

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické marketingové plánování

Bc. Ondřej Dostál

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dostál Ondřej

Podnikání a administrativa - k.s. Hradec Králové

Název práce

Strategické marketingové plánování

Anglický název

Strategic marketing planning

Cíle práce

Cílem práce je formulace marketingové strategie pro společnost zabývající se distribucí stavebních hmot. Pro tento účel byla vybrána společnost Saint Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o., která v současné době disponuje nejrozsáhlejší prodejní sítí stavebních hmot v České republice.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického řízení se zaměřením na řízení marketingové. Práce se skládá z analýzy marketingových příležitostí a identifikace hrozeb, výběru cílových trhů a návrhu opatření, která povedou, při efektivní alokaci finančních prostředků podniku, ke zvýšení počtu zákazníků, zvýšení prodeje a k udržení konkurenční výhody. Samotným výstupem práce je sestavení harmonogramu vhodných marketingových aktivit na období jednoho roku. Použité metody: analýza-syntéza, indukce-dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 10. 6. 2013
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2013
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2013
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2013
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 1. 2. 2014
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 20. 2. 2014
7. Komplexní korektura textu – do 20. 3. 2014

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, prostředí podniku, marketingový mix, marketingová strategie, situační analýza, marketingový výzkum, zdroje konkurenční výhody, marketingová komunikace

Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

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

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

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní – EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-023-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloš, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽNÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. Marketing management (12. vydání). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

• PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BLUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

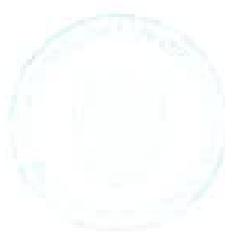
¹ Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Marketingová strategie firmy SGBD CZ, spol. s r.o." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2014

Strategické marketingové plánování

Strategic marketing planning

Souhrn

Cílem práce je vytvoření marketingové strategie a ročního plánu marketingové komunikace pro společnost Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o. Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost, která v současné době disponuje druhou nejrozsáhlejší prodejní sítí stavebních hmot v České republice. Provedením externí a interní analýzy je zjištěno postavení firmy na českém trhu. Analýzou konkurentů je vyjádřen tržní podíl a výsledky marketingového průzkumu ukazují, jak společnost vnímají její zákazníci. Z výsledků analýz jsou stanovena doporučení, ze kterých je formulována marketingová strategie, která může této společnosti pomoci k naplnění jejích cílů a vizí. Jsou navržena taková opatření, která povedou k efektivní alokaci finančních prostředků podniku, ke zvýšení počtu zákazníků, zvýšení prodeje a k udržení konkurenční výhody. V souladu s výsledky předchozích analýz a vytvořené strategie je sestaven plán marketingové komunikace a rozpočet na období jednoho roku.

Klíčová slova: Marketing, marketingové prostředí, marketingová strategie, situační analýza, marketingový výzkum, zdroje konkurenční výhody, marketingová komunikace.

Summary

The aim of this thesis is to create a marketing strategy and annual plan of marketing communications for the company Saint-Gobain Building Distribution CZ, Ltd. For this purpose we selected a company, which currently has the second largest retail network of building materials in the Czech Republic. The current position of this company on the Czech market is determined by external and internal analysis. Market share is defined by competitor analysis and the results of marketing research show how is the company perceived by its customers. The results of the analysis provide the basis of our recommendations which then lead to formulating the marketing strategy that can help the company meet its goals and vision. The thesis also proposes measure that will lead to efficient allocation of financial resources as well as to increased number of customers, increased sales and to maintaining the competitive advantage. In accordance with the results of previous analysis and the strategy a plan of marketing communication and budget for one year is then designed.

Keywords: Marketing, marketing environment, marketing strategy, situation analysis, marketing research, sources of competitive advantage, marketing communications.

OBSAH

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 8 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 9 |
| 3 | Teoretická východiska | 11 |
| 3.1 | Marketing | 11 |
| 3.2 | Marketingové prostředí | 12 |
| 3.2.1 | Makroprostředí | 13 |
| 3.2.2 | Mezoprostředí, trh | 14 |
| 3.2.3 | Analýza konkurentů | 14 |
| 3.2.4 | Zdroje konkurenční výhody | 15 |
| 3.3 | Marketingový výzkum | 16 |
| 3.4 | SWOT analýza | 20 |
| 3.5 | Marketingová strategie | 21 |
| 3.5.1 | Postup při formulaci marketingové strategie | 22 |
| 3.5.2 | Produktové strategie | 23 |
| 3.5.3 | Cenové strategie | 24 |
| 3.5.4 | Distribuční strategie | 25 |
| 3.5.5 | Komunikační strategie | 27 |
| 3.6 | Marketingová komunikace | 28 |
| 3.6.1 | Postup při vývoji účinné komunikace | 28 |
| 3.6.2 | Komunikační mix | 31 |
| 4 | Charakteristika zvoleného subjektu | 40 |
| 5 | Vlastní práce | 44 |
| 5.1 | Externí analýza | 44 |
| 5.1.1 | Analýza STEP | 44 |
| 5.1.2 | Analýza mezoprostředí, trhu | 50 |
| 5.1.3 | Tržní podíl | 52 |
| 5.1.4 | Analýza konkurentů | 54 |
| 5.2 | Dotazník zákazníka | 61 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.3 | Interní analýza..... | 65 |
| 5.4 | SWOT analýza | 70 |
| 5.4.1 | Analýza vnitřního prostředí IFE | 72 |
| 5.4.2 | Analýza vnější pozice EFE | 74 |
| 5.5 | Zhodnocení a doporučení..... | 78 |
| 5.6 | Marketingová strategie..... | 79 |
| 5.6.1 | Stanovené cíle pro rok 2016 | 79 |
| 5.7 | Plán marketingové komunikace pro rok 2014 | 82 |
| 5.7.1 | Cíle marketingové komunikace | 82 |
| 5.7.2 | Cíloví příjemci – komu je sdělení určeno | 83 |
| 5.7.1 | Podstata sdělení - co chceme adresátovi sdělit | 84 |
| 5.7.2 | Volba komunikačních kanálů | 85 |
| 5.7.3 | Náklady – jaké finanční prostředky budou vynaloženy..... | 88 |
| 5.7.4 | Harmonogram marketingové komunikace..... | 90 |
| 6 | Závěr | 92 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 93 |
| 8 | Seznam příloh..... | 96 |

SEZNAM TABULEK

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabulka 3.1 | Příklady faktorů sledovaných v rámci analýzy trhu | 14 |
| Tabulka 5.1 | Vývoj inflace | 47 |
| Tabulka 5.2 | Vývoj HDP | 48 |
| Tabulka 5.3 | Vývoj nezaměstnanosti | 49 |
| Tabulka 5.4 | Vývoj reálné mzdy..... | 49 |
| Tabulka 5.5 | Vývoj cen stavebních prací..... | 49 |
| Tabulka 5.6 | Konkurence – relativní tržní podíl | 60 |
| Tabulka 5.7 | Hospodářský výsledek SGBD CZ | 66 |
| Tabulka 5.8 | Segmenty registrovaných zákazníků dle obratu | 67 |
| Tabulka 5.9 | Segmenty zákazníků dle počtu faktur | 67 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 5.10 Analýza IFE | 73 |
| Tabulka 5.11 Analýza EFE | 74 |
| Tabulka 5.12 Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb | 75 |
| Tabulka 5.13 SWOT matice | 77 |
| Tabulka 5.14 Marketingový rozpočet | 88 |
| Tabulka 5.15 Harmonogram marketingové komunikace | 90 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 3.1 Klasický komunikační model | 28 |
| Obr. 3.2 Efektivnost nákladů na nástroje propagace dle stádií životního cyklu..... | 30 |
| Obr. 3.3 Podstata event marketingu..... | 38 |
| Obr. 3.4 Zaměření direct marketingu a reklamy..... | 39 |
| Obr. 5.1 Prognóza růstu inflace | 48 |
| Obr. 5.2 Prognóza růstu HDP | 48 |
| Obr. 5.3 Vývoj stavební výroby v ČR | 51 |
| Obr. 5.4 Stavební práce..... | 53 |
| Obr. 5.5 Tržní podíl konkurentů | 59 |
| Obr. 5.6 Počet prodejen | 59 |
| Obr. 5.7 Obrat | 60 |
| Obr. 5.8 Sortiment | 62 |
| Obr. 5.9 Prodejna..... | 62 |
| Obr. 5.10 Služby | 63 |
| Obr. 5.11 Ceny..... | 64 |
| Obr. 5.12 Personál | 64 |
| Obr. 5.13 Preference zákazníků..... | 65 |
| Obr. 5.14 Vývoj marže | 67 |

1 ÚVOD

Má-li být podnik úspěšný a chce-li obstát v konkurenčním boji, stane se pro něho strategie firmy stěžejní otázkou. Marketing je oblast, která ovlivňuje veškeré podnikové procesy. Z toho vyplývá, že stanovení správné marketingové strategie a nastavení marketingového mixu bude mít významný vliv na další hospodářský vývoj podniku.

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o., která v současné době disponuje druhou nejrozsáhlejší prodejní sítí stavebních hmot v České republice. Společnost původně orientovaná na prodej převážně hrubých stavebních hmot se v důsledku snižující se stavební výroby v ČR snaží svým zákazníkům poskytovat co nejširší nabídku produktů a služeb. Patrné jsou zde požadavky na zavádění nových sortimentních skupin a posílení marketingové komunikace, k čemuž je nakloněn i nejvyšší management společnosti. Firma tím reaguje na sílící konkurenční tlak v oblasti nabídky sortimentu stavebních materiálů, šířky služeb i agresivních cenových nabídek konkurence. Aby si tato společnost udržela své silné postavení na českém trhu a odolala konkurenčnímu boji, je nucena stále přinášet nové myšlenky, které jí pomohou k vytvoření a udržení konkurenční výhody. Tato práce přináší mnoho postřehů a námětů, které mohou firmě usnadnit cestu k naplnění krátkodobých i strategických cílů a vizí.

Výběr tématu této diplomové práce není náhodný. Vysledovat nové trendy a včas reagovat na požadavky zákazníků je nutnost k přežití každé firmy dnešní doby. Každý podnikatel je nucen přizpůsobit způsob řízení firmy konkrétní situaci dle poptávky na trhu v daném tržním prostředí a vývojové fázi ekonomiky. V dnešní silné konkurenci chce každá firma na sebe navázat co největší počet aktivních zákazníků. Aby získala spokojené zákazníky, kteří budou opakovaně využívat její nabídky, musí poskytovat nejlepší služby a reagovat na potřeby svých klientů. To samotné však nezaručuje úspěch. Úspěch společnost získá teprve tehdy, když umí své zákazníky nabízenými výrobky nebo službami oslovit a udrží si jejich zájem na delší dobu. Spokojenost zákazníka je „míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“.¹

¹ ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*, s. 214

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této práce je vytvoření marketingové strategie a ročního plánu marketingové komunikace pro společnost Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o. Významnou součástí práce je rovněž marketingový výzkum, provedený za účelem zjištění požadavků a spokojenosti zákazníků této firmy. Společnost SGBD CZ je součástí nadnárodního koncernu Saint-Gobain a součástí evropské divize Saint-Gobain Building Distribution, která se zaměřuje na distribuci stavebních materiálů celkem ve 24 zemích světa. V České republice společnost provozuje 50 prodejen pod značkou Raab Karcher.

Při zpracování uvedeného tématu je využito několik metod poznání. V teoretické části jsou to literární rešerše odborné literatury a pomocí abstrakce jsou zvoleny relevantní podklady pro zpracování této práce. Při srovnávání jednotlivých přístupů při řešení problému je užita komparace.

Pro dosažení konečného výsledku jsou v praktické části použity metody, které se zaměřují na analýzu marketingového prostředí. Je zde provedena analýza marketingového prostředí obsahující externí analýzu makroprostředí, mezoprostředí a konkurence. Vnější prostředí firmy je definováno pomocí analýzy STEP, která zjišťuje vliv faktorů vnějšího prostředí na fungování firmy. Jsou zde analyzovány sociálně-kulturní faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a faktory politicko-právní. V dalším kroku je identifikováno mezoprostředí, ve kterém firma provozuje svou činnost. Analyzována je oblast stavebních činností a bytové výstavby. Rozbor situace se zaměřuje na postavení dodavatelů stavebních hmot a chování firmy SGBD CZ v rámci tohoto prostředí. Zjištěním celkového objemu trhu je definován tržní podíl firmy a následným provedením analýzy konkurentů je stanoven relativní tržní podíl firmy SGBD CZ.

Další použitou metodou, která přibližuje požadavky a spokojenost zákazníků, je marketingový výzkum zaměřený na pět hlavních oblastí – sortiment, prodejna, služby, ceny a personál. Výzkum ukazuje preference zákazníků, atraktivnost akčních nabídek, spokojenost zákazníků s šířkou sortimentu, kvalitou služeb, ochotou a profesionalitou personálu. Výsledky tohoto šetření pomáhají při odhalení rezerv a nevyužitého potenciálu firmy.

Interní analýza je zaměřena na faktory, které může společnost ovlivnit. Analýza hodnotí výsledky hospodaření společnosti v posledních třech letech, které korespondují

se sníženou poptávkou na trhu stavebních materiálů. Svou pozornost věnuje oblasti lidských zdrojů, segmentaci zákazníků podle obratu a dle počtu faktur a přibližuje současný stav marketingové komunikace.

V návaznosti na shromážděné informace jsou vymezeny konkrétní parametry (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) ovlivňující fungování firmy. Z vybraných parametrů je dále sestavena analýza EFE a IFE. Z výsledků těchto analýz je patrné, jak podnik reaguje na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Následně je sestavena matice SWOT, která sumarizuje to, jak se jednotlivé parametry vzájemně ovlivňují a syntézou poznatků externí a interní analýzy byly vytvořeny závěry a doporučení, ze kterých je navržena marketingová strategie vedoucí k efektivní alokaci finančních prostředků firmy. V návrzích jsou opatření, která se soustřeďují na zvýšení počtu zákazníků, zvýšení prodeje a udržení konkurenční výhody.

Na základě výše zmíněných informací je sestaven roční plán marketingové komunikace odpovídající na základní otázky *komu* je sdělení určeno, *co* chceme říci, dále se zabývá interními faktory a odpovídá na otázky *jak* a *jakými kanály* bude sdělení doručeno. Konkrétně popisuje nástroje a cíle marketingové komunikace a odpovídá tím na otázky *co dělat*, jaké očekáváme od adresáta *reakce*. Zabývá se rovněž rozpočtem, tedy otázkou, *jaké finanční prostředky* hodláme vynaložit, a stanovuje detailní harmonogram komunikace na roční období odpovídající na otázky *kdy* a *kdo*.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing

Úlohou marketingu je identifikovat a uspokojovat lidské a sociální potřeby. „Marketing je obvykle chápán jako vytváření, propagování a poskytování zboží a služeb spotřebitelům a podnikům. Ve skutečnosti se marketingoví pracovníci zabývají deseti entitami: zbožím, službami, zkušenostmi, událostmi, osobami, místy, vlastnictvím, organizacemi, informacemi a idejemi².“ Někteří autoři nahlíží na marketing z pozice manažerské a chápou jej jako umění prodávat produkty. Ale existuje i pohled sociální, který hlavní úlohu marketingu spatřuje v „poskytování vyššího životního standardu“³. Z mnoha definic, ve kterých je marketing vyjádřen různými pohledy, lze považovat za plně vyhovující sociální definici Philipa Kotlera: „Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“⁴ Úkolem marketérů je vyvolávat na trhu poptávku po produktech firmy. „Marketingoví manažeři mají za úkol ovlivňovat velikost, načasování a strukturu poptávky tak, aby byla v souladu s firemními cíli prodeje.“⁵ Marketing je souborem aktivit, které realizují organizace se zaměřením na spotřebitele. Je rovněž sociálním procesem, který se zabývá celým produkčně distribučním systémem.

„Strategický marketing je součástí marketing managementu, který zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.“⁶

Lze konstatovat, že marketing existuje na mikro i na makro úrovni. Mikromarketing se zabývá především aktivitami individuálních subjektů a poznává způsoby, kterými tyto subjekty své specifické problémy řeší. Těmito subjekty mohou být jak výrobní podniky,

² KOTLER, P., *Marketing management*, s. 20

³ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 24

⁴ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 24

⁵ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 22

⁶ TOMEK, J., *Základy strategického managementu*, s. 22

obchodní společnosti nebo podniky jednotlivce, tak také různé státní či soukromé instituce a dále i neziskové organizace jako například divadla, nemocnice, charitativní organizace, státní i soukromé školy. „Mikromarketing představuje přizpůsobení produktů a marketingových programů tak, aby odpovídaly vkusu konkrétních jednotlivců a míst. Jedná se o formu cíleného marketingu, kdy firmy přizpůsobují své marketingové programy potřebám a přáním úzce definovaných geografických, demografických, psychografických či behaviorálních segmentů.“⁷

Makromarketing věnuje pozornost obecným aspektům fungování tržního mechanismu a dále se zabývá vztahy mezi nabídkou a poptávkou na úrovni mezinárodní tak, aby společnost dosahovala svých cílů. Na základě informací získaných z celkového fungování marketingového systému pak přispívá k zavedení různých opatření, která zajistí respektování životního prostředí, zabrání plýtvání se zdroji a ohrožování lidského zdraví.

3.2 Marketingové prostředí

V souvislosti s členěním marketingu na mikromarketing a makromarketing můžete marketingové prostředí rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Složky, které podnik dokáže ovlivnit, jsou nazývané mikroprostředím a složky, které nemůže ovlivnit, makroprostředím. Do *mikroprostředí* se řadí zákazníci, veřejnost, konkurence, dodavatelé a podnik sám. Spojujícím znakem všech je, že více či méně ovlivňují činnost podniku a podnik je na nich do určité míry závislý. Podstatné ale je, že je podnik může sám aktivně měnit.

Společnosti a jejich dodavatelé, marketingoví prostředníci, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v *makroprostředí* sil a trendů, které vytvářejí příležitosti a představují hrozby. Tyto síly představují „nekontrolovatelné okolnosti“, které musí společnost sledovat a na něž musí reagovat. S rychle se měnícím globálním obrazem musí firma sledovat šest hlavních sil makroprostředí: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní.⁸

⁷ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 461

⁸ KOTLER, P., Keller K. L., *Marketing management*, s. 117

3.2.1 Makroprostředí

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto trendů a změn reagovat. Z pohledu umístění firmy na trhu analýza makroprostředí znamená, že organizace hledá pro svou provozovnu nejziskovější oblast nebo region na základě kupní síly, velikosti a síly konkurence a nákladů na umístění v dané oblasti.

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít analýzu STEP, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí. Tato analýza spočívá v hodnocení faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na činnost podniku. Sleduje možné účinky těchto faktorů a jejich potenciální budoucí význam ve vztahu k činnostem podniku.

Mezi politické faktory řadíme: legislativu ovlivňující podnikání, legislativu určující zdanění (jednotlivců, podniků), předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, vládní rozhodnutí, předpisy Evropské unie, předpisy na ochranu ochranných známek a patentů, předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení.

Ekonomické faktory: HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, monetární politika (úrokové sazby), vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti), zdanění, měnové kurzy, inflace.

Sociální faktory: rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, změny životního stylu (práce z domova, více volného času), postoje k práci a volnému času, vzdělání, móda a záliby, kulturní faktory mající vliv na užití výrobku, regionální rozdíly.

Technologické faktory:⁹ vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy a patenty, vývoj nových technologií, míra technologického opotřebení, spotřeba energie a náklady na energii, vliv změn v informačních technologiích, internet, satelitní komunikace.

⁹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 54

3.2.2 Mezoprostředí, trh

„Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka.“¹⁰ V případě, že budeme přemýšlet o trhu příliš úzce, nebo naopak široce, může dojít k chybnému vymezení trhu, což může mít vážné důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby.

Tabulka 3.1 Příklady faktorů sledovaných v rámci analýzy trhu

| | |
|--------------|--|
| Analýza trhu | <ul style="list-style-type: none">▪ velikost trhu;▪ vymezení trhu;▪ míra růstu trhu;▪ atraktivita trhu;▪ ziskovost trhu;▪ vývoj a predikce poptávky;▪ predikce potřeb;▪ tržní trendy. |
|--------------|--|

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*.

3.2.3 Analýza konkurentů

Žijeme v éře silné konkurence na lokálních i globálních trzích. Evropská unie odstraňuje bariéry mezi evropskými zeměmi. Nadnárodní společnosti šíří své aktivity na trzích celého světa a vytvářejí globální konkurenci. Pokud chtějí firmy uspět, musí být konkurenceschopné. Tak, jako sledují požadavky svých zákazníků, musí věnovat vysokou pozornost svým konkurentům.

Pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti – přímí, současní a potenciální.

¹⁰ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 55

Když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Hledáme odpovědi na otázky:¹¹

- Jak intenzivní je konkurence?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jak chtějí být naši konkurenti vnímáni na trhu?
- Jaké strategie mají naši konkurenti a jak jsou úspěšné?
- Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů?
- Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují?
- Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu?
- Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků?
- Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často?
- Jaké ceny mají naši konkurenti?
- Na čem je založen úspěch prodeje u našich konkurentů?
- Jaké je technologické vybavení našich konkurentů?
- Jaká je finanční situace našich konkurentů?
- Co se píše o konkurenci v odborném a ekonomickém tisku u nás i ve světě?

V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízejí něco, co uspokojí potřeby cílových zákazníků lépe než nabídka konkurence. Buď mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí nižších cen, než požaduje konkurence za podobné produkty a služby, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny.¹²

3.2.4 Zdroje konkurenční výhody

Nákladových výhod a výhod diferenciacce může být dosaženo např. tím, že:

- Děláme stejné věci jako konkurence, ale lépe (např. použitím lepší technologie, vyškoleným personálem s potřebnými znalostmi, efektivnější organizační strukturou);
- Děláme jiné věci než konkurence (např. nabízíme odlišné výrobky a služby, používáme jinou logistiku, komunikaci se zákazníky).

¹¹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 62-63

¹² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 568

Ostatní výhody jsou vytvořeny tím, že firma vlastní něco, co nikdo jiný mít nemůže (např. patent, zdroj přírodních surovin), nebo v něčem vyniká (např. nová technologie, dokonalá znalost zákazníků a trhu).¹³

3.3 Marketingový výzkum

Marketingoví manažeři často požadují vypracování výzkumných studií zaměřených na specifické problémy a příležitosti firmy. Potřebují například znát konkurenční postavení na trhu, preference zákazníků, prognózu poptávky pro následující období nebo účinnost propagace. Marketingový výzkum definujeme následovně: „Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“¹⁴ Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících.

„Marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné.“¹⁵

Marketingový výzkum je využíván v oblastech, jako jsou:

- *Výzkum trhů.* Zabýváme se otázkou tržního potenciálu pro stávající produkty a hodnocení poptávky po nových produktech, prognózou prodejů, charakteristikami trhů a studiem trendů. Poskytuje informace o tom, jak se nám daří uspokojovat potřeby zákazníků a jakou máme pozici na trhu. Identifikuje hlavní konkurenty a odhaluje jejich slabé a silné stránky.
- *Výzkum produktů služeb* zkoumá přijímání nových služeb zákazníky.
- *Výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu,* například hodnocení úspěšnosti reklamy nebo výběr reklamních médií.
- *Oblast distribuce.*
- *Oblast cen.*

¹³ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 83

¹⁴ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 116

¹⁵ VAŠŤÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 79

Marketingový výzkum odpovídá na několik základních otázek. V oblasti výzkumu trhů je to hledání odpovědi na otázku: „Kde jsme nyní?“ Při řízení a plánování celkové činnosti firmy si klademe otázku: „Kde bychom chtěli být?“ Každá organizace musí sledovat výsledky své činnosti a porovnávat je s cíli marketingového plánu. Získává tím odpovědi na otázky: „Jak zajistíme, že se tam dostaneme?“, „Kam jsme se dostali?“. Ve finálním období marketingového plánu je třeba získat odpověď na otázku: „Dosáhli jsme svých cílů?“

Marketingový výzkum je možné realizovat mnoha způsoby. U velkých společností existují vlastní marketingová výzkumná oddělení. Malé firmy často provádí marketingový výzkum angažováním studentů na výzkumných marketingových projektech nebo ke sběru údajů využívají internet (např. pro sledování webových stránek své konkurence). Řada firem také navštěvuje konkurenty a nechává se inspirovat konkurenčními nápady.

