

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Sadílková

**Tvorba marketingové strategie
firmy Český porcelán, akciová společnost**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2014–2016

BACHELOR THESIS

Markéta Sadílková

**Creation of a marketing strategy of
Czech Porcelain, public limited company**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 1. 2016

Markéta Sadílková

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat panu Dr. Jindřichu Novému, Ph.D. za vstřícný přístup, připomínky a podněty.

Anotace

Bakalářská práce je mnou vytvořený systematický popis teoretických a následně metodologických východisek v oblasti marketingu a vymezení jeho vlivu pro činnost podniku. Zaměřuje se na obeznámení a osvětlení klíčových pojmů a jejich možné využití při samotné aplikaci. V praktické části práce jsou analyzovány a aplikovány teoretické poznatky v praxi na vybrané společnosti s cílem vyhodnotit a následně z těchto získaných výsledků navrhnout efektivnější marketingovou strategii vhodnou k dosažení růstu a zvýšení konkurenceschopnosti a následnému zlepšení situace na trhu obchodního závodu – Českého porcelánu, akciové společnosti.

Klíčová slova

Internet, marketing, obchodní značka, podnikání, porcelán, prodejní politika, strategie, zákazník.

Annotation

The bachelor's thesis is the systematic description of theoretical and methodological solutions in the field of marketing as well as defining its influence for running the enterprise. It focuses on familiarizing and clarifying the key concepts and their possible usage during the application itself. In the practical part of the work theoretical findings are analysed and applied in practice in the chosen company. The aim is to evaluate and subsequently from these gained results the second aim is to suggest more effective marketing strategy, which can be suitable for achieving the growth and the increase of competitiveness and subsequently to improve the situation on the market of the company the Czech Porcelain, public limited company.

Keywords

Brand, customer, entrepreneurship, internet, marketing, porcelain, sales policy, strategy.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	9
1 VYMEZENÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ.....	9
1.1 Porcelán a porcelánová výroba z pohledu historie.....	9
1.2 Podnikání, podnikatel a podnik.....	12
1.3 Pojem marketing.....	13
1.4 Pojem strategie.....	14
1.5 Náš zákazník – náš diktátor.....	15
1.6 Obchodní značka, ochranná známka.....	17
1.7 Prodejní, odbytová a distribuční politika.....	19
1.8 Důležitost internetu v podnikání.....	21
METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	23
PRAKTICKÁ ČÁST.....	24
2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	24
2.1 Uživatelský porcelán a keramika ~ charakteristika odvětví.....	25
2.2 Český porcelán, a. s. ~ charakteristika společnosti.....	27
2.2.1 Obchodní značky, ochranné známky, logo.....	29
2.2.2 Produkty, výroba, web, prodej.....	30
3 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	33
3.1 Analýza vnitřního prostředí.....	33
3.2 Porterova analýza pěti sil.....	33
3.3 PEST analýza.....	38
3.4 Swot analýza.....	43
4 VYHODNOCENÍ A NÁVRH NOVÉ STRATEGIE.....	48
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM ZKRATEK.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, SCHÉMAT A TABULEK.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Dnešní doba je nejrizikovější od doby hospodářské krize. Svět ovlivňuje recese, vysoká nezaměstnanost, vojenské a náboženské konflikty a především neustálá změna nesoucí sebou sílí konkurenci, nové způsoby obchodování, měnící se potřeby a přání obyvatelstva, ale i změna spotřebitele, který bývá často méně loajální a více informovaný. V důsledku těchto neustálých změn je závod nucen začlenit marketing do procesu řízení a zejména stanovit správné strategie vedoucí k dlouhodobému udržitelnému růstu a prosperitě. Dobře zvolená marketingová strategie může znamenat velký a z hlediska existence rozhodující význam pro budoucnost podniku.

Na základě výše uvedených skutečností bude vypracována bakalářská práce s názvem „Tvorba marketingové strategie firmy Český porcelán, akciová společnost“. Toto téma je zajímavé jak pro mě, z pozice zaměstnance, taktéž pro analyzovanou společnost, které může být přínosem. V rámci absolventské práce s názvem Český porcelán ~ kouzlo tradice jsem se zabývala finanční analýzou Českého porcelánu, a. s., z tohoto důvodu se nyní zaměřím pouze na informace, které v absolventské práci nejsou k dispozici a mají přínos pro práci současnou. Součástí práce budou uvedeny teoretické poznatky týkající se dané problematiky na základě odborných literárních zdrojů.

Cílem bakalářské práce bude na základě analýzy současného stavu společnosti a prostředí, ve kterém se nalézá, navrhnout možné řešení ke zlepšení stávajícího stavu na trhu formou změny marketingové strategie, která povede k ziskovému, dlouhodobému a udržitelnému růstu upevňujícímu postavení Českého porcelánu, a. s. v konkurenčně nabitém prostředí.

K dosažení požadovaného výstupu a splnění cíle bude tato práce rozdělena do tří na sebe navazujících částí, které přinesou ucelený přehled. Rozbor současného stavu společnosti posoudím na základě vybraných analýz a modelů. Analýzu vnitřního neboli oborového okolí zhodnotím Porterovým modelem pěti sil. PEST analýza mi poslouží pro odhalení vlivu vnějšího prostředí na vybranou společnost a sumarizačním nástrojem v podobě SWOT analýzy identifikuji slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti Český porcelán, akciová společnost.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 VYMEZENÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ

V této části práce bych chtěla přístupnou formou interpretovat klíčová slova a základní ekonomické kategorie související s touto prací. Uživatel ji může využít jako kusy slovník pro rychlý a všeobecný přehled.

1.1 Porcelán a porcelánová výroba z pohledu historie

Pro uvědomění si tradice a hodnoty tohoto „spotřebního“ artiklu nyní ve zkratce shrnu několik málo údajů. Pojem porcelán má svůj původ od italského výrazu *porzella*, *porcella* ~ druh ulity plžů.¹ Porcelán je nejušlechtlejším druhem keramiky a pro jeho rozmanitost a především technické vlastnosti nachází své uplatnění v mnoha průmyslových a uměleckých oborech a stává se součástí našeho každodenního života. Porcelán pozvedl kulturu stolování, a proto je ponejvíce využíván v gastronomii. Jeho využití lze nalézt také v termomechanice, elektrotechnice, v automobilovém průmyslu, ve zdravotnictví, a v neposlední řadě v umění.

Porcelán má svůj původ v Číně a po dlouhou dobu byl pouze do Evropy dovážen, v této době je vyvažován zlatem ~ odtud pramení jeho označení „Bílé zlato“. Čína si své arkánium ~ výrobní tajemství, tj. složení porcelánové hmoty, glazury, malby, způsob vypalování souhrnně řečeno celý výrobní proces pečlivě střežila. Tajemství porcelánu se v Evropě podařilo rozřešit až v Míšni roku 1708.² Z důvodu příliš vysoké ceny a tím i nedostupnosti byla vyvinuta velká snaha zjednodušit výrobu. Porcelánová výroba byla silně ovlivněna průmyslovou revolucí, kdy se změnila primární technologie výroby a tím bylo docíleno tolik očekávané snížení nákladů a zrychlení výrobních postupů. S využitím elektrické energie z mechanické výroby došlo plynulým vývojem k automatizaci. V současné době se na porcelán bohužel pohlíží jako na běžné spotřební zboží a od individuálních uměleckých sérií se převážně přešlo k masivní komerční

¹ KONEČNÝ, M. *Česká keramika: rukověť keramického průmyslu v Čechách 1748–1948*. 1. vydání. Praha: Milan Konečný, 2003, s. 38. ISBN 80-238-9460-9.

² CHLÁDEK, J. *Klasika porcelánu: Čína a Evropa*. Karlovy Vary: Mirror, 2007, s. 31. ISBN 978-80-239-9872-6.

velkovýrobě. Touto změnou se stal porcelán cenově dostupný pro širokou veřejnost. V kulturně vyspělých zemích se konzumace porcelánu pohybuje okolo 2000 g na jednu osobu za rok.³ Největšími světovými výrobci jsou Čína a Japonsko (jedná se zhruba o 80 % z celkového objemu produkce). Z evropských zemí je to zejména Německo, Itálie, Polsko, Francie, Česká republika, dále také USA, Anglie a země Dálného východu.⁴

V rámci absolventské práce jsem se zabývala hlavními ekonomickými ukazateli a trendy vývoje českého porcelánu v horizontu 1991 až 2012 pro agregaci Užitkový porcelán a keramika. Z důvodu asimilace s evropskou metodikou byly tyto agregace změněny a z tohoto důvodu je následující tabulka rozdělena do dvou řad dle období:

➤ **1991–2004**

agregace: Užitkový a technický porcelán a Technická a zdravotní keramika;

➤ **2005–2014**

agregace: Užitkový porcelán a keramika a Technická a zdravotní keramika.⁵

Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (mld. Kč)													
1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1,45	1,75	1,92	2,01	2,67	2,67	2,61	3,61	3,70	4,35	3,26	3,04	3,37	2,83
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Index 14 / 13 %			
2,63	2,34	2,90	2,66	0,93	1,06	0,84	1,19	1,22	1,25	102,1			

Zdroj:⁶

Analýza získaných hodnot dává ucelený nástin o oboru Užitkový porcelán a keramika, který jak lze vyčíst, prošel výraznými změnami. Koncem 20. století byly tržby ovlivněny národním hospodářstvím, privatizací, ale také ztrátou východních trhů. Mírný vzestup byl zaznamenán nalezením nových zahraničních trhů, zejména trhů

³ CHLÁDEK, J. *Porcelán*. 1. vydání. Plzeň: Nava, 2000, s. 6. ISBN 80-7211-078-0.

⁴ CHLÁDEK, J. a NOVÁ, I. *Porcelán kolem nás*. 1. vydání. Praha: SNTL, 1991, s. 36. ISBN 80-03-00540.

⁵ ASKP ČR. *Vývoj sklářského a keramického průmyslu v období 2001-2006*. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: http://www.askpcr.cz/Vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_2006/cze/index.htm. S. 1.

⁶ ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>. S. 29. Vlastní tvorba.

v zemích Evropské unie. Rok 2000 byl nejúspěšnějším rokem, oproti tomu rok 2011 byl historicky nejméně úspěšný. Období 2009–2011 bylo zlomové pro veškeré porcelánky v České republice. V tomto období se projevila krize v plné síle a mnoho společností tento stav řešilo ukončením své činnosti či úspornými opatřeními, především výraznější redukcí počtu zaměstnanců. Oproti zjištěnému počátečnímu evidenčnímu počtu pracovníků, kdy v roce 1991 bylo evidováno 7340 zaměstnanců, se tento stav snížil cca o 77 % (2014 bylo pouze 1676 zaměstnanců).⁷ Závěr analyzovaného období reflektuje stabilitu trhu, pozitivní zvýšení poptávky po užitkovém porcelánu a keramice a především oživení jak na zahraničním tak i na domácím trhu.

Na následujícím grafu č. 1 jsou názorně vidět hodnoty z předešlé tabulky č. 1, které graficky zaznamenávají historický vývoj tržeb v oboru.

Graf 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb



Zdroj:⁸

⁷ ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [cit. 2015-12-30]. S. 29-32.

Dostupné z: <http://www.askpcer.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>

⁸ ASKP ČR. *Výroční zprávy*. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.askpcer.cz/>.
Vlastní tvorba.

1.2 Podnikání, podnikatel a podnik

Rekodifikací soukromého práva, představovaného posud duálním uspořádáním, sestávajícího z občanského zákoníku ze dne 26. února 1964 č. 40/1964 Sb. a obchodním zákoníkem z 5. listopadu 1991 č. 513/1991 Sb. nabyt s účinností dnem 1. ledna 2014 Nový občanský zákoník (NOZ) č. 89/2012 Sb. NOZ se stal ve zcela nové formě primárním pilířem soukromého práva a vzhledem k tomu, že pojímá podstatnou část někdejšího obchodního zákoníku, jedná se též o nejvýznačnější kodex pro oblast podnikání a obchodu.

V obchodním zákoníku pojem podnikání byl definován jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“⁹ V současné době v NOZ je definován podnikatel v Části první, Hlava II, Díl 5 Podnikatel, § 420 takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti podnikatelem.*“¹⁰

Dále v důsledku změny soukromého práva hmotného pojem podnik byl nahrazen slovem obchodní závod. Závod je považován za zvláštní věc hromadnou, ale více se bere v úvahu rozhodnutí podnikatele, to on determinuje vznik závodu a také co bude jeho náplní. NOZ v Části první, Hlava IV, Díl 2 Obchodní závod, § 502 definuje podnik takto: „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“¹¹

Z uvedeného vymezení je patrné, že NOZ závod považuje především jako majetkovou hodnotu. Z osobní zkušenosti víme, že majetek zavazuje, ale už zřídka kdo si uvědomuje, jak moc je zavazující firemní majetek a také to, že součástí podniku jsou zaměstnanci. Podnikat a mít zaměstnance je enormní zodpovědnost, je to jedna z nejkomplikovanějších, nejriskantnějších a nejzrádnějších lidských činností.

⁹ ZÁKONY II / 2013: sborník úplných znění zákonů obchodního, občanského a trestního práva a souvisejících předpisů k 1. 1. 2013, Česko. Český Těšín: Poradce, 2013, s. 6. ISSN 1802-8276.

¹⁰ ZÁKONY II / 2015: sborník úplných znění zákonů občanského, správního a trestního práva a souvisejících předpisů k 1. 1. 2015, Česko. Český Těšín: Poradce, 2015, s. 38. ISSN 1802-8276.

¹¹ Tamtéž, s. 44.

1.3 Pojem marketing

Marketing je každodenní součástí našeho života neboť každý z nás má jisté potřeby a přání, které touží uspokojit. V dnešním turbulentním světě je jednotná definice pro marketing nemyslitelná. Tak jak se promptně mění dnešní doba a především rozvoj technologie, tak se mění i definování pojmu marketing. Pro tuto skutečnost si mnoho lidí a společností z této oblasti vytváří svá vlastní definování.

Společnost American Marketing Association (AMA), která byla založena v roce 1937 a v současné době je jednou z největších společností na světě zabývajících se oblastí marketingu, je také držitelem oficiální definice, která byla schválena v roce 2013. Tuto definici lze volně přeložit slovy: „Marketing je činnost, soubor orgánů a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídky, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti jako celku.¹² Oproti formálnosti předešlé definice v knize „Marketing management“ Kotler s Kellerem nahlíží na marketing z pohledu společenského, kdy říkají, že „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“¹³

Z mého osobního pohledu se nejvíce shodují s Jakubíkovou, která zjednodušeně definuje marketing jako „*Umění vidět svět očima zákazníka neboť zákazník je ten, kdo nás (firmy, organizace atd.) živí.*“¹⁴ Jakubíková se nadále zabývá také tím, co marketing není. Ve své knize použila a upravila citace od Kotlera a Opletala. Říká zde, že marketing není prodej, ale pochopení a uspokojení potřeb zákazníka. Je to především péče o něj a ne jen pouhá jeho agitace. Mezi marketing nezahrnuje rovněž tvorbu cen, komunikaci a reklamu. Dále říká, že v neposlední řadě marketing není ani všemohoucný systém, který je schopný vyřešit vše co si usmyslíme, neboť je to pouhé použití rozumu v uspořádání obchodních konání, a to zejména ve sféře strategického řízení.¹⁵

¹² AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition-of-Marketing*. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

¹³ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, s. 35. ISBN 978-80-247-4150-5.

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 14. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹⁵ Tamtéž, s. 52.

1.4 Pojem strategie

Pojem stratég má svůj původ ze starořeckého slova, který je složen ze dvou slov: *stratos – ležení, vojsko* a *agó – vedu*. Stratég byl povinován na závěr působení k odpovědnosti za svou činnost. Pojem strategie je z řeckého *strategos – výprava, vést*. Jde o dlouhodobý plán aktivit, které směřují k dosažení určitého cíle. Strategie z pohledu podnikání společnosti je systematické formování a zaměření skladby závodu a postupů, které v něm probíhají. Strategie je zaměřena na dosažení cílů, které si společnost definovala ve svém podnikatelském záměru.¹⁶ 60. léta 20. století znamenají průnik strategie do managementu. Do této doby se management převážně zabýval vnitřním stavem v podniku, obdobně jako v centrálně-plánované ekonomice. Z důvodu změn podmínek na trhu, především rostoucí konkurencí byl podnik nucen více sledovat své okolí. Přestal být chápán jako uzavřené uspořádání a byl nucen se otevřít. Praxe rozlišuje tři úrovně managementu:

- **strategická úroveň** ~ vrcholový management definuje vizi, stanovuje podnikové cíle a podnikovou strategii;
- **funkční úroveň** ~ střední management stanovuje a má odpovědnost za produktové cíle a tvorbu jejich strategií, dále zabezpečuje vazbu mezi výrobcí a spotřebiteli;
- **operační úroveň** ~ provozní management má za úkol efektivně implementovat produktové strategie a zabezpečuje běžný chod závodu.¹⁷

Dle Kotlera podnik, který imituje strategii, tak žádnou strategii nemá, pokud podniková strategie je odlišná od konkurence, ale lze ji snadno kopírovat, je velmi slabá, ale pokud podnik vytvoří vlastní, unikátní firemní strategii, tak získá strategii silnou a trvalou.¹⁸ Jinak řečeno žádná univerzální oficiálně platná strategie neexistuje. Je také důležité uvědomit si, že nestačí mít pouze dobrou a originální strategii, ale mnohem podstatnější je disciplinovaně se jí držet a při potřebě se jí nebát pozměnit.

