení investic.

Vzrůstající intenzitu (a početnost) při hledání největších výrobců střešní krytiny si můžeme prohlédnout na následujících obrázcích.



Obrázek 17 - Dotazy obsahující "bramac" (zdroj: Seznam.cz)



Obrázek 18 - Dotazy obsahující "tondach" (zdroj: Seznam.cz)



Obrázek 19 - Dotazy obsahující "km beta" (zdroj: Seznam.cz)

#### 22.1.4 Sociální síť

Zde bych odkázal na kapitolu 20.5.1, kde již tato problematika byla zmíněna.

#### 22.1.5 Internetové stránky společnosti

Jak již bylo řečeno v kapitole 18 a jejích podkapitolách, je dobré mít a udržovat databázi dotazů a odpovědí na ně. Poradna se na internetových stránkách vyskytuje, bylo by lepší zřídit informační linku a její číslo k poradně doplnit.

Zákazník má také možnost společnosti rovnou napsat, ale formulář požaduje mimo jména a příjmení také PSČ a telefonní číslo. Formulář bych zjednodušil a zpříjemnil pro tazatele pouhým vyplněním celého jména, e-mailu a kraje, kde bydlí. Vyplnění telefonního čísla může totiž zákazníka odradit. Vyplněný e-mail může pak také být použit pro další komunikaci.

Na stránkách by také měla být jednoduchá možnost zaregistrovat se k novinkám (tzv. newsletter) pouhým vyplněním adresy elektronické pošty. Motivaci jejího vyplnění lze zvýšit nabídnutím slev, akcím zveřejňovaným pouze „předplatitelům“ newsletteru apod.

Zákazník má také možnost upravit si virtuální dům, kde si určí typ a barvu střešní krytiny, barvu omítky a svodů. Konkurence šla ještě dál: zákazník může poslat fotku svého domu a společnost mu pošle dva návrhy zdarma, jak by vypadala střecha podle zákazníkova přání. Tento koncept by se dal také použít a rozšířit o možnost,

kde by zákazník vyfotil i okolí domu a Alpha System by mu navrhla vlastní vizualizaci, aby dům buď skvěle zapadal, nebo nad okolím vyčníval a byl originální.

## ***22.2 Televizní kampaň***

Rozpočet na televizní kampaň je nejvyšší, a to z důvodu finanční náročnosti tohoto nejmasovějšího druhu reklamy. Doporučuji finanční prostředky plánovat do kampaně ve formě sponzorských vzkazů, což je v případě společnosti Alpha System efektivnější investice, než klasická kampaň pomocí spotů.

Nejlepší je vytvořit spojení mezi značkou a pořady o počasí a o bydlení. Televizní kampaň by měla být pilířem propagace jak v její jarní, tak podzimní části – polovina rozpočtu je tedy plánována na duben a druhá na září.

Pokud se klient odváží, byla by natočena brandová reklama (21.4.1), která by mohla být vysílána na počátku televizních kampaní, na ni by pak navazovaly sponzorské spoty.

Od dubna 2013 hodlá Česká televize zavést nový formát reklam, a to takzvaný garantovaný sponzoring. To znamená, že před a po nejsledovanějších pořadech bude možné odvysílat spot o délce 5 – 20 sekund. Jelikož je reklama ve veřejnoprávní televizi legislativně omezena, může takováto reklama či sponzoring být více vidět a neztratí se v záplavě dalších reklam. Tyto reklamy je tedy možné umístit opět u zpráv o počasí a u formátu, které mají velkou sledovanost, jako např. taneční soutěž Stardance, kde se sledovanost pohybovala od 1,3 až do 1,6 miliónu diváků starších 15 let. (MediaGuru, 2012)

## ***22.3 Rozhlasová kampaň***

Druhou největší položkou v plánu je rádiová kampaň. Nejvhodnější je využít hlavně kombinace tří nejsilnějších stanic na trhu - Impuls, Frekvence 1, Evropa 2 (APSV ČR, 2012). Tato kampaň má obrovský zásah.

Rozpočet by opět byl rozdělen na dvě poloviny (jaro a podzim). Nejvhodnější strategií pro rádiovou kampaň je využívání kombinace třiceti a deseti-sekundových spotů. Začátek kampaně (cca první dva týdny) je propagované sdělení komunikováno na delších, třiceti sekundových spotech, což umožní říci větší množství informací a podat je



zajímavější formou. Po úvodním nástupu kampaň, ve chvíli, kdy posluchači kampaň i její sdělení znají, na tyto spoty naváží kratší, desetisekundová sdělení, které už kampaň v éteru jen „udržují“. Díky tomu, že jsou desetisekundové spoty levnější, je tak množná jejich vyšší frekvence a navíc tato strategie umožní v rámci stejného rozpočtu realizovat delší kampaň.

## **22.4 Tisková kampaň**

U tohoto typu kampaň bude zvolený obdobný princip jako u internetového marketingu, tudíž rozdělení na obecnou a oborovou kampaň.

### **22.4.1 Obecná kampaň**

Obecná část tiskové kampaň by byla založena zejména na denících, které díky obrovským nákladům zasáhnou každý den velké množství čtenářů.

Nejlepší pozici na trhu má MF DNES, regionální Deníky, Právo, Lidové noviny a Hospodářské noviny, eventuálně i bulvární deníky (MediaGuru.cz, 2012).