Efektivní marketingový výzkumný proces zahrnuje pět kroků:

1. Specifikace problému a stanovení výzkumných cílů
2. Sestavení plánu výzkumu
3. Sběr informací
4. Analýza informací
5. Prezentace výsledků

„Na rozdíl od průzkumu trhu, který chápeme především jako jednorázovou záležitost zjišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytující zadavatelům především základní popis této situace, je marketingový výzkum dlouhodobější prací. Kombinuje hned několik výzkumných postupů, uplatňuje náročnější statistické zpracování, porovnává a vyhodnocuje výsledky získané z různých zdrojů a dochází tím k hlubším poznatkům a souvislostem.“¹⁶

Podobně jako v případě průzkumu trhu chápeme *průzkum zákazníků* jako zjednodušenou variantu marketingového výzkumu – tedy jako to, co se anglicky nazývá „survey“. Jeho výsledky spíše jen popisují jevy, se kterými se v dané oblasti setkáváme. Zachycuje problém, který je předmětem výzkumného zájmu, jak v daném okamžiku vypadá, než aby hledal hlubší příčinné souvislosti a jejich vysvětlení nebo dokonce odhaloval vývojové trendy.¹⁷

¹⁶ FORET, M., *Marketingový průzkum*, s. 9

¹⁷ FORET, M., *Marketingový průzkum*, s. 10

Druhy marketingového výzkumu

Za základní rozlišení je považováno členění marketingového výzkumu na *primární* a *sekundární*. Pod primárním rozumíme sběr informací v terénu vlastními silami nebo pomocí najaté instituce. Primární výzkum obvykle zahrnuje dotazování a vytváření dotazníků pro každého jednotlivce či organizaci ve vzorku (alespoň při kvantitativním průzkumu), který může být vyčíslen v desítkách, stovkách nebo i tisících. Dotazníky a odpovědi jednotlivců se většinou nesetkávají s velkým zájmem.¹⁸ Naproti tomu se sekundární marketingový výzkum věnuje využití dat, která již někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum pro jiné cíle.

Jedním důležitým rozříděním informací marketingového výzkumu je výzkum metodou *kvantitativní a kvalitativní*. „Kvantitativní výzkum se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti, jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíly značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd.“¹⁹ Kvalitativní výzkum klade důraz spíše na porozumění, než na jednoduché měření. Zkoumá to, jaký význam spotřebitel přikládá danému produktu, značce a jiným marketingovým objektům. Svou pozornost zaměřuje i na motivaci spotřebitele. Je prováděn oproti kvantitativnímu výzkumu na malém vzorku. Zatímco kvantitativní výzkum se ptá „kolik“, kvalitativní výzkum zkoumá „proč“ nebo „z jakého důvodu“.

Výzkumné přístupy

Při sběru primárních informací mohou být použity tyto základní přístupy:

- *Výzkum pozorováním*. Je zapotřebí stanovit objekty pozorování, určit kdy a kde budou pozorovány a zvolit způsob pozorování. Pozorování klade vysoké nároky na pozorovatele a je časově náročné. Získáváme však bezprostřední, aktuální a konkrétní poznatky o důležitých prvcích zkoumaných jevů.
- *Metoda dotazování* je nejčastěji používanou metodou primárního výzkumu. Kvalita výběru dotazovaných osob se vždy promítne do kvality výsledku dotazování, proto je vždy nutné provést výběr na co nejvyšší odborné úrovni. Jednou z metod dotazování je *metoda skupinově orientovaného dotazování*. Dotazovaná skupina zahrnuje šest až deset osob, které jsou pozvány, aby strávily několik hodin se zkušeným moderátorem a prodiskutovaly s ním řešený problém. Dotazovatel

¹⁸ HAGUE, P., *Průzkum trhu*, s. 13

¹⁹ HAGUE, P., *Průzkum trhu*, s. 10

musí být objektivní, mít dokonalé znalosti řešeného problému a o skupinovém chování zákazníků.

Pro šetření dotazováním jsou používány v zásadě tři způsoby, a to písemné dotazování (dotazníky jsou zasílány poštou, e-mailem), osobní dotazování (rozhovor tazatele s respondenty) a telefonické dotazování.

- *Experimentální výzkum* je vědecky nejhodnotnější. Experimenty používané v oblasti marketingového výzkumu mohou mít povahu experimentů laboratorních a experimentů přirozených (jsou prováděné v přirozeném marketingovém prostředí).²⁰

Nástroje marketingového výzkumu

Marketingoví výzkumníci používají při sběru primárních dat dva základní nástroje, a to technická zařízení a dotazníky.

- *Technické prostředky*: K pozorování se používají různé technické pomůcky a měřicí přístroje jako kamera, magnetofon, galvanometr, audiometr a tachistoskop.
- *Dotazníky* jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních informací. Obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Lze jimi získat poměrně snadno a levně odpovědi od širokého vzorku respondentů. Pro respondenty jsou dotazníky výhodné zejména zajištěním jejich anonymity a poskytnutím dostatku času na promyšlení odpovědi. Obecná doporučení pro sestavování dotazníku lze shrnout do následujících čtyř zásad:²¹

1. úspornost dotazníku,
2. snadnost orientace a vyplnění,
3. celková promyšlenost jeho koncepce,
4. na první pohled patrná zajímavost a přitažlivost.

Při přípravě dotazníku je třeba pečlivě volit otázky, jejich formu, stylizaci a jejich sled. Na začátku by měly být zařazeny otázky zajímavé, uprostřed meritorní otázky bezprostředně související s výzkumem, na jejichž vyplnění mimořádně záleží, které vyžadují soustředění, a nakonec otázky méně závažné.

Marketingoví výzkumníci rozlišují otázky s uzavřeným a otevřeným koncem. *Otázky s uzavřeným koncem* nabízejí respondentovi všechny možné odpovědi a jeho úkolem

²⁰ VAŠŤÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 87-88

²¹ FORET, M., *Marketingový průzkum*, s. 49

je zvolit některou z nich. *Otázky s otevřeným koncem* poskytují respondentovi možnost odpovědět vlastními slovy. Odpovědi na otázky s uzavřeným koncem se velmi dobře vyhodnocují, naopak výhodou odpovědí na otázky s otevřeným koncem je skutečnost, že často odhalí dosud neznámé skutečnosti.²² Mezi základní typy otázek řadíme i jejich vzájemné kombinace v podobě kompromisních otázek *polootvřených* (polozavřených).

3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k identifikaci současného stavu firmy. Shrnuje základní faktory ovlivňující dosažení cíle. Pro strategický plán je třeba zvážit všechny okolnosti, které v budoucnu mohou nabýt na významu, a to jak ve smyslu ohrožení plánu, tak ve smyslu odvrácení rizik. Tato analýza bere v úvahu interní vlivy (silné a slabé stránky), ale také externí vlivy (příležitosti a hrozby). Uvedená metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:²³

- S – strenghts (síly),
- W – weaknesses (slabosti),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby)

Při tvorbě analýzy SWOT nejprve zkoumáme vnější prostředí. Při analýze vnějšího (externího) prostředí se zabýváme sférou, která leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy. Cílem je rozpoznat příležitosti pro nové aktivity firmy a identifikovat možná rizika a ohrožení. Firma zde sleduje rozhodující síly makroprostředí, které je složeno z následujících složek:²⁴ přírodního prostředí, ekonomického prostředí, politického a legislativního prostředí, demografického, technologického, kulturního a sociálního prostředí a vlivů globálního prostředí.

Analýza vnitřního prostředí je tvořena mikroprostředím firmy, ve kterém zkoumáme silné a slabé stránky. Do této analýzy zahrnujeme zákazníky, kteří nakupují naše služby, dodavatele ovlivňující získávání potřebných zdrojů, analyzujeme konkurenci, marketingové prostředníky (zprostředkovatelé služeb, logistické firmy, reklamní agentury

²² KOTLER, P., *Marketing management*, s. 125

²³ VAŠŤÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 58

²⁴ VAŠŤÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 58

a finanční organizace) a veřejnost. Dále také výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky.

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.²⁵

3.5 Marketingová strategie

„Obecně lze chápat marketingovou strategii jako dlouhodobou koncepci činnosti podniku v oblasti marketingu, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.“²⁶

Marketingové strategie se řídí celkovou podnikovou strategií a říkají, jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami v daném prostředí. Popisuje, jakými prostředky má být stanovených cílů dosaženo. Zaměřují se na cílové trhy a vztahují se k jednotlivým nástrojům marketingového mixu. Každý z nástrojů bude hrát vlastní roli v celkové strategii. Základem marketingového mixu jsou čtyři prvky označované jako „4P“. Pod tímto pojmem se rozumí výrobek (product), cena (price), místo (place)

²⁵ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 156

²⁶ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, s. 58

a propagace (promotion). Marketingový mix zřejmě nejvíce zpopularizoval Philip Kotler, který však zdůrazňuje, že marketingovému mixu musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou STP).

3.5.1 Postup při formulaci marketingové strategie

„Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění cílů, misí i vizí by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy.“²⁷ Ta je prvním krokem marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Marketingová situační analýza může být nahrazena marketingovým auditem nebo diagnostikou. Důležitou součástí situační analýzy je predikce vývoje prostředí, kterou někteří autoři uvádějí zvlášť, aby ukázali její důležitost. „Obvykle se vypracovávají tři typy prognóz, a to prognóza prodeje, prognóza vývoje techniky a technologií a prognóza lidských zdrojů.“²⁸

Dalším krokem procesu marketingového strategického plánování je stanovení marketingových cílů a výběr marketingových strategií. „Marketingové cíle určují požadovaný budoucí stav firmy, který má zajistit její růst a prosperitu. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“²⁹ Konkrétní úkoly musí být zabezpečeny personálním a finančním plánem.

Jako marketingové cíle mohou být stanoveny:³⁰ podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly, například vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovovaného produktu na trh, snížení cen určitých produktů, změna kontraktačních podmínek, zajištění významné propagační akce, rozšíření forem prodeje, zúžení distribuční sítě, snížení marketingových nákladů atd.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 99

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 99

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 126

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 127

Nedílnou součástí marketingové strategie je segmentace trhu. Firma, která působí na určitém trhu poznává, že nemůže uspokojit všechny zákazníky. Firma potřebuje vymezit nejatraktivnější segmenty, které může efektivně uspokojovat. „Srdce současného strategického marketingu lze vyjádřit jako STP marketing (Segmenting – Targeting – Positioning), tj. segmentace, cílení a umíst'ování.“³¹ Segmentace firmě pomáhá rozdělit trh na skupiny zákazníků, kteří mají společné vlastnosti a umožňuje zaměřit se na ty, které umí nejlépe obsloužit. Smyslem segmentace je vytvořit produkty a celý marketingový mix šitý na míru určitým skupinám zákazníků. Nejčastěji používanými způsoby segmentace trhu jsou geografická segmentace, demografická segmentace, psychografická segmentace a behaviorální segmentace (podle chování).

Po výběru trhu následuje formulování marketingových strategií. Znamé jsou strategie, které popisuje Kotler, který vymezuje čtyři typy strategií, rozdělené podle tržní pozice firmy. Firma volí mezi strategií tržního vůdce (snaží se o udržení tržní pozice), tržního vyzývatele (jeho cílem je zvýšení tržního podílu), následovatele (firma se zaměřuje na rentabilitu místo na tržní podíl) a strategií obsazování tržních výklenků (strategie malých podniků). Mezi velmi často popisované strategie patří rovněž strategie podle jednotlivých prvků marketingového mixu, které přibližují následující kapitoly.

3.5.2 Produktové strategie

Výrobek hraje nejdůležitější roli při veškerém rozhodování. Ovlivňuje nejen výrobní technologie, ale i investiční rozhodování a marketingové přístupy. „Produkt je jedním ze 4P, což znamená, že jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky.“³² Produkt zahrnuje nejen výrobek, tedy fyzické předměty a služby, ale také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř apod. Produkt uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Je třeba na něj pohlížet komplexně, vidět nejen jeho základní určení, ale zaměřit se také na určení rozšířené o značku, kvalitu, image, balení, služby atd. Významným faktorem při tvorbě strategií pro individuální výrobek je životní cyklus výrobku. „V běžném tržním prostředí procházejí produkty na trhu čtyřmi fázemi: zavádění, růstu, zralosti a poklesu. V jednotlivých fázích se zabývají tvorbou různých kombinací strategií dalších prvků marketingového mixu. Firmy rozhodují

³¹ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 279

³² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 99

také o svých produktových řadách, což jsou skupiny produktů s podobnými charakteristikami a využitím. Rozhodují o délce produktové řady, o jejím rozšíření, zúžení nebo vyplnění a také si s produktovými řadami různě hrají s cílem zaujmout potenciální zákazníky.³³

Mezi základní produktové strategie řadíme:³⁴

- Strategie snižování nákladů - odstranění produktu (výrobku, služby).
- Produktové/výrobníkové zlepšení – zvýšení atraktivnosti, změna kvality, změna stylu.
- Rozvoj produktové/výrobníkové řady – změny v produktových řadách, individuální modifikace, výroba podle zadaných parametrů.
- Vývoj nových výrobků – celosvětové novinky, nové produktové řady, rozšíření produktové řady.

3.5.3 Cenové strategie

Cena vyjadřuje hodnotu produktu a je chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. „Rozhodování o ceně při tvorbě marketingové strategie patří ke klíčovým rozhodovacím procesům. Je důležité správně odhadnout, jak budou zákazníci na různé ceny určitého zboží reagovat. Přitom je potřeba brát v úvahu výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, jakož i různá omezení, například legislativní a etická, sílu a ceny konkurence aj.“³⁵

V této strategii jsou zvažovány cenové cíle a faktory ovlivňující cenu, provádí se nákladové oceňování a oceňování nových výrobků. Mezi cenové strategie řadíme ziskovou maximalizaci (využívána především u výrobku s nízkou cenovou pružností poptávky), sbírání smetany (uplatňuje se u výrobků s předpokladem dlouhého životního cyklu), soutěživé oceňování (strategie častá v maloobchodním oceňování), penetrační oceňování (pro případy, kdy zákazníci pokládají výrobky za velmi podobné), cenové revize (strategie reagující na výrobníkové změny, nákladové změny a tržní změny s cílem vyvolání zájmů nových kupců, získání zákazníků od konkurence, zvýšení objemu prodeje stávajícím zákazníkům a udržení současné klientely), ceny průmyslových výrobků

³³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 184

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 161

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 216

(výběrové řízení, smlouvání, uzavírání smluv a kontraktů), exportní oceňování (ve větší míře se užívá nákladové oceňování, exportní ceny jsou zpravidla vyšší, než ceny na domácím trhu).³⁶ Marketingový mix v této oblasti popisuje kapitolu cena (price). Stanovení ceny je pro management nejen obtížné, ale také velmi důležité. Důležité proto, že cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který zajišťuje podniku příjem a obtížné proto, že musí vzít v potaz celou řadu okolností, jak interních tak externích. Mezi interní počítáme samotné náklady (fixní a variabilní) a také zvolenou strategii firmy. Mezi externí okolnosti je možno počítat způsob, jakým vnímá cenu spotřebitel a cenovou hladinu, kterou stanovuje pro obdobný produkt konkurent. Na základě těchto proměnných se vyvinuly tři typy stanovování cen s následující orientací:

- Náklady - cena se stanovuje na základě kalkulace nákladů + marže.
- Konkurence - cena se stanovuje v závislosti na cenách konkurence.
- Zákazník - cena se stanoví na základě hodnoty, kterou jí přiznává spotřebitel.

3.5.4 Distribuční strategie

Základem distribuční strategie je vytvoření co nejefektivnějšího přesunu zboží od výrobce k zákazníkovi. Hlavními úkoly jsou prodej, marketingová komunikace a služby pro výrobek. Skládá se z určení cílů distribuce, při kterých zvažujeme push nebo pull systém, zákaznickovy nákupní zvyklosti, výrobový image, poskytování služeb, konkurenci, druh výrobku, vliv na kanál a náklady. Dále z výběru typu distribučního kanálu, jako je přímý prodej, direct marketing, síť vlastních prodejen nebo prostředníci. Důležitým úkolem této strategie je také zvolení stupně distribuce (intenzivní, selektivní a exkluzivní distribuční systém) a výběr členů distribučního kanálu. Rovněž je nutné zvažovat zajištění koordinace při konfliktech mezi jednotlivými členy distribučního kanálu a vertikální distribuční integrace (sjednoceného systému zahrnujícího výrobce, velkoobchodníky, maloobchodníky).

Distribuce je z pohledu marketingového mixu popsána jako tzv. místo (place). Místo prodeje patří mezi důležité komponenty marketingového rozhodování. Je třeba pod tímto pojmem spatřovat nejen samotné místo prodeje, ale také celý proces, kterým se zboží nebo

³⁶ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, s. 70-85

služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase.

Maloobchod a velkoobchod

Maloobchod je způsob prodeje zpravidla menšího objemu zboží konečnému spotřebiteli – tedy obchod v malém měřítku. Protikladem maloobchodu je velkoobchod, který představuje prodej a distribuci zboží ve velkém měřítku, často právě do maloobchodní prodejní sítě.

Prostředí maloobchodu je charakterizováno vysokým stupněm konkurence (závislé na sortimentu) a velkým tlakem na snižování spotřebitelských cen. Maloobchodní ceny jsou zpravidla hlavním nástrojem obchodníků v boji s konkurencí a důležitým faktorem při rozhodování zákazníka o koupi zboží. Významnou roli, podle které se koneční zákazníci rozhodují u koho budou nakupovat, však hrají i ostatní faktory, jako je:

- umístění a stav prodejní jednotky,
- charakter zboží,
- výběr zboží,
- způsob prezentace zboží,
- atraktivita a reputace prodejce

Svou roli zde hrají i faktory jako předchozí pozitivní (negativní) zkušenosti, móda, prestiž, různé soutěže a bonusy, luxus, atd. Maloobchod se, kromě jiného, od velkoobchodu liší v osobě kupujícího, kterým je koncový zákazník. U většiny maloobchodních odběratelů neexistují smlouvy, ve kterých by se zákazník předem zavazoval odebírat stanovený počet zboží po určitou dobu, nebo na pravidelné bázi. To je naopak u velkoobchodu běžné, v mnoha případech i závazné. Na rozdíl od velkoobchodu v maloobchodním prodeji neexistuje žádný „dominantní zákazník“, podle kterého by výrobce mohl odhadovat objem výroby pro pokrytí poptávky, potažmo optimalizaci zisku.

V rámci maloobchodu existuje řada nejrůznějších odbytových forem, jako je prodej v pultových prodejnách, samoobslužných prodejnách, supermarketech, hypermarketech, obchodních domech apod. Patří sem i tzv. podomní prodej, prodej prostřednictvím prodejních automatů, telefonu, internetu atd.

3.5.5 Komunikační strategie

„Komunikační strategie zaměřují pozornost na vytváření komunikačních programů, které obsahují cíle komunikace, na jejichž základě jsou formulovány strategie a rozvrženy prostředky rozpočtu. Tyto strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu – v jeho rámci jsou formulovány. Účinnost závisí na volbě složek, případně jejich kombinaci.“³⁷ Ze čtyř výše jmenovaných nástrojů marketingového mixu popisuje marketingovou komunikaci čtvrtý prvek – propagace. Propagace (promotion) je nejznámějším prvkem marketingového mixu. Mnoho lidí si pod pojmem marketing představí reklamu. Ta je ovšem pouze jedním nástrojem komunikačního mixu. Propagace, někdy rovněž označovaná jako komunikační mix, se dle tradičních zdrojů opírá o čtyři základní složky. Jsou jimi *reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej*. Marketingová komunikace představuje veškerou komunikaci organizace vně i uvnitř podniku. Jejím hlavním cílem je ovlivňovat okolí firmy, tak aby došlo ke splnění cílů organizace.

Základem úspěšné marketingové komunikace zůstává získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníků. Náklady na rozsáhlé kampaně ve sdělovacích prostředcích se mohou stát zbytečnou investicí a ztracenou prací, pokud se nepodaří oslovit zákazníky. Jestliže totiž sami zákazníci nebudou mít o nabídku zájem, jestliže je nedokážeme hned na začátku zaujmout, stejně nebudou následné přesvědčování vnímat.

U oslovení zákazníka jsou vždy zvažovány odpovědi na otázky:³⁸

- *komu* je sdělení určeno,
- *co* chceme adresátovi sdělit,
- *co* podstatného by to v něm mělo zanechat (vyvolat), *jaký* dojem (zážitek, efekt),
- *jaké finanční prostředky* hodláme na celou akci vynaložit,
- *jakými kanály* bude sdělení doručeno,
- *jaké* očekáváme od adresáta *reakce*,
- *jak* budeme celou akci řídit a *kontrolovat*,
- *jak* zjistíme, *čeho jsme dosáhli*.

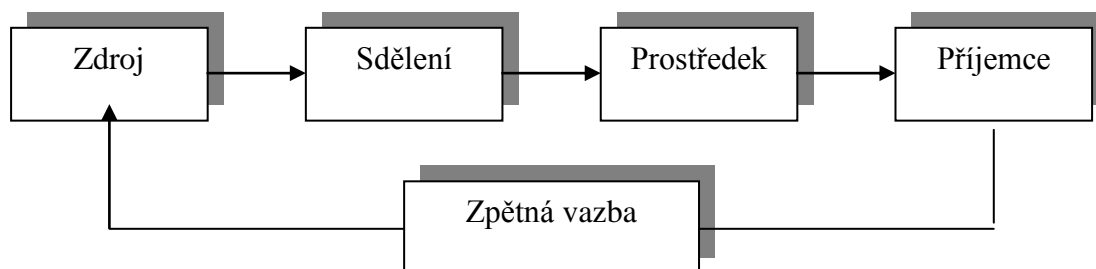
Marketingoví specialisté musí rozumět tomu, jak komunikace probíhá. Obrázek 3. 1. znázorňuje komunikační model s pěti základními prvky, které znázorňují klíčové faktory

³⁷ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, s. 97

³⁸ FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 232

při vytváření účinné komunikace. Zdroj a příjemce představují hlavní strany při komunikaci. Hlavními nástroji komunikace jsou sdělení a prostředek. Zpětnou vazbou je ta část odpovědi příjemce, která se vrací zpět odesílateli.

Obr. 3.1 Klasický komunikační model



Zdroj: HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*.

3.6 Marketingová komunikace

3.6.1 Postup při vývoji účinné komunikace

K vytvoření účinné komunikace je třeba uskutečnit osm hlavních kroků:³⁹

Určení cílového publika

Příjemcem reklamy může být zákazník, spotřebitel, potenciální kupující, ten, kdo rozhoduje o nákupu nebo jej ovlivňuje. Zpravidla se jedná o tržní segment. Bez znalosti publika není možné učinit správný výběr médií, ani návrh zprávy. Při stanovení příjemců je důležitá *analýza image* firmy a výrobků.

Stanovení cílů komunikace

Marketingový komunikátor se musí rozhodnout, jaká má být žádaná odpověď příjemců. Obecným cílem marketingové komunikace je vědět, jak posunout cílového příjemce do vyššího stádia připravenosti k nákupu. Reklamní sdělení může chtít změnit postoj nebo přimět spotřebitele k určitému jednání. K tomu potřebujeme znát odpovědi cílových příjemců, kterými se zabývají *modely hierarchie odpovědí*. Mezi nejznámější

³⁹ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 615

modely hierarchie odpovědí řadíme *Model AIDA* , *Model hierarchie účinků*, *Model přijímání nového a Komunikační model*.