¹⁶ PELC, Vladimír. *Encyklopedický slovník podnikatele*. 1. vydání. Praha: Grada, 1995, s. 240. ISBN 80-7169-209-3.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, s. 82. ISBN 978-80-247-3247-3.

¹⁸ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 194. ISBN 978-80-7431-007-2.

1.5 Náš zákazník – náš diktátor

Legendární zakladatel koncernu Tomáš Baťa v době první republiky zavedl motto „*náš zákazník – náš pán*“. V pozdějších letech byl zákazník charakterizován heslem „*náš zákazník – náš král*“. Dnes lze tento vzájemný vztah, jak říká Souček, nejlépe vystihnout sloganem „*náš zákazník – náš diktátor*“. Dále říká, že dobré společnosti si jsou vědomy důležitosti zabezpečovat vysokou míru loajality svých zákazníků, jelikož udržení dobrého zákazníka je mnohokrát, uvádí, že dokonce čtrnáctkrát levnější, než nabytí zákazníka nového.¹⁹ Pod pojmem zákazník si veřejnost představí nynějšího kupujícího, spotřebitele či uživatele. Společnost, pod pojmem zákazník vidí i potenciálního zákazníka, nakupujícího prozatím u konkurence nebo i takového, jenž produkt zatím nepoužívá, ale v budoucnu by mohl.²⁰ Kotler nahlíží na zákazníka z pohledu nejúčinnějšího propagátora, staví kupujícího nad reklamu ve sdělovacích prostředcích. Uvádí, že spokojený klient sdělí kladné zkušenosti třem lidem, kdežto 96 % nespokojených zákazníků firmě o své záporné zkušenosti s produktem neřekne, ale postěžuje si více než dvaceti lidem, kteří tuto informaci sdělí dál. Nepříznivý ohlas postupuje rychleji než kladný a negativně ovlivňuje postoj veřejnosti vůči společnosti.²¹

Společnosti s přívlastkem výrobní od své dosavadní orientace na výrobu musí podstatně změnit povahu podnikání a to na obchodní, která též vlastní výrobu. V čase významné nadvlády nabídky nad poptávkou a zrodu zákaznické ekonomiky lze hovořit o absolutní orientaci dodavatele na zákazníka. Tuto nadřazenost si spotřebitelé uvědomují a nárokují si od dodavatelů rychlost, spolehlivost, inovativnost, poctivost, řádnou jakost za co nejnižší cenu, dokonalý servis a osobitý postoj ke svým potřebám. Podnik orientující se na zákazníka nejen že musí nepřetržitě myslet nad hodnotami vnímané zákazníkem, ale taktéž aktivně vyvolávat nové potřeby zákazníků.

¹⁹ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 19–20. ISBN 978-80-7431-007-2.

²⁰ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2005, s. 89. ISBN 80-86419-94-0.

²¹ KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vydání, 1. v českém jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 19. ISBN 80-85605-08-2.

V knize Řízení vztahů se zákazníkem je klíčovou myšlenkou situace dvou vítězů. Hovoří se zde o potřebě vytvořit obecný postup, kdy v případě správně rozvinutého vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem, zvítězí obě zúčastněné strany. Tento vztah není bojištěm dvou oddělených stran, kde vítězství jednoho subjektu znamená ztrátu pro druhého, nýbrž vztah, který lze označit spíše za spolupracující partnery, kteří oba rozvinutím vztahu získávají.²² Je zde ale důležité uvědomit si, že osobní vztah k zákazníkovi by neměl překrývat skutečnou podstatu svého počátku a být tím je uzavírat obchod.²³ Pro společnost je důležité vytvořit pozitivně naplněnou a spokojenou zákaznickou platformu. Nový zákazník obvykle nakupuje s určitou představou o produktu, či společnosti, která jej skýtá. Pokud jeho očekávání budou naplněna, vzniká tu předpoklad dalšího nákupu a možnost postupu zákazníka následnými kategoriemi: spokojený zákazník, věrný zákazník, stoupenec značky, zákazník spoluvůrce a zákazník majitel.²⁴

Segmentace trhu bývá často považována za jednu z klíčových zásad marketingového přístupu. Při segmentaci trhu je přínosem též monitorování životního stylu, sledování určité skupiny spotřebitelů dle hodnotových orientací, dle aktivit volného času či životního stylu postaveného na obecném vztahu k produktům. Výsledkem tzv. **Litmus Typologie** jsou tři životní styly podle hodnot:

- **zelení**, kteří investují čas do toho, co se vyplatí, odměna, uznání...;
- **žlutí**, jenž dělají to, co chtějí a kladou důraz na naplněný život, sebedůvěru...;
- **červení**, věřící v tradiční způsoby, kteří respektují partnerství a tradice.

V České republice zelení představují segment 48 %, žlutí 36 % a červení 20 %.²⁵ Český porcelán, akciová společnost z pohledu tradicionalizmu lze zařadit do skupiny **červené s 20 %**.

²² STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, s. 19. ISBN 80-7169-813-X.

²³ MARTIN, Steve a COLLERAN, Gary. *Prodáno!: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, s. 2. ISBN 80-247-1093-5.

²⁴ KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013, s. 60. ISBN 978-80-265-0076-6.

²⁵ KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2005, s. 98. ISBN 80-86419-76-2.

1.6 Obchodní značka, ochranná známka

Značka je základním elementem uceleného vizuálního stylu, který je úzce svázán s určitým významem a asociací. *Brand* – obchodní značku lze chápat jako identifikátor produktů, prodejců ve formě jména, symbolu, znaku, designu, barevného provedení nebo kombinaci předešlých variant. Smyslem obchodní značky je odlišení produktu od komodit konkurenčních prodejců. Má vlastní identitu, je nositelem nabídky a především podněcuje poptávku. Zákazník se rozhoduje především na základě svých emocí, nikoliv na racionálním uvažování a hodnota obchodní značky je přidanou hodnotou, kterou hledají. Pojem přidaná hodnota poskytuje dostatečně velký prostor pro představu zákazníka, ať už jde o důvěrnou známost produktu, předpokládanou jakost, bezpečnost a v neposlední řadě podpoření své vlastní sebeúcty a postavení, které má největší váhu při rozhodování u převážné většiny dnešních spotřebitelů. Obchodní značku lze chápat také jako smlouvu se zákazníkem, kdy předmětem smlouvy je předpoklad poctivé hodnoty.²⁶

Teoreticky lze říci, že značka je jedním z primárních pilířů marketingu a má velký vliv na jednotlivé marketingové nástroje. Značka je základním stavebním elementem produktu, je tvůrcem ceny a též nástrojem komunikace se zákazníkem, neboť je v myslích cílových skupin.²⁷

Bratři Kotlerovi nahlíží na značku třemi různými úhly pohledu, tzv. **Model 3I**:

- **integrita značky** začíná u plánování a je příslibem hodnoty společnosti;
- **identita značky** je volba faktického profilu podniku, kdy jde o podobu, jak by společnost chtěla být vnímána navenek;
- **image značky** vnímají jako charakter odlišnosti od svých konkurentů.

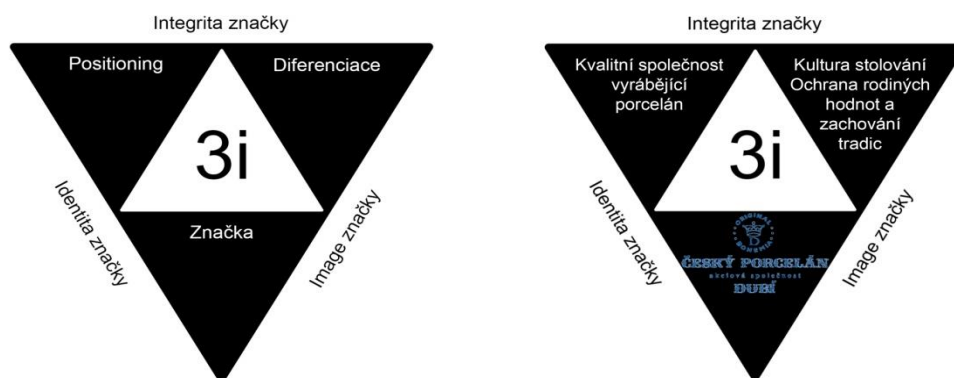
Říkají, že teprve poté bychom měli řešit následující prvky a grafické znázornění.²⁸

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 209. ISBN 978-80-247-4670-8.

²⁷ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 147. ISBN 978-80-247-2724-0.

²⁸ KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013, s. 208. ISBN 978-80-265-0076-6.

Obrázek 1: Model tří I na příkladu společnosti Český porcelán, a. s.



Zdroj:²⁹

Při tvorbě značky je důležité mít na paměti její následné zajištění výlučnosti potřebnou registrací v rejstříku ochranných známek. Registrovaná značka je ochrannou známkou. Dle zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách má vlastník výhradní právo na její používání ve spojitosti s výrobky a službami, pro něž je chráněna.³⁰ Ztvárnění po grafické, slovní či prostorové stránce (název loga, barevné zbarvení, design) je možno považovat za umělecké dílo z oblasti užitého umění, kdy autor tohoto díla smlouvou trvale přenáší práva ke značce na objednavatele na základě zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském.³¹ Na obchodní značku lze dále nahlížet z pohledu účetnictví, kdy ji řadíme mezi dlouhodobé nehmotné aktivum jinak řečeno nehmotný majetek účetní jednotky. Ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, tato vyhláška zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje v Českém účetním standardu pro podnikatele č. 013 Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek, kde ochrannou známkou řadí mezi Ocenitelná práva. Odpisy nehmotného majetku upravuje paragraf § 32a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.³² Ochranná značka může být zbožím a jako zboží může být nabízena na trhu.

²⁹ KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2013, s. 71. ISBN 978-80-265-0076-6. Vlastní tvorba.

³⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada, 2009, s. 114. ISBN 978-80-247-2986-2.

³¹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 147. ISBN 978-80-247-2724-0.

³² *ZÁKONY I / 2015: sborník úplných znění zákonů daňových, účetních a souvisejících předpisů k 1. 1. 2015, Česko*. Český Těšín: Poradce, 2015, s. 110–443. ISSN 1802-8268.

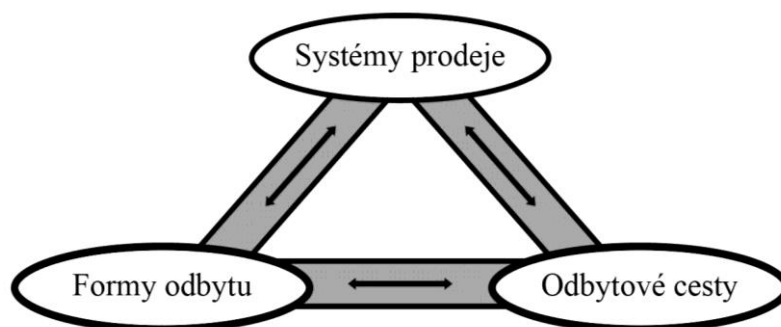
1.7 Prodejní, odbytová a distribuční politika

Úspěšnost společnosti nezávisí pouze na tom, jaké jakostní výrobky produkuje, ale také na tom jak produkty úspěšně dokáže nabízet, prodat a následně dopravit zákazníkovi. V době tržního hospodářství lze pozorovat značný posun orientace společností na potřeby a přání zákazníka v souladu se ziskovostí a z dlouhodobého hlediska prohlubování trhů. Podniky musí doslova o své zákazníky bojovat a získávat je propracovanou odbytovou politikou.

Zjednodušeně lze nahlížet na odbyt jako na soubor činností zajišťující prodej, ale rovněž jako na zhodnotitele výkonů společnosti – výrobky, služby. Tomek s Vávrovou na odbytovou politiku nahlíží jako na výsledek úsilí prodejních systémů, forem odbytu a cest odbytu, kde tyto základní prvky tvoří tzv. „**Metodický trojúhelník**“, který je charakterizován relativní stabilitou a vzájemnou působností:

- **systemy prodeje** ~ vlastní, spojené nebo nespojené s podnikem;
- **formy odbytu** ~ podnikové složky (prodejní společnost, oddělení, pobočky), zprostředkovatelé odbytu (obchodní zástupci, komisionáři), cizí prodejní orgány, kterými jsou velkoobchod a maloobchod;
- **odbytové cesty** ~ *přímý odbyt* (prodejní pobočky, obchodní zástupci, e-shop, internet), *nepřímý odbyt*, kterými jsou velkoobchod – vnitřní či zahraniční a maloobchod – krámský, zásilkový a ambulanti.³³

Obrázek 2: Metodický trojúhelník



Zdroj:³⁴

³³ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 282. ISBN 978-80-7431-042-3.

³⁴ Tamtéž.

Distribuční politika se zabývá především odbytem a prodejem, má ale vliv i na marketingovou logistiku. Tato logistika je silně orientovaná na zákazníka. Dle Johnové je distribuce proces odbytu, jehož hlavním cílem je z výrobního podniku dodat zákazníkovi zboží, hodnotu přinášející uspokojení a užitek v místě a čase, které klientovi vyhovují. Johnová dále pohlíží a já s ní souhlasím na distribuci ze dvou úhlů:

- fyzický pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, kdy distribuční řetězec může být doplněn o další zprostředkovatele;
- konečná distribuce, která je orientována na atmosféru, atraktivitu a přidanou hodnotu ve vztahu k poslednímu článku, který přichází do těsného kontaktu s konečným zákazníkem.³⁵

Veber také apeluje na skutečnost, že předmětem ekonomické rozvahy by dále mělo být rozhodnutí ohledně zahraničního prodeje. Expanze na zahraniční trhy je často doprovázena zvýšenými náklady a v zájmu minimalizace ztrát doporučuje tzv. vývozní marketing, který se zabývá zejména určením vhodného vývozního teritoria, předmětu vývozu a zmapováním vývozních rizik. Dále se také zaobírá logistickými požadavky, cenovou hladinou a vhodnou propagací.³⁶

Z výše uvedeného je patrné, že zahraničně-obchodní aktivity jsou citelně rizikovější a nákladnější a to zejména v počátcích. Mezinárodní distribuční politika má za svůj cíl zabezpečení hladkého a bezproblémového pohybu zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Otázka zřizování mezinárodních distribučních cest je nákladná, složitá a z pohledu času také dlouhodobá záležitost. V dnešní době a především v prostředí nadmíru intenzivní konkurence jsou dodavatelé velmi často donuceni podílet se na logistických nákladech, které se poté odrážejí v ceně. Z pohledu marketingového mixu se distribuční politika řadí mezi nejméně pružné nástroje.³⁷

³⁵ JOHNNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 180. ISBN 978-80-247-2724-0.

³⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání: jak úspěšně řídit malou i větší firmu: programy podpory podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, s. 176–177. ISBN 80-247-1069-2.

³⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada, 2009, s. 150. ISBN 978-80-247-2986-2.

1.8 Důležitost internetu v podnikání

Internet (*inter* – mezi / *network* – síť) se často definuje jako celosvětový systém spojující menší počítačové sítě pro rychlou výměnu dat. Z pohledu kyberprostoru jde o nehmotný svět online komunikace, která je otevřena rozsáhlé sféře uživatelů. První myšlenka na vytvoření sítě byla zcela z pohledu vojenské obrany, kdy ještě nikdo netušil, jak masivní komerční zbraní se internet stane.³⁸

- 13. února 1992 formální napojení internetu v ČSFR, Praha ČVUT.³⁹

V ekonomické historii není rychleji rostoucí technologie, která tolik ovlivnila způsob podnikání než je internet. Internet se vskutku rozvinul v nové, interaktivní a nesmírně dynamické médium, které je též nejdemokratičtějším sdělovacím prostředkem. Z důvodu velmi nízké počáteční investice umožňuje z marketingového hlediska podnikům značně zajímavou a jednu z nejperspektivnějších služeb, v praxi nazývanou se zkratkou *www* (*World Wide Web*, tedy „internetové stránky“) či zjednodušeně *Web*.⁴⁰ Tato služba a velmi rychlý pokrok telekomunikace motivovala mnoho komerčních subjektů ke vstupu na Internet.

Komerční využití internetu a založení prvních elektronických obchodů v České republice se datuje od roku 1996 neboť až do roku 1995 vlastnila společnost Eurotel Praha, s. r. o. výlučnou licenci na poskytování datových služeb.⁴¹

Internet pomáhá společností snižovat náklady, zefektivňovat firemní postupy a urychlit tok informací. Usnadňuje nejen přímé obchodování, ale i přímou komunikaci se zákazníkem. Za pomoci internetu mohou všechny firmy bez rozdílu přímo vstoupit na nové a i značně vzdálené trhy s nabídkou svých výkonů bez ohledu na velikost nebo lokalizaci podniku. Přispívá do značné míry k vytváření hyperkonkurenčního prostředí.⁴²

³⁸ STUHLÍK, Petr a DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na Internetu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000, s. 19. ISBN 80-7169-957-8.