V lifestyleových časopisech o bydlení čtenář hledá komplexní informace k dané problematice a praktické rady, zároveň jde o budování jeho domova, tzn. důležité je, aby inzerce obsahovala vhodné asociace (rodina, domov, estetika, kladné emoce – tradice, spojení s přírodou). Zde jsou lepší grafické inzeráty (obrázky střechy, domu, tašek, rodiny), doplněné o základní a nejdůležitější sdělení (akce, cena, hlavní výhody). Velmi efektivní jsou mírné úpravy inzerátu vzhledem k tomu, v jakém konkrétním titulu bude otištěn a v jakém ročním období.

### **22.4.2 Oborová kampaň**

Oborová kampaň v tiskové části funguje na podobném principu, jako kampaň internetová. Při vhodně zvolené strategii lze navíc těžit z propojení některých online a tištěných médií (např. časopis Dům a zahrada a web dumazahrada.cz).

V rámci tiskové inzerce je možnost upravit inzerát do podoby, která je blízká redakčnímu obsahu. Občas čtenář až v polovině článku zjistí, že jde vlastně o cílenou propagaci.

Pro inzerci v odborných časopisech se hodí typ inzerátů, který taktéž odpovídá čtenářům těchto titulů. Těmi jsou většinou architekti, projektanti, stavební inženýři, studenti stavebních oborů a další profesionálové z oboru. Ti čtou tyto tituly s očekáváním odborných, aktuálních a pro obor zajímavých informací. Stejně pak musí být i inzeráty, které v těchto titulech vycházejí, tzn., je lepší volit spíše textové, než grafické formáty. Jejich obsah by se zaměřoval na techničtější stránku problematiky - materiál, povrchová úprava, odolnost, servis a záruka, odborné poradenství, nákresy apod.

V poloodborných časopisech by byla použita kombinace obou výše zmíněných kampaní, opět s ohledem na zaměření každého konkrétního časopisu, době tisku a jiných parametřů.

### **22.5 Korporátní novinařina**

Korporátní novinařina, také známá jako žurnalistika značek (anglicky *brand journalism*), spočívá v poskytnutí důvěryhodného a kvalitního obsahu. Nemělo by to být ani PR, ani propagace značky reklamou.

Například společnost Coca-Cola chtěla zdigitalizovat svůj interní časopis Journey a na konci se z něj stal veřejnosti přístupný portál, který obsahuje rozhovory, blogy, články a multimediální obsah. Intel pomocí této novinařiny umožňuje hlubší náhled do svých technologií, Red Bull poskytuje fotografie a videa ze svých adrenalinových akcí, automobilce Nissan korporátní novinařina pomohla po tragédii s elektrárnou Fukušima. (MediaGuru.cz, 2013)

### **22.6 Veletrhy a výstavy**

Účast na největších a nejznámějších veletrzích v České republice je nutná a samozřejmá. Jedná se především o *Stavební veletrhy v Brně* v dubnu, *Mezinárodní stavební veletrh* v Praze v září a veletrh *Střechy, pláště, izolace, stavba* v Ostravě na přelomu února a března.

Stavební firmy, projektanti i koncoví zákazníci se zde mohou osobně seznámit s novinkami a přímo komunikovat se zástupci výrobce. Jedinečný stánek nebo výstavní plocha dokáže dobře upoutat pozornost a přímo vybízí k návštěvě expozice.

Odborník z Alpha System může přímo na výstavišti navrhnout zájemci střechu, na niž může být poskytnuta speciální veletržní sleva.

## **22.7 Public relations**

Cíle public relations (dále jen PR) musí být stanoveny spolu s klientem, společně s parametry celé kampaně (cílová skupina, čas). Na základě těchto údajů je možné určit, jaká média budou pro PR použita.

Komunikace s médii probíhá na úrovni redakčních tipů, PR článků, rozhovorů se zástupci firmy, pozvánek na veletrhy a výstavy, fotografií apod.

Ideální kombinací je pak spojení PR s reklamním sdělením.

## **22.8 Reklama na provedených realizacích**

Propagace většiny výrobků mimo prodejní místa je velice jednoduchá, protože výrobky jako auta, spotřebiče, jídlo, oblečení aj. mají na sobě značku, které si ostatní uživatelé mohou všimnout. Ale jak propagovat něco takového jako je střecha?

Můžete na střechu vyskládat z jinak barevných tašek název výrobce, ale ne každý chce mít z domova velký billboard a ne vždy by to bylo viditelné.

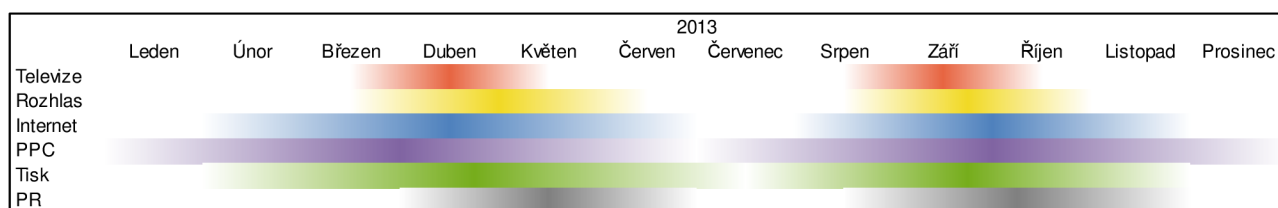
Na některých starých domech lze ještě spatřit plechové cedule, které propagují, u jaké pojišťovny je (respektive byl) dům pojištěn. Firma Intel začala lepit na počítače nálepky, že uvnitř počítače, který vyrobila zcela jiná firma – zákazník Intelu, pracuje procesor nebo základová deska Intel („*Intel inside*“).