Vytvoření zprávy

Účinná zpráva by si měla získat pozornost a udržet zájem, vytvořit přání a vyvolat činnost. Nejčastěji využívaným modelem pro tvorbu zprávy je model AIDA (Attention – pozornost, Interest – zájem, Desire – touha, Action – jednání). Zpráva se orientuje na řešení čtyř problémů: Co říci (obsah zprávy), jak to říci (struktura zprávy), jak to říci symbolicky (formát zprávy) a kdo to řekne (zdroj zprávy). Zpráva by měla formulovat nějaký druh výhody nebo důvod, proč by měl výrobek příjemce zaujmout – tzv. *apel*. Rozlišujeme tři druhy apelů: Racionální, emocionální a morální.

Výběr komunikačních kanálů

Jedná se o určení sdělovacích prostředků, kterými komunikátor přenáší zprávy. Komunikační kanály dělíme na osobní a neosobní. Kanály osobní komunikace zahrnují osoby komunikující spolu přímo a navzájem. Rozlišujeme zde podpůrné, odborné a sociální kanály. Naopak neosobní komunikační kanály přenášení zprávy bez osobního kontaktu. Jedná se o média (noviny, časopisy, rozhlas, televize, reklamní tabule, plakáty, telefon, internet, dopravní prostředky atp.), atmosféru (prostředí, které posiluje zájem kupujícího) a události (tiskové konference, slavnostní zahájení, sportovní sponzorství).

Určování celkového rozpočtu komunikace

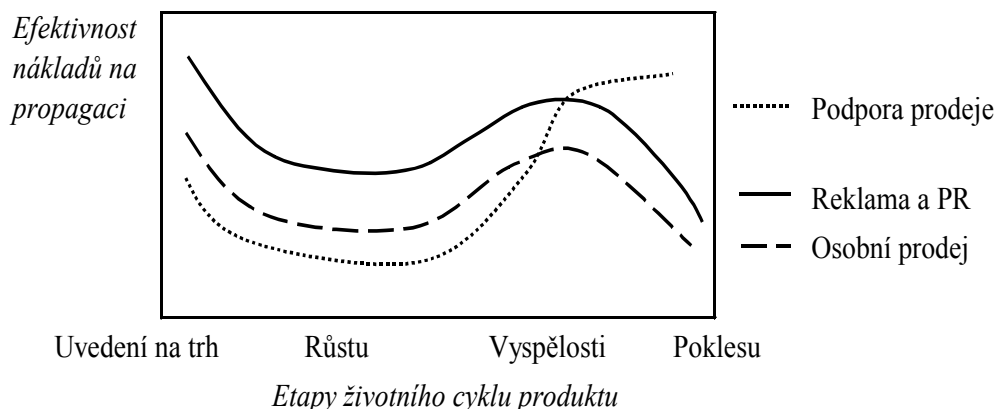
Definování rozpočtu komunikace patří mezi nejobtížnější marketingová rozhodnutí. V praxi bývá předpokládána částka na marketingovou komunikaci zpravidla jasně stanovena zadavatelem předem. Sestavení rozpočtu znamená rozepsání předpokládaných výdajů na jednotlivé nástroje komunikačních kanálů. Rozhodování firem o rozpočtu marketingové komunikace se obvykle provádí pomocí čtyř metod.

- Metodou možností – podle toho, co si firma může dovolit.
- Metodou procenta z příjmů – určité procento prodeje nebo jako procento z prodejní ceny.
- Metodou konkurenční rovnosti – rozpočet dosahující přiměřené publicity vůči konkurenci.
- Metodou cíl a úkol – rozpočet je vytvářen stanovením konkrétních cílů a určením úkolů, pomocí kterých je cílů dosaženo.

Rozhodování o komunikačním mixu

S ohledem na rozpočet a cílový segment musí firma rozdělit komunikaci mezi jednotlivé nástroje komunikačního mixu zmiňované na začátku této kapitoly. V moderním marketingovém pojetí jsou často základní nástroje (reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations) doplňovány o další složky, jako jsou event marketing a sponzoring, direct marketing a on-line komunikaci. Každý komunikační nástroj má své jedinečné vlastnosti a jsou s ním spojeny rozdílné náklady. Aby byly tyto náklady dobře využity, musí marketingový pracovník nástroje dobře znát a vědět, pro jaký tržní segment budou použity. Kotler využití nástrojů komunikačního mixu v jednotlivých etapách životního cyklu produktu znázorňuje následujícím způsobem.

Obr. 3.2 Efektivnost nákladů na nástroje propagace dle stádií životního cyklu



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*.

Měření výsledků marketingové komunikace

Po uskutečnění plánu marketingové komunikace musí propagátor změřit jeho účinek na cílové příjemce. Je třeba se dotázat cílových příjemců, zda poznávající zprávu, zda si na zprávu vzpomínají, kolikrát ji viděli, co si z ní pamatují, jak o ní smýšlejí. Důležitá je rovněž informace, zda reklama dokázala změnit postoje k výrobku a firmě, kolik lidí výrobek koupilo, popř. kolika se líbil.

Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace

Široká škála komunikačních nástrojů, zpráv a příjemců vyžaduje jejich koordinaci a vyvážené využití. Z tohoto důvodu v dnešní době mnoho firem využívá program *integrované marketingové komunikace* (IMC), která vytváří větší soulad záměrů společnosti ve vztahu ke kupujícím a veřejnosti.

3.6.2 Komunikační mix

Reklama

Ačkoliv se v poslední době váha reklamy v komunikačním mixu snižuje, stále představuje nejdůležitější článek marketingové komunikace. Kotler definuje propagaci následovně: „Jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem.“⁴⁰ Jiná definice se více orientuje na chování zákazníka: „Reklama je libovolná forma sdělení veřejnosti s identifikovatelným sponzorem (tedy placená forma) za účelem ovlivnění chování.“⁴¹

Reklama má mnoho forem a způsobů použití. Může propagovat konkrétní produkt nebo také dlouhodobou představu (image), kterou si má veřejnost o firmě vytvořit. Jelikož se jedná o neosobní formu jednosměrné komunikace, je reklama méně přesvědčivá a může být velmi nákladná. Na druhé straně však dokáže prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků oslovit široký okruh veřejnosti. „Hlavními funkcemi reklamy jsou zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní, tedy budování značek (brand building). Z tohoto hlediska je reklama jen velmi obtížně zastupitelná.“⁴²

Základní funkce reklamy lze vymezit jako:⁴³

- Informativní, kdy reklama informuje o novém produktu, o jeho vlastnostech. Účelem této reklamy je vyvolat zájem a poptávku (pull-strategie).
- Přesvědčovací reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku, a jde tudíž o to, aby zapůsobila na zákazníka tak, aby si zakoupil právě náš produkt (push-strategie).
- Připomínací reklama má udržet v povědomí zákazníků produkt i značku, například před nadcházející sezonou.

Příprava konkrétní reklamy a rozhodování o mediálním plánu představuje souslednost následujících kroků, které v mnoha ohledech připomínají otázky pro oslovení zákazníka uvedené v kapitole pojednávající o prvcích komunikačního mixu. Tyto otázky by měly přinést odpovědi, na základě kterých můžeme vytvořit účinnou reklamní kampaň.

- Podstata sdělení – co.
- Cílové publikum – komu.

⁴⁰ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 612

⁴¹ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, s. 99

⁴² KARLÍČEK, M., KRÁL, P., *Marketingová komunikace*, s. 49

⁴³ FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 256

- Poslání – čeho chceme dosáhnout.
- Médium: jakými prostředky.
- Frekvence – jak často.
- Náklady: kolik to bude stát.

Reklama by měla přinášet vždy něco nového, např. nový produkt, sníženou cenu nebo novou značku. Reklama je v dnešní době velmi nákladnou položkou. Především začínající firmy by proto měly umět lépe využívat tzv. podlinkové reklamy, která může být srovnatelně účinná s využíváním obvyklých sdělovacích prostředků, jakými jsou tisk, rozhlas a televize. V současné praxi se stále více dává přednost podlinkovým nástrojům jako jsou podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej nebo public relations, o nichž se ví, že jsou většinou mnohem lacinější a přitom v marketingové komunikaci účinnější.

Podpora prodeje

Tato forma neosobní komunikace, ačkoli je jí někdy a někde chybně přisuzována druhořadá role v celkové komunikační strategii, v současnosti převyšuje u některých produktů ve vyspělých zemích výdaje na reklamu. Zatímco reklama nabízí důvod nákupu, podpora prodeje představuje jednoznačný a konkrétní motiv koupě. Podporu prodeje definujeme jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků, či motivují prodejní personál. Patří sem účasti na veletrzích a výstavách, předvádění produktů, ochutnávky, soutěže, kupony, vzorky, prémie, zvýhodněné ceny, nákupní rabaty, soutěže pro prodejní personál, incentívni programy pro prodejce a další obvykle nepravidelné akce.⁴⁴

Obchodníci pak používají různé metody podpory na místě prodeje. Tyto metody lze kombinovat, ale musí být součástí jednotného programu. Podle cílové skupiny, na kterou je podpora prodeje zaměřena, lze strukturovat následující typy podpor:

- spotřební podpora prodeje;
- obchodní podpora prodeje;
- podpora prodeje obchodního personálu.

Spotřební podpora prodeje využívá celou škálu nástrojů, které často v kombinaci s reklamou mají vést ke zvýšení objemu prodeje a tržního podílu, povzbuzení zájmu

⁴⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*, s. 88-89

o nákup produktu nacházejícího se ve stadiu zralosti, k vytvoření podnětu pro vyzkoušení nového výrobku, případně mají být reakcí na aktivity konkurence.

Podpora na místě prodeje (POS – point of sale, POP – point of purchase) znamená veškeré aktivity na místě skutečného rozhodování o nákupu. V posledních letech je tato aktivita označována jako *instore marketing*. Jedná se o velmi účinný nástroj podpory, neboť působí na zákazníka v momentu, kdy se o nákupu produktu aktivně rozhoduje. Různé výzkumné zdroje ukazují, že u zboží denní potřeby (rychloobrátkové zboží) je přibližně třicet procent nákupů předem plánováno, zatímco sedmdesát procent rozhodnutí je učiněno až na místě prodeje. Jedná se o impulzivní nákup, který je často iniciován prostřednictvím POS materiálů, promočních akcí nebo prezentací výrobků. *POP/POS materiály* bývají umístěny v prostorách maloobchodu či v jeho těsné blízkosti. Jejich hlavním cílem je zviditelnit produkt a značku v okamžiku zákaznickova rozhodování o koupi. V praxi jsou užívány tiskové POS materiály, které jsou reprezentovány různými typy plakátů, letáky, tzv. shelf talkery a shelf woblers, nástěnnými poutači, podlahovou grafikou, samolepkami v prodejní ploše, ale také materiály trojrozměrné (kartonové, plastové, nafukovací a jiné makety výrobků či názvů značek), světelné reklamy, LCD displeje či celé stěny. Moderní typy POP materiálů působí intenzivněji na více smyslů zákazníka a vyvolávají silné emoce. Stimulují nejen zrak, ale i hmat (zákazník může zboží ohmatat), čich (používají se barvy s různými vůněmi). Tímto způsobem získává zákazník informace o produktu přes všechny své smysly.

Hlavní doporučení týkající se optimalizace využití POP aplikací:⁴⁵

- POP nesmí zákazníkům překážet
- Umístění POP by mělo vycházet z pohybu cílové skupiny po dané prodejně, mělo by respektovat pravidlo „výšky očí“.
- U POP je třeba dát pozor na vyprodanost propagovaných výrobků.
- Přemísťování zboží na jiná místa, než jsou zákazníci zvyklí, způsobuje velmi negativní stresující faktor. Doporučuje se vytvoření navigačního systému v prodejně, což může být využito jako komerční komunikace.
- Digitální média mohou být rovněž využita jako primární informační kanál pro novinky a cenové akce.

⁴⁵ BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D., et al., *POP – In-store komunikace v praxi*, s. 76-77

- Je vhodné zvážit lepší využití neregálových dekorací. Mnohdy jsou tyto plochy z hlediska komunikace „hluchými místy“.

Propracovanou techniku podpory na místě prodeje představuje merchandising, což je prezentace zboží v regálech maloobchodních prodejen způsobem, který optimalizuje prodejní potenciál výrobku. Jeho cílem je podněcovat vizuální, sluchové i čichové vnímání zákazníka, stimulovat jeho rozhodování a v optimálním případě vést k nákupu.

ABZ.cz: slovník cizích slov definuje merchandising jako: „Soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.; Souhrn činností, jež jsou vykonávány v prostorách prodejen s cílem zlepšit všeobecnou vizualitu v místech vystavení produktů.“ Jeho hlavním cílem je „zajištění odpovídajícího stavu zásob, vystavení zboží v prodejně a zvýšení atraktivity prodejního místa.“⁴⁶

V podstatě jde v merchandisingu o to, aby zboží bylo vystaveno takovým způsobem, který optimalizuje prodej obchodníka. Úloha merchandisingu vzrůstá s úbytkem prodejních sil v prodejnách. „Merchandising supluje funkci prodavačů – oslovuje zákazníky.“⁴⁷

Merchandising zahrnuje například: umístění zboží v prodejně (řazení výrobků, uspořádání dle trvanlivosti atp.), péči o místo prodeje (čistota, vyškolený personál atp.), podporu prodeje (ochutnávky, stojany atp.). Do této kategorie zařazujeme rovněž způsob osvětlení prodejního prostoru, značení prodejních tras a využívání celé řady speciálních značkově zaměřených displejů (stojany, nabídkové sestavy), kreativních obalů výrobků, košů nabízejících zboží v akci, zvýrazněného aranžování apod.

Při vystavování zboží je třeba dodržet tyto zásady:⁴⁸

- praktičnost,
- estetičnost,
- zachování přehlednosti a orientace v prodejně,
- logiku následnosti sortimentu a jeho seskupování,
- systematickosti uspořádání zboží v regále (podle značek, velikostí, chutí apod.).

⁴⁶ ABZ.cz: slovník cizích slov [on-line]. 2013 [cit. 2013-10-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz>>.

⁴⁷ ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*, s. 178

⁴⁸ Tamtéž, s. 178

Ze závěrů studií zabývajících se pohybem a chováním lidí v prodejnách vyplývá, že v prodejní jednotce existují atraktivní, méně atraktivní a zcela neatraktivní umístění zboží (zóny).

Sekundární umístění výrobků do přenosných nebo akčních stojanů je výrazným prvkem merchandisingu. Umožňuje umístění výrobku v provozovně ještě na jiném místě, než je klasický prodejní regál, čímž dochází ke zdvojené přítomnosti výrobku v prodejně a tím i vyšší viditelnosti. Výzkumy potvrzují, že při sekundárním umístění zboží lze dosáhnout nárůstu prodejů až o šedesát procent.

Osobní prodej

Osobní prodej je velice efektivním nástrojem komunikačního mixu. Přes rychlý rozvoj moderních komunikačních technologií a médií hraje významnou roli v marketingové komunikaci mnoha firem. „Osobní prodej lze definovat jako ústní prezentaci výrobku či služby jednomu či více zájemcům za účelem prodeje.“⁴⁹

Ve srovnání s ostatními nástroji marketingové komunikace dochází při osobním prodeji k bezprostřednímu osobnímu působení na zákazníka. Přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem je mnohem účinněji při ovlivňování postojů, zvyklostí a stereotypů a snadněji dokáže přesvědčit o přednostech nové nabídky. Další výhodou osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba, která prodejcům pomáhá lépe pochopit přání a potřeby zákazníků. Na základě těchto informací mohou firmy ušít nabídku podle individuálních potřeb, což vede ke zvýšení věrnosti zákazníků a napomáhá k dlouhodobým vztahům založeným na vzájemné důvěře.

Na druhou stranu je nutné konstatovat, že efektivní využití osobního prodeje nastává při oslovení malé cílové skupiny. Rozsah působení oproti reklamě je podstatně omezenější. Velkou nevýhodou je averze zákazníků vůči osobnímu prodeji na trhu B2C. Osobní prodej by měl být prováděn citlivě a ohleduplně, prodejce by se měl vyvarovat nátlaku. Naopak na trhu B2B je většinou vnímán pozitivně a je proto stále jedním z nejvíce používaných nástrojů. Výborně se uplatňuje při komunikaci na vysoce specializovaných segmentech trhu, které by byly ostatními nástroji komunikačního mixu obtížně dostupné.

⁴⁹ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, s. 115

Zvláštní případ osobního prodeje je multilevel marketing, u nás označovaný jako víceúrovňový marketing. „Jedná se o přímý prodej prostřednictvím sítě nezávislých distributorů postupně přijímajících a zaučujících své další spolupracovníky, prodejce.“⁵⁰

Public relations

Public relations (PR) jsou disciplínou komunikačního mixu zahrnující širokou škálu programů pro podporu a ochranu image firmy a jejích produktů. „Public Relations (česky je lze chápat jako „vztahy s veřejností“) představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“⁵¹

Tyto klíčové skupiny (tzv. stakeholders) pomáhají organizacím dosahovat jejích cílů, ale mohou jim v tomto úsilí rovněž bránit. Do těchto skupiny patří zaměstnanci, majitelé a akcionáři organizace, investoři, sdělovací prostředky, novináři, místní obyvatelé, dodavatelé a úřady.

Nejdůležitější úkoly pracovníků PR jsou podle Foreta následující:

- Vztahy s tiskem – prezentace novinek a informací týkající se společnosti v tom nejlepším světle.
- Publicita produktů – snaha co nejlépe zveřejňovat informace týkající se specifických produktů.
- Korporátní komunikace – podpora chápání společnosti prostřednictvím vnitřní a vnější komunikace.
- Lobbying – jednání se zástupci zákonodárců a státních úředníků ohledně podpory či zamítnutí legislativních opatření.
- Poradenství – doporučení managementu ohledně veřejných záležitostí a pozice společnosti v dobách dobrých i zlých.

Public relations obvykle neslouží k tomu, aby bylo zákazníkům něco nabízeno nebo prodáváno. PR pouze poskytuje aktivity, které oslovují veřejnost a přispívají ke zlepšení image a pozice firmy v očích veřejnosti. Public relations jsou zpravidla nejvíce využívány v krizových situacích (havárie, kalamity, skandály), kdy mají za úkol zachránit dobré jméno firmy v očích veřejnosti.

⁵⁰ FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 302

⁵¹ FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 307

Hlavní nástroje PR jsou uváděny pod zkratkou PENCILS:

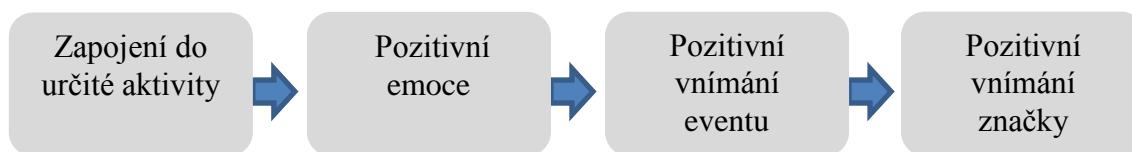
- P – publikace (publications) - časopisy společnosti, výroční zprávy, brožury pro potřeby zákazníků, atd.
- E – veřejné akce (Events) - sponzorování sportovních nebo uměleckých akcí, či prodejních výstav.
- N – novinky (News) - příznivé zprávy o společnosti, jeho zaměstnancích či produktech.
- C – angažovanost pro komunitu (Community involvement activities) - vynakládání peněz a času na potřeby místních společenství (nadací atd.).
- I – nosiče a projevy vlastní identity (Identity media) - hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání atd.
- L – lobbystické aktivity (Lobbying activities) - snaha o prosazení příznivých a zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření.
- S – aktivní sociální odpovědnost (Social responsibility) – jedná se o budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti podniku.

Event marketing a sponzoring

Události (eventy) a sponzorování (sponzoring) jsou částečně součástí public relations. Pod termínem event marketing (zážitkový marketing) vnímáme aktivity spojené s emocionálními zážitky, které mají vzbudit pozitivní pocity a zvýšit tak oblíbenost určité značky. Tyto zábavné a společenské programy mají zpravidla podobu street show, road show (turné po vybraných městech), akcí v místě prodeje nebo akcí pro významné zákazníky. Jedná se o programy pro zaměstnance (teambuilding), workshopy, oslavy pro firemní partnery atp. Aktivní účast cílové skupiny na marketingových eventech vyvolává u účastníků pozitivní emoce spojené s danou značkou a následně i pozitivní hodnocení značky. „Hlavním funkcí event marketingu je tedy zvyšování oblíbenosti značky, resp. posilování emocionální složky postoje cílové skupiny k dané značce.“⁵² Event marketing rovněž zvyšuje loajalitu zákazníků ke značce a zvyšuje povědomí o značce a vyvolává pozitivní WOM a druhotnou publicitu.

⁵² KARLÍČEK, M., KRÁL, P., *Marketingová komunikace*, s. 137

Obr. 3.3 Podstata event marketingu



Zdroj: KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*.

Význam sponzoringu (sponzorování) pro komunikaci se zákazníkem a pro celkovou podnikovou komunikaci má v současné době rostoucí tendenci. Sponzorem je zpravidla podnikatelský subjekt, ale také třeba státní organizace, která poskytuje sponzorovanému finanční, materiální či jinou pomoc. Za tuto podporu obvykle požaduje protislužbu v podobě propagace své firemní či produktové značky. Na rozdíl od event marketingu se sponzorující firma ke sponzorovanému pouze připojuje, aby ji využila jako vhodného média pro oslovení své cílové skupiny. V případě zážitkového marketingu firma sama danou událost organizuje. Protože sponzoring dokáže oslovit velké masy spotřebitelů, představuje efektivní nástroj ke zvyšování povědomí o značce a posiluje její image. V tomto ohledu se jeho funkce prolínají s event marketingem i reklamou. Propojení mezi značkou a sponzorovanou akcí lze posílit v případě, že se účastníci akce dostanou do přímého kontaktu s produkty firmy.

Direct marketing (přímý marketing)

Původně začínal přímý marketing formou zasílání objednávkových katalogů a přímých zásilek. Následně se začaly objevovat nové formy přímého marketingu, jako jsou telemarketing, rozhlasové a televizní vysílání s možností objednávek a v poslední době je stále oblíbenější elektronické nakupování. Jedná se o přímý neosobní prodej prostřednictvím médií. Pomocí těchto marketingových nástrojů získávají firmy přímé objednávky od cílových nebo potencionálních zákazníků. Do direct marketingu bývá zařazován i víceúrovňový systém prodeje, tak zvaný multi level marketing (MLM), který vytváří síť prodejců. Jelikož se jedná o bezprostřední kontakt prodávajícího s kupujícím, je tento systém řazen spíše do přímého prodeje. Direct marketing je možné vnímat jako určitý substitut osobního prodeje. Dokáže totiž získávat nové zákazníky a také navyšovat prodej stávajícím zákazníkům.

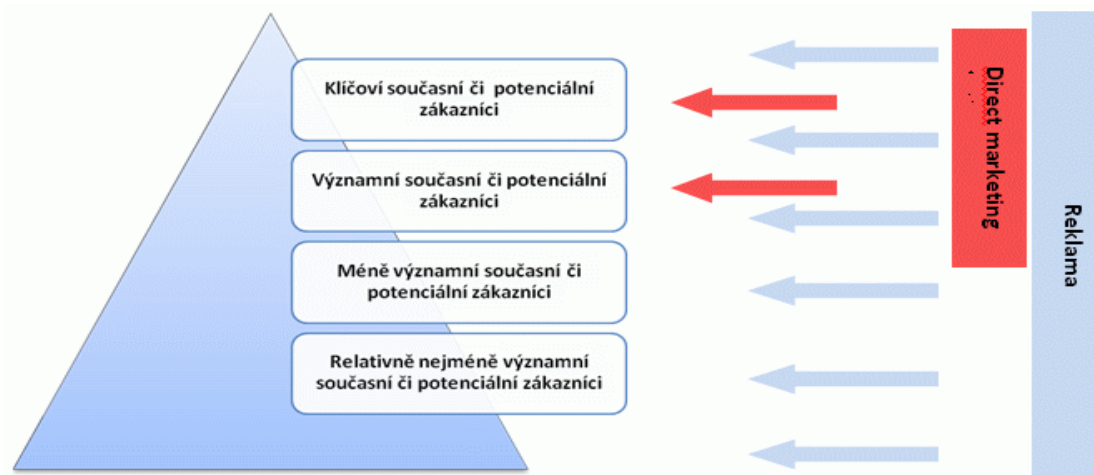
Současný základ direct marketingu je tvořen komplexními databázemi informací o zákaznících. Ty mohou obsahovat záznamy předchozích nákupů prostřednictvím

magnetických karet, reakcí na zaslané nabídky, ale i osobní údaje. Hovoříme zde o databázovém marketingu.