³⁹ Česká televize © 1998 – 2011. [online]. [cit. 2015-02-17].

Dostupné z: <http://m.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/45418-ceskoslovensko-se-pripojilo-k-internetu-pocatky-byly-pomale/>.

⁴⁰ STUHLÍK, Petr a DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na Internetu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000, s. 58. ISBN 80-7169-957-8.

⁴¹ Tamtéž, s. 21.

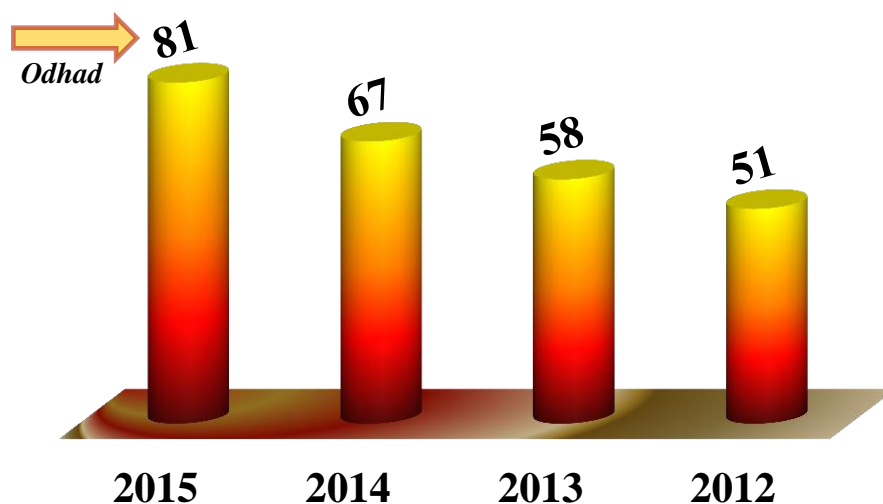
⁴² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 250. ISBN 978-80-247-4670-8.

Z pohledu spotřebitele je internet způsob jak získat mnoho důležitých dat formou webových odkazů, které jim pomohou v rozhodování při výběru různorodého produktu a na libovolném místě ve světě, za cenu kterou jsou ochotni zaplatit. Mohou tím ušetřit čas i své osobní náklady. Spotřebiteli také umožňuje optimalizovat hledání vhodného obchodu dle svých představ. V České republice přes internet vyhledává před nákupem informace o produktu 57 % uživatelů bez ohledu na to, zda je následně koupí online, v kamenném obchodě, či jiným způsobem.⁴³

V roce 1998 byla založena nezávislá organizace, která podporuje rozvoj elektronického obchodu v České republice. Asociace pro elektronickou komerci (APEK) vydala seznam všech certifikovaných internetových obchodů. Členové asociace mají přístup ke všem materiálům i studiím. Český porcelán, a. s. je zakládajícím členem této asociace. Na základě získaných informací APEK odhaduje, že celkový obrat za spotřebitelské nákupy zboží v roce 2015 bude činit 81 miliard korun českých. Oproti loňskému roku v České Republice očekává nárůst online prodeje přibližně o 21 %.⁴⁴

Graf 2: Vývoj obratu online prodeje od roku 2012

Vývoj obratu online prodeje / mld.



Zdroj:⁴⁵

⁴³ Kolektiv autorů. *Online marketing. Současné trendy očima předních expertů*. 1. vydání. Brno: ComputerPress, 2014, s. 50. ISBN 978-80-251-4155-7.

⁴⁴ APEK. *O asociaci*. [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/e-komerce-v-evrope-rostla-v-roce-2014-o-14-3-obraty-tak-dosahly-temer-424-miliard-eur>.

⁴⁵ APEK a Heureka.cz. *Ti nejlepší z e-komerce na jednom místě*. [online]. [2015-12-29]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/>. Vlastní tvorba.

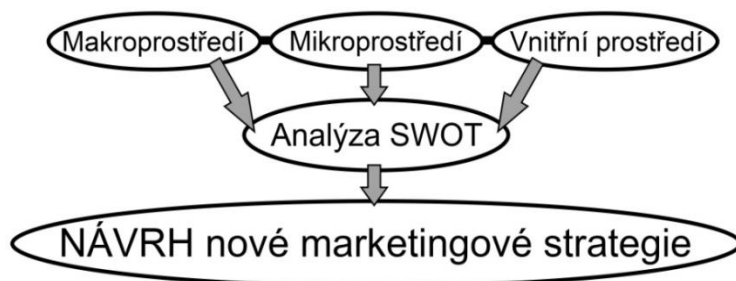
METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

V rámci metodologické části budou stanoveny podmínky pro zpracování analýzy. Poznání okolí ovlivňující obchodní závod je velmi důležité pro definování strategie, proto nyní budou vymezena prostředí ovlivňující společnost, která svou významností jsou klíčová pro naplnění cíle bakalářské práce.

Předně bude provedena analýza prostředí v podobě charakteristiky odvětví a analýzy vnitřního prostředí, která bude součástí charakteristiky společnosti. Dále bude provedena analýza mikrookolí na základě Porterovy analýzy pěti sil orientované na dodavatele, odběratele, konkurenci včetně potenciální nové konkurence a substituty. Následně bude provedena analýza makrookolí za pomoci PEST analýzy, sestávající ze standardních faktorů politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických. Východiskem pro tvorbu marketingové strategie bude využito sumarizačního nástroje ve formě SWOT analýzy. Závěrem bude zhodnocena současná marketingová strategie a navržena nová.⁴⁶

Analýzy jsou spojeny s velkým množstvím dat, které je nutné nejen shromáždit, ale také utřídit a zformulovat. Dnešní technologicky vyspělá doba umožňuje využití softwaru. Český porcelán, a. s. využívá jak účetního tak výrobního zakázkového programu vytvořeného na míru pro potřeby výroby. Programy jsou vzájemně propojeny a pravidelně upravovány dle aktuální potřeby společnosti. Dále vhodnou a dostupnou možností pro získání informací jsou oficiální elektronické informační zdroje.

Schéma 1: Tvorba marketingové strategie



Zdroj:⁴⁷

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 93–130. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴⁷ Tamtéž. Vlastní tvorba.

PRAKTICKÁ ČÁST

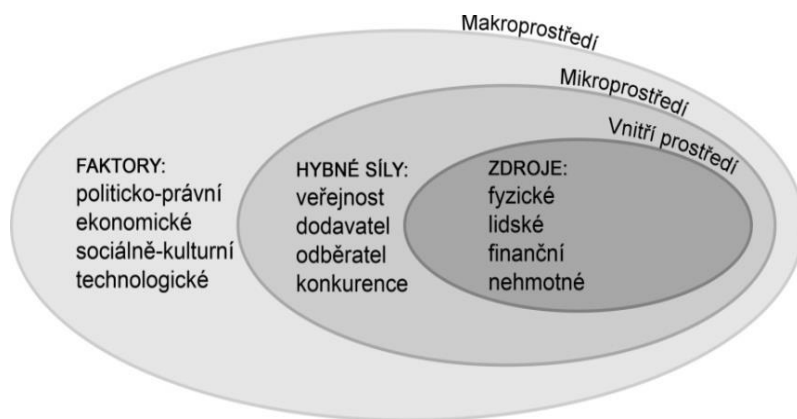
2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Prostředí, které nás všechny obklopuje, se neustále mění, mnozí ho přiřazují k chaosu. Tento pojem obvykle vyvolává představu nepořádku, a však ve vědeckém pojetí chaos vyjadřuje situaci, kdy dochází k turbulentním, stěží předvídatelným změnám, u kterých lze velmi těžko nalézt jasně viditelné souvislosti.⁴⁸ Z tohoto důvodu je důležitá neustálá analýza stavu firmy.

Vnější okolí podniku zahrnuje prostředí, ve kterém obchodní závod podniká nebo které na něho působí a ovlivňuje jeho podnikatelskou činnost. Makroprostředí je chápáno jako prostředí neovlivnitelné, ale praxe ukázala, že za pomoci svazů a asociací podnik je schopen i toto prostředí obtížně, ale částečně ovlivnit. Z pohledu společnosti nahlížíme na mikroprostředí jako na okolí, ve kterém má podnik možnost prosadit svou vyjednávací sílu a které svými aktivitami lze významně ovlivnit.

Vnitřní prostředí se často stává předmětem diskuse a v jeho členění přetrvává nejednotnost. Analýza vnitřního prostředí identifikuje zdroje a schopnosti podniku, které jsou pro podnik důležité jako východisko konkurenční výhody.⁴⁹

Schéma 2: Vnitřní a vnější okolí firmy



Zdroj:⁵⁰

⁴⁸ SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010, s. 29. ISBN 978-80-7431-007-2.

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 109. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵⁰ Tamtéž, s. 93–130. Vlastní tvorba.

2.1 Užitkový porcelán a keramika ~ charakteristika odvětví

Keramický průmysl má v České republice nezaměnitelné místo a výroba této komodity má velmi dlouhou tradici, vysokou úroveň a je již tradiční součástí zpracovatelského průmyslu ČR. V rámci Evropské unie se řadí do produkčního oboru Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků s označením CZ-NACE 23. Tato činnost zahrnuje průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot, kdy obor Výroba ostatních porcelánových a keramických výrobků je pod označením CZ NACE 23.4, který lze dále rozlišit na CZ-NACE 23.41 Výroba keramických a porcelánových výrobků převážně pro domácnost a ozdobných předmětů vyjma bižuterie a keramických hraček.⁵¹ Průmysl skla a keramiky spadá do kompetence Ministerstva průmyslu a obchodu. Ucelený přehled o tomto průmyslu každoročně vydává ve výroční zprávě Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky (ASKP ČR), která je členem Svazu průmyslu a dopravy ČR. Výroční zpráva seznamuje veřejnost s hlavními hospodářskými ukazateli sklářského a keramického průmyslu České republiky. Přehled vychází na základě údajů Českého statistického úřadu a je doplněn o údaje z výročních zpráv členů asociace. Český porcelán, akciová společnost je řádným členem této asociace.

V rámci vypracování absolventské práce s názvem Český porcelán ~ kouzlo tradice jsem se zabývala vývojem Užitkového porcelánu a keramiky v časovém rozmezí 1991–2012. Z tohoto důvodu zde shrnu pouze meziroční změny 2013–2014. Tato dostupná statistická data jsou aktuální k 30. 6. 2015. Tržby zpracovatelského průmyslu v České republice za rok 2014 dosáhly částky 3.188 mld. Kč, tyto tržby meziročně vzrostly o 11,63 %. Odvětví Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, do které patří průmysl skla a keramiky, přispělo do celkového rozsahu tržeb zpracovatelského průmyslu v České republice částkou 100,85 mld., což je o 7,14 % více než v roce 2013. Indikátor dynamiky růstu činil 107,1 (Index 14 / 13 %). Úhrnem se toto odvětví podílelo na tržbách zpracovatelského průmyslu 3,2 %.⁵²

⁵¹ CZSO. *Klasifikace CZ-NACE*. [online]. [cit. 2015-01-02].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/\\$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf).

⁵² ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [cit. 2015-12-31].

Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>.

Tabulka 2: Užítkový porcelán a keramika z hlediska statistiky v letech 2013–2014

Ekonomický ukazatel ~ Užítkový porcelán a keramika	2013	2014	Index 14 / 13 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ~ mld. Kč	1,22	1,25	102,1
Průměrný evidenční počet pracovníků ~ počet osob	1.725	1.676	97,2
Průměrné měsíční mzdy ~ Kč	16.066	16.365	101,9
Produktivita práce z prodeje v běžných cenách ~ tis. Kč/prac.	708	743	104,9
Efektivní domácí poptávka ~ mld. Kč	0,25	0,26	104,0
Saldo zahraničního obchodu ~ mld. Kč	0,867	0,879	101,4
Vývoz ~ mld. Kč	2,137	2,209	103,4
Dovoz ~ mld. Kč	1,270	1,330	104,7

Zdroj:⁵³

Tržby činily 4,56 mld. Kč, podíl užítkového porcelánu a keramiky dosáhl 27,0 %, podíl technické a zdravotní keramiky 73 %. Zvýšení tržeb sledovaného oboru o 2,5 % bylo docíleno důslednou obchodní politikou, která výrobcům porcelánu umožnila uzavřít potřebné množství obchodních kontraktů. Snížení počtu pracovníků ve výrobě porcelánu o 2,8 % je důsledkem snížení poptávky po této komoditě.⁵⁴ Nepatrné meziroční zvýšení průměrných mezd reflektuje hospodářskou situaci firem zabývajících se výrobou porcelánu, ale i přesto mzdy v tomto oboru zůstávají viditelně pod hranicí průměrné mzdy v ČR (v roce 2014 ~ výše průměrné mzdy 25.686 Kč).⁵⁵ Ruční podíl má vliv na produktivitu práce, která vzrostla o 4,9 %. Ukazatel efektivní domácí poptávky vyjadřuje vzorec = Tržby z průmyslové činnosti + Dovoz – Vývoz. Hodnota aktivního salda (export je vyšší než import) poukazuje, že toto odvětví je i nadále proexportně orientované, tj. že je přímo ovlivněno ekonomickými změnami ve světě a to zejména Evropskou unií, kam směřuje cca 70 % vývozu. Vývoz zahrnuje jak přímý, tak také zprostředkovaný vývoz, který se meziročně zvýšil o 3,4 %. Největším dovozcem zůstává Německo (529,1 mil. Kč) a Čína (408,2 mil. Kč). Největšími odběrateli je též Německo, dále Rusko, Švýcarsko, USA a Korea.⁵⁶

⁵³ ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/>.

⁵⁴ Tamtéž.

⁵⁵ CZSO. *Průměrná mzda v roce 2014*. [online]. [cit. 2015-12-31].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>.

⁵⁶ ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/>.

2.2 Český porcelán, a. s. ~ charakteristika společnosti

Nyní představím společnost, ve které pracuji již více jak 13 let a jejíž hlavní činností je výroba porcelánových produktů se specializací na výrobu porcelánu s modrou krví, jinak řečeno cibulovému provedení. Vznik cibulového vzoru „Meissener Zwiebelmuster“ inspirovaného východoasijskou filozofií lze časově zařadit do horizontu let 1729–1739, jedná se o jeden z nejstarších průmyslových vzorů.⁵⁷

Český porcelán, a. s. je nositelem českého ocenění „Rodinné stříbro“, byl několikrát zařazen mezi 100 nejlepších českých firem a též oceněn diplomem 100 nejobdivovanějších firem ČR. Získal ocenění za nadčasový design, vynikající výrobek, ocenění Exponát Horeca, mezinárodní ocenění Golden Trophy for quality...⁵⁸

Kořeny společnosti Český porcelán, a. s. sahají až do roku 1864, kdy Anton Tschinkel zakoupil Dolní mlýn a tím započal tradici, která trvá dodnes. Příběh dubské porcelánky je především příběhem pěti mužů, kterým profesní, ale i osobní život vyplnila a dodnes vyplňuje výroba porcelánu. Byli jím Anton Tschinkel zakladatel, Bernard Bloch, který dosáhl velkého rozmachu, jenž měl zastoupení téměř po celém světě – ve Vídni, Paříži, Berlíně, Hamburku, Barceloně, Florencii, Alexandrii a další. Po jeho smrti firmu zdědil Artur Bloch, který se zasloužil o kontinuitu firmy v nejtěžších dobách, kdy svou velmi obratnou obchodní a výrobní politikou překonal jak absolutní útlum v době první světové války, tak hospodářskou krizi třicátých let. Dalším významným mužem byl Josef Šimek, který byl pro dubskou porcelánku skutečným požehnáním, jelikož v té době měl nejvyšší možné odborné vzdělání, státní keramickou školu v Teplicích. Měl ještě jednu zásluhu, neboť to byl on, kdo se svým modelářem Alfredem Stellmacherem nadchl současného generálního ředitele Vladimíra Feixe, který letos oslaví 45 let na vedoucí pozici, jenž už několik let vede firmu systémem každodenního přehledu o ekonomické situaci, finančně nezávislou.⁵⁹

Společnost má dlouhodobě stabilní vedení, orgány představenstva i dozorčí rady, je to jeden ze stabilizačních prvků společnosti. Český porcelán, a. s. není součástí

⁵⁷ Český porcelán, akciová společnost, Dubí. *Profil*. [online]. [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://www.cesky.porcelan.cz/>.