Toto jsou jednoduché způsoby, jak dát najevo něco, co je uvnitř nebo není vidět. V případě střešní krytiny by nějaký podobný štítek mohl být také na fasádě umístěn nebo nálepka vedle domovního zvonku. Majitelé samozřejmě s tímto souhlasit nemusí, ale za poskytnutí místa pro tento typ reklamy by mohli být nějak odměněni, např. slevou,

bezplatnou kontrolou střechy po určité době apod. Navíc náklady na tento způsob propagace nebudou nikterak velké.

## 22.9 Časový harmonogram marketingové komunikace

Časový harmonogram bude vypadat takto:



Obrázek 20 - Časový harmonogram

Z harmonogramu vyplývá, že nejvyšší četnost propagace bude spočívat v PPC, tisku a internetu, kdy bude vrcholem sezóna nákupů (jaro a podzim), zároveň bude v tomto období nejméně aktivní také reklama v televizi a rozhlasu.

## 22.10 Metody měření efektivity kampaní

Metod měření efektivity reklamní kampaně je několik, přičemž každá z nich má své klady i zápory. Nejvhodnější a nejefektivnější je tedy kombinace různých přístupů, které poskytují komplexní zhodnocení marketingových aktivit.

Vyhodnocování reklamní kampaně, respektive jejich efektů na webové stránky, bude probíhat pomocí měření Google Analytics. Jde o nástroj, který umožní lépe pochopit chování návštěvníků webu a umožní zjistit, jak je která část marketingové kampaně efektivní. Primárně se používá k vyhodnocení online kampaně (bannerová a PR online kampaň, PPC), sekundárně může pomoci vyhodnotit i další média (úspěšná reklamní kampaň jako celek obvykle zvedá přímou návštěvnost stránek, počet přístupů z neplaceného vyhledávání, křivka v obou případech kopíruje harmonogram kampaně apod.).

V případě reklamních kampaní v médiích, které neodkazují přímo na webové stránky (hlavně u televizní a rádiové kampaně) u auditovaných médií, může PPM po skončení kampaně vyhodnotit její reálný zásah

Velmi účinným nástrojem měření efektivity je omnibusový výzkum – tematický a opakovaný výzkum realizovaný na reprezentativním vzorku, jež nám poskytuje data o povědomí o značce, povědomí o probíhající (nebo právě skončené) reklamní kampani, nejúspěšnějších typech médií apod.

Cenná data lze získat pomocí online dotazníku – ten může být implementován nastálo do struktury webových stránek a v exponovaných obdobích (např. těsně po skončení kampaně) na něj může být upozorňováno i vhodně zvolenou aplikací. Pomocí dotazníku lze získat informace o tom, odkud návštěvníci přišli, co hledají a jaké mají o značce povědomí. Konkrétními adresáty online dotazníků by mohli být také zákazníci, jejichž kontakty byly získány pomocí internetových stránek.

Zásadní informace pro úpravu marketingové strategie mohou poskytnout lidé, kteří si střešní krytinu nakonec opravdu zakoupili. Navrhují tedy pro zákazníky vytvořit nějakou soutěž (např. *Pochlub se svou novou střechou*), jež by zákazníky po zakoupení střechy motivovala navštívit webové stránky a podělit se o svoji zkušenost z rozhodovacího procesu při výběru střechy.

Poslední ze složek vyhodnocování efektivity kampaně by byl mystery shopping u samotných prodejců střešních krytin.

## **22.11 Návrh podzimní reklamní kampaně**

Pro podzimní část kampaně navrhuji vyjít ze stejných principů, jako jsou popsány v předchozích kapitolách – s přihlédnutím k omezenému rozpočtu. Televizní kampaň se stejně jako v roce 2011 na podzim nebude realizovat, není na ni určen dostatečný rozpočet.

Největší část finančních prostředků navrhuji vložit do rádiové kampaně. Ta by začala se startem podzimní sezóny v 36. týdnu a trvala by 6 týdnů. Úvodní čtrnáctidenní blok by obsahoval třicetisekundové spoty ve frekvenci cca 3 spoty/den v časech s nejvyšší poslouchovostí, následující čtyři týdny by kampaň běžela na kratších spotech, které umožní sdělit nejdůležitější informace a zároveň mít kampaň v dostatečné intenzitě v rádiu po celých šest týdnů.

Internetová kampaň je plánována zvlášť na odbornou část veřejnosti a zvlášť na masový zásah bez cílení. Bannery a komerční sdělení by se objevily napříč hlavními zpravodajskými weby – Seznam, Novinky, iDnes, iHned, Blesk.

Dosud nevyužívanou, ale velmi výkonnou položkou v plánu je branding map počasí na internetových stránkách jako meteopress.cz, pocasi.idnes.cz, meteocentrum.cz apod.