Za nejvýznamnější nástroj direct marketingu neboli přímého marketingu je považován direct mailing, tedy předávání marketingových sdělení prostřednictvím adresných poštovních či kurýrních zásilek. V současnosti firmy začaly ve větší míře využívat rovněž e-mailingu. Ten je oproti direct mailingu levnější, avšak je omezen přísnější legislativou. Mezi další nástroje přímého marketingu patří katalogy, neadresná roznáška, telemarketing, mobilní marketing, reklama s přímou odezvou a teleshopping.

Oproti reklamě, která se zaměřuje na široké skupiny lidí, se direct marketing orientuje na úzké segmenty (mikrosegmenty) nebo i na jednotlivce. Oslovuje jedince, kteří jsou pro organizaci nejperspektivnější a omezuje tím plýtvání finančními prostředky na méně ziskové skupiny.

Obr. 3.4 Zaměření direct marketingu a reklamy



Zdroj: KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*.

Mezi výhody direct marketingu nesporně patří:⁵³

- zacílenost na jasně vymezený a smysluplný segment;
- efektivnost zacílené a oboustranné komunikace, umožňující vytvořit osobnější vztah se zákazníkem;
- možnost kontrolované, měřitelné reakce na nabídku;
- dlouhodobost využívání; čím déle se s ním totiž pracuje, tím může být lepší, bohatší na získané a využitelné informace.

⁵³ FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 348

4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU

Koncern Saint-Gobain byl založen roku 1665 ve Francii za vlády Ludvíka XIV, kdy vystavěl zrcadlový sál v Chateau de Versailles. Dnes je jednou ze sta největších skupin světa. Působí ve více než 50 zemích světa, je jedničkou na trhu téměř ve všech oborech, v nichž působí. Je také evropskou jedničkou na trhu distribuce stavebních materiálů.

Osmdesát hlavních měst světa a více než sto velkých světových metropolí využívá potrubní vedení vyrobená koncernem Saint-Gobain. Každé druhé auto, které jezdí na evropských silnicích má skla vyrobené koncernem Saint-Gobain a například jedna pětina domů v USA využívá izolace vyrobené koncernem Saint-Gobain.⁵⁴

S narůstající konkurencí na trhu dochází v Evropě k rozvoji mezinárodního obchodu, což vede k rozšiřování výrobních aktivit společnosti za hranice Francie. V rámci expanze společnosti vznikají nové výrobní jednotky v Německu (1857), Itálii (1889) a Španělsku (1904). Tyto země se dodnes významně podílejí na celkové produkci koncernu. Od roku 1831 působí Saint-Gobain také na území Severní Ameriky.

I v první polovině 20. století se společnost plně věnuje výrobě skla. Pod vlivem diverzifikace v odvětví však dochází ke specializaci na výrobu nových materiálů, jako jsou lité trubky, sklovláknité materiály a izolace. Ke konci dvacátého století pak rozšiřuje svou činnost i do dalších odvětví jako je výroba stavebních materiálů a jejich distribuce.⁵⁵

V dnešní době patří do koncernu více než 1 200 samostatných firem, které působí v 55 zemích světa a jsou rozděleny do pěti hlavních divizí koncernu:⁵⁶

- distribuce stavebních materiálů,
- sklo,
- stavební výrobky,
- ušlechtilé materiály,
- obalová technika.

S více než 200 000 pracovníků, které Saint Gobain zaměstnává, vytvořila skupina v roce 2009 roční obrát ve výši 51 mld. € a zisk 1,5 mld. €.

⁵⁴ *Raab Karcher staviva – Představení společnosti*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011.

⁵⁵ *RK magazín – Saint-Gobain Building Distribution*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2008, s. 7.

⁵⁶ *Raab Karcher staviva – Představení společnosti*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011.

Součástí koncernu Saint-Gobain je evropská divize distribuce stavebních materiálů, která provozuje svoji činnost pod názvem Saint-Gobain Building Distribution. Tato společnost je charakterizována následujícími údaji:⁵⁷

- je dnes největším distributorem stavebních materiálů v Evropě, přestože tato divize byla založena v roce 1996,
- tvoří roční obrat 19,48 mld. Euro, z čehož je dnes více než 50 % realizováno mimo domovskou zemi Francii,
- zaměstnává více než 72 600 pracovníků,
- vlastní několik sítí se stavebními materiály, mezi nejznámější patří Point.P, Cedeo, Lapeyre la mason, KparK, Platforma, Jewson, Graham, Raab Karcher, Telhanorte, Dahl aj.,
- provozuje více než 4 000 prodejen ve 24 zemích světa.

V ČR je tato společnost zastoupena společností Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o., která zde vlastní síť prodejen stavebních materiálů, známou pod značnou Raab Karcher.

Firma Raab Karcher vznikla v roce 1848 v německém Falcku, založili ji společníci Carl Raab a Carl Heinrich Karcher. Původní obchod s uhlím později rozšířily další produkty, jako dřevo, stavební hmoty, topné oleje, chemické výrobky a další. Od roku 1998 firma působila v rámci obchodní společnosti Stinnes AG, součásti koncernu VEBA. „1. 1. 2000 se stala novým majitelem skupiny Raab Karcher francouzská společnost Saint-Gobain, která působí na celosvětovém trhu skla, konstrukčních a ušlechtilých materiálů. Dnes působí značka Raab Karcher v ČR pod křídly společnosti SAINT-GOBAIN Building Distribution CZ, spol. s r.o.“⁵⁸

Znalost značky Raab Karcher je na českém trhu relativně krátká. Byla vybudována na základech státního podniku Staviva, který působil v bývalém Československu a v roce 1989 byla jeho celostátní působnost restrukturalizována na 10 samostatných podniků. Vedení těchto 10 podniků podalo na začátku devadesátých let privatizační projekt s cílem podniky opět spojit a za přispění zahraničního kapitálu transformovat jeden subjekt v akciovou společnost. Na základě mnohých akvizičních zkušeností vstoupil Raab Karcher

⁵⁷ RK magazín – Saint-Gobain Building Distribution. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2008, s. 8.

⁵⁸ Raab Karcher staviva – O nás. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011.

do vedení nově vzniklého státního podniku, aby dne 15. 9. 1993 převzal podpisem smlouvy s Fondem národního majetku většinový podíl státního podniku Staviva. Tímto dnem se začala psát historie značky Raab Karcher na českém trhu. Právním subjektem přebírající podíl státního podniku se stala společnost Raab Karcher Staviva a.s.⁵⁹

V druhé polovině devadesátých let je optimalizována síť prodejen. Vedle rekonstrukcí stávajících budov byly realizovány i výstavby nových středisek. Firma se zaměřila na optimalizaci sortimentu a došlo k nárůstu obrátů a zisku. V několika letech po vstupu na český trh se firma Raab Karcher Staviva a.s. stala jedním z nejsilnějších hráčů na trhu. Rok 2000 přinesl v historii společnosti další významnou změnu, kdy celou evropskou síť prodejen Raab Karcher převzal francouzský průmyslový koncern Saint-Gobain. Pod křídly tohoto koncernu došlo k akvizici společnosti BayWa ČR, výstavbě dalších nových obchodů a uvedení nových úspěšných obchodních značek na český trh. S ohledem na stále se rozrůstající aktivity společnosti došlo dne 6. 5. 2008 ke změně názvu společnosti na Saint-Gobain Building Distribution CZ.⁶⁰

SAINT-GOBAIN Building Distribution CZ, spol. s r.o.

Společnost SGBD CZ je součástí rozsáhlého koncernu Saint-Gobain, který je dnes akciovou společností se sídlem v Paříži. V České republice je koncern Saint-Gobain zastoupen kromě firmy SGBD CZ i dalšími společnostmi, které patří do divize Distribuce stavebních materiálů. Jsou to např.: SG Vertex, SG Orsil, SG Sekurit, SG Advanced Ceramics, SG Abrasives, IZOLAS, SG trubní systémy, VEHA, SG Sklo ČR, SG Weber Terranova, SG Slévárna, SG Ecophon CZ, SG Services, W. A.W. a další.

Společnost SGBD CZ v současné době zaměstnává cca 540 zaměstnanců v hlavním zaměstnaneckém poměru a roční obrát činí cca 2,5 miliardy Kč. Hlavní činnost firmy tvoří distribuce stavebních materiálů.

Se svými 50 obchodními středisky známými pod obchodní značkou Raab Karcher, které jsou k dispozici takřka ve všech regionech, tvoří druhou nejrozsáhlejší a nejdostupnější síť prodejen se stavebními materiály v ČR. Ve svých prodejnách nabízí více než 60 tisíc certifikovaných produktů od renomovaných výrobců z ČR i ze zahraničí.⁶¹

⁵⁹ *RK magazín – Saint-Gobain Building Distribution*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2008, s. 6.

⁶⁰ *RK magazín – Saint-Gobain Building Distribution*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2008, s. 6.

⁶¹ *Raab Karcher staviva – O nás*. Rudná: Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011.

Nejfrekventovanější materiály firma nabízí pod vlastní značkou NOVIPro. Jedná se především o izolační materiály, omítky, štuk, maltu, lepidla, silikony, tmely a vybraný sortiment nářadí. V sortimentu obkladů a dlažeb je vlastní značka zastoupena pod názvem LA FUTURA.

Společnost disponuje kvalifikovaným personálem, který nabízí kvalitní poradenství, dokáže pomoci při projektování staveb, vizualizaci koupelen, fasád apod.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Externí analýza

5.1.1 Analýza STEP

Tato analýza spočívá v hodnocení faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na činnost podniku. Sleduje možné účinky těchto faktorů a jejich potenciální budoucí význam ve vztahu k činnosti podniku. Hlavní faktory jsou řazeny do oblasti sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory reprezentují kulturní úroveň a erudovanost vybrané společnosti s ohledem na zastoupené etické normy. Hlavními ukazateli jsou věková struktura obyvatelstva, struktura podle pohlaví, povolání a příjmu, úroveň rodiny a jejího vnitřního života, kulturní hodnoty a tradice, školský vzdělávací systém a jeho úroveň, náboženství a filozofie, zájmy a móda.

Kupní chování zákazníků na trhu občanských a bytových staveb se projevuje v rostoucí popularitě dřevostaveb. V roce 2009 představoval podíl dřevostaveb na počtu dokončených rodinných domů 5 %. Dřevěné stavby mají v oblasti funkce, architektonických aspektů, ekonomie a ekologie v České republice zatím skrytý a nevyužitý pozitivní potenciál. Mobilita mladé české generace predikuje růst zájmu o dřevostavby z důvodu použití ekologických materiálů. Na trhu je tento trend zřejmý rostoucím prostorem na veletrzích, medializace v tisku a televizi, vznikající internetové portály. Zvyšování cen energie má za následek růst poptávky po energeticky efektivní výstavbě a opatřeních směřujících ke snížení spotřeby ve stávajících domech. Možnosti úspor při provozu je značný, 40 % pouhým zateplením, optimálně 70 % u novostaveb v nízkoenergetickém standardu, 90 % v energeticky pasivním standardu. Význam relativního poklesu spotřeby energie představují strategické dokumenty Evropské komise, či definovaná stupnice energetické náročnosti budov platná od roku 2013, popřípadě zavádění energetického auditu. Dalším faktorem ovlivňující chování spotřebitele je vývoj IT a silné nároky uživatelů na komfort, automatizace úspor energie apod. Zřetelná

je změna funkce bytu s ohledem na způsob života spotřebitele (nárůst nároků na plošný standard v centrální místnosti bytu, časová náročnost zaměstnání – nutnost práce i doma, vyšší nároky na délku a kvalitu spánku, zvyšující se konzumní styl života, obytná kuchyně, tj. kuchyň + jídelna + obývací pokoj, apod.). Společnost SGBD CZ by měla tyto trendy ve stavebnictví zařadit do své strategie plánování produktů a optimalizování výrobní řady s ohledem na zajištění pokrytí trhu v následujících letech.

Technologické faktory

Tyto faktory úzce souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem. Stavebnictví představuje kapitálově intenzivní odvětví s důrazem na dodržování technologických postupů. Jako celek vykazuje vstřícnost pro realizaci nových stavebních prvků, materiálů a technologií, ale také v případě změny podnikového systému a jeho infrastruktury v souvislosti s ICT. Silným aspektem je použití softwarových systémů ERP, které obsahují moduly pro řízení činnosti podniku, typicky zahrnující moduly pro finance, výrobu, prodej, účetnictví, personalistiku, správu zásob, skladů, logistiku, e-business. Prostřednictvím moderních systémů je umožněno řízení podniku na všech řídicích úrovních, tj. operativní, taktické a strategické.

Díky výzkumům zaměřeným na nové materiály používané ve stavebnictví jsou na trh uváděny nové standardy zdravého a příjemného bydlení. To platí nejen pro novostavby, ale i opravy či modernizace bytů a domů. Zdravému prostředí obytných prostor je v dnešní výstavbě věnována vysoká pozornost. Vyšší důležitost je přikládána pouze bezpečnosti. Velký důraz je kladen na stabilitu budov, uživatel nebo návštěvník nesmí být ohrožován zdravím škodlivými látkami nebo prachovými částicemi, které s sebou nesou riziko alergií a v neposlední řadě zvyšují frekvenci úklidu. V praxi se objevily nové pojmy, jako je vzduchotěsnost stěn a oken a jejich tepelná izolace, které vznikly z důvodu požadavku na co nejnižší tepelné ztráty při užívání bytových a rodinných domů. „To konkrétně znamená, že zatímco si domy stavěné cca před 20 lety dokázaly zavřenými okny za jedinou hodinu vyměnit s okolím dvojnásobek až několikanásobek objemu vzduchu, dnešní dům si vymění jen 60 % objemu vzduchu, nejlepší pasivní domy jen 20 %. Ještě nápadnější to je u ztrát tepla. Dnešní „běžné“ pasivní domy ztrácí svým provozem 20 kWh tepelné energie vztahované na 1 m² obytné plochy za kalendářní rok. Ty nejlepší 8 kWh

až magickou nulu. Již řečené starší domy ztrácely i přes 500 kWh/rok/m²!⁶² Těsnost celé budovy má však za následek, že obyvatelé domu vydýchávají vzduch rychleji, než kolik stačí těsná okna vyměňovat. Stavby mají problémy s nadměrnou vlhkostí, se zvýšeným obsahem oxidu uhličitého a dalšími škodlivinami, které zhoršují kvalitu vnitřního prostředí a mohou ohrožovat jejich obyvatele. Patří mezi ně látky uvolňující se z vnitřního vybavení, nábytku, stavebních materiálů, zařizovacích předmětů a chemikálií používaných při úklidu. Jedná se o formaldehyd, azbest, uhlovodíky, radon, ozón, oxidy dusíku a oxidy síry a těkavé látky. V budovách s netěsnými výplněmi otvorů bylo základní větrání zajištěno infiltrací, tedy přirozeně, netěsnostmi oken a dveří. To je v současné době nahrazováno častým jednorázovým větráním. S ním ale vnikají do domácností nečistoty, nebezpečné plyny, prach a hluk. Z hlediska ekonomických nákladů je toto přirozené větrání okny nevýhodné především v zimních měsících, protože vnitřní teplý vzduch i s teplem je vypouštěn a vnější chladný vzduch je následně ohříván na požadovanou vnitřní teplotu.

Na trhu v současné době operují firmy zabývající se řešením nuceného větrání prostřednictvím rekuperačních jednotek, novými metodami vytápění pomocí tepelných čerpadel a získáváním elektrické energie z přírodních zdrojů. Všechny tyto aspekty sehrávají významnou roli ve výběru materiálů při novostavbách i rekonstrukcích, ve výběru realizačních firem, které stavby provádějí a v neposlední řadě mají vliv na dodavatele stavebních materiálů, kteří se svým sortimentem přizpůsobují trhu a hledají možnosti navýšení obrátu.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory patří především životní cyklus podniku, vývoj domácího hrubého produktu, inflace, nezaměstnanost, nabídka peněz, úroková míra, dostupnost energie apod. Činnost firmy SGBD CZ úzce souvisí s oblastí stavebnictví. České stavebnictví již pátým rokem zůstává v hluboké recesi. Stavební produkce se v prvním pololetí roku 2013 snížila o 12,8 % oproti prvnímu pololetí roku loňského. Množství developerských projektů v posledních letech výrazně kleslo. Loňským propadem HDP dále pokračoval sestupný trend české ekonomiky. Zatímco údaje za druhé čtvrtletí 2013 přinesly naději, že se české ekonomice podařilo konečně zbavit velmi dlouhé recese, čerstvá data za 3. čtvrtletí přináší nepříjemné vystřízlivění z tohoto snu. Hrubý domácí

⁶² STAVEBNICTVI3000.CZ – Technická zařízení - Centrum bytových proměn míří na kvalitu vnitřního prostředí. Praha: Redakce , 2013.

produkt klesl o 0,5 procenta ve srovnání s předchozím čtvrtletím, v meziročním srovnání se pokles prohloubil ze 1,3 na 1,6 %. Ekonomické prostředí je zatíženo úspornými opatřeními vlády. České domácnosti zůstávají opatrné a neutrácejí, jejich příjmová situace se spíše zhoršuje. Jaký dopad bude mít nedávná devizová intervence ČNB, ukáže čas, mnoho odborníků se ale shoduje, že oslabení české koruny nevyvolá kýžený efekt vyššího utrácení domácností. To vše jde ruku v ruce se špatnou situací na trhu práce. Nezaměstnanost v minulém roce dosáhla 9,3 % a již pátým rokem v řadě neklesá pod hranici 8 %. Významným faktorem je výše reálného důchodu, která ovlivňuje koupěschopnost zákazníků a poptávku po službách a produktech firmy. Úroveň příjmů výrazně ovlivňuje růst inflace, jejíž míra v loňském roce vzrostla na 3,3 %, což je nejvyšší hodnota za poslední čtyři roky. Je to důsledek zvýšení sazby DPH, deregulace nájemného a růstu nákladů na energie. V poslední době jsme mohli zaregistrovat i pozitivní informace o nepatrném zvýšení stavební výroby, přesto ale zůstává hlavním problémem nedostatek zakázek a tlak na snížení cen, firmy jsou často nuceny nabízet svoji práci pod cenou. To je patrné na vývoji cen stavebních prací, které od roku 2008 stále klesají. Základním předpokladem pro úspěch firem jako je SGBD CZ je ekonomický růst, který je zásadní pro investice, development a stavebnictví.

Marketingové prostředí je z pohledu makroekonomických ukazatelů charakterizováno následujícími údaji:⁶³

- Vývoj inflace – zvyšující se trend od roku 2009 se v roce 2013 zastavil.

Tabulka 5.1 Vývoj inflace

| Vývoj inflace v % | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 4,7 | 1,8 | 0,1 | 2,8 | 1,9 | 2,5 | 2,8 | 6,3 | 1 | 1,5 | 1,9 | 3,3 | 1,4 |

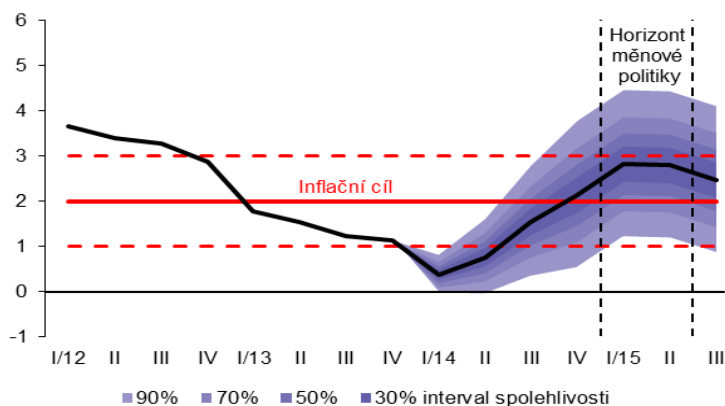
Zdroj: zpracováno autorem

Prognóza růstu inflace

Celková inflace se počátkem roku 2014 výrazně sníží, na horizontu měnové politiky se pak bude pohybovat v horní polovině tolerančního pásma cíle.

⁶³ Český statistický úřad – Statistiky-Makroekonomické údaje. Praha : ČSÚ, 2013.

Obr. 5.1 Prognóza růstu inflace



Zdroj: www.cnb.cz; zveřejněno 6. 2. 2014

- HDP – pokles růstu HDP

Tabulka 5.2 Vývoj HDP

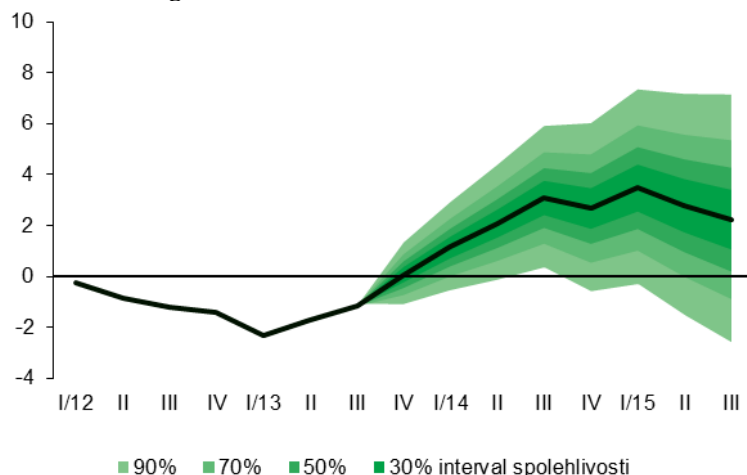
| HDP | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 4,2 | 3,1 | 2,1 | 3,8 | 4,7 | 6,8 | 7,0 | 5,7 | 3,1 | -4,5 | 2,5 | 1,8 | -1,0 |

Zdroj: zpracováno autorem

Prognóza růstu HDP

HDP se od počátku roku 2014 vrátí k růstu díky oživení zahraniční poptávky a uvolnění měnových podmínek prostřednictvím kurzu koruny.

Obr. 5.2 Prognóza růstu HDP



Zdroj: www.cnb.cz; zveřejněno 6. 2. 2014

- Vysoká míra registrované nezaměstnanosti:

Tabulka 5.3 Vývoj nezaměstnanosti

| Míra registrované nezaměstnanosti v ČR | | | | | | | | | | | | |
|--|------|-------|--------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 ¹⁾ | 2004 ²⁾ | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 8,90 | 9,81 | 10,31 | 10,33 | 9,47 | 8,88 | 7,67 | 5,98 | 5,96 | 9,24 | 9,57 | 8,62 | 9,36 |

Zdroj: zpracováno autorem

Výpočet Registrované míry nezaměstnanosti:

¹⁾ Metodika platná do 30. června 2004 - podíl počtu registrovaných uchazečů na pracovní síle.

²⁾ Nová metodika platná od 1. července 2004 - podíl počtu dosažitelných uchazečů k pracovní síle.