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ *Porcelán s modrou krví*, Vydalo město Dubí 2013.

konsolidačního celku a nemá majetkovou účast v zahraniční společnosti. Majoritním akcionářem je Ing. Vladimír Feix, dr. h. c. s podílem 42,69 %. Dalšími akcionáři s podílem vyšším než 10 % jsou Garkalne Limited, Nicosia s 24,69 % a Dům porcelánu, a. s. Praha s 18,81 %. Základní kapitál společnosti činí 102.108.450 Kč, je složen z prioritních a kmenových akcií, jejichž složení je součástí přílohy A v závěru bakalářské práce. V příloze naleznete též aktuální Organizační strukturu společnosti.⁶⁰

Český porcelán, a. s. se sídlem v Dubí u Teplic byla založena zakladatelským plánem státního podniku Český porcelán, v souladu se zákonem č. 104/190 Sb., o akciových společnostech a stanovami akciové společnosti. 15. 3. 1991, pod spisovou značkou B 101 vedenou u Krajského soudu v Ústí nad Labem se v rámci privatizace osamostatnila pod obchodním jménem Český porcelán, akciová společnost. V roce 2009 ~ došlo k odštěpení a přechodu části jmění společnosti Porcelánová manufaktura Royal Dux Bohemia, a. s. se sídlem v Duchcově, v rámci rozdělení této společnosti odštěpením sloučením s nástupnickou společností Český porcelán, a. s.⁶¹

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2014 byl 286 s podílem žen více jak 80 %:

- průměrná délka zaměstnání činí 17 let, nad 25 let ve společnosti pracuje 70 zaměstnanců z toho nad 40 let 11 zaměstnanců;
- z hlediska kvalifikace ve společnosti pracuje 178 vyučených pracovníků, 65 se středoškolským vzděláním s maturitou a 13 s vysokoškolským titulem.⁶²

Společnost je členem Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky a Svazu průmyslu a dopravy ČR. V okresním měřítku je členem Hospodářské komory a Hospodářské a sociální rady Teplicka.⁶³

Cílem absolventské práce v roce 2014 bylo zhotovení diagnózy finančního zdraví společnosti, kdy bylo provedeno šetření v horizontu 1995–2013 s výsledkem vykazujícím celkovou dobrou ekonomicko-finanční stabilitu. V analyzovaných ukazatelích bylo nalezeno oživení. Rok 2013 byl rokem pozitivního nasměrování.⁶⁴

⁶⁰ Český porcelán, akciová společnost. *Výroční zpráva 2014*.

⁶¹ Obchodní rejstřík. *Český porcelán, a. s.* [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=650025>.

⁶² Český porcelán, akciová společnost. *Výroční zpráva 2014*.

⁶³ Tamtéž.

⁶⁴ SADÍLKOVÁ Markéta. *Český porcelán ~ kouzlo tradice*. 2014.

2.2.1 Obchodní značky, ochranné známky, logo

Český porcelán, akciová společnost, své výrobky označuje tzv. spodními značkami, pro které je společná specifická jednoduchá královská korunka s písmenem D. Okolní detaily tohoto základního znaku společnosti jsou speciálně přizpůsobené příslušnému sortimentu. Tyto značky mají různé barevné mutace, jsou prováděny pod glazuru, či na glazuře, mohou být doplněny dalšími slovními a jinými doplňky upřesňující technologii a způsoby provedení.

Společnost vlastní dvě ochranné známky, které jsou registrovány jak v tuzemsku u Úřadu průmyslového vlastnictví, tak mezinárodně ve všech zemích, do nichž společnost dodává své produkty. V Evropě mají tyto ochranné známky status komunitární, jenž lze získat po podání přihlášky v sídle OHIM (Office for Harmonization in the Internal Market) v Alicante ve Španělsku. Znamky jsou zapsány v rejstříku a platí ve všech státech Evropské unie.⁶⁵

Nejstarší neměnnou známku bez ohledu na majitele v roce 1912 navrhl architekt Josef Hofmann a architekt Dagobera Peche. Tato známka byla v roce 1913 zapsána v Liberci ve prospěch firmy Bloch. Následně byla zapsána 3. 9. 1923 pod č. 32748 jako mezinárodně chráněná v Bernu s pravidelným obnovováním. V roce 2013, to bylo rovných sto let, co dubský porcelán nese tuto neměnnou značku, třírohou královskou korunku, na rozdíl od míšeňských zkřížených mečů. V roce 2009 došlo k odkupu ochranné známky společnosti Porcelánová manufaktura Royal Dux Bohemia, a. s., která byla též zaregistrována v Liberci k datu 12. 4. 1912, značka má tvar trojúhelníku růžové barvy s písmenem D uvnitř. Obě tyto známky jsou zárukou tradice, kvality a designu nejen pro obchodníky, ale i pro konečného spotřebitele. Zvláštností je, že u výrobků, které jsou vyráběné v závodě Duchcov, ale dekorované cibulovým vzorem ze závodu Dubí, mohou být označeny spodními značkami Dubí i Royal Dux současně.⁶⁶

Nejdůležitějšími prvky jednotného grafického stylu, který vyjadřuje filozofii společnosti, jsou název, logo, písmo a barva. Grafický styl společnost vyzvedává z anonymity. Podobu a pravidla užití popisuje manuál, který je pro společnost závazný.

⁶⁵ Český porcelán, akciová společnost. *Sto let ochranné známky. 2013.*

⁶⁶ Tamtéž.

2.2.2 Produkty, výroba, web, prodej

Hlavní program závodu v Dubí, který lze nazvat evergreenem, je výroba klasického **cibulového dekoru na tvary rokoko kobaltem pod glazuru**, jenž v současné době obnáší více jak 670 druhů jednotlivých tvarů. Tento druh převážně stolního nádobí je pevný, trvanlivý s dekorem pod glazurou, tudíž vhodný pro mikrovlnný ohřev i do myček nádobí. Dekor je produkován od roku 1885, kdy byl získán ze sousední Míšně od firmy O. C. Teichert. Český porcelán, a. s. je monopolním výrobcem v České republice na originální porcelán s cibulovým vzorem, který garantuje Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR jako tzv. „**Český výrobek**“.⁶⁷

Důležitým výrobním sortimentem jsou též **hrnky**, vyráběné ve více než 130 tvarech v bílém provedení nebo s vícebarevným naglazurovým dekorem v základním i vtavném provedení, dekorované pomocí obtisků vlastní výroby i stříkáním a ručně prováděnými malírenskými dekory. Denní základní kapacita závodu ve výrobě je 15 000 kusů. Další produkcí výrobního závodu v Dubí jsou **jídelní** (Laura a Aneta), **kávové, čajové a mocca soupravy** jak v klasickém provedení na tvarech rokoko, tak i na moderním tvaru Bohemia, které bylo v zahraničí oceněno certifikátem „Nadčasový design“. Samostatným a v současné době rozvíjejícím se výrobním úsekem je **hotelový a rautový porcelán**, který je upraven a doplněn pro gastronomické účely. Produkován je buď v bílém provedení nebo s doplněním loga na objednávku zákazníka.⁶⁸

Hlavním zaměřením závodu Royal Dux je výroba a dekorace **figurálního porcelánu**. Významnou zvláštností technického a uměleckého pojetí jsou tzv. porcelánové krajky, do kterých jsou některé rokokové figurky oblékány. Tuto techniku z vlastní zkušenosti mohou zařadit mezi velmi náročnou na zručnost. Segment figurálního porcelánu obnáší přes 1 300 kusů různých modelů. Dalšími výrobními soubory jsou **zvířecí figury**, tzv. **hodinový program**, dále **vázy a amfory** od secese až po moderní pojetí. Závod používá složité a málo známé dekorační techniky.⁶⁹

Zboží je dodáváno s potřebnými doklady a certifikáty a určeno jak pro tuzemský, tak i zahraniční trh. Názorné ukázky sortimentu naleznete v příloze B.

⁶⁷ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje.*

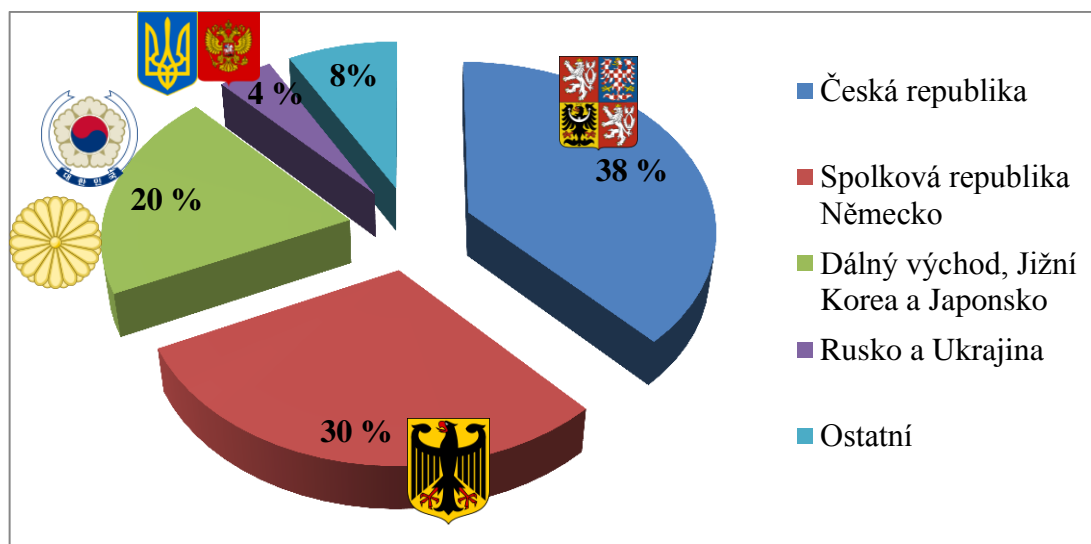
⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ Tamtéž.

Pro potřebu výroby společnost rozděluje výrobní sortiment na **Modrou výrobu**, což je sortiment klasického cibulového dekoru na tvary rokoko kobaltem pod glazuru, **Bílou výrobu**, zde se jedná o ostatní sortiment, který je vyráběn v závodě Dubí, včetně cibulového vzoru, který není kobaltem pod glazuru a také na sortiment **Duchcov** vyrobený v závodě Duchcov. Od roku 2013 společnost zaznamenala významné oživení zájmu o produkty a to zejména o tzv. bílé zboží, které se zvýšilo z roku na rok o 18 %, naproti tomu modré zboží u stabilizovaných trhů a zákazníků v Jižní Koreji, Japonsku, Slovensku, ale i v Česku pouze o 1 %. Ekonomika poměru mezi bílým a modrým zbožím je dána tím, že kilogramová cena modré výroby je 3,6 násobně vyšší, než hrnky, které jsou z velké části součástí bílé výroby. Optimální poměr mezi těmito dvěma výrobními segmenty je 50 % na 50 % a také byl před krizí léta docilován. V roce 2015 tento podíl činil 33 % modrého zboží a 67 % bílého zboží.⁷⁰

Během let se mění také poměr mezi tuzemským a zahraničním prodejem, který dosahoval ještě v roce 2010 také podíl 50 % na 50 %. V roce 2012 tuzemské tržby činily oproti exportu poměr 40 % : 60 % a v roce 2014 dokonce 38 % : 62 %.⁷¹

Graf 3: Hlavní odbytové směry



Zdroj:⁷²

Společnost disponuje velkoobchodním skladem v blízkosti firmy, Modrou a Bílou expedicí v prostorách závodu a sedmi Podnikovými prodejny.

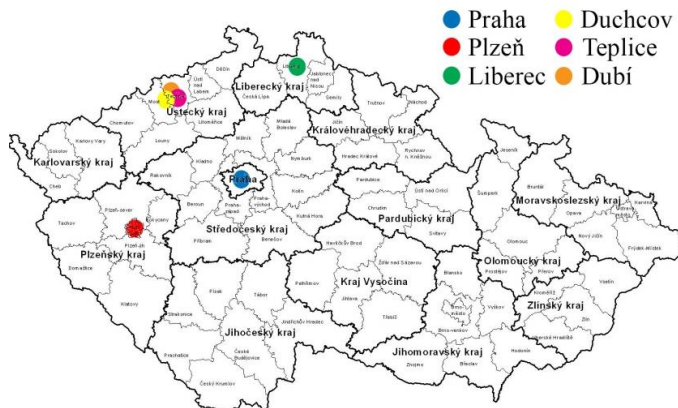
⁷⁰ Český porcelán, akciová společnost. *Výroční zpráva 2014*.

⁷¹ Tamtéž.

⁷² Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje společnosti*. Vlastní tvorba.

Podnikové prodejny společnosti: Prodejna Dubí, Prodejna Praha, Prodejna Plzeň, Prodejna Liberec, Prodejna Teplice, Studio Fantazie a Prodejna Dux.

Schéma 2: Síť podnikových prodejen společnosti Český porcelán, a. s.



Zdroj:⁷³

První internetová doména, **porcelán.cz** byla zaregistrována již 7. 11. 1997. Společnost se prezentuje na webové adrese **www.cesky.porcelan.cz** a adrese pro závod Royal Dux **www.royaldux.cz**. První doklad vztahující se k objednávce e-shopu, který je realizován podnikovou prodejnou Teplice se datuje od roku 2011 a první příspěvek formou facebooku byl uskutečněn začátkem roku 2014. Od spuštění do konce roku 2014 bylo uskutečněno 3.106 objednávek.⁷⁴

Rok 2014 byl završen úspěchem, neboť bylo dosaženo čistého zisku ve výši 371.686 tis. Kč. Celkové výnosy společnosti ve sledovaném roce 2014 představovaly 164.372 tis. Kč, z toho výnosy z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží tvořily celých 158.276 tis. Kč. Naproti tomu celkové náklady závodu dělaly 164.000 tis. Kč. Největší náklady byly vyčerpány na spotřebu materiálu a energií 31 %. Významnou položkou byly také náklady na opravy a údržbu a náklady na smluvní provize obchodních zástupců. Přidaná hodnota vytvořená v roce 2014 činila 85.247 tis. Kč. Český porcelán, a. s. zdárně v roce 2014 završila 8. rok samofinancování a tím se stala úvěrově zajímavým partnerem pro mnoho bank a peněžních ústavů. Společnost všechny své závazky vůči zaměstnancům, Finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení a Zdravotním pojišťovněm plně a v řádném termínu uhradila.⁷⁵

⁷³ Mapa ČR. *Síť podnikových prodejen společnosti ČP, a. s.* [online]. [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerekrepubliky.cz/img/kraje-cr.jpg>. Vlastní tvorba.

⁷⁴ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje*.

⁷⁵ Český porcelán, akciová společnost. *Výroční zpráva 2014*.

3 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Nyní zrealizuji analýzu společnosti Český porcelán, a. s., jenž mi bude vodítkem pro návrh marketingové strategie a naplnění cíle své bakalářské práce. Metody, které budou využity k analýze, naleznete graficky znázorněné v příloze C.

3.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů, které mohou být závodem vedeny a ovlivňovány, a které určují přednosti podniku jako základu konkurenční výhody. Z důvodu přehlednosti je tato analýza součástí podkapitoly:

- 2.2 Český porcelán, a. s. ~ charakteristika společnosti.

3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model konkurenčních faktorů bývá nazýván též analýzou odvětví. Identifikuje základní hybné síly ovlivňující společnost a podává pravdivý obrázek o možných příležitostech a hrozbách. Konkurence je v dnešní době značná, a proto je pro závody podstatná znalost faktorů ohrožující její zisky a konkurenceschopnost.⁷⁶

Identifikace stávajících konkurentů v odvětví ~ konkurencí se rozumí již existující subjekty na straně nabídky v rámci určitého oboru podnikání. V odvětví Užitkový porcelán a keramika byly významnými výrobci podle Asociace (ASKP ČR) v roce 2014 :

- **Thun 1794, a. s., Nová Role;**
- **Český porcelán, a. s., Dubí;**
- **Rudolf Kämpf s. r. o., Nové Sedlo;**
- **König-Porzellan Sokolov, spol. s r. o., Sokolov;**
- **G. Benedikt Karlovy Vary, s. r. o.**⁷⁷

⁷⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 99–102. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷⁷ ASKP ČR. *Výrobci porcelánu v České republice*. [online]. [cit. 2015-12-30].

Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>. S. 16.

Thun 1794, a. s., Nová Role ~ společnost je největší český výrobce porcelánu, který je členěn do čtyř provozoven - Nová Role, Klášterec, Concordia Lesov, Studio Lesov. Ve svém výrobním programu má užitkový a hotelový porcelán, speciální varný program, porcelán pro děti a zakázkové zboží pro velké mezinárodní řetězce. Jedná se o specifický druh tvrdého porcelánu s vypalovací teplotou 1405 °C. Zboží společnosti lze zakoupit také v podnikových prodejnách, na e-shopu nebo u smluvních partnerů. V roce 2014 společnost zaměstnávala 655 zaměstnanců.⁷⁸

G. Benedikt Karlovy Vary, s. r. o. ~ společnost se zabývá výrobou mechanicky odolného užitkového tlustostěnného porcelánu pro hotely, gastronomii a hromadné stravování. Zboží společnosti lze také zakoupit v podnikové prodejně a přes e-shop. V roce 2013 společnost zaměstnávala 258 zaměstnanců. Společnost úzce spolupracuje s proexportní agenturou CzechTrade podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu.⁷⁹

Rudolf Kämpf s. r. o., Nové Sedlo ~ společnost vyrábí pod značkou Rudolf Kämpf ručně vyráběný exkluzivní porcelán a pod značkou Leander průmyslově vyráběný porcelán pro masového spotřebitele, hotely, restaurace a jiná gastronomická zařízení. Zboží společnosti lze také zakoupit v podnikových prodejnách i na e-shopu. V roce 2014 společnost zaměstnávala 113 zaměstnanců.⁸⁰

König-Porzellan Sokolov, spol. s r. o., Sokolov ~ společnost se prezentuje jako rodinná manufaktura zabývající se převážně výrobou porcelánového nádobí a koupelnového nebo dekorativního porcelánu. Zboží lze zakoupit v podnikové prodejně a na e-shopu. V roce 2013 společnost zaměstnávala 92 zaměstnanců.⁸¹

Konkurenční prostředí je v České republice postaveno spíše formou spolupráce, která je dána tím, že odvětví bylo v době krize velmi ohroženo a z důvodu zachování této průmyslové tradice patřící mezi naše kulturní dědictví, se společnosti vzájemně podporují. Všichni konkurenti jsou soustředěni v Karlovarském kraji, zatímco Český porcelán, akciová společnost má sídlo v kraji Ústeckém. V horizontu 10 let porcelánky

⁷⁸ Thun 1794, a. s., Nová Role. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.thun.cz/>.