Oborová kampaň je postavena na tematických webech zaměřených na stavbu, kutilství, bydlení s vysokou návštěvností (dumazahrada.cz, ireceptar.cz, ceskykutil.cz) a menší weby s přesně definovanou cílovou skupinou, jíž je třeba přizpůsobit reklamní sdělení (krytiny-střechy.cz, archiweb.cz). Základním formátem jsou bannery různých velikostí doplněné případně jinými vhodnými reklamními formáty.

Printová kampaň je zacílena zejména na kombinaci populárních časopisů o bydlení, o stavbě a zařazen je i odborný titul. V časopisech se kombinují středně velké formáty s redakční podporou (redakční tipy, novinky). V mediaplánu jsou zastoupena i necílená média s obrovským zásahem – MF Dnes, Lidové noviny a Hospodářské noviny. Pro zvýraznění mohou být použity letáčky ve tvaru střešní tašky přilepené na titulní straně. Čtenář se jimi musí zabývat, ať už zájem o produkty má či nemá.

## **22.12 Rozpočet marketingové kampaně**

Po konzultaci s PPM je klientem navrhovaný rozpočet ve výši 20 miliónů korun rozdělen podle typu komunikace takto:

	Rozpočet (Kč)
PPC	250 000
Korporátní novinařina	250 000
PR	300 000
Tisková kampaň	1 900 000
Internetová kampaň	3 800 000
Rádio	5 900 000
Televize	7 600 000

Internetové části kampaně a tiskové články budou tvořeny v rámci oddělení PPM, tudíž náklady na ně budou nižší než v případě najmutí dalšího dodavatele. Větší část peněz půjde na pronájem tiskového prostoru a umístění reklamních bannerů na internetových stránkách.

Druhá nejvyšší částka je určena pro kampaň na rozhlasových stanicích. Vlastní výroba upoutávky může stát od 15 000 do 25 000 Kč, cena se odvíjí od hereckého obsazení, hudby aj. Zbytek peněz je určen opět pro pronájem reklamního prostoru.

Nejvyšší suma peněz půjde do komunikace v televizi, protože výroba, ale především reklamní prostor je ze všech způsobu propagace nejdražší. Výroba krátkého spotu (deset sekund) začíná na částce 25 000 Kč, třicetisekundový stojí dvojnásobek. Opět záleží na mnoha faktorech a požadavcích klienta.

## **23 Ukončení výběrového řízení**

Předložené nabídky komunikačních agentur budou prezentovány před komisí Alpha System, skládající se ze zástupců managementu. Každá část nabídky bude jednotlivě obodována. Dodavatelé budou mít na prezentaci svého návrhu jednu a půl hodiny času.

Tendr je vypsán jako jednokolový, takže po jeho uzavření bude vybrán jediný (nebo také žádný) dodavatel. Alpha System si v požadavcích také vymínila, že smlouvu je možno uzavřít pouze na dílčí plnění. To znamená, že navrhovaná kampaň může probíhat třeba jen v tisku a na internetu a bude opomenuta komunikace přes televizi a rádio, nebude-li se zdát klientovi tato část kampaně přínosná nebo bude-li příliš nákladná.

V nabídkách mají být také uvedeny návrhy odměňování agentury, obchodní a platební podmínky i návrh smlouvy. Tyto záležitosti budou řešeny na základě dalších jednání s vítěznou agenturou pro uzavření finální smlouvy.

Ve smlouvě o spolupráci už bude také přesný koncept marketingové kampaně, který Alpu System ve výběrovém řízení zaujal a byl posléze s dodavatelem upřesněn.

Spolupráce obou firem bude zahájena počátkem roku 2013.



## 24 Závěr

Musíme si uvědomit, že konečným produktem společnosti Alpha System není střešní taška, ale kompletní a funkční střecha. Pokud si zákazník pořídí kvalitní krytinu, ale střecha nebude udělána správně, postrádá pro něj konečný produkt smysl. Z toho vyplývá, že nejde jen o to vyrobit tašku a prodat ji dál, ale veškerý proces mezi výrobou a umístěním poslední tašky na střechu si výrobce musí hlídat a pečovat o něj všemi dostupnými prostředky.

Posílení konkurenceschopnosti výrobce krytiny Alpha System se nachází v reálné a jednoduché rovině. V první řadě si společnost musí uvědomit, v čem se odlišuje od své konkurence a z toho udělat svoji přednost. Nejviditelnějším znakem je, že jde o českou firmu zpracovávající z českých přírodních zdrojů kvalitní pálenou krytinu, která je na trhu v menšině, a to neprávem. Kvality této krytiny a přístup společnosti k výrobě musí být jasně komunikovány celému trhu.

Při vytvoření silného konceptu komunikace bude posílena konkurenceschopnost firmy, čímž dojde k jejímu zviditelnění a potlačení konkurentů. Doposud lze propagační aktivity považovat za podceněné, to jak z hlediska informací, tak četnosti komunikace.

Alpha System se musí vydat cestou diferenciací (strategie nízkých nákladů zde nepřipadá v úvahu), zdůraznit výhody své pálené tašky a ukázat klientům, za co si vlastně platí - že zakoupením jejich střešního systému mohou pouze získat. Zdůraznění hodnoty pro zákazníka je klíčové. Konkurenční betonová krytina má podobné vlastnosti, proto Alpha musí být dostatečně odlišena a měla by vsadit především na emoce kupujících. Pálená taška se používá celá tisíciletí a je to ověřený materiál. V průzkumu byl beton dotazovanými označován jako savý a těžký materiál. Barvy pálené krytiny jsou čistě přírodní a tašky se vyrábí ve více variantách než tašky betonové. Toto všechno může Alpha System použít do svých kampaní a beton zobrazit jako dobrý materiál do základů domu, ale už ne na střechu. Dalším kladným bodem je také to, že tradiční výrobce betonových krytin Bramac nyní také nabízí pálenou krytinu, tudíž už nemůže útočit z pohledu betonových tašek na tašky pálené, protože by byl sám proti sobě.