- Pokles průměrné reálné mzdy

Tabulka 5.4 Vývoj reálné mzdy

| Průměrné reálné mzdy | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | 3,9 | 6,1 | 5,7 | 3,4 | 3,0 | 4,0 | 4,3 | 1,4 | 2,3 | 0,7 | 0,6 | -0,6 |

Zdroj: zpracováno autorem

- Pokles cen stavebních prací

Tabulka 5.5 Vývoj cen stavebních prací

| Ceny stavebních prací | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 4,1 | 4,0 | 2,7 | 2,2 | 3,7 | 3,0 | 2,9 | 4,1 | 4,5 | 1,2 | -0,2 | -0,5 | -0,7 |

Zdroj: zpracováno autorem

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory souvisí s rozdělením moci mezi lidmi, zahrnují faktory týkající se stability vlády, daňové politiky, regulace zahraničního obchodu, ochrany životního prostředí apod. Pro úspěšné fungování firmy SGBD CZ je nezbytné stabilní a zákonem jasně definované legislativní prostředí. Politická nestabilita může souviset s častým střídáním vlád, které jsou rozdílně zaměřeny. To, co jedna vláda prosadí, další vláda zruší a začíná často znovu od nuly. Firmy mohou jen těžko předvídat, jaká vláda a v jakém složení se dostane k moci a tudíž nemohou predikovat programy, které budou jednotlivé vlády podporovat. Také časté změny v daňovém systému jsou pro chod firmy zásadní. Společnosti zaměstnávající velké množství pracovníků proto sledují výši odvodů.

Zvyšování daňové zátěže může v krajním případě vést některé společnosti až k odchodu z českého trhu. Dalším ukazatelem může být například v nedávné době zvýšená úroveň minimální mzdy. Pro rozvoj firmy by hrálo významnou pozitivní roli spuštění projektů s dotačními tituly, a to především pokud by bylo čerpání dotací nezkorumpované. Projekty jako je například projekt Zelená úsporám má potenciál k oživení stavebního trhu. Stejně tak by mohly v oblasti stavebnictví pomoci investiční pobídky.

5.1.2 Analýza mezoprostředí, trhu

Oblast stavebních činností a stavebních hmot je v dlouhodobém útlumu, který byl odstartován ekonomickou recesí v roce 2009. V obavě před zvýšeným rizikem investic spojeným s klesající cenou a poptávkou po nových bytech jsou bankovní úvěry v podnikatelské sféře orientované na stavební výrobu omezeny pouze na ověřené projekty s jistou návratností. Množství velkých developerských projektů se tím radikálně snížilo. Náznaky zlepšení ve stavebnictví zůstávají zatím ojedinělé a sektor je stále ve velkém útlumu. Během příštího roku se sice dá čekat obrat k lepšímu spolu s předpokládaným růstem ekonomiky, bude však pomalý. Nadějí pro pozemní stavitelství je lepší se výhled pro domácí poptávku při stále příznivých úvěrových podmínkách a růstu objemu hypoték. V oblasti inženýrského stavitelství je hlavní otázkou politika budoucí vlády v oblasti infrastruktury.⁶⁴

Bytová výstavba je v České republice stále v útlumu. Stavební produkce v říjnu 2013 klesla meziročně o 1,0 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 22,6 % stavebních povolení méně a jejich orientační hodnota klesla o 21,7 %. Bylo zahájeno meziročně o 34,4 % bytů méně. Dokončeno bylo o 16,5 % bytů méně. Stavební produkce od počátku roku do konce října 2013 klesla ve srovnání se stejným obdobím konjunkturního roku 2008 o 26,9 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v říjnu 2013 meziročně snížil o 8,5 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně klesla o 3,6 % a činila 29 560 Kč. Počet vydaných stavebních povolení se v říjnu 2013 meziročně snížil o 22,6 %, stavební úřady jich vydaly 7 233. Orientační hodnota těchto staveb dosáhla 19,8 mld. Kč a ve srovnání se stejným obdobím roku 2012 klesla o 21,7 %. Počet zahájených bytů se v říjnu 2013 meziročně

⁶⁴ *Patria Online – zpravodajství – Propad českého stavebnictví se po létě opět prohlubuje.* Praha : Redakce 2013.

snížil o 34,4 % a dosáhl hodnoty 1 533 bytů. Počet zahájených bytů v bytových domech klesl o 59,4 %, u bytů v rodinných domech došlo k poklesu o 30,5 %. Počet dokončených bytů se v říjnu 2013 meziročně snížil o 16,5 % a činil 2 004 bytů. Počet dokončených bytů v bytových domech vzrostl o 8,3 %. V rodinných domech se počet dokončených bytů snížil o 19,7 %.⁶⁵

Výsledky ukazují, že podle aktuálního výhledu stavu rozpracovaných projektů, plánů významných veřejných investorů a také podle nejistoty privátních investorů se neočekává nastartování růstu českého stavebnictví ani v roce 2014. Naopak by mělo dojít k dalšímu poklesu a ten by měl být dokonce vyšší, než se očekávalo dříve. Podle Kvartální analýzy českého stavebnictví Q3/2013 by mělo dojít i v roce 2014 k propadu. „Sektor by měl v roce 2014 snížit výkon o dalších 2,7 procenta (v dubnu byl pro rok 2014 predikován ještě jen velice mírný pokles o 0,2 %). Pokud se stát rozhodne podpořit investice, tak tyto projekty nejdříve musí připravit, což vyžaduje určitou setrvačnost a čas. Uskutečnění těchto projektů a tím i případný pozitivní dopad do českého stavebnictví tak lze očekávat nejdříve v roce 2015.“⁶⁶

Obr. 5.3 Vývoj stavební výroby v ČR



Zdroj: www.patria.cz, zveřejněno 6. 11. 2013

Výše uvedené důvody mají dopady na chuť investorů vkládat investice do výstavby. Došlo ke snížení investic do bytové výstavby, která je zdrojem příjmů mnoha malých

⁶⁵ Český statistický úřad – Statistiky-Makroekonomické údaje. Praha : ČSÚ, 2013.

⁶⁶ Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR – Kvartální analýza českého stavebnictví. Praha : SPS, 2013.

a středních stavebních společností. To je hlavní příčinou ukončení činnosti velkého počtu stavebních firem, které se dostávají do platební neschopnosti vůči svým subdodavatelům stavebních činností i dodavatelům stavebních hmot. Zavedení dodavatelé stavebních hmot, kteří poskytují svým partnerům prodlouženou splatnost faktur, se mnohdy ocitají na hraně přežití. Je zřejmá nasycenost trhu z pohledu sortimentní nabídky i firem, které se zabývají prodejem stavebních hmot.

Přestože se společnost SGDB CZ uchýlila spíše k *defenzivní strategii* vyznačující se udržením tržního podílu, je její snahou oživení stávajících aktivit. Je patrný zájem o projekty zaměřené na menší investiční celky, jakými jsou přestavby bytů a rodinných domů.

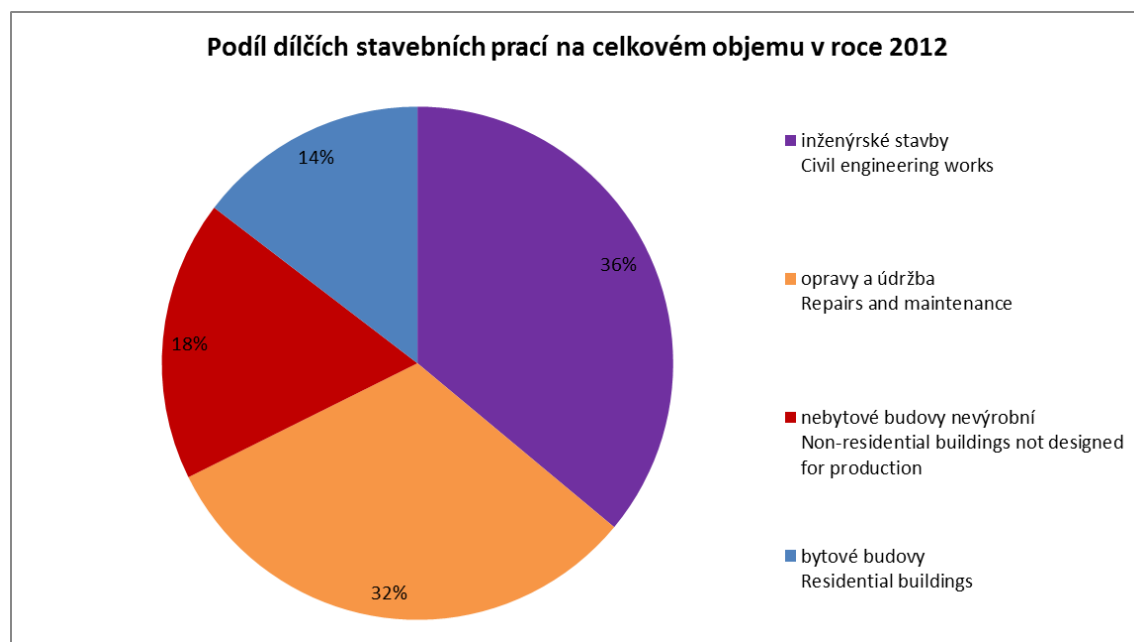
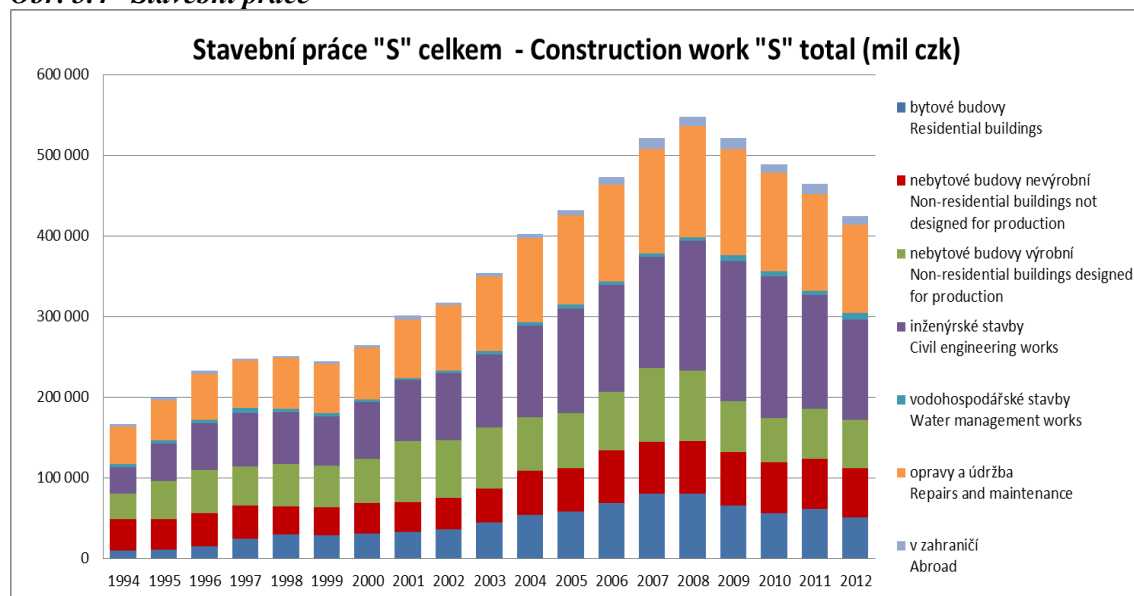
Z výsledku analýzy trhu, která ukazuje na tržní nasycenost, pokles počtu zákazníků a vysokou konkurenci, vše nasvědčuje tomu, že se společnost SGDB CZ pohybuje na *dospělém a upadajícím trhu*. Z tohoto důvodu společnost provádí *stabilizaci ve smyslu snižování nákladů a produktovou diferenciaci*. V rámci stabilizace je dále patrná, jak již bylo zmíněno, snaha o *posílení tržního podílu*. Kromě výše zmiňovaných nástrojů ovlivňuje zvýšení tržního podílu i *vymezení chování vůči subjektům trhu*. V této oblasti, která se vyznačuje budováním konkurenční výhody, můžeme společnost SGDB CZ zařadit mezi společnosti se *strategií orientovanou na zákazníka*. To je nejvíce patrné ve vztahu ke stálým partnerům, kteří mají výrazně lepší podmínky nákupu a podpory, než běžní zákazníci. U koncových zákazníků je více uplatňována strategie *cena – množství*.

5.1.3 Tržní podíl

Stavební práce „S“ je nejdůležitějším ukazatelem vývoje stavebního trhu (podle dodavatelských smluv). Vyjadřují celkovou hodnotu vlastních výkonů ze stavební činnosti vykazující jednotky (včetně zabudovaných materiálů) provedenou na základě smlouvy o dodávce pro konečného uživatele (stavebníka) včetně hodnoty eventuálních poddodávek stavebních prací přijatých od jiných dodavatelských organizací pro splnění dané smlouvy o dodávce pro konečného uživatele. (Nepatří sem poddodávky stavebních prací vykazující jednotky pro jiné dodavatele ani dodávky stavebních prací realizované mezi závodovými jednotkami vykazující jednotky). Objem skutečně provedených prací se uvádí

ve fakturovaných hodnotách (hodnota výkonů, která byla provedena, ale ještě nezúčtována, se stanoví odhadem) bez daně z přidané hodnoty.⁶⁷

Obr. 5.4 *Stavební práce*



Zdroj: zpracováno autorem

⁶⁷ Český statistický úřad – Statistiky - Stavebnictví-Methodika. Praha : ČSÚ, 2013.

Trh je definován následujícími údaji:⁶⁸

- Celkový objem stavebních prací je 423 mld.
- Celkový objem relevantních stavebních prací v roce 2012 činil 281 mld. Kč, to je celková dodávka všech stavebních materiálů nutných pro realizaci stavebních prací, které jsou orientované pouze na novou výstavbu/rekonstrukce (zejména bytových a nebytových budov) a opravu/údržbu. V částce jsou zahrnuty i mzdy a další náklady spojené s výstavbou. Předpokládaný podíl nákladů na nákup stavebních materiálů na celkových stavebních pracích je 40 %.
- Celkový objem trhu stavebních materiálů je 112 mld. Kč, zahrnuje v sobě i obory, které nejsou relevantní pro SGBD CZ, tj. elektroinstalace, vodoinstalace, vytápění apod. Podíl těchto materiálů na stavbě je odhadován na 35%.
- **Celkový trh stavebních materiálů dodávaných v ČR v roce 2012 činil 74 mld. Kč.** V tomto objemu jsou zahrnuty přímé dodávky výrobců 15 %, tj. cca 12 mld., prodeje řetězců DIY 5 mld. (prodeje prostřednictvím hobby marketů) a prodeje specialistů (obklady, dlažba, sanita atd.) 9 mld.
- Celkový trh prodeje stavebních materiálů v obchodech stavebnin je **47 mld. Kč, tržní podíl značky Raab Karcher činil v roce 2012 4,7 %.**

5.1.4 Analýza konkurentů

TOP konkurence ČR

Na trhu je velké množství lokálních stavebnin, které disponují ve většině případů jedním nebo dvěma prodejními místy. Vedle těchto méně významných prodejců stavebních hmot se postupně rozrůstají i prodejní sítě. Mezi nejvýznamnější patří DEKTRADE, PRO-DOMA, Rabat, Woodcote, Izomat a Stavospol. Svou šíří sortimentu a nabídkou služeb jsou srovnatelné s úrovní společnosti SGDB CZ a jsou mnohdy pružnější v cenových kalkulacích.

Mezi významnou konkurencí je již nutné počítat i řetězce DIY – Hornbach, Baumax, Bauhaus a OBI. Ve všech najde zákazník širokou nabídku zboží, dobré služby a vyhovující otevřací dobu. Tyto řetězce, orientované na koncového zákazníka, však nedokážou konkurovat v cenových nabídkách pro velké zákazníky. Dále neprovozují fakturační

⁶⁸ Český statistický úřad – Vydáváme - Stavebnictví - časové řady. Praha : ČSÚ, 2013.

system plateb pro velké odběratele. Jejich marketingové strategie vycházejí z osvědčených konceptů funkčních na západoevropských trzích. Tyto společnosti se velmi důsledně zabývají všemi prvky marketingového mixu a vyznačují se silnou marketingovou komunikací především v oblasti oslovení koncového zákazníka. Propagaci tvoří především celoplošné letákové akce, které jsou distribuovány do schránek. Velmi kvalitně je rovněž zpracována nabídka na internetových stránkách, kde je možné veškeré potřebné informace o místech prodeje, aktuálních akcích a zvýhodněných cenových nabídkách a produktech. Jejich slabinou je ve většině případů nízká úroveň osobního prodeje a obchodních zástupců, kteří jsou nezbytným předpokladem pro komunikaci se stavebními společnostmi.

DEKTRADE a.s.⁶⁹

Tato společnost se sídlem v Praze prodává stavebniny a stavební materiál již od roku 1993. V současné době je DEKTRADE nedílnou součástí skupiny DEK a.s., která se transformovala v roce 2007. Společnost provozuje internetový obchod pod maloobchodní značkou *Moje-stavebniny.cz*. Dále nabízí technickou podporu, individuální nabídky na míru a věrnostní program. Skupina DEK ke konci roku 2012 provozovala 47 prodejních skladů stavebního materiálu na území České republiky a 14 na Slovensku, 2 výrobní závody, 4 společnosti zaměřené na poskytování služeb ve stavebnictví a zaměstnávala 1126 zaměstnanců. Celkový obrat stavebnin je 4,8 mld., celá skupina DEK tvoří obrat 6,16 mld., tržní podíl stavebnin je 13,11 % = tržní vůdce. V ČR má celkem 49 poboček s průměrným obratem 126 mil. na pobočku. TOP produkty tvoří střechy, fasády a izolace. Silnými stránkami jsou síť obchodních zástupců, doprava, projektové poradenství a realizace projektů, rozsah vlastní dopravy, práce s dodavateli – akce, cenové nabídky zákazníkům. Strategií firmy je dodávat široké spektrum tradičních i netradičních kvalitních materiálů pro střechy, fasády a izolace. Součástí této strategie jsou kromě konkurenčních cen a výhodných dodacích podmínek také vysoká odbornost a poradenský servis při dodávkách stavebních materiálů. Marketingová komunikace této společnosti je orientována na oblast firemních zákazníků a vyznačuje se agresivní cenovou politikou. Billboardové kampaně a reklama na radiových stanicích prezentují společnost jako jedničku na trhu stavebních materiálů.

⁶⁹ *DEKTRADE – O firmě – Finanční zprávy*. Praha : Dektrade, 2013.

PRO – DOMA, spol. s r.o., FERRAM STAVEBNINY s.r.o.⁷⁰

Přední ryze český distributor stavebních materiálů, působící na trhu již od roku 1990, jehož prodejní síť se každoročně rozrůstá a zkvalitňuje. V současnosti expeduje stavební materiály svým zákazníkům z 55 stavebnin, z nichž 41 je v Čechách a 14 na Moravě. Celkový obrat stavebniny je 2,9 mld. s obratem 55 mil. na pobočku. S tržním podílem stavebnin 6,17 % je tržním vyzývatelem. Relativní tržní podíl této společnosti je 47,1 %. Mezi své TOP produkty firma řadí betonové dlažby, hrubou stavbu, izolace a inženýrské stavby. Na rozdíl od firmy DEKTRADE však kromě stavebních materiálů do svého sortimentu implementuje i potřeby pro řemeslníky, domácnost a zahradu. Její snahou je rozšiřování prodejní plochy pro sortiment nářadí. Marketingová komunikace této společnosti se opírá o největší síť stavebnin v ČR a propaguje vizi vybudovat nejširší síť vlastních a partnerských prodejen pod značkou PRO-DOMA, které budou zákazníka uspokojovat nejen v oblasti prodeje stavebních materiálů, ale i v dalších sortimentních oblastech. V oblasti maloobchodního prodeje nářadí a doplňkových materiálů je pro společnost SGBD CZ významným konkurentem. Společnost PRO-DOMA se také zabývá velkoobchodním prodejem. Silnými stránkami jsou prodejní místa – minimarkety a rychlá expanze – za poslední dva roky rozšíření o 12+7 poboček (firma NYPRO je dnes již pod značkou PRO-DOMA, FERRAM).

RABAT a.s. a STAVMAT IN a.s., vlastníci IN GROUP, s.r.o. Slovensko⁷¹

Firma STAVMAT IN a.s. působí na trhu se stavebním materiálem od r. 2000. V roce 2004 došlo ke změně v názvu společnosti, kdy v původním STAVMAT PLUS CZ a.s. byla část vypuštěna a přidáním přípony IN byla zvýrazněna příslušnost k holdingu IN, který působí v České a Slovenské republice. V roce 2010 se skupina IN v České republice rozšířila o síť stavebnin RABAT ČR a.s., a došlo k přerozdělení působnosti obou firem na trhu. RABAT ČR a.s. nyní působí v oblasti Čech, STAVMAT IN a.s. se soustředí zejména na Moravu.⁷² Společnost se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem. Celkový obrat stavebnin je 1,43 mld. a s tržním podílem stavebnin 3,04 % je tržním vyzývatelem.

⁷⁰PRO-DOMA – O firmě – Výroční zpráva. Praha : PRO-DOMA, 2013.

⁷¹RABAT stavebniny – Společnost – Hospodářské výsledky. Praha : RABAT stavebniny, 2013.

⁷²STAVMAT – Profil. Praha : STAVMAT, 2013.

Společnost má celkem 22 prodejen poboček s obratem 65 mil. Kč na pobočku. Její relativní tržní podíl je 23,2 %. Mezi TOP produkty řadí betonové dlažby, hrubou stavbu a inženýrské stavby. Silnými stránkami jsou prodejní místa, minimarkety, vysoký výkon na jednu pobočku, lídr na slovenském trhu.

WOODCOTE CZ, a.s.⁷³

Společnost Woodcote podniká na českém trhu od roku 1992 a od roku 2006 do roku 2012 byla součástí nadnárodní společnosti Wolseley, která se řadí mezi přední prodejce stavebních materiálů. Woodcote získal za více než 5 let v prostředí skupiny Wolseley velmi cenné zkušenosti a její současnou strategií je rozvoj konceptu prodejen s nejlepším zákaznickým servisem a technickým know how poskytovaným lokálními odborníky. Celkový obrat stavebnin je 1,19 mld. a s tržním podílem 2,53 % je tato společnost tržní vyzývatel. V České republice spravuje celkem 24 středisek s průměrným obratem 50 mil. na pobočku. Její tržní podíl je 19,3 %. Stavebniny WOODCOTE jsou na českém trhu synonymem pro suchou výstavbu. Zaměřuje se na dodávky v oblasti interiérových systémů, izolace a fasádních systémů. Mezi TOP produkty patří sádrokartony, tepelné izolace, střešní systémy, podlahy, dveře, základní stavební materiály.

IZOMAT Praha s.r.o.

Obchodní korporace IZOMAT Praha s. r. o. byla založena v roce 1991 a dlouhodobě patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních materiálů v České republice. Obchodní činnost je provozována na 16 pobočkách s celkovým obratem 1,3 mld. a s obratem 81 mil. Kč na pobočku. Společnost provozuje i výrobní činnost je zaměřena na izolační a doplňkové výrobky pro oblast technických izolací. S tržním podílem stavebnin 2,6 % se řadí mezi tržní následovatele. Relativní tržní podíl této společnosti je 28 %. Za svou strategickou nabídku firma považuje specializovaný prodej u vybraných komodit, mezi které zařazuje tepelné a technické izolace, kontaktní zateplení fasád, suchou výstavbu a střešní krytiny. Silnými stránkami jsou rovněž pronájem mechanizace, školení a technická podpora zákazníkům.

⁷³ Justice – Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích dle §66a ods.9, účetní závěrka r. 2012 . Praha : Ministerstvo spravedlnosti.