⁷⁹ G. Benedikt Karlovy Vary, s. r. o. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.hotelovy-porcelan.cz/cz/>.

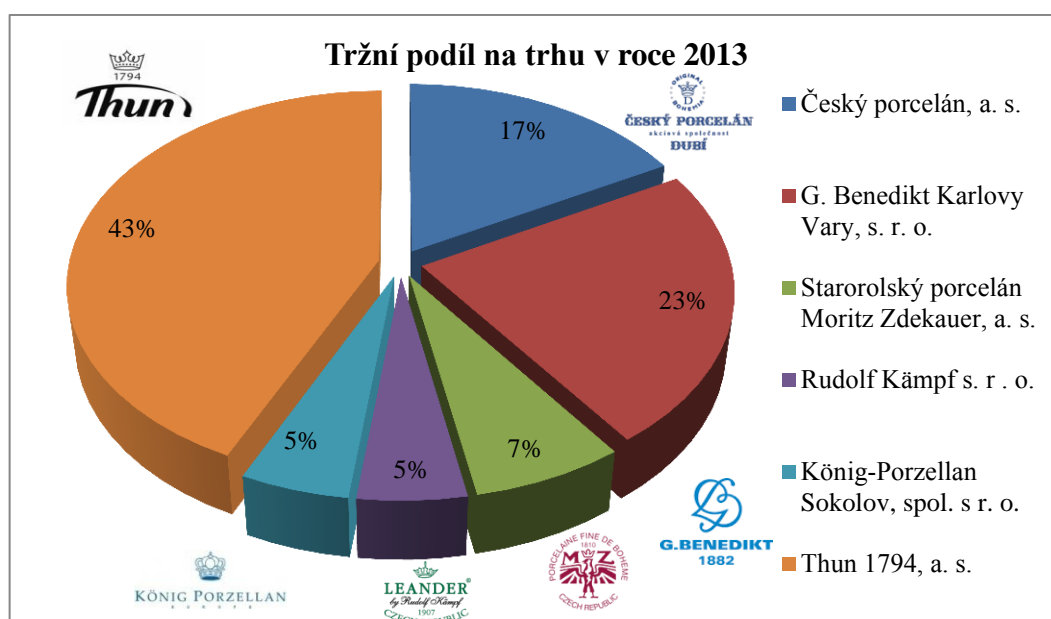
⁸⁰ Rudolf Kämpf s. r. o., Nové Sedlo. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.leander.cz/>

⁸¹ König-Porzellan Sokolov, spol. s r. o., Sokolov. [online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://www.koenig-porzellan.cz/>.

prošly insolvenčí, pouze Český porcelán, akciová společnost jako jediná společnost zabývající se výrobou porcelánu v České republice se udržela v nepřetržitém provozu.

Postavení na trhu charakterizuje zejména tržní postavení. Tržní podíl představuje poměr objemu prodeje specifického produktu za určité období vybraného podniku, k celkovému objemu prodeje téhož produktu zrealizovaného všemi jeho konkurenty v témže časovém horizontu.⁸²

Graf 4: Tržní podíl výrobců porcelánu v ČR na trhu v roce 2013



Zdroj:⁸³

Tržní podíl společnosti ČP, a. s. se stabilně drží od roku 2010 na 16–17 %, je tedy z pohledu tržního podílu třetím největším výrobcem porcelánu v ČR. Z pohledu hospodaření za účetní období 2013 dosáhly pouze tři porcelánky kladné hodnoty, jsou to společnost G. Benedikt, s. r. o., Český porcelán, a. s. a König-Porzellan, spol. s r. o. Poslední možná získaná data jsou z roku 2014, kdy kladných hodnot dosáhly porcelánky: Thun 1794, a. s., Nová Role a Český porcelán, a. s., ostatní se pohybují buď v záporných hodnotách, nebo nedodaly do obchodního rejstříku účetní závěrku.

Z pohledu zahraničí je pro Český porcelán, akciovou společnost konkurenční společnost MEISSEN® ~ míšeňská porcelánová manufaktura.

⁸² BEDNARČÍK, Zdeněk. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012, s. 83. ISBN 978-80-7248-751-6.

⁸³ Obchodní rejstřík. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. Vlastní tvorba.

Hrozba nových potenciálních vstupů do odvětví ~ pro tento trh je nastaveno mnoho bariér a především z pohledu tržního hospodářství se jedná o neatraktivní odvětví pro svoji náročnost. Pokud se společnost rozhodne pro vstup, musí si zabezpečit dostatečný kapitál pro založení společnosti, specifická strojní zařízení, dostatečně kvalifikované pracovníky a znalost výrobních procesů. Dnešní doba je pro porcelánky bojem o přežití, a proto je tato hrozba dosti nepravděpodobná.

Hrozba substitučních výrobků ~ porcelán nás provází v každodenním životě, ač jsme si jeho přítomností vědomi či nejsme. Pro jeho mnohotvárnost, tvrdost a zdravotní nezávadnost se s ním setkáváme nejčastěji v gastronomii, kdy je těžké porcelán něčím nahradit, neboť pozvedává kulturu stolování, zachovává rodinné tradice a dokonce je mnohdy vnímán jako prvek užitého umění. Porcelán lze nahradit produkty z odlišného materiálu jako je sklo, plast a z určitého úhlu pohledu též papír.

Vyjednávací schopnost dodavatelů ~ jelikož Český porcelán, a. s. je energeticky a jakostně náročným výrobním podnikem, největšími dodavateli jsou výrobci dodávající energie a suroviny. U těchto důležitých a potřebných komodit společnost preferuje dlouhodobé vztahy, kde využívá svého dobrého jména. Firma se v minulosti jako mnoho ostatních dostala do druhotné platební neschopnosti, ale v dnešní době své závazky platí vždy plně a včas, tedy ke dni splatnosti faktur. Z důvodu plynulosti výroby a také možnosti rychlé reakce na poptávku je nutná technologická zásoba. Intenzita dodávek se průběžně určuje dle výrobního plánu. Dlouholetá tradice a rozvoj výroby porcelánu byl už v počátku podmíněn dostatkem kvalitních zásob základních surovin, tj. kaolinu, živce, křemene a písku, kterých je v České republice dostatek. Největším dodavatelem surovin je Sedlecký kaolin a. s. (obrat v roce 2014 byl za 3.770.454 Kč), dále Thun 1794 a. s. a LB MINERALS, s. r. o. Jak již bylo zmíněno, výroba porcelánu je náročná na spotřebu energií a tak cenově nejvýraznějšími jsou právě dodavatelé energií: RWE Energie, s. r. o. s (odběr v roce 2014 byl uskutečněn za 14.888.627 Kč) a BOHEMIA ENERGY entity s. r. o. (odběr v roce 2014 byl za 5.123.937 Kč).⁸⁴

Český porcelán, akciová společnost v současné době nemá žádné problémy s dodavateli a ani výhledově je nepředpokládá.

⁸⁴ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje.*

Vyjednávací schopnost odběratelů ~ v souladu s filozofií společnosti primárním cílem je být nejlepší v oboru a to zejména v kvalitě výrobků pro konečného spotřebitele, dodržování smluvených termínů dodání a uspokojení zákazníků, neboť obecně platí, že spokojení zákazníci jsou loajální, dávají značce sílu a také zvyšují její hodnotu. ČP, a. s. se nachází v monopolním postavení v produkci originálního porcelánu s cibulovým vzorem, řadí se tak mezi zbylé tři světové výrobce, kteří dodržují tzv. podglazurovou technologii. Z tohoto důvodu jsou nejen čeští, ale i zahraniční odběratelé nuceni nakupovat od ní. Originalitu dodávaného zboží zajišťuje společnost certifikáty. Cibulák je módní záležitost a dnešní doba mu nepřeje, a proto společnost produkuje také tzv. bílý a figurální porcelán, kde už není v monopolním postavení.

Obchodní útvar pro zajištění dostatku zakázek a tím splnění výrobního plánu motivuje odběratele při sjednávání zakázek procentuálními slevami odvozenými od objemu zakázek a tzv. skonty za včasnou platbu. Udržení a zvýšení odbytu má svou cenu ve formě obchodních provizí. Společnost má několik zahraničních obchodních zástupců, z toho největší obchodní zástupce Handelsagentur Reinhard Wild, utřil na provizích přes čtyři miliony Kč (rok 2014). Po odečtení úplných vlastních nákladů ze zakázek se analyzovaný podnik nejednou dostane na záporné hodnoty.

Tabulka 3: Obchodní marže za rok 2014

Kladná / Záporná marže v roce 2014 (tis. Kč)		
Země	Kladná marže (cca)	Záporná marže (cca)
Česká republika	16.500	2.500
Evropská unie	13.000	400
Třetí země	7.300	700
Celkem	36.800	3.600

Zdroj:⁸⁵

- K největším zahraničním odběratelům patří Doh kwang Trading Co, Ltd (Korea) s ročním obratem cca 23 mil. Kč a Meiwa Sales Co., Ltd (Japonsko) s 5 mil. Kč;
- k největším tuzemským odběratelům patří například Kepo Trade, spol. s r. o. s ročním odběrem cca 10 mil. Kč a Dům porcelánu Praha s. r. o. se 4 mil. Kč.⁸⁶

⁸⁵ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje*. Vlastní tvorba.

⁸⁶ Tamtéž.

3.3 PEST analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího okolí, kde změny proměnných veličin mají vliv na vývoj trhu a tím i na činnost analyzované společnosti Český porcelán, a. s. použijí PEST analýzu. Tato zkratka je složena z počátečních písmen názvů Political, Economic, Social and Technological analysis, jedná se o všeobecný audit vlivu makroprostředí.⁸⁷

Politicko-legislativní faktory ~ Česká republika je demokratická parlamentní společnost s mocí zákonodárnou, výkonnou a soudní. Rekodifikací soukromého práva je podnikání legislativně zajištěno dle Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. a dále Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. s účinností dnem 1. ledna 2014. Podnikatelským subjektům je zde zaručena volná hospodářská soutěž. Podnikání je jednou z nejprovázanějších sfér ekonomiky a politiky státu, neboť veškeré zákony, nařízení, vyhlášky jsou řízeny státem, čili politikou. Politické strany mají přímo nebo skrytě vliv na výkonnost ekonomiky České republiky. Novelou zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty byla vyhlášena ve sbírce zákonů sazbová novela č. 262/2014, kdy s účinností od 1. 1. 2015 zavádí druhou sníženou sazbu ve výši 10 %. Touto novelou se zároveň ruší jednotná sazba 17,5 %, která měla být účinná od 1. 1. 2016. Základní sazba daně ve výši 21 % a první snížená sazba ve výši 15 % je beze změny.⁸⁸ Vstupem České republiky 1. května 2004 do Evropské unie vyplynula nezbytnost Česka přizpůsobit zákony zákonům platným v Evropské unii. Vztah státu k Evropské unii a zahraniční politice lze zhodnotit jako pozitivní, usnadňující společným přechodem z tuzemské na zahraniční scénu. Česká republika je součástí důležitých integračních společenství, jedná se o tzv. multilaterální spolupráci, mezi které patří například Světová obchodní organizace (WTO), Organizace spojených národů (OSN), Světová banka (WB) již zmíněná Evropská unie (EU) a mnoho dalších.⁸⁹

Vláda České republiky se snaží o podporu exportu na základě dokumentu Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020 schváleného v březnu 2012. Tento dokument vymezuje strategický rámec proexportních aktivit státu zaměřených

⁸⁷ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 81. ISBN 978-80-7431-042-3.

⁸⁸ MF CR. *Změna sazby daně*. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976#3>.

⁸⁹ MZV. *Multilaterální spolupráce*. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/multilateralni_spoluprace/index.html.

nejen na činnosti a postupy, ale ambicí strategie je spolupráce vedoucí k podpoře a rozvoji českého exportu.⁹⁰ Z výsledků průzkumu asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR č. 14 AMSP ČR vyplývá, že z institucí v rámci podpory exportu je nejlépe vnímán CzechTrade, a Ministerstvo průmyslu a obchodu.⁹¹

Ekonomické faktory ~ ekonomika České republiky je ekonomikou s vysokým stupněm otevřenosti. Okolnost, která v posledních letech nejvíce ovlivnila ekonomiku, byla globální ekonomická krize, která byla důsledkem krize na hypotečním trhu v USA v roce 2007 a světovou finanční krizí v roce 2008, kdy burzy zaznamenaly hluboký propad především vlivem vysokých cen ropy. Ekonomická recese v důsledku propojenosti trhů zasáhla ekonomiky USA, Japonska, Německa, Velké Británie, i Evropskou unii, tedy i Českou republiku. Největší propad v ČR zaznamenal zpracovatelský průmysl. Sklářský a keramický průmysl byl zasažen v roce 2009 nebyvalou měrou a jeho existence byla ohrožena a to nejen pro svoji proexportní orientaci, ale i pro svoji energetickou náročnost. Následovalo masové propouštění a pro mnohé porcelánky se tento vliv stal osudným, například pro nejstarší porcelánku Haas & Czjzek - První porcelánová manufaktura v Čechách, spol. s r. o.

Vývoj každého odvětví se odráží od ekonomiky státu, proto je nutné sledovat základní ekonomické ukazatele v dané zemi. Tato predikce vývoje umožňuje předejít zbytečnému ochromení a dává společnostem manévrovací prostor připravit se na vzniklé změny. Správný předpoklad ekonomického prostředí napomáhá obchodním závodům předpovídat vývoj úrokových sazeb, devizových kurzů, kupní síly, a také umožňuje připravit se na změnu nákupních zvyků spotřebitele. Průzkum makroekonomických prognóz provádí Ministerstvo financí ČR dvakrát ročně, jde o tzv. Kolokvium. 40. Kolokvium, které proběhlo v prosinci 2015, je souhrnem názorů na budoucí vývoj české ekonomiky 20 institucí, např. MF ČR, MPO, MPSV, ČNB, Hospodářská komora ČR, Svaz průmyslu a dopravy ČR. Pro větší reprezentativnost byly přiřazeny i prognózy EK, MMF a OECD.⁹²

⁹⁰ MPO. *Export ČR*. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>.

⁹¹ AMSP ČR, MZV. *Průzkum trhu v ČR, podpora v rámci exportu*. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzum_14_7.pdf.

⁹² MFCR. *40. Kolokvium*. [online]. [cit. 2016-01-2].

Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzum-prognoz-makroekonono-23314>.

Tabulka 4: Predikce makroekonomických prognóz – 40. Kolokvium

40. Kolokvium – hlavní makroekonomické indikátory ČR v období 2016–2018				
Ukazatel / měřící jednotka	2016	2017	2018	r/r meziroční změna * výběr šetření pracovních sil
Hrubý domácí produkt – r/r, reální růst %	2,4	2,3	2,6	
Průměrná míra inflace – r/r, \emptyset v %	0,5	1,4	2,0	
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)* – \emptyset v %	6,3	6,2	5,9	
Objem mezd a platů – nominální růst %	3,0	3,4	3,9	
CZK / EUR	27,5	27,5	27,0	
USD / EUR	1,33	1,25	1,21	

Zdroj:⁹³ Grafické znázornění je součástí přílohy D.

K základním ekonomickým faktorům ovlivňující směr nabídky a poptávky patří vývoj hrubého domácího produktu, vývoj míry inflace či míry nezaměstnanosti, objem mezd a platů, vývoj měnového kurzu CZK / EUR / USD. Aktuální hodnoty k prosinci 2015 jsou součástí přílohy E.

Podle dat z produkčních statistik Česká republika překonala dvouletou recesi a to zejména silící spotřebou domácností jak po dováženém, tak i tuzemském zboží. Vzrostly příjmy domácností v důsledku zvýšení průměrné nominální měsíční mzdy i formou sociálních příspěvků a dávek. Vzrostla zaměstnanost a snížila se míra nezaměstnanosti. Český export vůči trhům Evropské unie meziročně vzrostl v roce 2014 o 15 %, do ostatního světa o 7,5 %.⁹⁴ Pozitivním faktorem je zlepšování deficitu státních financí a nízké ceny ropy. Hrozbou se stává zpomalení tempa mezd a zvýšení cen energií. ČNB předpokládá stabilitu úrokových tržních sazeb a jejím záměrem zůstává zvýšení inflace z důvodu docílení návratu inflace ke 2 %.⁹⁵

⁹³ MFCR. 40. Kolokvium. [online]. [cit. 2016-01-2]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-23314>. Vlastní tvorba.

⁹⁴ CZSO. Průzkum 2014 Česká republika překonala dvouletou recesi. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021315.docx>.

⁹⁵ ČNB. Zprávu o inflaci IV / 2015. [online]. [cit. 2016-01-2]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_IV/download/zoi_IV_2015.pdf.