Zásadním doporučením je komunikace s velkoodběrateli, především s prodejci stavebních materiálů. Alpha System by si je měla smluvně zavázat, aby jí poskytovali

veškeré statistiky prodejnosti jejich výrobků, které pak může použít pro plánování budoucích kroků a strategie.

Pro marketingové aktivity by si společnost měla nadále najímat externí firmy, které jsou méně nákladné, než podobné interní oddělení, ale především jsou efektivnější a zkušenější. Jejich výběr by měl být velmi pečlivý. Tato spolupráce přinese zvýšení hodnoty pro zákazníka, protože díky kvalitnější komunikaci bude lépe informován a rozhodování mu zabere méně času.

Pro zákazníka musí být dostatečně zdůrazněna kritéria užitečnosti, což jsou jednak přímo prvky konkurenční výhody (tradiční materiál, přírodní barvy, původ), ale také vlastnosti pálené tašky (trvanlivost, odolnost, kvalita, záruka). Tato kritéria musí být pak podepřena odpovídající marketingovou komunikací – signálními kritérii. Jak říká David Ogilvy, nejde o to, že podobnou věc může říct i konkurence, ale jde o to, kdo to řekne první. A konkurence také neříká zákazníkovi, jaké poskytují výhody. Jejich kampaně stojí především na připomínání se a zdůrazňování sezónních slev.

Ideálním stavem propagace by bylo staré známé: „*Dobry výrobek se chváli sám*“. Pokud vyrobíme takový výrobek, se kterým budou jeho uživatelé spokojeni, budou svoji spokojenost šířit sami. V případě nákupu krytiny ve velkoobchodě budou rovnou požadovat pálenou tašku, a kdyby si náhodou nebyli jistí, prodavač by jim ji rovnou doporučil, protože sám dobře zná její výhody.

Konkurenční síly jsou v tomto odvětví velmi nevyrovnané. Největší tlak je přímo mezi výrobci, a to především mezi výrobcí betonových a pálených tašek. Ostatní typy krytiny jsou v menšině a pokud se neobjeví nová levnější technologie výroby nebo nový materiál, trhu budou vévodit tradiční střešní materiály. Druhá největší síla směřuje od odběratelů, kteří požadují odpovídající slevy při velkých odběrech zboží.

Jelikož vlastní prodej výrobků Alpha System provádí až stavebniny, měla by být posílena komunikace s těmito subjekty. V první řadě by to měla být pravidelná školení o výrobcích a dostatečná prezentace v místech prodeje, pak také dobré vztahy s prodejci. Za zvážení stojí přítomnost odborníka Alpha System přímo v místě prodeje. Analýzou prodeje lze pak zjistit, jestli tento krok je pro zvýšení prodeje přínosný.

Další možností je zřízení vlastní prodejny se stavebními materiály, přičemž pro začátek by stačila vzorková prodejna, kde by se nacházely všechny řady výrobků, které Alpha System vyrábí. Při dobrých výsledcích (dostatečných prodejkách) by mohly být zřízeny plnohodnotné stavebniny. Současné stavebniny vždy nabízí podobné výrobky různých značek, tudíž prodejna s jediným výrobcem by bylo veliké odlišení se od konkurence.

Marketingová komunikace musí být zaměřena na všechny cílové skupiny – koncové zákazníky, pokrývače, obchodní partnery, projektanty, architekty, ale také památkové úřady. K tomu slouží univerzální nástroje, jako jsou on-line prezentace (internetové stránky, sociální sítě, mobilní aplikace) a časopisy, tak i specializované nástroje, jako je telefonní linka zřízená pouze pro památkové úřady.

První kreativní strategií je boj proti betonu, kde je ukázáno, v čem je pálená taška lepší a přirozenější. Druhou kreativní strategií je tradice a historie, která představuje hlínu, jako odedávna používaný a prověřený materiál na střechu. Nejpřímější cestou je kampaň faktů, která jednoduchými hesly sděluje, jaké konkrétní výhody pálená střešní krytina má. Posledním způsobem propagace je navržení výstavby zastávek hromadné dopravy, ve spolupráci s městy a kraji, které by byly zbudovány z výrobků Alpha System. Jde o spojení sponzoringu s užitečností. Při čekání se může cestující dostatečně informovat o nabídce firmy, jak má správná střecha vypadat a kde si ji může koupit.

Provázání nalezených konkurenčních výhod s dobrou marketingovou komunikací dostatečně odliší Alpha System od konkurence, pomůže jí k vyšším prodejkám a také většímu podílu na trhu se střešními krytinami.

Výše popsané návrhy může agentura Propeople s.r.o. použít pro svoji nabídku do výběrového řízení. Pokud je to možné, měla by si od Alpha System vyžádat detailnější informace, aby vytvořená nabídka mohla být přesnější a účinnější. Tím také může zvýšit svůj konkurenční potenciál ve výběrovém řízení oproti ostatním agenturám.