STAVOSPOL, s.r.o.⁷⁴

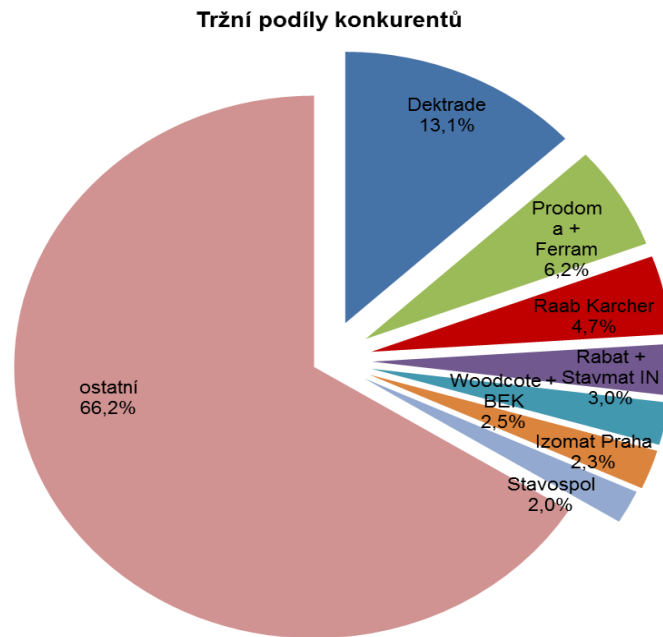
Součástí strategického rozvoje společnosti Stavospol je nově nabídka služeb v oblasti pronájmu a servisu šikmých výtahů, jeřábů na přívěsu a autojeřábů, dále stavebních, nákladních a osobonákladních výtahů. Mezi své silné stránky řadí kompletní služby v oblasti investiční výstavy ve stavebnictví. Firma spolupracuje se specialisty a odborníky v oblasti stavební projekce, odborných posudků i designu. Na přelomu let 2008 a 2009 tato společnost obohatila trh stavebního materiálu o svoji privátní značku STAVOLINE. Mezi služby této společnosti patří: Stavební a montážní práce, míchací centrum, půjčovna náradí, půjčovna lešení, půjčovna stavebních výtahů, projekce, sanace vlhkého zdiva, poradenství a doprava. E-shop společnosti STAVOSPOL je provozován pod značkou Stavomarket. Celkový obrat stavebnin je 1,1 mld. a s tržním podílem stavebnin 2,34% se rovněž řadí mezi tržní následovatele. Provozuje celkem 18 poboček s obratem 61,11 mil. Kč na pobočku. TOP produkty – hrubá stavba, izolace, betony, inženýrské stavby. Silné stránky – minimarkety, věrnostní program a letákové akce.

Ostatní konkurence

- **Obchodní název - MPL Trading, spol. s r.o.,**
Celkový obrat 0,7 mld.; celkový počet poboček 11, obrat na jednu pobočku 70 mil. Kč.
- **Obchodní název - Ing. Gerhard Kubný - STAVEBNINY JANÍK**
Celkový obrat 0,7 mld.; celkový počet poboček 7, obrat 100 mil. Kč na pobočku.
- **Obchodní název – Karpem a.s.**
Celkový obrat 0,7 mld.; celkový počet poboček 9, obrat 77 mil. Kč na pobočku.
- **Obchodní název – BigMat**
Sdružení regionálních stavebnin – STAVIMEX 2x, CENTROSTAV, a.s. 1x Stavebniny ŠKOPEK 1x, FALCO profi s.r.o. 1x, FALCO systém s.r.o. 2x, LHS-STAVEBNINY 4x, VIMAT 1x. Celkový obrat 0,5 mld.; celkový počet poboček 13, obrat 38 mil. Kč na pobočku.
- **Obchodní název - SIG Czech, s.r.o.**
Celkový obrat 0,3 mld.; celkem poboček 12, obrat 12 mil. Kč/pobočka.

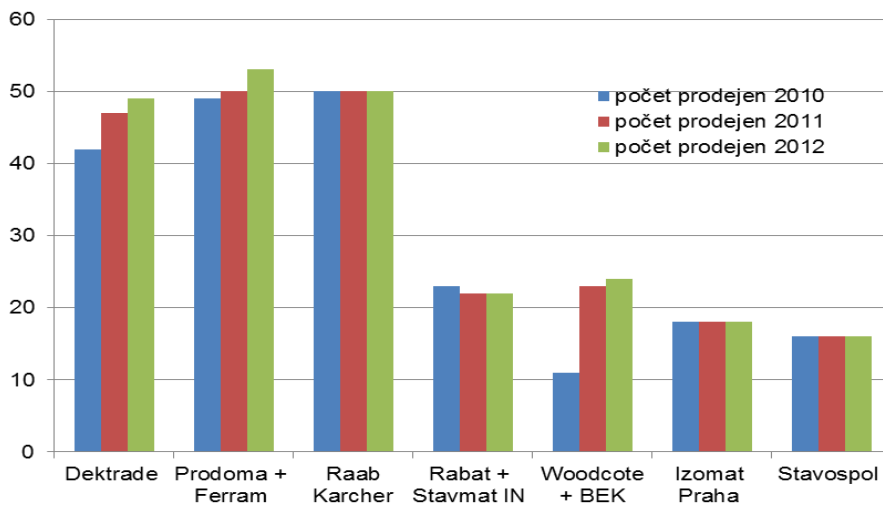
⁷⁴ STAVOSPOL – O nás – Historie společnosti . Brno : STAVOSPOL, 2013.

Obr. 5.5 Tržní podíl konkurentů



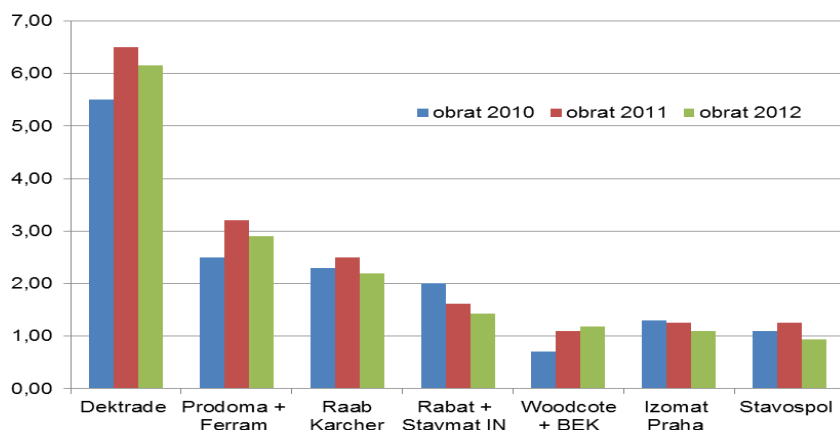
Zdroj: zpracováno autorem

Obr. 5.6 Počet prodejen



Zdroj: zpracováno autorem

Obr. 5.7 Obrat



Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka 5.6 Konkurence – relativní tržní podíl

| název | 2010 | | | | | 2011 | | | | | 2012 | | | | |
|--------------------|--------------|------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|--------------|------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|--------------|------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|
| | obrat 2010 | tržní podíl 2010 | relativní tržní podíl 2010 | počet prodejn 2010 | obrat/pr odejna 2010 | obrat 2011 | tržní podíl 2011 | relativní tržní podíl 2011 | počet prodejn 2011 | obrat/pr odejna 2011 | obrat 2012 | tržní podíl 2012 | relativní tržní podíl 2012 | počet prodejn 2012 | obrat/pr odejna 2012 |
| Dektrade | 5,50 | 11,0% | 100,0% | 42 | 130,95 | 6,50 | 12,04% | 100,0% | 47 | 138,30 | 6,16 | 13,11% | 100,0% | 49 | 125,71 |
| Prodoma + Ferram | 2,50 | 5,0% | 45,5% | 49 | 51,02 | 3,20 | 5,93% | 49,2% | 50 | 64,00 | 2,90 | 6,17% | 47,1% | 53 | 54,72 |
| Raab Karcher | 2,30 | 4,6% | 41,8% | 50 | 46,00 | 2,50 | 4,63% | 38,5% | 50 | 50,00 | 2,20 | 4,68% | 35,7% | 50 | 44,00 |
| Rabat + Stavmat IN | 2,00 | 4,0% | 36,4% | 23 | 86,96 | 1,61 | 2,98% | 24,8% | 22 | 73,18 | 1,43 | 3,04% | 23,2% | 22 | 65,00 |
| Woodcote + BEK | 0,70 | 1,3% | 10,8% | 11 | 63,73 | 1,10 | 2,03% | 16,9% | 23 | 47,74 | 1,19 | 2,53% | 19,3% | 24 | 49,54 |
| Izomat Praha | 1,30 | 2,6% | 23,6% | 18 | 72,22 | 1,25 | 2,31% | 19,2% | 18 | 69,44 | 1,10 | 2,34% | 17,9% | 18 | 61,11 |
| Stavospol | 1,10 | 2,2% | 20,0% | 16 | 68,75 | 1,26 | 2,33% | 19,4% | 16 | 78,75 | 0,93 | 1,98% | 15,1% | 16 | 58,13 |
| others | 34,40 | 68,8% | | 1257 | 27,37 | 36,58 | 67,74% | | 1240 | 29,50 | 31,09 | 66,15% | | 1231 | 25,26 |
| Trh celkem | 50,00 | 100,0% | | 1466 | 34,11 | 54,00 | 100,0% | | 1466 | 36,83 | 47,00 | 100% | | 1463 | 32,13 |

Zdroj: zpracováno autorem

Konkurence shrnutí

- Trh stavebních materiálů se dá považovat za téměř dokonale konkurenční trh. V dokonalé konkurenci jsou jednotlivé subjekty na straně nabídky prakticky zaměnitelné, zákazníkovi je tedy s velkou pravděpodobností jedno, od kterého z nich si daný produkt koupí. Z toho důvodu je objem nabídky určen pouze objemem poptávky.
- Celkový objem trhu stavebnin je cca 50 mld. Kč.

- Tržní podíl Raab Karcher na trhu stavebnin je 4,7%.
- Na trhu dochází ke koncentraci a posilování pozic konkurence, která v posledních letech výrazně posiluje. TOP Konkurence je velmi aktivní v rozšiřování aktivit a udržení, popř. navýšení obratu v době ekonomické recese.
- TOP konkurence Raab Karcher je tvořena 5 konkurenty, kteří provozují prodejní síť stavebnin a internetové obchody. Trh nejsilnějších firem je tak tvořen šesti společnostmi včetně RK, které mají 34 % podíl na celkovém obratu prodeje stavebních materiálů v ČR – celkem 16 mld. Kč.
- Relativní tržní podíl RK je 35,7 %, RK má ve srovnání s top konkurencí nízký obrat na 1 pobočku. Není zásadní rozdíl v kvalitě prodeje, službách a rozsahu sortimentu u celostátních konkurentů a silných lokálních hráčů.
- Většina konkurence rozšiřuje sortiment, stavební chemie, nářadí, barvy apod. Je zde znatelný odklon od hrubé stavby.

5.2 Dotazník zákazníka

V průběhu října 2013 bylo osloveno 500 zákazníků Raab Karcher Staviva s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazování proběhlo anonymní metodou formou e-mailingu na spolupracující zákazníky vedené v CRM. Definice zákazníka nebyla dána, osloveni byli jak koncoví, tak firemní zákazníci. Dotazník je koncipován co možná nejpřijatelnější formou s cílem obdržet co nejvyšší počet odpovědí. Pro dosažení vysoké návratnosti byl respondentům, kteří zaslali vyplněný dotazník zpět, přičteno 100 bodů na jejich zákaznické karty. Otázky se dají shrnout do pěti skupin, v každé skupině je 5 otázek. Do dotazníku byla zahrnuta i jedna dodatková otázka zaměřená na důležitost jednotlivých okruhů:

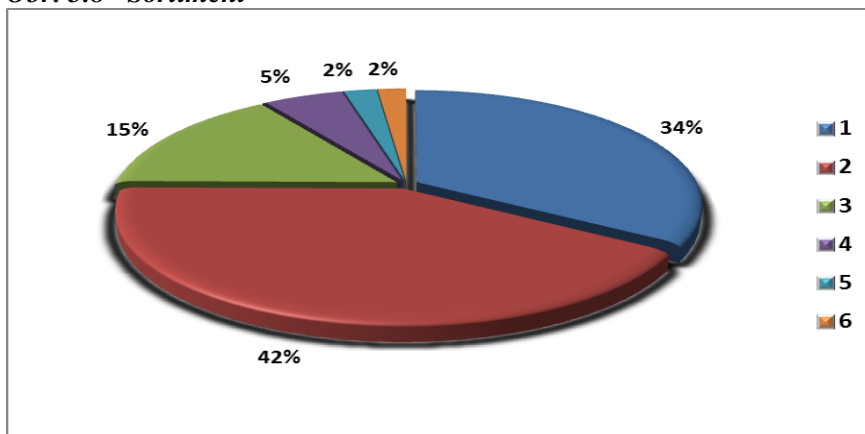
- Sortiment
- Prodejna
- Služby
- Ceny
- Personál

Pro hodnocení dotazu byla použita Likertova škála se stupnicí 1 až 6, přičemž 1 se dá u všech otázek vnímat jako nejlepší možný výsledek a 6 jako nejhorší možný výsledek pro

Raab Karcher. Jako pozitivní výsledek je bráno hodnocení 1 a 2, na hodnocení 3 až 6 je pohlíženo mírně negativně až nedostatečně. Návratnost dotazníků se projevila jako velmi slušná, vrátilo se 148 dotazníků, tj. téměř 30 %. Výsledky jsou celorepublikově platné.

Hodnocení kapitoly Sortiment

Obr. 5.8 Sortiment

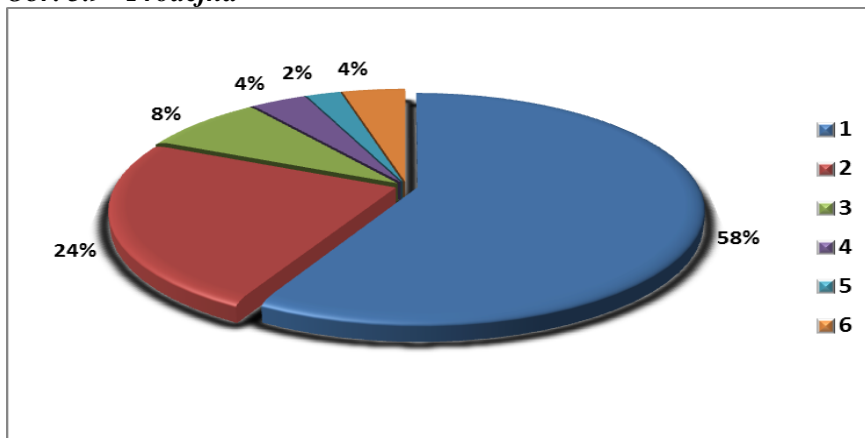


Zdroj: zpracováno autorem

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,07.
- 34 % respondentů ohodnotilo sortiment RKS nejlepší známkou.
- 24 % respondentů vnímá sortiment mírně negativně až negativně. V případě, že dojde ke změně struktury sortimentu u jedné čtvrtiny zásob, je možné navýšit obrat.
- 35 % respondentů považuje speciální nabídky za málo přitažlivé. Zlepšení akčních nabídek může přilákat další nové zákazníky.

Hodnocení kapitoly Prodejna

Obr. 5.9 Prodejna

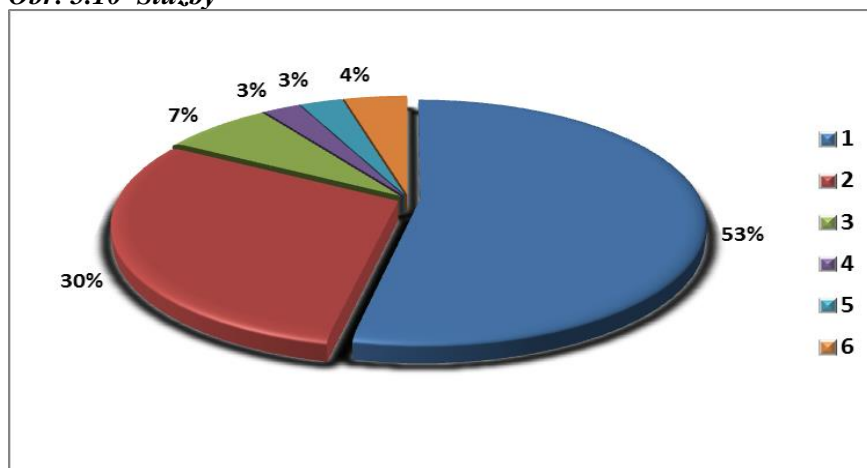


Zdroj: zpracováno autorem

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,82.
- 58 % respondentů ohodnotilo prodejny RKS nejlepší známkou.
- 18 % respondentů vnímá prodejny mírně negativně až negativně.
- Nejslabším článkem je navigační systém na prodejnách. 35 % respondentů vnímá v tomto ohledu prodejny mírně negativně až negativně. Navigační systém RK je zastaralý a potřebuje aktualizovat. Je tedy nutné vytvořit harmonogram pro jeho obnovu.
- 16 % zákazníků má problém s orientací na prodejně a s vyhledáním požadovaného výrobku. Je tedy potřebné zlepšit POP a POS materiály v místě prodeje.

Hodnocení kapitoly Služby

Obr. 5.10 Služby

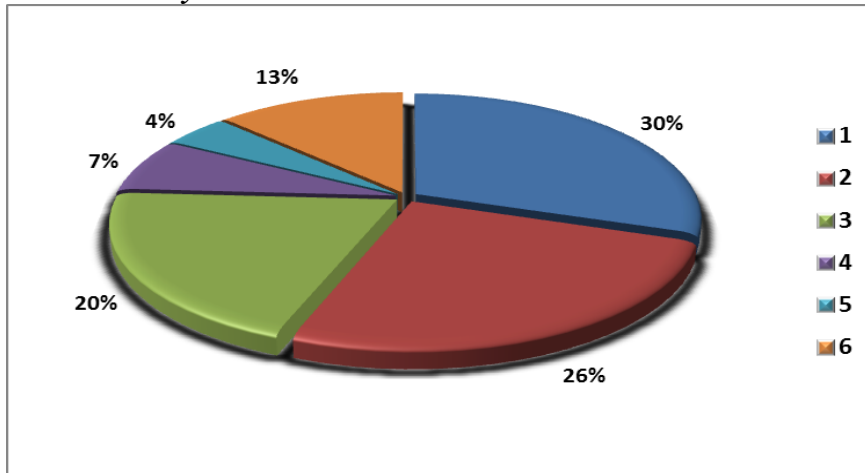


Zdroj: zpracováno autorem

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,85.
- 53 % respondentů ohodnotilo prodejny RKS nejlepší známkou.
- 17 % respondentů vnímá prodejny mírně negativně až negativně.
- Výsledky této kapitoly jsou pozitivní a velmi vyrovnané.
- S nekompletními dodávkami má zkušenost 13 % respondentů.
- Kompletně, kvalitně a rychle zpracované cenové nabídky jsou jedním z důležitých aspektů rozhodování zákazníků především na trhu B2B. 20 % respondentů není zcela spokojeno s kvalitou a rychlostí zpracování cenových nabídek.

Hodnocení kapitoly Ceny

Obr. 5.11 Ceny

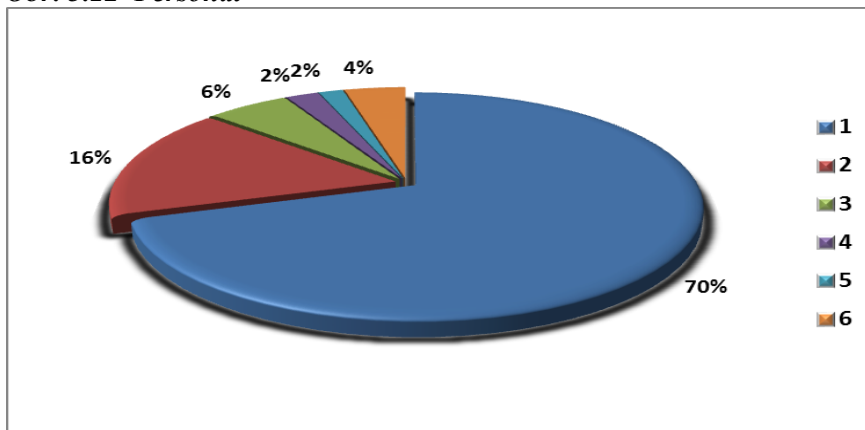


Zdroj: zpracováno autorem

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,68.
- 30 % respondentů ohodnotilo prodejny RKS nejlepší známkou.
- 44 % respondentů vnímá oblast cen mírně negativně až negativně.
- V oblasti cenotvorby má RKS rezervy.
- Nízká reakce zákazníků na akční letáky.
- 50 % respondentů nakupuje část zboží pro svůj projekt u konkurence!
- Téměř polovina zákazníků nezná vlastní značku, nebo ji nepovažuje za výhodnou.
- 36 % zákazníků nepovažuje způsob naceňování zakázek za zcela vyhovující.
- Zákazníci nejsou ochotni akceptovat vyšší ceny za zboží šetřící životní prostředí.

Hodnocení kapitoly Personál

Obr. 5.12 Personál

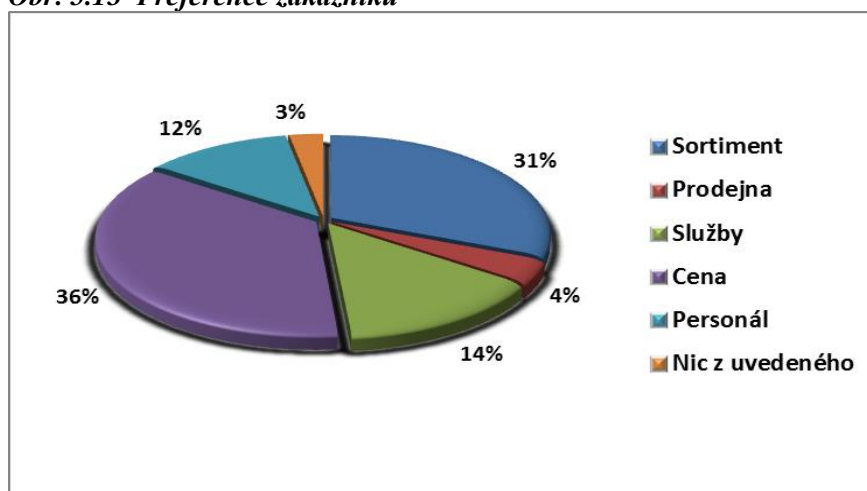


Zdroj: zpracováno autorem

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,61.
- 70 % respondentů ohodnotilo prodejny RKS nejlepší známkou.
- 14 % respondentů vnímá prodejny mírně negativně až negativně.
- Výsledky této kapitoly jsou pozitivní a velmi vyrovnané.
- Relativně nejhůře je v této kapitole vyhodnocen způsob práce a komunikace obchodních zástupců.

Preference zákazníků

Obr. 5.13 Preference zákazníků



Zdroj: zpracováno autorem

- Nejvyšší důležitost respondenti přikládají cenám – 36 %.
- Druhou nejvýznamnější preferencí je sortiment - 31%.
- Nejméně významnou oblastí je prodejna.

5.3 Interní analýza

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. V této kapitole jsou hodnoceny výsledky hospodaření, oblast zákazníků, lidských zdrojů a marketingové komunikace společnosti.

Výsledky hospodaření

Hospodářské výsledky společnosti SGBD CZ jsou ovlivněny vývojem stavební produkce v ČR. Dlouhodobý útlum stavebních činností negativně ovlivňuje poptávku

po stavebních materiálech a s tím úzce souvisí zhoršené ekonomické výsledky posledních let. Počínaje rokem 2010 dochází k poklesům obrátu a v důsledku zostrující se konkurence k výraznému snižování marže v procentech i v absolutních hodnotách. Negativní vývoj marže je možné sledovat jak u skladového prodeje, tak i v případě traťových zakázek, tedy zboží, které je zákazníkovi distribuováno od dodavatele přímo k zákazníkovi (ve většině případů se jedná o velké zakázky dodávané od výrobce přímo na stavbu). V roce 2013 společnost nedosáhla splnění rozpočtu firmy a skončila ve ztrátě. Celková provozní ztráta činí 36 mil. Kč. Neuspokojivé výsledky jsou patrné v některých klíčových oblastech, jakými jsou pokles skladového prodeje, nedostatek nových zákazníků, již zmíněný pokles marže ve všech regionech. Dochází rovněž ke zpoždění projektů – rekonstrukce pobočky v Hranicích a otevření nového střediska Platforma.