Sociální a demografické faktory ~ Česká republika měla k 25. 11. 2015 10.524.783 obyvatel.⁹⁶ Budoucí populační vývoj a věková struktura je neodvratitelná. Osoby v produktivním věku 15–64 let jsou v rozmezí 67–69 % populace. Obyvatelstvo ČR stárne, věkový medián v roce 2012 byl 40,1 roku s předpokladem, že se bude v roce 2051 průměrný věk pohybovat v rozmezí 44,7–50,3 let. Současně narůstá podíl lidí ve věku nad 65 let (16,2 %). Poměr ekonomicky aktivních a ekonomicky neaktivních se zhoršuje s výhledem do roku 2060 zhruba na 100:79.⁹⁷ Ve sbírce zákonů č. 172/2014 na straně 1877 lze nalézt sdělení Českého statistického úřadu o aktualizaci Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO), které vychází z metodických principů mezinárodní klasifikace zaměstnání ISCO-08 s účinností od 1. září 2014.⁹⁸ Toto třídění člení populaci do sociálních tříd dle vykonané práce. Právě povolání výrazně určuje naše postavení ve světě a má velký vliv na naše chování. Nízká atraktivita keramického oboru zapříčinila nedostatek zájmu o tento obor a úbytek kvalifikovaných pracovních sil. Zvyky spotřebitelů jsou již tradičně kolísavé, ovlivněné především sezónními vlivy.

Technologické faktory ~ na tento obor jsou kladeny vysoké nároky jak z pohledu ruční výroby, taktéž z pohledu technického a technologického. Vzhledem k rostoucímu nátlaku na ceny výrobků a mzdové náklady je jedinou cestou jak udržet konkurenční výhodu nepřetržité investování. Investice do technologie a modernizace jsou v keramickém oboru investicemi finančně náročnými. Neustálé zvyšování nároku na strojní kapacitu a především snaha o snižování energetické náročnosti v důsledku hospodárnosti jsou pro společnosti tyto investice nezbytností. Významným krokem vpřed se v posledních letech stal rozvoj komunikační a informační technologie. Internet a sociální sítě jsou klíčovým a nezbytným komunikačním prostředkem současné doby. Připojení k internetu má již 98 % podniků. Webové stránky si z 80 % podniky nechávají vytvářet externě. Webovými stránkami se rozumí ty, které podnik sám kontroluje a určuje jejich obsah. V lednu 2014 ve zpracovatelském průmyslu mělo 84 % svůj vlastní web a 11 % z nich mělo na svých stránkách odkaz na profil na sociální sítě.⁹⁹

⁹⁶ CZSO. *Obyvatelstvo*. [online]. [cit. 2016-01-2].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo->.

⁹⁷ CZSO. *Ediční plán*. [online]. [cit. 2015-03-6].

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/130052-14-n_2014.

⁹⁸ CZSO. *Klasifikace zaměstnání /CZ-ISCO*. [online]. [cit. 2015-03-6].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_\(cz_isco\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(cz_isco)).

⁹⁹ CZSO. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/062005-14>.

Zhodnocení z pohledu společnosti ~ makroprostředí je vnímáno jako okolí, které lze ovlivnit těžce a pouze částečně. Český porcelán, akciová společnost je společností bojovného ducha, která se nebojí využít všech dostupných možností k udržení kulturního dědictví a svého postavení na trhu. Společnost využila svého řádného členství v Asociaci sklářského a keramického průmyslu České republiky a ve spolupráci s konkurenční společností Thun 1794, a. s. aktivně lobbovala za prosazení antidumpingového cla. Antidumpingový výbor Evropské komise s ohledem na Smlouvu o fungování EU vydal nařízení komise č. 1072/2012 o uložení prozatímního antidumpingového cla na dovoz keramického stolního zboží pocházejícího z Čínské lidové republiky ve výši 13,1–36,1 % na dobu 5 let.¹⁰⁰ V době hospodářské krize, kdy si doba vyžádala z důvodu zadluženosti krach porcelánek, využila příležitosti a upevnila si své postavení na trhu svou schopností samofinancování. Za pozitivní vývoj ekonomických faktorů lze považovat zvyšující se domácí poptávku a export do zemí EU, neboť společnost je závislá na vývoji eurozóny a to zejména sousedního Německa. Hrozbu vidím ve stupňování sankcí vůči Rusku a též ve ztrátě trhů postižených válečnými konflikty (Ukrajina), dále ve zdražování energií, které je u energeticky náročného keramického odvětví velmi zásadním problémem.

Stárnutí populace a posouvání důchodové hranice může pro společnost znamenat jistý problém z důvodu fyzické náročnosti výroby ztíženými teplotními podmínkami. Pro zvyšující se nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnost bojuje za záchranu učňovského školství a je partnerem Sektorové dohody pro obor keramika. Zde podporuje studenty keramických učebních oborů a tím se snaží vychovat si odborné pracovníky, kterých je v současné době na trhu práce nedostatek. Zároveň je partnerem projektu Rovné příležitosti na trhu práce v Ústeckém kraji, který je spolufinancován z Evropských sociálních fondů.¹⁰¹

Investice do modernizace strojního zařízení jsou realizovány průběžně a z velké části financovány z vlastních zdrojů. Společnost v roce 2015 vynaložila na investiční náklady cca 20 mil. Kč. Český porcelán, akciová společnost se prezentuje vlastní webovou stránkou, e-shopem i facebookem. V této komunikaci vidím značné rezervy.

¹⁰⁰ Komise EU. *Nařízení komise č. 1072/2012*, 15. 11. 2012. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:318:0028:0065:EN:PDF>.

¹⁰¹ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje*.

3.4 Swot analýza

Analýza SWOT neboli marketingový audit je výchozím krokem pro strategické plánování. SWOT analýza identifikuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby a je sloučením dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.¹⁰² Jakubíková v knize *Strategický marketing* doporučuje začít analýzou OT (příležitosti a hrozby) přicházející z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí (PEST analýza) tak i mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil). Říká, že teprve po důkladném provedení OT analýzy lze přejít k analýze SW, která se zabývá interními faktory, čili vnitřním prostředím společnosti.¹⁰³ S tezí Jakubíkové souhlasím a z tohoto důvodu též jako první uskutečním analýzu OT a následně analýzu SW. Tyto analýzy budou podrobeny argumentačnímu zpracování na základě předchozích mnou zpracovaných analýz.

Příležitosti ~ Opportunities ~ příležitosti ukazují skutečnosti, při nichž stoupají vyhlídky na růst, hospodárnější využití zdrojů, či splnění svých vybraných cílů, které mohou přinést úspěch obchodnímu závodu.¹⁰⁴

Hrozby ~ Threats ~ hrozby značí změny a události v podnikovém okolí, které znamenají bariéry pro činnost podniku a mohou snížit poptávku nebo vyvolat nespokojenost zákazníků. Je zde nutná velmi rychlá reakce na odstranění nebo minimalizaci.¹⁰⁵

Silné stránky ~ Strengths ~ za silné stránky lze považovat ty interní faktory, které upevňují pozici na trhu a slouží pro stanovení konkurenční výhody nebo přinášející přínos jak zákazníkům, tak společnosti.¹⁰⁶

Slabé stránky ~ Weaknesses ~ slabé stránky jsou takové, které podnik nezvládá dělat lépe, než konkurenční společnosti. Tyto stránky je důležité nejprve identifikovat a následně eliminovat.¹⁰⁷

¹⁰² JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada, 2001, s. 74. ISBN 80-7169-995-0.

¹⁰³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, s. 129. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 129.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 129.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 129.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 129.

Příležitosti ~ Opportunities ~ z příležitostí na trhu zjištěných z předešlých analýz Českého porcelánu, a. s. je třeba upozornit na mírné ekonomické oživení, zvýšení poptávky a tím i obratu prodeje, dále také na vzestup zájmu o produkty společnosti, která má tak možnost rozšířit si svou zákaznickou platformu. Za příležitost lze také považovat vstup a využití nových trhů a to nejen trhů EU, ale též trhů třetích zemí. Další příležitost lze spatřit v podobě využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti státu formou dotačních programů a tím umožnění příchodu mladých aktivních lidí a eliminování sílící hrozby ve formě ztráty kvalifikované pracovní síly. S čímž souvisí pozitivní postoj společnosti vůči státu a jejím představitelům.

Příležitostí pro společnost jsou též finančně náročné investice do nových zařízení a technologií pro zvýšení výrobní kapacity, a tím související využití chyb konkurentů, jejich nestability a nehospodárnosti se zdroji způsobující jejich krachy. Tato nestabilita porcelánek na českém, ale i zahraničním trhu poskytuje společnosti možnost odlišit se a být pozitivně vnímána nejen veřejností, ale především odběrateli i dodavateli jako stabilní, finančně zdravá a solventní společnost.

Mezi příležitostmi z pohledu společnosti můžeme zařadit i spotřebitelské zvyky a nové trendy, které se neustále mění, kdy v dnešní době je velmi populární návrat k tradicím, rodinným hodnotám a originalitě. Vzrůstá potřeba lidí přikládat velký důraz na pocit důležitosti s návazností na zvýšení svého společenského statutu. Rozmáhá se též vyhledávání nevšedních zážitků a především turistika. K využití této příležitosti je pro podnik důležitý pozitivní vztah k masmédiím a zejména informovanost obyvatel, čímž je zamýšlena především starost o image i pověst společnosti, neboť dobrá pověst se získává dlouho a těžce, ale ztratit ji lze v jediném okamžiku.

Cennou příležitostí pro společnost je vznik nových distribučních cest následkem rozvoje komunikačních a informačních technologií, kde vidím značné rezervy společnosti ve využití internetu, který poskytuje možnosti oslovit vzdálené trhy a širokou veřejnost. Prostřednictvím sociálních sítí, ke kterým se řadí stále populárnější Facebook je možné dostat se do povědomí mladší generace, kterou můžeme řadit mezi možné budoucí a potenciální zákazníky analyzované společnosti. Mezi příležitostmi lze zařadit možnost unikátní tvorby na míru, převážně pro hotely, restaurace či kavárny, ale také bariéry na vstupu zamezující vstup novým konkurentům.

Hrozby ~ Threats ~ mezi hrozby lze z pohledu společnosti zařadit globální ekonomickou krizi a ztrátu trhů vlivem válečných konfliktů i uvalených sankcí (Rusko, Ukrajina). Hrozbu lze spatřit také z hlediska otevření trhů a značné otevřenosti české ekonomiky, která sebou nese riziko nové konkurence.

Za hrozbu můžeme též považovat odstranění bariér pro vstup na český trh ve formě prozatímního antidumpingového cla na dovoz porcelánu pocházejícího z Čínské lidové republiky, které je uvalováno, jestliže cizí země prodávají v jiných státech za ceny nižší, než jsou průměrné náklady nebo za ceny nižší než na jejich domácím trhu.

Další hrozbou je zejména nezaměstnanost a s ní související směřování aktivní politiky České republiky v této oblasti v podobě zvyšování cen pracovní síly. Nezaměstnanost snižuje míru koupěschopnosti tuzemské populace, lidé spoří a nakupují pouze v rámci slev. Růst mezd zvyšuje společnosti mzdové náklady, které negativně ovlivňují kalkulaci cen. Jako nebezpečí lze vidět také demografické faktory a to zejména stárnutí obyvatelstva a vzdělanostní strukturu. Hrozba ve formě stárnutí populace souvisí s posouváním důchodové hranice představující pro společnost nebezpečí, neboť tento obor je náročný z hlediska fyzické kondice. Vzdělanostní struktura obyvatelstva je spojena s nedostatkem kvalifikované pracovní síly důležité pro vyžadující kvalitu produktů v tomto odvětví.

Značnou hrozbou pro společnost Český porcelán, a. s. je rostoucí vliv zákazníků, jejich zvětšující se náročnost a především tlak na cenu. Také chování spotřebitele vyplývající ze změn potřeb i vlivu módních trendů, které se odráží v negativním snižování poměru výrobních segmentů (modrá a bílá výroba). Za nebezpečné považují též klesající vztah obyvatel k domovským produktům a preferenci zboží ze zahraničí. Hrozbou je dále trvajícím nezájemem nákupu přes internet z důvodu předsudků a vnímání porcelánu z pohledu křehkosti.

Mezi hrozby pro společnost můžeme zařadit zvyšování bariér, a to především byrokratických, při čerpání dotací z fondů jak českých, tak i z fondů Evropské unie. Neustálý technický pokrok a s ním související nákladná modernizace, zvyšování cen vstupů, zejména cen energií, surovin a další...

Silné stránky ~ mezi silné stránky řadím využívání nástrojů aktivní politiky státu, bojového ducha a ochotu spojenectví s konkurencí z důvodu zachování odvětví.

Cennou stránkou je též historie společnosti sahající až do roku 1864. Český porcelán, a. s. je nositelem ocenění „*Rodinné stříbro*“ a „*Český výrobek*“, dále je monopolním výrobcem v ČR originálního porcelánu s cibulovým vzorem „*Meissener Zwiebelmuster*“. Za silnou stránku lze také považovat vybudovanou pozitivní image a s ní související dobré jméno, podnikovou kulturu vyzdvihující společnost z anonymity i generálního ředitele Ing. Vladimíra Feixe, dr. h. c., představující pro společnost vysoce ceněné know-how.

Silnou stránkou analyzované společnosti Český porcelán, a. s. jsou především konstantní neměnné spodní značky i řádně registrované ochranné známky způsobující vysoké povědomí o značce spojené s vysokou kvalitou a výjimečností. Produkty společnosti jsou vnímány zárukou kvality i z důvodu dlouhodobých zkušeností ve zpracování podglazurové a tudíž odolné technologie, která je specifická svojí nadčasovostí.

Za silnou stránku považují také spokojenost a dobré vztahy s věrnými zákazníky, zejména jejich růst, dlouhodobé a vyvážené vztahy s dodavateli a vlastní distribuční sítí. Jako velmi silnou stránku vnímám dlouhodobou stabilitu jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance, především vedení podniku a orgánů společnosti. Také stabilní tržní podíl (16–17 % – třetí z pohledu ČR). Dále odbornost, zkušenost a loajálnost zaměstnanců, která umožňuje zabezpečení flexibility při potřebě neprodleně se přizpůsobit vyšší poptávaného množství.

Samostatně je důležité vyzdvihnout již osm let samofinancování zásluhou disciplíny a důsledného střediskového hospodaření, které zabezpečuje solventnost vůči státu, dodavatelům i zaměstnancům. Také vysokou úroveň podnikového informačního systému, který umožňuje velkou volnost ve volbě třídícího hlediska údajů o prodeji, výrobě, spotřebě, nákladů či dění ve společnosti.

Průběžná inovace a využívání event marketingu, nového způsobu prezentace a komunikace s veřejností namísto nevhodných agresivních reklamních kampaní lze přiřadit také mezi silné stránky společnosti.

Slabé stránky ~ z oblasti slabých stránek je důležité vyzdvihnout závislost na klíčových odběratelích, kdy ztráta jednoho důležitého zákazníka by mohla znamenat pro Český porcelán, akciovou společností existenční problém. Slabostí je již dříve zmíněné naplňování výroby za cenu ztráty a nehospodárnost zakázek či nedostatečné zastoupení a orientace zejména na zahraničním trhu. Dále také nevyužití možné podpory exportu od státu v rámci Exportní strategie České republiky.

Aktuální slabou stránkou analyzované společnosti je hrozba krize kontinuity, která nastává, jestliže dojde k zásadním změnám na vedoucích postech. Tato chyba managementu může dlouhodobě a zásadně ovlivnit chod společnosti z důvodu značného zásahu do stability podniku.

Dále lze považovat za slabou stránku dlouhé období mezi investicemi do strojního zařízení a nákladové nevýhody podniku související s energetickou náročností odvětví, které způsobují závislost na stále se zvyšujících cenách energií. Též složitost, náročnost a nákladnost výrobních technik, velký podíl ruční práce, která způsobuje nízkou produktivitu a větší riziko snížení jakosti produktu. S těmito slabostmi se však potýkají všechny konkurenční společnosti. Slabost vidím také v klesající odbornosti zaměstnanců a zvyšování norem, jenž vede ke ztrátě motivace. Malé využívání outsourcingu, neboť podnik by měl dělat pouze to, co umí nejlépe. Slabou stránkou společnosti je také neefektivní složení výrobního programu, rozmanité složení palety výrobků, z důvodu chybějící optimalizace produktového portfolia a pomalá pružnost systému, zejména při zavádění inovací do výrobního procesu.

Za slabou stránku pokládám též podceňování marketingu a nízké využití reklamy jako nástroje propagace a zejména nevyužívání všech možností internetu, které poskytuje, včetně malé podpory internetového obchodu a sociálních sítí, ale i absence výzkumu trhu z důvodu získání zpětné vazby od zákazníka či nepřilíš vhodné rozmístění podnikových prodejen.

Závěrem je nutno také zmínit závod Royal Dux, který je dlouhodobě ztrátový s malou vyhlídkou na pozitivní změnu. Z pohledu zachování tradice lze chápat rozhodnutí udržet tuto výrobu, je ale nutno dodat, že z hlediska tržního hospodářství a náročnosti doby jsou emoce velmi nebezpečné.