Pro zvyšování konkurenceschopnosti je v Alpha System určitě více možností, a to z různých úhlů pohledu jednotlivých profesí, ale jen za předpokladu plného přístupu k informacím a kooperace s odpovědnými zaměstnanci firmy. To mohou být náměty pro další diplomové práce.

## 25 Seznam použité literatury

- [1] AMBIT MEDIA, a.s. *Fresh marketing: Rádce manažera* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/>
- [2] ALPHA SYSTEM, *Výběrové řízení na komunikační agenturu : Zadávací dokumentace*. 2012.
- [3] APSV ČR. *Radio Projekt 1.4.2012 - 30.9.2012* [online]. 2012 [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.apsv.cz/data/vsichni%201.4.%20-%2030.9.2012.pdf>
- [4] BRAMAC STŘEŠNÍ SYSTÉMY SPOL. S. R. O. *Výroční zpráva za rok 2008*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [5] BRAMAC STŘEŠNÍ SYSTÉMY SPOL. S. R. O. *Výroční zpráva za rok 2009*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [6] BRAMAC STŘEŠNÍ SYSTÉMY SPOL. S. R. O. *Zpráva auditora a účetní závěrka k 31. prosinci 2010*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [7] BRAMAC STŘEŠNÍ SYSTÉMY SPOL. S. R. O. *Výroční zpráva za rok 2011*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [8] BRAMAC STŘEŠNÍ SYSTÉMY SPOL. S. R. O. *BRAMAC střecha, střešní krytiny, střešní tašky, solární systémy, sluneční kolektory, okapy: Střecha na celý život* [online]. 2010 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.bramac.cz/>
- [9] FOLTÝN, Jiří. *Telefonické interview*. KM Beta a.s. 5.3.2013
- [10] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Druhé, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [12] KM BETA a.s. *Výroční zpráva společnosti KM Beta a.s. Dolní Valy 2, Hodonín za rok 2008*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [13] KM BETA a.s. *Výroční zpráva společnosti KM Beta a.s. Dolní Valy 2, Hodonín za rok 2009*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.

- [14] KM BETA a.s. *Výroční zpráva společnosti KM Beta a.s. Dolní Valy 2, Hodonín za rok 2010*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [15] KM BETA a.s. *Výroční zpráva společnosti KM Beta a.s. Dolní Valy 2, Hodonín za rok 2011*. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
- [16] KM BETA, a.s. *KM BETA, a.s. - Střešní krytina, Vápenopísková cihla, Sendwixové zdivo* [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kmbeta.cz/>
- [17] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, [2011]. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [19] MÉDEA, *Finanční monitoring mediálních investic: Střešní krytina*. 01-08 2012 [online, xlsx soubor]. 18.9.2012.
- [20] MediaGuru.cz. *Čtenost novin: Deník pod MF Dnes, klesaly i Blesk a Právo* [online]. 2012 [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/11/ctenost-novin-denik-pod-mf-dnes-klesaly-i-blesk-a-pravo/#.UOGrlqzjOSp>
- [21] MediaGuru.cz. *Korporátní novinářina pomáhá v krizi* [online]. 2013 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/02/korporatni-novinarina-pomaha-v-krizi/>
- [22] MediaGuru.cz. *Vyvrcholení StarDance vidělo více než 1,6 mil. diváků* [online]. 2012 [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/12/vyvrcholeni-stardance-videlo-vice-nez-16-mil-divaku/>
- [23] OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-047-3.
- [24] OGILVY, David. *Zpověď muže, který umí reklamu*. Praha: Pragma, 2004. ISBN 80-720-5824-X.
- [25] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- [26] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv. ISBN 80-856-0511-2.

- [27] *Social Business Network* [online]. 2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs>
- [28] ŠEVČÍK, Zdeněk. *Interview*. Propeople s.r.o. Brno. 21.10.2012.
- [29] TONDACH ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. *Výroční zpráva 2008*. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz>.
- [30] TONDACH ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. *Výroční zpráva 2009*. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz>.
- [31] TONDACH ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. *Výroční zpráva 2010*. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz>.
- [32] TONDACH ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. *Výroční zpráva 2011*. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz>.
- [33] TONDACH ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. *Střecha dělá dům, dopřejte si kvalitní pálené tašky: tondach.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z:  
<http://www.tondach.cz/>
- [34] VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Návrat reklamy na ČT iniciovat nebudeme. MediaGuru* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z:  
<http://www.mediaguru.cz/2013/03/navrat-reklamy-na-ct-iniciovat-nebudeme/>
- [35] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

## 26 Seznam použitých zkratk a symbolů

4C	Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication – mix zákazníka
4P	Product, Price, Place, Promotion – marketingový mix
APSV ČR	Asociace provozovatelů soukromého vysílání
ATL	Above the line – nadlinková komunikace
BMW	Bayerische Motoren Werke
BTL	Below the line – podlinková komunikace
ČR	Česká republika
FAQ	Frequently asked questions – často kladené dotazy
iOS	Operační systém firmy Apple
IT	Information technology
MF Dnes	Mladá fronta Dnes
PPC	Pay Per Click
PPM	Propeople s.r.o.
PR	Public relations
SEO	Search engine optimization – optimalizace pro vyhledávače
VW	Volkswagen