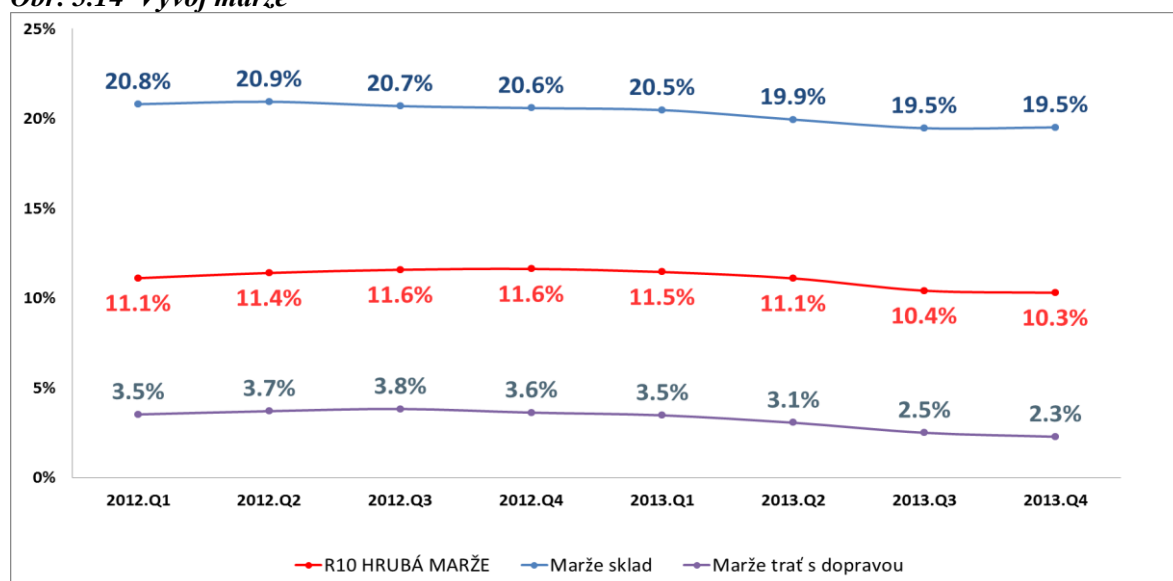
Tabulka 5.7 Hospodářský výsledek SGBD CZ

| mCZK | 2011 | 2012 | 2013 | ▲ 2013/ 2012 % |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|
| R05 OBRÁT CELKEM | 2,745 | 2,589 | 2,316 | -10.6% |
| R10 HRUBÁ MARŽE | 353 | 330 | 262 | -20.4% |
| <i>R10%</i> | 12.9% | 12.7% | 11.3% | |
| R30 HRUBÝ VÝNOS | 447 | 404 | 346 | -14.4% |
| <i>R30%</i> | 16.3% | 15.6% | 14.9% | |
| Personální náklady | -253 | -228 | -213 | -6.9% |
| Další náklady | -192 | -176 | -169 | -3.7% |
| R50 PROVOZNÍ VÝSLEDEK | 2 | 0 | -36 | |
| <i>R50%</i> | 0.1% | 0.0% | -1.6% | |

Zdroj: interní zdroje společnosti SGBD CZ

Z vývoje stavebních prací je patrný pokles výstavby, což se projevuje ve změně struktury tržeb. Firma registruje tisíce anonymních zákazníků, kteří realizují cca 20 % nákupů za hotové a jejich počet roste. Průměrný nákup se snižuje, což přináší více práce s obsluhou zákazníků a menší přínos obrátu. Z pohledu produktových skupin je zřejmý pokles poměru hrubé stavby, klesá oblast obkladů a dlažeb a narůstá sortiment zavírání stavby a vnitřní stavby.

Obr. 5.14 Vývoj marže



Zdroj: interní zdroje společnosti SGBD CZ

Zákazník

Tabulka 5.8 Segmenty registrovaných zákazníků dle obrátu

| 2012 | rozsah obrátu | obrat | marže | marže % | počet zákazníků |
|---------------|------------------|------------------|----------------|--------------|-----------------|
| A | nad 5 mio | 604 712 | 32654 | 5,40% | 61 |
| B | 3 mio až 5 mio | 343 967 | 25453 | 7,40% | 64 |
| C | 1 mio až 3 mio | 670 488 | 61685 | 9,20% | 337 |
| D | 0,5 mio až 1 mio | 339 930 | 38072 | 11,20% | 342 |
| E | méně než 0,5 mio | 476 774 | 68762 | 14,40% | 7328 |
| Celkem | | 2 435 871 | 193 227 | 9,50% | 8 132 |

Zdroj: Interní zdroje společnosti SGBD CZ

Tabulka 5.9 Segmenty zákazníků dle počtu faktur

| Kategorie | Počet faktur | Počet zákazníků |
|-----------|--------------|-----------------|
| A | 1000 a více | 4 |
| B | 300-999 | 96 |
| C | 100-299 | 485 |
| D | 50-99 | 807 |
| E | 6-49 | 3849 |
| F | 1-5 | 3136 |

Zdroj: Interní zdroje společnosti SGBD CZ

Lidské zdroje

Společnost SGBD CZ má vlastní personální oddělení. To je zodpovědné za personální politiku celé společnosti. Osobní oddělení vykonává celou řadu činností spojených s personálním plánováním, výběrem, přijímáním a hodnocením pracovníků, vzděláváním, odměňováním a péčí o pracovníky, registrací osobních dat a prosazování legislativních změn. Dále pečuje o pracovní prostředí zaměstnanců, řeší otázky pracovní doby a zdravotní péče. Noví zaměstnanci společnosti zpravidla absolvují úvodní školení, během kterého se seznámí se společností, jejími hodnotami a organizací práce. Osvojí si zde základy činností nezbytných pro správné fungování na dané pracovní pozici. I pro stávající zaměstnance jsou společností připravovány rozvojové tréninkové aktivity a školení, které jim nadále poskytují podporu v profesním a osobnostním rozvoji. Snahou společnosti je přistupovat k rozvoji zaměstnanců na základě jejich individuálních osobních potřeb.

Společnost SGBD CZ realizuje projekt s názvem „Zavedení systému profesního rozvoje zaměstnanců ve firmě Saint-Gobain Building Distribution CZ.“ Doba realizace projektu: 1. května 2013 až 30. dubna 2015. Tento projekt je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Hlavním cílem projektu je zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a s tím úzce související konkurenceschopnost podniku.

V roce 2010 zadalo vedení společnosti požadavek na provedení analýzy činností všech pracovníků ve všech odděleních firmy. Požadavkem se zabývala externí poradenská společnost. Na základě jejich výsledků a v souladu s ekonomickým vývojem došlo k optimalizaci personálního obsazení. V průběhu 18 měsíců byl v koordinaci s personálním oddělením snížen počet pracovníků z původních 800 na nynějších 560. Snížení počtu zaměstnanců proběhlo napříč všemi odděleními společnosti, což vyvolalo v mnoha případech negativní reakce a zhoršila se atmosféra. V důsledku zvýšené fluktuace především prodejního personálu dochází v některých případech ke zhoršování kvality obsluhy. Práce s personálem patří mezi slabé stránky firmy, je jí věnováno méně času, než je za současného stavu potřebné. Vedoucí obchodních středisek věnují málo času prodejnímu personálu. Z důvodu snižování stavební výroby klesá počet velkých zakázek a roste tlak realizačních firem na ceny. Zvyšuje se počet požadavků na cenové nabídky i na malé zakázky, což způsobuje velký nárůst práce v oblasti traťových zakázek. Vysoká

míra administrativních činností je problémem prostupujícím celou společnost. V okruhu činností obchodních zástupců se to projevuje absencí akviziční činnosti nových zákazníků. Komunikace mezi produktovým managementem a prodejem je na velmi nízké úrovni. Z pohledu časových ztrát je možné jmenovat přemíru pozornosti věnované inventuře a čas strávený odvozem tržeb do banky. Za pozitivní stránku lidských zdrojů je možné vyzdvihnout péči o zákazníka a péči o minimarkety středisek.

Marketingová komunikace společnosti SGBD CZ

Společnost využívá mnoha nástrojů, pomocí kterých předává svým zákazníkům informace o aktuálních nabídkách, novinkách v sortimentu a službách. V oblasti přímé podpory prodeje to jsou:

- Katalog zboží – každoročně je pro střediska RKS tvořen nový katalog zboží, zahrnující aktualizované ceny. Tento katalog slouží jako pomoc při prodeji prodejcům a obchodním zástupcům.
- Letáky – v rámci marketingové komunikace jsou ve spolupráci s produktovým managementem vytvářeny akční nabídky s celorepublikovou platností. Obvykle jsou produkovány 2 velké letáky, namířené především na segment B2C a 4 malé letáky pro segment B2B.
- Společnost nabízí svým zákazníkům věrnostní program pod názvem RK Bonus. Do tohoto programu se může zapojit každý ze zákazníků stavebnin RK. Stačí pouze navštívit jednu z prodejen Raab Karcher a vyplnit jednoduchý registrační formulář a obratem obdrží zákaznickou kartu. Díky ní získávají zákazníci na všechny nákupy slevu 5 % a navíc za každých 100 Kč nákupu 1 bonusový bod. Tyto body je poté možné vyměnit za dárky, které jsou v rámci této akce nabízeny.
- Navigace a venkovní reklama – firma si pronajímá reklamní plochy, které slouží k navigačním a reklamním účelům. O jejich umístění a grafické podobě rozhoduje oddělení marketingu ve spolupráci se střediskem v daném regionu. Z důvodu velkého množství prodejen jsou některé plochy neaktuální.
- Jednotný vzhled prodejen – společnost vytvořila Manuál jednotného vzhledu, podle kterého probíhá přeznačení prodejen. Tento proces však není dokončen a některá střediska jsou stále označena původními znaky, které již neodpovídají firemnímu standardu. Pro střediska byly dále vytvořeny materiály pro označení a zvýraznění zboží (POS – point of sale, POP – point of purchase). Jedná materiály na označení

zboží pro celoroční použití jak v interiérech, tak ve venkovních prostorech, jako jsou cenovky, pásy na palety, kapsy, rámy, stojany apod. Dále se jedná o materiály pro podporu firemní identity, jako jsou vizitky, oblečení pro zaměstnance, vlajky u vjezdů do areálů, označení firemních automobilů apod.

- On-line komunikace – společnost SGBD CZ provozuje internetové stránky pod názvem www.staviva.cz. Tyto stránky prošly v roce 2013 rekonstrukcí a nyní je z těchto stránek zákazníkům přístupný i e-shop.

Další oblastí, která hraje pro společnost SGBD CZ významnou roli a přináší konkurenční výhodu jsou služby. Nabídku služeb prezentuje ve svých prodejnách formou plakátů, v katalogích a letáčích a na svých webových stránkách. Svým zákazníkům nabízí:

- Poradenství – v prodejnách je k dispozici profesionální prodejní personál s velkou znalostí stavebních materiálů, který je schopen vždy poradit a zodpovědět veškeré dotazy, spojené s výběrem stavebních materiálů a vhodných pracovních postupů.
- Rozpočty a kalkulace – příprava individuální cenové nabídky na každý projekt.
- Doprava – zajištění dopravy jakéhokoliv množství materiálu. Individuální řešení ceny podle místa dodání, typu a objemu zaváženého materiálu.
- Zprostředkování realizačních firem – pomoc při hledání vhodného partnera pro realizaci stavby z portfolia prověřených a spolehlivých zákazníků, realizačních firem s kladnými referencemi a dlouholetými zkušenostmi.
- Platba kartou - ve všech 50 prodejnách v ČR jsou přijímány platební karty Visa, Visa Electron, MasterCard, Maestro, MasterCard Electronic, V PAY, American Express, JCB, Diners Club.
- 3D návrhy koupelen.

5.4 SWOT analýza

Silné stránky

Společnost SGBD CZ patří do mezinárodního koncernu se silným zahraničním kapitálem. Je partnerem pro dodávky stavebních materiálů firmám v celé ČR a patří mezi nejsilnější hráče na českém trhu. Již řadu let poskytuje široké služby a kvalitní sortiment svým stálým partnerům i koncovým zákazníkům. Mezi své služby řadí projektové

poradenství, dopravu, návrhy koupelen, fasád apod. Společnost provozuje internetový obchod na svých stránkách www.staviva.cz. Svým klientům nabízí věrnostní program v podobě zákaznické karty a slev při každém nákupu. Propracovaný systém úvěrové politiky dává možnost kvalitní spolupráce se stálými odběrateli a poskytuje dostatečnou ochranu před možnými výpadky v platební morálce. O hladký provoz úvěrové politiky se stará oddělení rizikového managementu. Společnost SGBD CZ velmi rychle zareagovala na změny ve stavebním segmentu. Z důvodu poklesu odběru stavebních hmot učinila patřičné kroky ke snižování nákladů a ke zvyšování rentability jednotlivých středisek a tím i celé firmy. V rámci strategických plánů dochází ke snižování skladových zásob a tím ke zvýšení obrátkovosti, což však nesmí snížit kvalitu služeb pro zákazníky.

Slabé stránky

Společnost SGBD CZ patří mezi velké firmy, které jsou zatíženy silnou administrativou. Množství reportů, analýz a stále se měnící požadavky zahraničních majitelů mohou být vážným narušitelem plynulosti chodu firmy. Realizace nových myšlenek je často provázena dlouhým procesem schvalování, při kterém může dojít ke ztrátě konkurenční výhody. Při počtu padesáti středisek je také poměrně složité prosazovat změny ve smyslu obměny sortimentu, ale i vybavení, označení a vnitřního uspořádání prodejen. Je tedy možné, ve srovnání s malými firmami, pozorovat určitou těžkopádnost.

Prodej zboží zajišťují ve společnosti SGBD CZ obchodní zástupci, specialisté a prodejci. V prvních dvou případech je již při přijetí zaměstnanců požadována vysoká odbornost a předchozí praxe v prodeji. U prodejců, kteří obsluhují zákazníky přímo na prodejně, však takto vysoký standard odborných znalostí a prodejních dovedností není zcela zabezpečen. Vedoucí obchodních středisek nevěnují prodejnímu personálu dostatečný prostor. Dochází zde k poměrně vysoké fluktuaci personálu a vzniká zde další oblast s velkým potenciálem ke zlepšení.

Mezi slabé stránky se řadí i spolupráce a komunikace mezi regiony, mezi pobočkami a centrálou. Nutná je intenzivní spolupráce produktového managementu s prodejem, což v současné době z důvodu administrativní vytíženosti nákupního oddělení nefunguje.

Příležitosti

U nadnárodní společnosti světového významu, jakou SGBD bezpochyby je, a z pohledu velikosti a stability společnosti SGBD CZ na českém trhu, je žádoucí,

aby vyšla z období recese stavebnictví jako vítěz. Není tedy nutné se zabývat „pouze“ defenzivní strategií úsporných opatření, které jen tlumí ztráty z nedosažení plánovaných ekonomických ukazatelů. V době, kdy menší a ekonomicky slabší firmy nemají prostor pro uplatnění svých záměrů, je nutné uvažovat o posílení tržního podílu – tedy o expanzi. Z důvodu problémů, zmiňovaných v analýze trhu, existuje řada firem, ve kterých je možné provádět akvizice a fúze. I to je cesta, jak posílit své postavení na trhu a zvýšením obrátu dosáhnout potřebného ekonomického výsledku. Trh rovněž disponuje vysokým počtem ekonomických subjektů, což společně se zvyšujícím se trendem v oblasti rekonstrukcí a údržby přináší veliký potenciál. Práce obchodních zástupců se nezaměřuje na oblast státní správy. Obrátový potenciál je zde velmi vysoký, ale v počtu získaných zakázek má Raab Karcher velké rezervy.

Hrozby

Z důvodu nedostatečně pružné cenové politiky a nemožnosti obchodních zástupců okamžitě reagovat na požadavky klientů jsou častým jevem prohraná výběrová řízení. Cenové nabídky na zakázky, které jsou zpracovávány ze strany obchodních zástupců Raab Karcher, mají vymezené mantinely možností slev. To může vytvořit negativní pohled na cenotvorbu společnost SGBD CZ. Dalším problémem je získávání nových zákazníků. V této oblasti mají obchodní zástupci poměrně nízkou úspěšnost. Velmi silné ohrožení je patrné u TOP konkurence, která využívá oslabené poptávky. Především firma Pro-doma je velmi aktivní v oblasti akvizic a každým rokem zvyšuje počet svých poboček. Prodej stavebních hmot se nezvyšuje, tudíž získává větší tržní podíl na úkor ostatních účastníků trhu.

V návaznosti na shromážděné informace jsou vymezeny konkrétní parametry (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) ovlivňující fungování firmy. Z vybraných parametrů je dále sestavena analýza EFE a IFE. Z výsledků těchto analýz je patrné, jak podnik reaguje na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. Následně je sestavena matice SWOT, která sumarizuje to, jak se jednotlivé parametry vzájemně ovlivňují.

5.4.1 Analýza vnitřního prostředí IFE

IFE matice (IFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu. IFE je akronym z Internal Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Z tabulky interních faktorů SWOT analýzy bylo vybráno 6 klíčových faktorů. Každému faktoru byla přiřazena váha v rozsahu 0,000-1,000 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby. Suma vah se musí rovnat 1,00. Faktory jsou ohodnoceny body takto:

4 body - výrazné S

3 body - nevýrazné S

2 body - nevýrazné W

1 bod - výrazné W

Celkové hodnocení - výsledný vážený poměr hodnotí interní pozici organizace. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Přiřazení známky (interval 1;4): 1 = reakce je špatná, 2 = reakce je podprůměrná, 3 = reakce je nadprůměrná, 4 = reakce je vynikající.

Tabulka 5.10 Analýza IFE

| S/W | Popis | váha | body | celkem |
|-----|---|------|------|-------------|
| S1 | služby poradenství a cenové nabídky | 0,07 | 4 | 0,28 |
| S2 | síla koncernu | 0,09 | 3 | 0,27 |
| S3 | skladba sortimentu | 0,07 | 4 | 0,28 |
| S4 | srovnatelné ceny s konkurencí | 0,05 | 3 | 0,15 |
| S5 | Minimarket | 0,09 | 4 | 0,36 |
| S6 | orientace na menší a střední B2B zákazníky | 0,03 | 4 | 0,12 |
| W1 | chybí pravidla práce se segmenty CRM | 0,12 | 1 | 0,12 |
| W2 | chybí segmentace | 0,12 | 1 | 0,12 |
| W3 | rychlost vypracování cenové nabídky | 0,07 | 1 | 0,07 |
| W4 | málo aktivních zákazníků | 0,10 | 1 | 0,10 |
| W5 | rychlost dodávek | 0,10 | 1 | 0,10 |
| W6 | nedostatečný aktivní prodej | 0,09 | 1 | 0,09 |
| | CELKEM | 1,00 | | 2,06 |

Zdroj: zpracováno autorem

Celkový vážený průměr vyšel 2,06, což znamená, že záměr podniku je podložen spíše slabší interní pozicí. Současná strategie podniku reaguje podprůměrně na dané vnitřní faktory.

5.4.2 Analýza vnější pozice EFE

EFE matice (EFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Z tabulky externích faktorů SWOT analýzy bylo vybráno 6 klíčových faktorů. Každému faktoru byla přiřazena váha v rozsahu 0,000-1,000 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby. Suma vah se musí rovnat 1,00. Faktory jsou ohodnoceny body takto:

4 body - výrazné O

3 body - nevýrazné O

2 body - nevýrazné T

1 bod - výrazné T

Celkové hodnocení - výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.

Tabulka 5.11 Analýza EFE

| O/T | Popis | váha | body | celkem |
|-----|--|------|------|-------------|
| O1 | řemeslníci a malé stavební firmy | 0,09 | 4 | 0,36 |
| O2 | opravy a údržba - velikost trhu | 0,09 | 3 | 0,27 |
| O3 | 130 000 ekon. subjektů na trhu - potenciál | 0,05 | 4 | 0,2 |
| O4 | obrovský akviziční potenciál | 0,04 | 3 | 0,12 |
| T1 | rozšiřování služeb a sortimentu na straně konkurence | 0,25 | 1 | 0,25 |
| T2 | aktivity top konkurence - růst jejich tržního podílu | 0,18 | 1 | 0,18 |
| T3 | podnikání na dokonale konkurenčním trhu | 0,18 | 2 | 0,36 |
| T4 | tlak na prodejní ceny | 0,12 | 1 | 0,12 |
| | CELKEM | 1,00 | | 1,86 |

Zdroj: zpracováno autorem

Celkový vážený průměr vyšel 1,86, což znamená, že záměr podniku je podložen slabší externí pozicí. Podniková strategie nevyužívá v plné míře příležitosti ve vnějším prostředí a její ochrana před ohroženími není silná. Reakce podniku na vlivy vnějšího prostředí je nedostatečná.

Tabulka 5.12 Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

| Silné vs. slabé | | | | (interní) | | | |
|--|-----------|-------|-------------|---|-----------|-------|-------------|
| S | hodnocení | váha | váha celkem | W | hodnocení | váha | váha celkem |
| skladba sortimentu | 5 | 0,143 | 0,714 | vos nepracuje s personálem | -5 | 0,132 | -0,658 |
| minimarket | 5 | 0,143 | 0,714 | nedostatečné získávání nových zákazníků | -5 | 0,132 | -0,658 |
| prodejna vzhled | 4 | 0,114 | 0,457 | málo aktivních zákazníků | -5 | 0,132 | -0,658 |
| služby poradenství a cenové nabídky | 4 | 0,114 | 0,457 | chybí segmentace | -4 | 0,105 | -0,421 |
| péče o stávající zákazníky | 4 | 0,114 | 0,457 | chybí pravidla práce se segmenty CRM | -4 | 0,105 | -0,421 |
| srovnatelné ceny s konkurencí | 5 | 0,143 | 0,714 | nedostatečný aktivní prodej | -5 | 0,132 | -0,658 |
| orientace na menší a střední B2B zákazníky | 3 | 0,086 | 0,257 | produktivita práce | -4 | 0,105 | -0,421 |
| prodej za hotové - počet nakupujících | 3 | 0,086 | 0,257 | rychlost vypracování cenové nabídky | -3 | 0,079 | -0,237 |
| síla koncernu | 2 | 0,057 | 0,114 | rychlost dodávek | -3 | 0,079 | -0,237 |
| | | | | | | | |
| | | 35 | 4,143 | | | -38 | -4,368 |
| Příležitosti vs. hrozby | | | | (externí) | | | |
| O | hodnocení | váha | váha celkem | T | hodnocení | váha | váha celkem |
| řemeslníci a malé stavební firmy | 5 | 0,172 | 0,862 | aktivity top konkurence - růst jejich tržního podílu | -5 | 0,167 | -0,833 |
| 130 000 ekonomických subjektů na trhu – potenciál | 5 | 0,172 | 0,862 | Trend a velikost trhu výstavby bytových a nebytových prostor | -4 | 0,133 | -0,533 |
| inženýrské stavby - velikost trhu a trend | 4 | 0,138 | 0,552 | rozšiřování služeb a sortimentu na straně konkurence | -4 | 0,133 | -0,533 |
| obrovský akviziční potenciál na trhu | 4 | 0,138 | 0,552 | vývoj ekonomiky ČR | -4 | 0,133 | -0,533 |
| opravy a údržba - velikost trhu | 3 | 0,103 | 0,310 | tlak na prodejní ceny | -4 | 0,133 | -0,533 |
| potenciál v oblasti státní správy a samosprávy | 3 | 0,103 | 0,310 | podnikání na dokonale konkurenčním trhu (počet konkurentů a jejich zaměnitelnost) | -3 | 0,100 | -0,300 |
| trh stavebnin je obsluhován více než 1000 konkurenty | 3 | 0,103 | 0,310 | klientelismus a kamarádství | -3 | 0,100 | -0,300 |
| rostoucí hodnota 1 stavebního povolení | 2 | 0,069 | 0,138 | výkony velkých stavebních firem (neustálý pokles) | -3 | 0,100 | -0,300 |
| | | | | | | | |
| | | 29 | 3,897 | | | -30 | -3,867 |

Zdroj: zpracováno autorem

Interní: -0,226 Externí: 0,030 Celkem: -0,196

V tabulce 5.12 je u silných stránek a příležitostí použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Váhy se řídí těmito pravidly: Součet vah v dané kategorii musí být roven 1. Čím vyšší číslo, tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Bilance SWOT analýzy není příliš lichotivá. Záporný výsledek znamená, že se musí pracovat na zlepšení především v oblasti interních stránek, které jsou firmou přímo ovlivnitelné. Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představují položky, se kterými je nejvyšší nespokojenost a byla jim přiřazena vysoká váha:

- VOS (vedoucí obchodního střediska) nepracuje s personálem,
- nedostatečné získávání nových zákazníků,
- málo aktivních zákazníků.