4 VYHODNOCENÍ A NÁVRH NOVÉ STRATEGIE

Z realizovaných analýz a z následné sumarizace provedené SWOT analýzou vzešlo několik klíčových faktorů, které je třeba zohlednit při návrhu nové marketingové strategie. Z hrubého pohledu lze současnou strategii Českého porcelánu, a. s. zhodnotit jako odpovídající v rámci svého odvětví a nesnázemi, které přinesla doba let minulých. Tato strategie přinesla společnosti potřebnou stabilitu pro překonání krize a dle zjištěných skutečností, jak v rámci absolventské tak i bakalářské práce, tato strategie byla účinná a vhodně zvolená. To také dokazuje fakt, že z hlediska konkurence má post nejstabilnější porcelánky v České republice. Je dobré vědět, že můj zaměstnavatel průběžně eliminuje nejen slabé stránky, ale i hrozby, které se řadí mezi těžko ovlivnitelné. Společnost svou marketingovou strategii úspěšně aplikuje. Pro dosažení nových cílů tedy není nutné přistupovat k návrhu změn na celé úrovni strategie, ale zaměřit se na jednotlivé úpravy. Po zdůvodnění nutnosti změny strategie se budu zabývat dílčími návrhovými prvky, které je nutno zachovat, tak i těmi, které je potřeba začlenit do současné strategie z důvodu růstu, a to takového, který není pouze hrubý, tzv. za každou cenu, ale ziskový i z dlouhodobého hlediska, ačkoliv tomu tak v období krátkém být nemusí.

Pro již zmíněný růst existují dvě alternativy. Tradiční omezení nákladů nebo změna strategie vedoucí k růstu tržeb. Snižováním nákladů si podnik již prošel, jelikož v době poklesu poptávky k této variantě přistoupil, ale i škrty mají své hranice a nelze je aplikovat dlouhodobě. Vždyť redukce cen znamená snižování ziskových marží a to firmu oslabuje. Mnohem větší smysl vidím v úpravě soudobé strategie.

V rámci procesu vyhodnocování a navrhování marketingové strategie je vhodné položit si a korektně odpovědět na otázky vyplývající ze zjištěných skutečností:

- **Má společnost vybudovaný hodnotný základ, který mu skýtá oporu?**
- **Jsou oblasti, kde má podnik rezervy a lze je eliminovat?**
- **Jsou pro nás všichni zákazníci ziskoví?**
- **Jsou veškeré produkty výdělečné?**

Má společnost vybudovaný hodnotný základ, který mu skýtá oporu? Tuto otázku jsem si položila jako první, jelikož odpověď je zřejmá a kladná. Je to jeden z nejdůležitějších prvků soudobé strategie, který je nutno zachovat. Značku lze přirovnat k základnímu stavebnímu kameni společnosti, a proto by měla být základem podnikové marketingové strategie. Tento pevný základ má mnoho podob. Jedná se o výhodu vyšší schopnosti konkurence, odlišuje a otevírá dveře do světa zákazníků. Emoce hrají důležitou roli v rozhodování spotřebitele, poněvadž je pro něj celkový dojem, to jak podvědomě vnímá společnost, stejně důležitý jako technické parametry nabídky. Značka pro společnost znamená totéž co dobré jméno pro člověka, a proto je zapotřebí, aby společnost cíleně zvyšovala podvědomí veřejnosti o ní. Model tří I na příkladu společnosti Českého porcelánu, akciové společnosti je znázorněn v podkapitole 1.6 v teoretické části. Síla značky především napomáhá k růstu možnosti účtovat vyšší cenu a získat tak potřebné finanční prostředky. Digitální svět má na řízení značky velmi významný vliv, proto je nutné sledovat ohlasy a především na ty negativní rychle a pružně reagovat.

Jsou oblasti, kde má podnik rezervy a lze je eliminovat? Není podniku bez slabých stránek a ty mají různou podobu. Ve vybrané společnosti je velkou slabinou nevyužívání všech možností internetu, které poskytuje, včetně malé podpory internetového obchodu a sociálních sítí. Sociální média, stále nabírají na větším významu proto by společnost měla takovou formu komunikace zařadit mezi důležité a levné komunikační prostředky. Aktivní profil informující o značce, novinkách nebo slevách je nyní již nutností. Tato aktivita je zde nevyhovující. Podnik by si měl uvědomit, že monopolem na informace již není on, ale zákazník. Měl by však brát v úvahu sílu, kterou bude používat a místo dravého obchodníka by měl být raději konzultantem. Porcelán má v oblibě ponejvíce starší generace, která může přivést mladší ročníky, a z tohoto důvodu by komunikace měla být co nejvíce zjednodušena. Dnešní zákazníci v době digitálního věku posílají zprávy mnoha lidem, díky Skypu mohou vést dlouhé rozhovory s nízkými náklady, připojit se na internet a hledat nesčetné množství produktů a recenzí na zboží a přes sociální síť Facebook se podělit o získané informace s ostatními. Internet také umožňuje velkou spoustu možností ohledně zjištění zpětných vazeb od zákazníka.

Jsou pro nás všichni zákazníci ziskoví? Nedostatkem metod hodnocení je skutečnost neustálého snižování nákladů ve formě střediskového hospodaření jednotlivých organizačních útvarů. Zapomíná se na zákazníky, jejichž sledování ziskovosti jsou nedostatečná. Teorie předkládá motta „Náš zákazník náš pán, král, či diktátor“. Je potřeba si uvědomit, že tento vztah má být výrazný, ale také výhodný. Pro řádný vývoj musí být společným cílem oboustranný rozvoj. Důsledek recese se na společnosti podepsal přílišnou opatrností a soustředěním se na krátkodobé hodnocení prospěšnosti. Pro naplnění plánu se uzavírají kontrakty i se zákazníky neziskovými, na které se ale vynakládají stejné, ba i dokonce zvýšené servisní prostředky. Společnost by si měla zanalyzovat své zákazníky podle hodnoty, kterou firmě přinášejí. Nejhodnotnější zákazníci již nemají velký potenciál pro růst, a proto není třeba měnit jejich marketingové programy, zatímco zákazníci s největším potenciálem růstu jsou pro podnik největší výzvou. Ztrátovým zákazníkům by společnost měla věnovat minimální pozornost. Nesprávná struktura portfolia může podnik zcela zničit a úsilí o získání nového zákazníka se stává kontraproduktivní v případě, že jde o zákazníka nepřinášejícího přiměřený zisk.

Jsou veškeré produkty výdělečné? Dnešní doba neustále hovoří o důležitosti inovace produktů, ale už zapomíná na jejich členění dle efektivity a na optimalizaci a očištění souboru o produkty nevýdělečné, z pohledu doby zastaralé, ale i takové, které nesouvisejí s hlavní činností a zabírají podniku jeho síly. Rozhodnutí o vyváženém složení palety produktů by mělo patřit mezi základní strategická rozhodnutí.

Podnik, který má vůli bojovat, musí jasně definovat své strategické cíle, vytvořit racionální strategii a následně ji dokázat implementovat na základě takticko-operativních programů. Tržně orientované myšlení je v dnešním světě nezbytností. Nyní je nejvyšší čas uvědomit si, že výhodou je vstoupit do hry. Lze jen doporučit jít cestou strategie soustředění pozornosti na mnou vybrané a zkonkretizované cíle:

- **uchovat hodnotu značky;**
- **využít všech skýtajících možností internetu;**
- **zanalyzovat zákazníky dle jejich hodnoty pro společnost;**
- **vyvážit složení palety produktů.**

ZÁVĚR

Nahlížet na krizi pouze jako na hrozbu by byla marketingová krátkozrakost. Je v ní potřeba spatřit i skrytou příležitost. Český porcelán, akciová společnost se nalézá v dobré finanční i poziční situaci, a proto je vhodné u ní aplikovat změny v soudobé marketingové strategii. Hospodářský pořádek světa doznal zásadních změn a jediným možným způsobem jak přežít, je nepřetržitý a udržitelný růst.

Předmětem bakalářské práce bylo navržení možného řešení na zlepšení stávajícího stavu Českého porcelánu, akciové společnosti na trhu. Ke splnění daného cíle bylo využito konkrétní, reálné a soudobé prostředí ovlivňující vybraný subjekt a na základě sumarizace získaných dat navržení marketingové strategie. Pro ucelený pohled jsem zvolila jak analýzu makroprostředí a mikroprostředí, tak i analýzu vnitřního okolí. Marketingový audit byl použit jako základ pro stanovení priorit neboť je možné ho využít ke korigování a zmírňování nedostatků, které je SWOT analýza schopna odhalit. Velký důraz byl kladen na vlivy, které lze společností upravit, zatím co působení makroprostředí jde ovlivnit stěží a především je pro všechny konkurenční oborové závody stejné.

Navržením možného řešení ke zlepšení stávajícího stavu na trhu formou nově vytyčených a zkonkretizovaných cílů v marketingové strategii považuji za splnění cíle této bakalářské práce. Z pohledu komplikovanosti a vážnosti související se změnou strategie lze na tuto práci nahlížet, jako na předvýzkum. Z tohoto důvodu upřímně doufám, že mnou odhalené skutečnosti a doporučená opatření se stanou předlohou k zamyšlení. Záleží pouze na společnosti, zda je vezme v úvahu a přijde s detailněji propracovaným plánem, který následně uvede do praxe.

Navržené změny Českému porcelánu, akciové společnosti by dle mého zjištění a úsudku zajistily ten správný směr do budoucna.



SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vydání [Karviná]: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012. 166 s. ISBN 978-80-7248-751-6.

CHLÁDEK, Jiří. *Klasika porcelánu: Čína a Evropa*. [Karlovy Vary]: Mirror, 2007. 175 s. ISBN 978-80-239-9872-6.

CHLÁDEK, Jiří. *Porcelán*. 1. vydání [Plzeň]: Nava, 2000. 157 s. ISBN 80-7211-078-0.

CHLÁDEK, Jiří a NOVÁ, Ilona. *Porcelán kolem nás*. 1. vydání [Praha]: SNTL, 1991. 213 s. ISBN 80-03-00540.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání [Praha]: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Online marketing*. 1. vydání [Brno]: Computer Press, 2014. 212 s. ISBN 978-80-251-4155-7.

KONEČNÝ, Milan. *Česká keramika: rukověť keramického průmyslu v Čechách 1748–1948*. 1. vydání [Praha]: Milan Konečný, 2003. 704 s., ISBN 80-238-9460-9.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vydání [Praha]: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vydání, 1. v českém jazyce. [Praha]: Victoria Publishing, 1992. 789 s.

ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*.

1. vydání [Brno]: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vydání [Praha]: *Professional Publishing*, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání [Praha]: Professional Publishing, 2005. 186 s.

ISBN 80-86419-94-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*.

3. aktualizované a přepracované vydání [Praha]: Grada, 2009. 196 s.

ISBN 978-80-247-2986-2.

MARTIN, Steve a COLLERAN, Gary. *Prodáno!: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2005. 132 s. ISBN 80-247-1093-5.

PELC, Vladimír. *Encyklopedický slovník podnikatele*. 1. vydání [Praha]: Grada, 1995. 332 s. ISBN 80-7169-209-3.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vydání [Praha]: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2002. 167 s.

ISBN 80-7169-813-X.

STUHLÍK, Petr a DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na Internetu*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2000. 247 s. ISBN 80-7169-957-8.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*.

3. aktualizované a doplněné vydání [Praha]: Professional Publishing, 2011. 344 s.

ISBN 978-80-7431-042-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání: jak úspěšně řídit malou i větší firmu: programy podpory podnikání*. 1. vydání [Praha]: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Zákony I / 2015: sborník úplných znění zákonů daňových, účetních a souvisejících předpisů k 1. 1. 2015, Česko. Český Těšín: Poradce, 2015.

ISSN 1802-8268.

Zákony II / 2013: sborník úplných znění zákonů obchodního, občanského a trestního práva a souvisejících předpisů k 1. 1. 2013, Česko. Český Těšín: Poradce, 2013.

ISSN 1802-8276.

Zákony II / 2015: sborník úplných znění zákonů občanského, správního a trestního práva a souvisejících předpisů k 1. 1. 2015, Česko. Český Těšín: Poradce, 2015.

ISSN 1802-8276.

Seznam použitých ostatních zdrojů

Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje*

Český porcelán, a. s. *Sto let ochranné známky výroby porcelánu v Dubí 2013*

Český porcelán, akciová společnost. *Výroční zpráva 2014*

Porcelán s modrou krví. Vydalo město Dubí 2013

SADÍLKOVÁ Markéta. *Český porcelán ~ kouzlo tradice*. 2014

Seznam použitých internetových zdrojů

- American Marketing Association. *Definition-of-Marketing*. [online]. [cit. 2015-01-02].
Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AMSP, MZV. *Průzkum trhu v ČR, podpora v rámci exportu*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzum_14_7.pdf
- APEK. *O asociaci*. [online]. [cit. 2015-12-29].
Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/e-komerce-v-evrope-rostla-v-roce-2014-o-14-3-obraty-tak-dosahly-temer-424-miliard-eur>
- ASKP ČR. *Výroční zpráva 2014*. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>
- ASKP ČR. *Výrobci porcelánu v České republice*. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/admin/files/vz/VZ-2014-ASKPCR-FINAL-.pdf>
- ASKP ČR. *Vývoj sklářského a keramického průmyslu v období 2001–2006*.
[online]. [cit. 2015-12-30]. Dostupné z:
http://www.askpcr.cz/Vyrocnizpravy/Vyrocnizprava_2006/cze/index.htm
- CZSO. *Aktuální ekonomické údaje ČR k 8. 12. 2015*. [online]. [cit. 2016-01-2].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.
- CZSO. *Ediční plán*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021315.docx>.
- CZSO. *Průměrná mzda v roce 2014*. [online]. [cit. 2015-12-31]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
- CZSO. *Klasifikace CZ-NACE*. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/\\$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf)
- CZSO. *Klasifikace zaměstnání / CZ-ISCO*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_\(cz_isco\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(cz_isco))
- CZSO. *Obyvatelstvo*. [online]. [cit. 2016-01-2].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvateľstvo->
- CZSO. *Průzkum 2014, ČR překonala dvouletou recesi*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021315.docx>
- Česká televize© 1998–2011. [online]. [cit. 2015-02-17].
Dostupné z: <http://m.ceskatelevize.cz/ct24/media-it/45418-ceskoslovensko-se-pripojilo-k-internetu-pocatky-byly-pomale/>

ČNB. *ČNB vydala Zprávu o inflaci IV / 2015*. [online]. [cit. 2016-01-2].
Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_IV/download/zoi_IV_2015.pdf

G. Benedikt Karlovy Vary, s. r. o. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.hotelovy-porcelan.cz/cz/>

Komise EU. *Nářízení komise č. 1072/2012*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:318:0028:0065:EN:PDF>

König-Porzellan Sokolov, spol. s r. o., Sokolov. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.koenig-porzellan.cz/>

Mapa ČR. *Sít podnikových prodejen společnosti ČP, a. s.* [online]. [cit. 2015-12-31].
Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/img/kraje-cr.jpg>

MFCR. *Změna sazby daně*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danovalegislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976#3>

MFCR. *40. Kolokvium*. [online]. [cit. 2016-01-2].
Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-23314>

MPO. *Export ČR*. [online]. [cit. 2015-03-6].
Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>

MZV. *Multilaterální spolupráce*. [online]. [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/multilateralni_spoluprace/index.html

Obchodní rejstřík, *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=650025>

Rudolf Kämpf s. r. o., Nové Sedlo. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.leander.cz/>

Thun 1794, a. s., Nová Role. [online]. [cit. 2015-12-30].
Dostupné z: <http://www.thun.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

AMA	American Marketing Association Americká marketingová asociace
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
APEK	Asociace pro elektronickou komerci
ASKP ČR	Asociace sklářského a keramického průmysl České republiky
CZ-ISCO	Klasifikace zaměstnání
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZSO	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
ČSFR	Česká a Slovenská Federativní Republika
ČVUT	České vysoké technické učení v Praze
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
ISBN	International Standard Book Number Mezinárodní standardní číslo knihy
ISCO-08	International Standard Classification of Occupations Mezinárodní klasifikace zaměstnání
ISSN	International Standard Serial Number Mezinárodní standardní číslo sériové publikace
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MMF	Mezinárodní měnový fond
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NOZ	Nový občanský zákoník
OHIM	Office for Harmonization in the Internal Market Úřad pro harmonizaci na vnitřním trhu
OSN	Organizace spojených národů
OT	Opportunities / Příležitosti; Threats / Hrozby
PEST	Pest analýza / Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory
SNTL	Státní nakladatelství technické literatury
SW	Strenghts / Silné stránky; Weaknesess / Slabé stránky
SWOT	Swot analýza (viz SW a OT)
WB	Světová banka
WTO	Světová obchodní organizace
WWW	World Wide Web Světová rozsáhlá síť (internetové stránky)



SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, SCHÉMAT A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří I na příkladu společnosti Český porcelán, a. s.	18
Obrázek 2: Metodický trojúhelník	19
Obrázek 3: Ochranné známky Českého porcelánu, a. s. a závodu Royal Dux	60

Seznam grafů

Graf 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11
Graf 2: Vývoj obrátu online prodeje od roku 2012	22
Graf 3: Hlavní odbytové směry	31
Graf 4: Tržní podíl výrobců porcelánu v ČR na trhu v roce 2013	35