## 27 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů.....	15
Obrázek 2 - Generické strategie.....	16
Obrázek 3 - Všeobecný hodnotový řetězec .....	19
Obrázek 4 - Holistická marketingová koncepce .....	28
Obrázek 5 - Příklady komunikačních prostředků .....	36
Obrázek 6 - Srovnání 4P a 4C .....	37
Obrázek 7 - Reference agentury PPM ve stavebnictví .....	45
Obrázek 8 - Reference agentury PPM v dalších oborech .....	45
Obrázek 9 - Přehled celkových tržeb největších výrobců v ČR (v tis. Kč) dle výročních zpráv.....	48
Obrázek 10 - Přehled tržeb za střešní krytinu u největších výrobců v ČR.....	49
Obrázek 11 - Dva vyzorované trendy: vliv německých značek a levných plechových střech z Polska .....	51
Obrázek 12 - Značka, kterou by si zákazník koupil při doporučení prodejcem .....	51
Obrázek 13 - Hodnotový řetězec Alpha System.....	54
Obrázek 14 - Spojení hodnotových řetězců všech subjektů .....	55
Obrázek 15 - Scénář k televizní reklamě, koncept Tradice a historie .....	73
Obrázek 16 - Celkové výdaje na reklamu v oboru střešních krytin.....	76
Obrázek 17 - Dotazy obsahující "bramac".....	78
Obrázek 18 - Dotazy obsahující "tondach" .....	78
Obrázek 19 - Dotazy obsahující "km beta".....	79
Obrázek 20 - Časový harmonogram .....	84



## **28 Seznam příloh**

- 28.1 Zadávací dokumentace zákazníka
- 28.2 Dotazník

## ***28.1 Zadávací dokumentace zákazníka***

Agentura PPM obdržela následující zadání pro výběrové řízení na komunikační agenturu. Následující text je upraven a zkrácen.

### ***Cíl výběrového řízení***

Cílem výběrového řízení je výběr obchodního partnera – komunikační agentury pro efektivní plánování, realizaci a vyhodnocování marketingových aktivit.

### ***Charakteristika společnosti Alpha System***

#### **Profil:**

Společnost Alpha System působí v České republice od začátku 90. let. V současnosti je jedním z největších výrobců střešní krytiny v České republice. Výrobní kapacita je bezmála 90 mil. kusů pálených střešních tašek za rok. V současné době zásobuje svými výrobky kromě České republiky také exportní trhy v Rusku, Polsku, na Ukrajině a Slovensku, částečně také v Německu a Rakousku. Nabídka společnosti je uceleným systémem. Nabízený sortiment se neskládá jenom z keramických střešních tašek a doplňků v mnoha modelech, barvách a povrchových úpravách, ale také z uceleného systému nekeramického příslušenství.

#### **Produkt:**

Společnost Alpha System je v České republice jediným výrobcem pálené střešní krytiny. Dále produkuje zdící systémy, systém nekeramického příslušenství a solární systémy.

#### **Služby:**

Nabídka keramických střešních krytin a nekeramických doplňků je rozšířena o doplňkové služby, které umocňují výhodnost koupě střešní krytiny u tuzemského výrobce -

doprava po celé ČR, rychlost dodávky, výpočet krytiny zdarma, výběrové řízení na pokrývačské práce zdarma, speciální slevové možnosti.

### **Cílová skupina (seřazeno dle priorit)**

- Koncový zákazník – spotřebitel – nenakupuje na přímo, ale prostřednictvím obchodního partnera
- Pokrývač – nenakupuje přímo, ale prostřednictvím obchodního partnera
- Obchodní partner – přímý odběratel výrobků
- Projektant, architekt – nenakupuje vůbec, výrobky společnosti zpracovává do svých projektů, návrhů a studií.

### ***Marketingové cíle zadavatele***

- a) Zvýšit celkový podíl na trhu v rámci střešních krytin na úkor betonových střešních krytin. Rozdělení trhu v současné době je následující:
  - 50% betonová taška
  - 32 % pálená taška
  - 18 % ostatní střešní krytina (plech, břidlice aj.).
- b) Upevňovat a posilovat povědomí o značce.
- c) Hledat a navrhnout služby pro cílové skupiny – koncového zákazníka, pokrývače, obchodního partnera a projektanta.

### ***Komunikační cíle zadavatele***

- Vytvořit strategii integrované marketingové komunikace.
- Zlepšit efektivitu dílčích komunikačních aktivit a vzájemně je provázet.
- Posílit pozitivní vnímání společnosti.

Počítá se minimálně s následujícími segmenty, které mohou být komunikační agenturou doplněny. Seřazeno dle priority:

- a) Získat co největší podíl koncových zákazníků na trhu, kteří uvažují o rekonstrukci či novostavbě, ke koupi výrobků společnosti Alpha System. Specifikovat komunikaci s jednotlivými segmenty koncových zákazníků - lidé určitých věkových kategorií, lidé z města, lidé na venkově apod.
- b) Novými, neotřelými způsoby motivovat stávající pokrývačské firmy, aby dali přednost pálené tašce před taškou betonovou, podnítit je k aktivní spolupráci a získávat další nové firmy k takové spolupráci
- c) Motivovat (stávající) obchodní partnery k prodeji výrobků společnosti Alpha System, prohloubit obchodní vztahy a upevňovat jejich loajalitu, uzavírat nová obchodní partnerství
- d) Rozšířit spolupráci s projektanty, architekty a aktivně je v rámci svých projektů a návrhů zapojit do spolupráce se společností Alpha System.