Seznam schémat

Schéma 1: Tvorba marketingové strategie	23
Schéma 2: Síť podnikových prodejen společnosti Český porcelán, a. s.	32

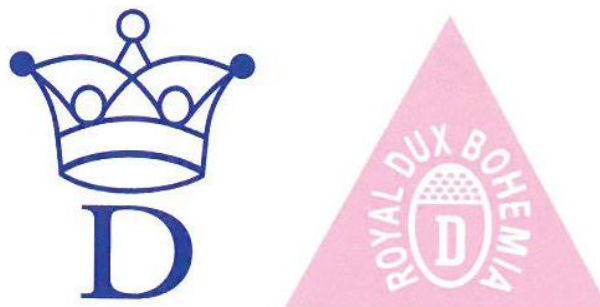
Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10
Tabulka 2: Uživatelský porcelán a keramika z hlediska statistiky v letech 2013–2014	26
Tabulka 3: Obchodní marže za rok 2014	37
Tabulka 4: Predikce makroekonomických prognóz – 40. Kolokvium	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A ~ Organizační struktura a struktura akcií Českého porcelánu, a. s.	I
Příloha B ~ Sortiment Českého porcelánu, a. s.	II
Příloha C ~ Grafické znázornění metod, které byly využity k analýze ve sledu: PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza	III
Příloha D ~ Predikce makroekonomických prognóz – 40. Kolokvium	IV
Příloha E ~ Aktuální ekonomické údaje České republiky k 8. 12. 2015	V

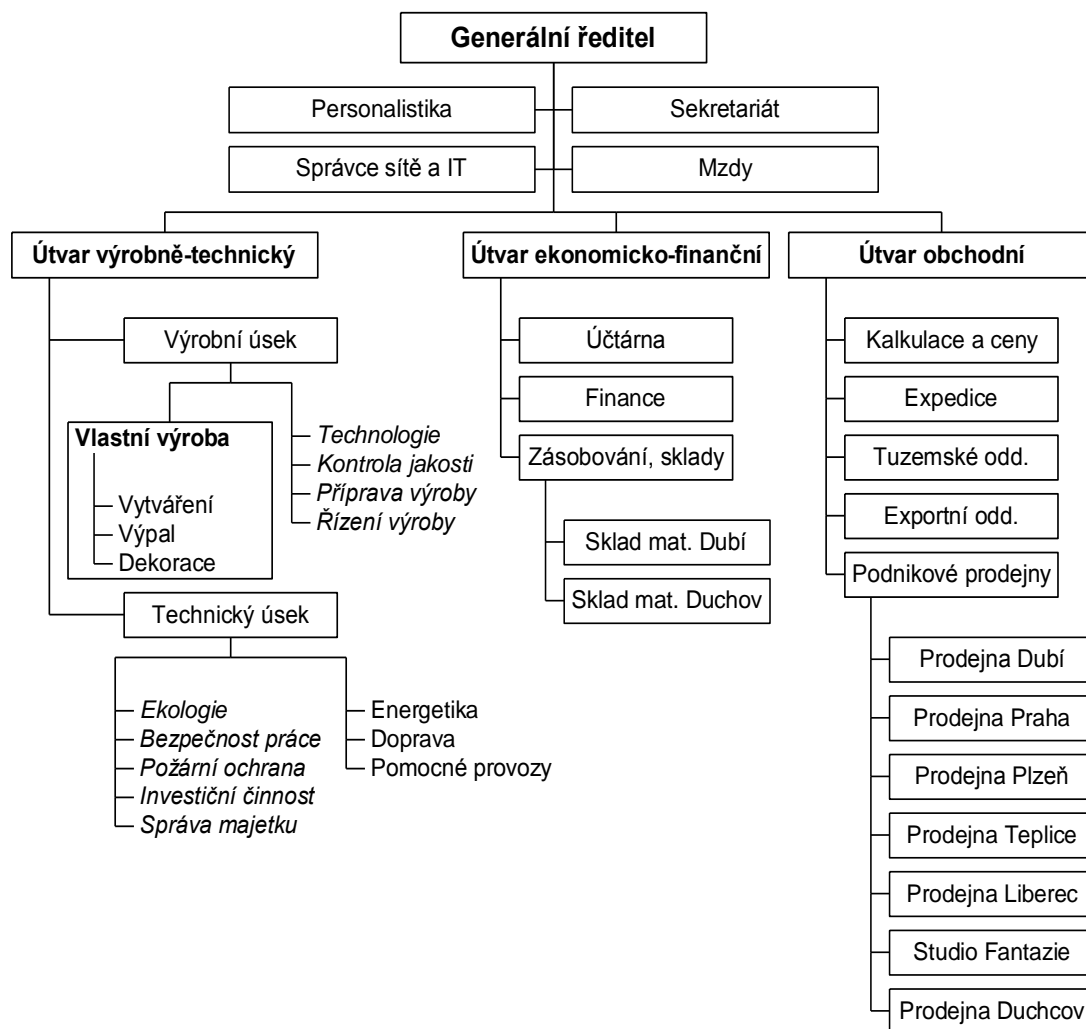
Obrázek 3: Ochranné známky Českého porcelánu, a. s. a závodu Royal Dux



Zdroj: Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje.*

PŘÍLOHY

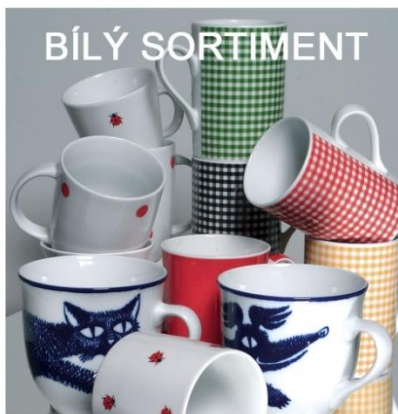
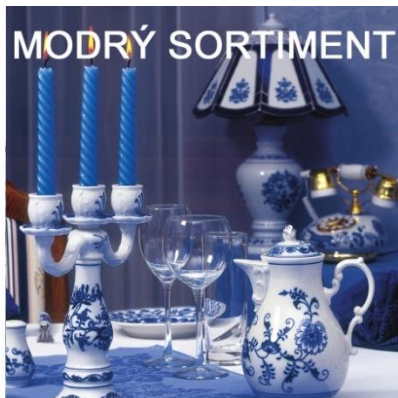
Příloha A ~ Organizační struktura a struktura akcí Českého porcelánu, a. s.¹⁰⁸



<i>Akcie listinná podoba</i>	<i>Jmenovitá hodnota Kč</i>	<i>Počet Ks</i>	<i>Celkem Kč</i>
<i>Prioritní akcie na jméno</i>	1 000	7 347	7 347 000
<i>Kmenové akcie na majitele</i>	10 000	5 845	58 450 000
<i>Kmenové akcie na majitele</i>	1 000	36 053	36 053 000
<i>Kmenové akcie na majitele</i>	50	5 169	258 450

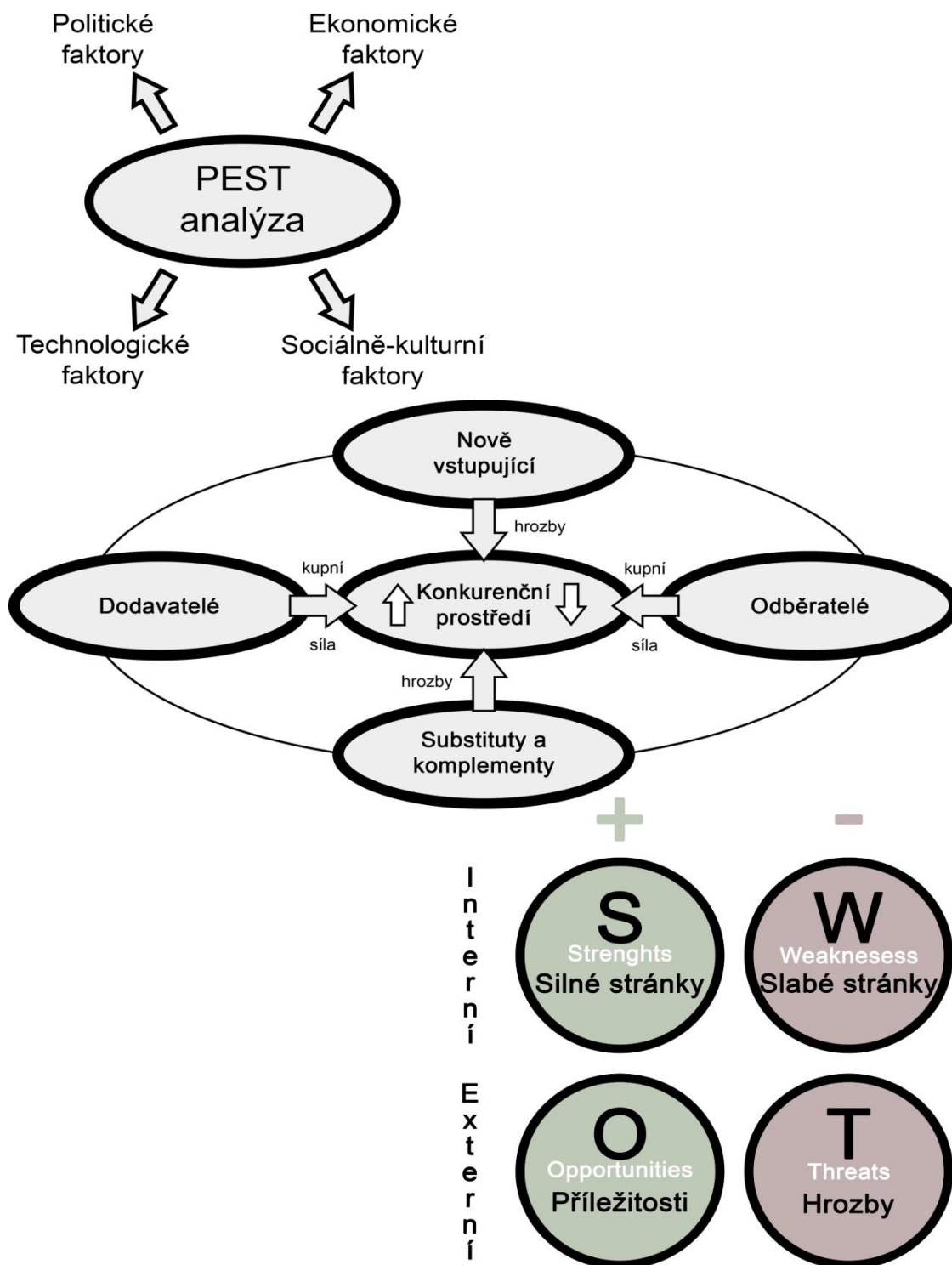
¹⁰⁸ Český porcelán, akciová společnost. Výroční zpráva 2014.

Příloha B ~ Sortiment Českého porcelánu, a. s.¹⁰⁹



¹⁰⁹ Český porcelán, akciová společnost. *Interní zdroje společnosti. Vlastní tvorba.*

Příloha C ~ Grafické znázornění metod, které byly využity k analýze ve sledu: PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza¹¹⁰



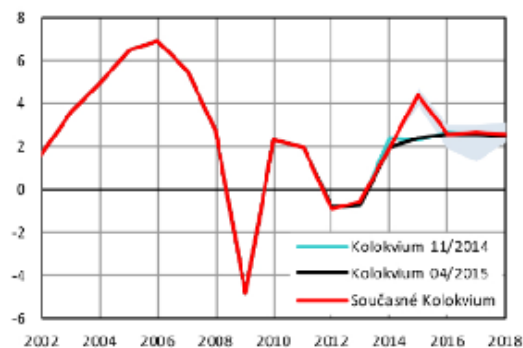
¹¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání Praha: Grada, 2013, s. 93-130, ISBN 978-80-247-4670-8.

Příloha D ~ Predikce makroekonomických prognóz – 40. Kolokvium¹¹¹

Graf 7: Hrubý domácí produkt

reálný růst v %

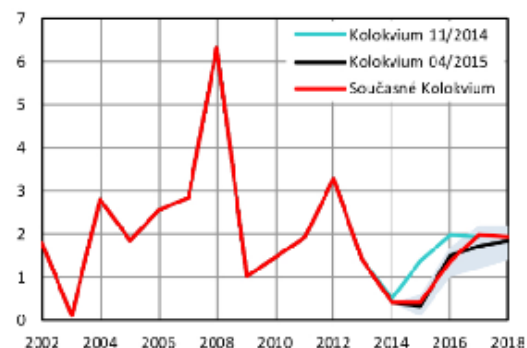
Mimořádně silný růst HDP v roce 2015, poté růst okolo 2,5 %



Graf 14: Průměrná míra inflace

v %

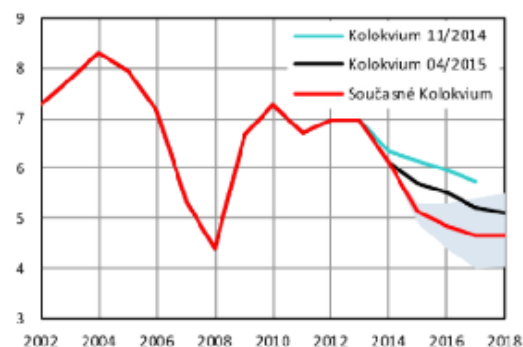
Inflace velmi nízká, zejména pak v roce 2015



Graf 16: Míra nezaměstnanosti (VŠPS)

v %

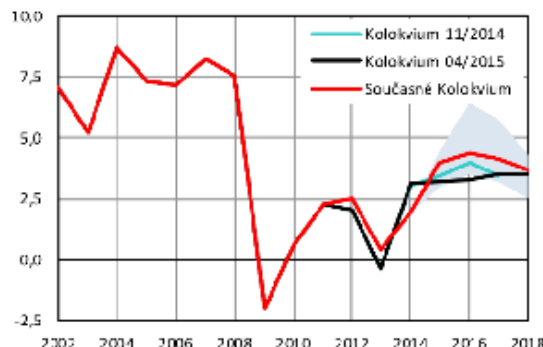
Další revize predikcí směrem dolů



Graf 17: Mzdy a platy (domácí koncept)

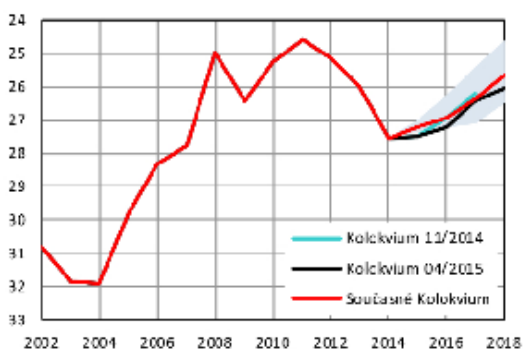
nominální růst v %

Tempo růstu objemu mezd a platů okolo 4 %



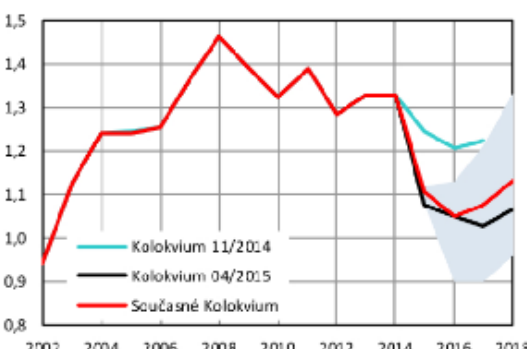
Graf 5: Měnový kurz CZK/EUR

Posílení koruny pod 27 korun za euro již v roce 2016



Graf 6: Měnový kurz USD/EUR

Měnový kurz okolo 1,1 USD/EUR, budoucí vývoj ale značně nejistý



¹¹¹ MFCR. 40. Kolokvium. [online]. [cit. 2016-01-2].

Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonono-23314>.



Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %	Datum zveřejnění
Hrubý domácí produkt	3. čtvrtletí 2015	4,5	27. 11. 2015
Index spotřebitelských cen	listopad 2015	0,1	09. 12. 2015
Míra inflace	listopad 2015	0,3	09. 12. 2015
Průmyslová produkce	říjen 2015	3,8	07. 12. 2015
Stavební produkce	říjen 2015	-1,3	07. 12. 2015
Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47)	prosinec 2015	5,6	04. 12. 2015
Průměrná mzda:		3,8	
nominální	3. čtvrtletí 2015	3,4	04. 12. 2015
reálná			
Indexy cen výrobců:			
zemědělských		-1,1	
průmyslových	listopad 2015	-3,7	16. 12. 2015
stavebních prací		1,3	
tržních služeb		0,0	
Zahraněční obchod:		6,8	
dovoz	říjen 2015	5,7	07. 12. 2015
vývoz			
Indexy cen vývozu a dovozu:			
dovoz	říjen 2015	-3,7	16. 12. 2015
vývoz		-3,0	
Podíl nezaměstnaných osob	k 31. 11. 2015	5,9	08. 12. 2015

¹¹² CZSO. *Aktuální ekonomické údaje České republiky k 8. 12. 2015*. [online]. [cit. 2016-01-2].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Sadílková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Tvorba marketingové strategie firmy Český porcelán, akciová společnost

Rok: 2016

Počet stran textu: 44

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 26

Vedoucí práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.