### ***Charakteristika stávajících komunikačních aktivit***

Současná nadlinková komunikace:

- TV – sponzoring počasí na TV Nova,
- Rozhlas (celoplošně) - v rámci akční kampaně jaro, podzim
- Tisk – odborné, polooborné i lifestyle časopisy (celoplošně i regionálně)
- Internet – bannery, PR články
- Outdoor plochy (samostatně i společně s obchodními partnery)
- PR
- Výstavy a veletrhy (Střechy Praha, SPI Ostrava, IBF Brno, Památky Praha)

K podpoře prodeje dále slouží:

- Plakáty, letáky, tiskoviny – katalog produktů, technické informace, ceníky
- Reklamní předměty – vlastní kalendáře, reklamní trička, kšiltovky, metry a další drobné reklamní předměty.

## ***Výběrové řízení***

Výběrové řízení není veřejnou soutěží. Účast ve výběrovém řízení je podmíněna pozváním od zadavatele. Výběrové řízení je jednokolové.

Zadavatel si vyhrazuje právo omezit spolupráci s uchazečem pouze na dílčí plnění z předložené nabídky.

Zadavatel si vyhrazuje právo nevybrat pro spolupráci žádného z uchazečů.

## ***Očekávaná struktura nabídek***

Nabídka by měla obsahovat:

### a) Představení agentury

- Základní charakteristika
- Složení týmu, který by se společností spolupracoval
- Reference z oboru stavebnictví, z ostatních oborů (včetně popisu konkrétních projektů a jejich přínosů)
- Zkušenosti v jednotlivých komunikačních aktivitách
- Obchodní podmínky agentury
- Možnosti, výhody, případně specializace v oblasti plánování a nákupu médií
- Možnosti a zázemí v oblasti kreativní tvorby a produkce
- Seznam subdodavatelů

### b) Koncept strategie integrovaných marketingových komunikací

Výchozí analýza – popis segmentu cílového trhu, hodnocení stávajících aktivit ve vztahu k segmentům cílového trhu po stránce obsahové i mediální, hodnocení aktivit konkurence obecně i v porovnání se společností Alpha System.

Strategie – určení základních strategických doporučení pro jednotlivé cílové skupiny.

Kreativita – návrhy obsahu a formy komunikace pro jednotlivé cílové skupiny, návrhy grafických, textových a audiovizuálních způsobů komunikace všech částí komunikačního mixu

Minimálně je očekáváno:

- Návrh TV spotu
- Návrh rozhlasového spotu – pro akční komunikaci i pro posilování pozice značky
- Návrh inzerce pro tisk v odborných, poloodborných a lifestyle časopisech
- Návrh PR aktivit (včetně uvedení přínosu na základě zkušeností)
- Návrh vizuálu tiskovin
- Námety pro mediální strategii, s vysvětlením a zdůvodněním rozložení jednotlivých medií

Návrhy pro internetový marketing:

- Publikace PR článků na webových stránkách
- Bannerové kampaně
- Správa PPC - uvedení příkladu a způsobu řešení

Časový harmonogram všech činností – návrh plánu včetně časového harmonogramu všech aktivit pro rok 2013.

c) Návrh podzimní akční komunikace

Termín září - říjen, 6 týdnů, cílová skupina – koncový zákazník, téma komunikace – sleva, zvýhodněný nákup, návrh medií (internet, tisk, rozhlas).

d) Ostatní

- Způsob odměňování agentury – návrh
- Obchodní podmínky a platební podmínky
- Návrh smlouvy o spolupráci

***Kritéria hodnocení nabídek***

O výsledku výběrového řízení rozhodne komise složená ze zástupců managementu společnosti a pracovníků společnosti. Hodnocení bude probíhat na základě bodování jednotlivých částí nabídky.

## 28.2 Dotazník

Cílová skupina pro tento dotazník je člověk, který v uplynulých pěti letech stavěl, nebo rekonstruoval střechu. Zároveň to může být i člověk, který v současné době uvažuje o nové střeše, nebo ji chce rekonstruovat.

Záměrem je získat informaci, co bylo nebo je pro dotyčného důležité při výběru střešní krytiny – případně co na konec rozhodlo, nebo co všechno rozhodlo.

1. Co pro vás bylo při výběru střešní krytiny důležité?
2. Co na konec rozhodlo (uved'te prosím všechny důvody) že jste zvolili právě to, co máte? (jako střešní krytinu jste zvolil)
3. Co pro vás bylo při výběru střešní krytiny důležité? (přidělte body 1 – 9 každému parametru, čím víc tím lépe)
  - a. Cena
  - b. Design (tvar tašky)
  - c. Barva
  - d. Povrchová úprava - Ochrana proti vnějším vlivům (mech atd.)
  - e. Kvalita – životnost
  - f. Druh materiálu – betonová taška
  - g. Druh materiálu – pálená taška
  - h. Hmotnost (na m<sup>2</sup>)
4. Jaké asociace vás napadají ke slovu beton? – jaké vlastnosti byste mu přiřkli?
5. Jaké asociace vás napadají ke slovu pálená taška? – jaké vlastnosti byste jí přiřkli?