V následující matici SWOT (tabulka 5.13) jsou k vybraným stránkám přiřazeny známky na pětistupňové škále v rozsahu stupnice -2 až 2. Stránky s kladnými hodnotami je třeba rozvíjet a využít je k překonání slabých stránek a ohrožení, která jsou vyjádřena zápornými čísly.

Čtyři kvadranty, které vycházejí z matice SWOT, ukazují konkrétní oblasti, které musí firma podporovat, a kterým se naopak musí vyhnout. Jedná se o nejdůležitější část analýzy, která sumarizuje výsledky předchozích poznatků. Jsou zde vyjádřeny oblasti, kterým je v kapitole Marketingová strategie věnována vysoká pozornost. Zároveň je brán zřetel na tato hlediska v plánu marketingové komunikace.

Tabulka 5.13 SWOT matice

| SWOT analýza RAAB KARCHER | | silné stránky | | | | | | | | slabé stránky | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|--------------------|------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------|----------------------------|--|--------------------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| | | skladba sortimentu | minimarket | prodejna vzhled | služby poradenství a cenové nabídky | péče o stávající zákazníky | srovnatelné ceny s konkurencí | orientace na menší a střední B2B zákazníky | prodej za hotové - počet nakupujících | síla koncernu | VOS nepracuje s personálem | nedostatečná akvizice nových zákazníků | málo aktivních zákazníků | chybí segmentace | chybí pravidla práce se segmenty CRM | nedostatečný aktivní prodej | produktivita práce OS a výkon OZ | rychlost vypracování cenové nabídky | rychlost dodávek |
| příležitosti | řemeslníci a malé stavební firmy | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | 130 000 ekon. subjektů na trhu - potenciál | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | -1 | -2 | -1 | 0 | -1 | 5 |
| | inženýrské stavby - velikost trhu a trend | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | -1 | -2 | 0 | 0 | -1 | 4 |
| | obrovský akviziční potenciál na trhu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | opravy a údržba - velikost trhu | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 8 |
| | potenciál v oblasti státní správy a samosprávy | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | trh stavebnin má více než 1000 konkurentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -5 |
| | rostoucí hodnota 1 stavebního povolení | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 2 |
| hrozby | aktivity top konkurence - růst jejich tržního podílu | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 | 0 | -1 | -2 | -2 | 0 | -1 | -2 | -2 | -2 | -17 |
| | trend výstavby bytových a nebytových prostor | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | -2 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -5 |
| | rozšiřování služeb a sortimentu na straně konkurence | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | -1 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -23 |
| | vývoj ekonomiky ČR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | -2 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | tlak na prodejní ceny | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | -2 | 0 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -1 | -11 |
| | podnikání na dokonale konkurenčním trhu | -1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -2 | -17 |
| | klientelismus a kamarádství | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 | -2 | -2 | -2 | 1 | 1 | 0 | -4 |
| | výkony velkých stavebních firem (neustálý pokles) | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 | -2 | -2 | -1 | 0 | -2 | -2 | -11 |
| | | 10 | 4 | 3 | 13 | 3 | 8 | 4 | 3 | 13 | -8 | -12 | -14 | -18 | -19 | -13 | -12 | -15 | -14 |

| Rozvíjet | | |
|----------|--|----|
| S | služby poradenství a cenové nabídky | 13 |
| S | síla koncernu | 13 |
| S | skladba sortimentu | 10 |
| S | srovnatelné ceny s konkurencí | 8 |
| S | Minimarket | 4 |
| S | orientace na menší a střední B2B zákazníky | 4 |
| S | prodejna vzhled | 3 |
| S | péče o stávající zákazníky | 3 |
| S | prodej za hotové - počet nakupujících | 3 |

| Eliminovat | | |
|------------|---|-----|
| W | chybí pravidla práce se segmenty CRM | -19 |
| W | chybí segmentace | -18 |
| W | rychlost vypracování cenové nabídky | -15 |
| W | málo aktivních zákazníků | -14 |
| W | rychlost dodávek | -14 |
| W | nedostatečný aktivní prodej | -13 |
| W | nedostatečné získávání nových zákazníků | -12 |
| W | produktivita práce OS a výkon OZ | -12 |
| W | VOS nepracuje s personálem | -8 |

| Využit | | |
|--------|---|----|
| O | řemeslníci a malé stavební firmy | 8 |
| O | opravy a údržba - velikost trhu | 8 |
| O | 130 000 ekon. subjektů na trhu - potenciál | 5 |
| O | inženýrské stavby - velikost trhu a trend | 4 |
| O | obrovský akviziční potenciál na trhu | 2 |
| O | potenciál v oblasti státní správy a samosprávy | 2 |
| O | rostoucí hodnota 1 stavebního povolení | 2 |
| O | trh stavebnin je obsluhováno více než 1000 konkurenty | -5 |

| Předejít | | |
|----------|---|-----|
| T | rozšiřování služeb a sortimentu na straně konkurence | -23 |
| T | aktivity top konkurence - růst jejich tržního podílu | -17 |
| T | podnikání na dokonale konkurenčním trhu (počet konkurentů a jejich zaměnitelnost) | -17 |
| T | tlak na prodejní ceny | -11 |
| T | výkony velkých stavebních firem (neustálý pokles) | -11 |
| T | trend a velikost trhu výstavby bytových a nebytových prostor | -5 |
| T | klientelismus a kamarádství | -4 |
| T | vývoj ekonomiky ČR | -2 |

Zdroj: zpracováno autorem

5.5 Zhodnocení a doporučení

- Tržní podmínky jsou charakterizovány dlouhodobým útlumem stavebních činností, nasyceností trhu a silným poklesem stavební produkce, což se projevuje i ve snížení investic do bytové výstavby.
- Konkurence – silná konkurence v podobě regionálních stavebnin i řetězců. Řetězce stavebnin disponují rozsáhlým produktovým mixem a službami. Nutné změny vybavení prodejen a orientace na specializace.
- Společnost SGDB CZ reaguje na sníženou poptávku ve stavebním segmentu formou rozšiřování nabídky služeb, snižování nákladů, snižování skladových zásob.
- Šíře sortimentu pro hrubou stavbu je dostatečná, sortiment navazující na hrubou stavbu není plně vyhovující.
- Úroveň znalostí a prodejních dovedností je vyhovující u obchodních zástupců a specialistů, není na dostatečné úrovni u prodejců, kterým firma věnuje málo času.
- V rámci snižování nákladů došlo ve společnosti SGDB CZ k optimalizaci personálního složení. Motivace zaměstnanců je po snižování stavu personálu nízká především na střediscích.
- Tržní situace nabízí příležitost pro posílení tržního podílu. Je zde prostor pro expanzi formou akvizic a fúzí.
- Velká společnost se zahraničním kapitálem s sebou nese silnou administrativní zátěž, která ovlivňuje pružnost procesů, což má dopad prosazování změn. Projevuje silná časová zaneprázdněnost obchodních zástupců, kteří nemají dostatek prostoru pro získávání nových zákazníků.
- V důsledku stagnující poptávky se zostřuje konkurenční boj dodavatelů stavebních materiálů. V oblasti cenotvorby se tato skutečnost projevuje především v oblasti cenových nabídek v zakázkách firem.

5.6 Marketingová strategie

5.6.1 Stanovené cíle pro rok 2016

- **Objem prodeje přesáhne 3 mld. Kč.**
2013: prodej 2,3 mld. Kč
- **Každoroční nárůst prodeje o 10 % z toho 6 % pro stávající pobočky.**
- **Hrubá marže v roce 2016 přesáhne 18 %.**
2013: hrubá marže 14,9 %
- **Provozní výsledek přesáhne hranici 100 mil.**
2013: -36 mil. Kč
- **56 středisek Raab Karcher**
2013: 50 středisek

Z výsledů analýzy SWOT vyplývá několik jasných signálů, kterými by se měla společnost SGBD řídit. V oblasti silných stránek je to zaměření na segment menšího a středního zákazníka. Konkurenční výhodou je prostředí prodejen, zvláště potom minimarkety, které jsou zaměřeny na prodej zboží s vysokou marží. Je však nutné konstatovat, že převládají slabé stránky, ze kterých vyčnívá nedostatečný počet aktivních zákazníků, absence segmentace zákazníků, absence pravidel zodpovědnosti personálu za jednotlivé segmenty a nedostatečná práce s daty z měsíčního reportingu.

Ačkoli si firma SGBD CZ klade cíle, vytváří plány a programy marketingové komunikace, nejsou zde vyčerpány všechny možnosti, které může firma v tomto směru využít. Všichni znají, že základem marketingového mixu jsou čtyři prvky označované jako „4P“. Marketingový mix zřejmě nejvíce zpopularizoval Philip Kotler, který však zároveň zdůrazňuje, že marketingovému mixu musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou STP). Právě zde se potýká firma SGBD CZ s nedostatkem, na kterém musí začít pracovat. Tato firma stále nemá segmentované zákazníky, ke kterým by mohla být zvolena diferencovaná nabídka.

Je nutné přistoupit k rozdělení současné databáze zákazníků podle frekvence nákupů, sortimentního zaměření, výše ročních odběrů a zavést jasná pravidla práce s těmito segmenty. Nejvyšší vedení společnosti by mělo v návaznosti na interní procesy definovat způsob přidělování klíčových zákazníků mezi obchodní zástupce, vedoucí obchodních středisek, regionálních ředitelů a generálního ředitele. Důležité je v současné době provést podrobnou analýzu trhu, využít nástrojů CRM, které má společnost k dispozici a zavést jasná pravidla pro práci s jednotlivými segmenty. Nesmí být však narušeny interní procesy, týkající se zejména přidělování klíčových zákazníků jednotlivým obchodním zástupcům.

Jak již bylo zmíněno, společnost má k dispozici systém CRM, který však není v současné době dostatečně využíván. Znalost práce s tímto systémem musí být vyžadována u všech uživatelů, fungování systému musí být vysokou prioritou. Vyžaduje to školení všech uživatelů na úrovni středisek i centrály. Data z CRM musí začít využívat také produktoví manažeři, kteří zde mohou kontrolovat a analyzovat jednotlivé nabídky.

Na trhu B2B by se firma měla soustředit především na nabídku pro stavební firmy, zejména však pro menší a střední. Dalším důležitým segmentem jsou specialisté a drobní řemeslníci. Trh disponuje velkým potenciálem ekonomických subjektů, kde rovněž hrají významnou roli státní správa a správa nemovitostí. Tuto oblast trhu firma v dostatečné míře neoslovuje a neobsluhuje.

Trh B2C je charakterizován silným konkurenčním tlakem především ve velkých městech, kde hrají významnou roli řetězce DIY. Je proto nutné podporovat střediska v menších městech, kde je nutné rozšířit sortiment orientovaný na rekonstrukce, zateplování, opravy a údržbu rodinných domů. Důležitá je rovněž nová zástavba rodinných domů a výstavba domácností svépomocí. Z pohledu marketingové komunikace je nutná regionální selekce, nepodporovat prodej v místech se silnou konkurencí DIY.

Pokles stavebních prací zapříčinil změnu struktury tržeb. Klesá prodej sortimentu hrubé stavby, obkladů a dlažeb a narůstá sortiment zavírání stavby a vnitřní stavby. To je signálem pro posílení aktivit v oblasti rekonstrukcí a vnitřní stavby. Nutná je orientace obchodních zástupců na suchou výstavbu, zateplování budov a školení prodejního personálu tímto směrem. Pro zaměstnance vytvořit soutěže, které budou zaměřeny na podporu prodeje menších investičních celků. Zvýšením motivace zaměstnanců středisek je možné lépe oslovit koncového zákazníka, zaměřeného na menší rekonstrukce. Zvláštní odměny by se měly týkat všech prodejů materiálů, které nejsou

definovány jako hrubé stavební hmoty. Dle potřeby se potom orientovat na konkrétní projekty, jakými jsou prodeje obkladů a dlažeb ve smyslu rekonstrukcí koupelen, získání nových odběratelů zaměřených na suchou výstavbu a podpora prodeje nářadí, barev a dalšího sortimentu minimarketů.

Organizovat pravidelná školení prodejního personálu a prověřování jejich odborných znalostí. Zaměřit se na školení prodejních dovedností. Svou roli zde může sehrát vedle personálního oddělení i externí agentura.

Společnost SGBD CZ hledá nové možnosti, které by dokázaly nahradit ztrátu ze snižujícího se prodeje hrubých stavebních hmot. Nemělo by se však stát, že přesune svou veškerou iniciativu a prodejní síly do jiného sortimentu, než ve kterém je veřejností řazena mezi nejlepší na trhu. Část marketingové komunikace by měla být věnována trhu B2C. Reklama pro tento segment však musí být prováděna na regionální, nikoli celoplošně na republikové úrovni, jako tomu je doposud. Vhodnou formou je letáková nabídka alespoň dvakrát ročně - při nastartování jarní sezóny a při podpoře podzimního prodeje. Firma nemůže opustit rozsah komunikace pro koncového zákazníka, více pozornosti by však měla věnovat firemním zákazníkům. Jedná se o aktivní práci s externími i interními databázovými soubory, cílené oslovování vlastních i nových zákazníků B2B pomocí všech prodejních kanálů.

Při podrobném zkoumání marketingového mixu je možné vysledovat minimální zastoupení jedné ze složek komunikačního mixu. Společnost SGBD CZ nemá vlastní oddělení PR a public relations je pouze částečně nahrazováno oddělením marketingu, které v tomto případě PR nedostatečně zastupuje. Z oblasti PR je možné ve firmě SGBD CZ pozorovat pouze nosiče vlastní identity, jako jsou hlavičkové papíry, vizitky a podniková pravidla pro oblékání. Zde je možné zdůraznit to, co již zaznělo v teoretické části této práce. PR může v tisku velmi levně prezentovat novinky a informace týkající se společnosti v tom nejlepším světle. Může zvýšit i publicitu produktů zveřejňováním informací se specifickým produktem.

Za důležitou oblast jsou považovány rekonstrukce středisek, spojené s jejich vybavením, které podporují prodej materiálů nepatřících mezi hrubé stavební hmoty. Firma SGBD CZ může využít své síly a podpory nadnárodní společnosti a zvolit variantu zaměřenou na rychlé přizpůsobení se požadavkům trhu. Navrhovaná varianta předpokládá vynaložení vysokých investic, které se budou po dobu tří let vkládat do přestaveb středisek

a expanze společnosti. V regionech s nízkou obsazeností středisky provádět akvizice, otevírání nových poboček. Jedná se především o Karlovarský, Plzeňský, Olomoucký kraj a kraj Vysočina.

Konkurenční strategie: „Mít stále dostatek informací.“ Více sledovat aktivity, ceny i produkty u konkurence, evidovat je a analyzovat. Sledovat vývoj cen, nabízené produkty a značky u regionálních konkurentů. Pravidelně dělat poptávky na zboží u konkurence, získávat konkurenční nabídky od vlastních zákazníků a centrálně je analyzovat na úrovni produktových manažerů. Pravidelně realizovat a hodnotit návštěvy v prodejnách konkurence. Hodnotit vzhled, nabízené zboží, úroveň personálu, nabízené služby, akce a podobně. Vedoucí obchodních středisek zapojit do soustavné práce se získáváním, analýzou a prací s těmito informacemi. Pravidelný reporting a nastavení metodiky je nezbytné.

Uvedené aktivity vytvoří v časovém horizontu 3 let konkurenční výhodu, která bude mít dlouhodobý charakter. Pokud se k těmto činnostem připojí dobře zaškolení zaměstnanci s vysokou motivací a aktivní práce prodejců a obchodních zástupců, bude společnost vnímána jako lídr na trhu. Jedná se o ofenzivní strategii zaměřenou na zvýšení tržního podílu a strategii orientovanou na zákazníka. Společnost se může opřít o silný zahraniční kapitál. Přes vysoké investice a zvýšené riziko návratnosti vloženého kapitálu je tato varianta považována za nejlepší východisko na dospělém a upadajícím trhu.

5.7 Plán marketingové komunikace pro rok 2014

V souladu s výsledky předchozích analýz a vytvořené strategie byl sestaven plán marketingové komunikace na roční bázi. Navržená komunikace přináší odpovědi na základní otázky marketingové komunikace, na základě kterých můžeme vytvořit účinnou reklamní kampaň.

5.7.1 Cíle marketingové komunikace

- CRM – fungování na všech úrovních od 1. 7. 2014

Důležitou součástí fungování CRM je zavedení registrace do programu RK Bonus. Všichni vedoucí obchodních středisek, regionální ředitelé, produktový management a vedení společnosti umí využívat a využívají analytické nástroje, které CRM poskytuje. Všechny vytvořené nabídky jsou evidované v CRM. Analýzy a predikce jsou věrohodné, tj. vycházejí z relevantního vzorku dat.

- Přímá podpora prodeje:

Nárůst u sledovaných parametrů - celkový prodej za hotové a počet nakupujících za hotové. Měřeno celoročně nebo ve srovnání před a po akci.

- Věrnostní bonusový program:
 - Nárůst počtu členů programu.
 - Zefektivnění evidence členů.
- Navigace a venkovní reklama
 - Označení podle nového manuálu po celé ČR.
- Jednotný vzhled prodejen:
 - Přeznačení prodejen - Rudná, Úvaly, Hranice, Strakonice, Znojmo, dořešit označení na OS Zlín.
 - Vybavit všechny prodejny materiály dle Manuálu jednotného vzhledu.
 - Příprava nové řady tištěných materiálů pro prodejny – katalog obkladů a dlažeb, katalog náradí a katalog vlastní značky.
- Online komunikace – inovace elektronické komunikace vedoucí ke zvýšení návštěvnosti stránek a přilákání potenciálních zákazníků.
 - Meziroční nárůst prodeje v e-shopu.
 - Zajištění minimálně 5000 nových poptávek z www stránek a jiných online zdrojů pro síť prodejen.
 - Nový design a uspořádání intranetu.

5.7.2 Cíloví příjemci – komu je sdělení určeno

Cílová skupina: „Firemní zákazník na prvním místě.“

Rozsah podpory prodeje vůči koncovým zákazníkům musí zůstat zachován, větší pozornost je však nutné soustředit směrem k firemním zákazníkům. Podstatnou změnou je tedy hledání řešení zejména pro firmy a projektové stavebníky – objemové výhody,

bonusy. V případě privátních zákazníků s menším objemem odběru by neměla být nutně nabízena nejnižší cena. Vhodným řešením je nabízet přidanou hodnotu, např. službu ve formě dopravy, zvýhodněné ceny za paletové odběry, bonusy, benefity apod.

Nutné je zlepšení práce s vlastními i externími databázemi zákazníků a jejich pravidelná kontrola. Smyslem této činnosti je snížení počtu neaktivních zákazníků a aktivní a cílené oslovování nových zákazníků na trhu B2B. Do komunikace s novými a neaktivními zákazníky je nutné zapojení regionálních ředitelů a vedoucích obchodních středisek.

5.7.1 Podstata sdělení - co chceme adresátovi sdělit

„Jsme stavebniny, nejsme hobby market.“

Je nutné změnit skladbu akčního sortimentu. Komunikováno musí být v první řadě produkty vlastní stavebninám, nikoliv hobby (nábytek, zahrada apod.). Podporován musí být prodej toho, co je v souladu s firemní strategií a toho, co od této společnosti zákazník očekává. Je to především stavební materiál, který tvoří největší objem prodeje. Reklama tedy musí směřovat k objemu, nikoli k širokému spektru sortimentu, jaký nabízí řetězce DIY.

Komunikace směrem k zákazníkovi bude probíhat více na regionální bázi. Celostátní propagace proběhne prostřednictvím letáku pro koncového zákazníka 2 krát ročně a prostřednictvím internetové nabídky. Větší pozornost musí být věnována merchandisingu, a to nejen v regálech minimarketů, kde je nabídka na relativně vysoké úrovni, ale také u vstupů do prodejen, na volných plochách, v zádveřích, na venkovní ploše, u parkovišť u vjezdu do areálu apod. Naskýtá se zde možnost lepšího využití POP a POS materiálů, které jsou na střediscích k dispozici, ale nejsou v dostatečné míře využívány. V pozici merchandiserů by se měl ocitnout každý pracovník marketingu a nákupu, který navštěvuje obchodní střediska. Marketingové oddělení by mělo jasně definovat v jaké situaci a jak by měly být tyto materiály používány. Vhodná je standardizace prezentování a označování akčního zboží na všech prodejních.

V oblasti služeb pro zákazníky by obecně měl být kladen větší důraz na to, co zákazník považuje za nejdůležitější pro svůj vlastní byznys. Rychlost odbavení poptávek je pro zákazníka klíčová, proto by se mělo stát standardem zaslání nabídky do 24

hodin v pracovní den, do 48 přes víkend. V případě, že bude firma schopna zajistit takto nastavenou službu, může být komunikován silný příslib zákazníkovi: „Nabídku pro Vás vytvoříme do 24 hodin, jinak sleva 10 %!“

Přesnost a komplexnost nabídek, kvalita a odbornost vyhotovení nabídky jsou dalším faktorem, který ovlivní rozhodnutí zákazníka. Prodejní personál by měl být školen na to, jak komunikovat se zákazníkem. Měl by být vytvořen vzor průvodního mailu, jak nabídnout alternativu, jak vyřešit situaci, když není zboží skladem, jak nabízet další služby, přidanou hodnotu apod.

Společnost SGBD CZ nemá, na rozdíl od některých nejsilnějších konkurentů, vlastní dopravu pro zákazníky. Aby bylo možné celostátně komunikovat tuto službu, je nutné sjednotit pravidla. Poté bude možné do prodejen umístit cedule nebo plakáty s pravidly dopravy. Je tedy nutné se všemi partnery, kteří zabezpečují dopravu pro prodejny, dohodnout podmínky této služby a následně prostřednictvím marketingového oddělení komunikovat tuto službu v jednotném formátu na všechna střediska.

Změna je rovněž nutná v interní komunikaci. Zdrojem interních informací je pro zaměstnance firemní intranet. Ten je v současné době nepřehledný a obsahuje množství neaktuálních dat. S informacemi na intranetu by se mělo více pracovat, udržovat je a kontrolovat. Potřebná je rovněž celková změna, intranet je nepřehledný, je nutné provést změnu uspořádání i grafiky. Oddělení IT by mělo být pověřeno vytvořením kvalitních stránek, které budou moderní a přehledné. Produktové informace a informace o marketingové komunikaci by měli být všem uživatelům předávány ve srozumitelnější formě, v jasně oddělené sekci na intranetu. Vždy však jednotně a všem zainteresovaným. Aktuálně dochází k informačním šumům, prodejní personál má často neúplné, zkrácené nebo žádné informace.

5.7.2 Volba komunikačních kanálů

Podpora CRM – nutnost zapojení zaměstnanců na všech úrovních

Společnost má k dispozici systém CRM, který není v současné době dostatečně využíván. Nutné je zajištění školení pro všechny nově příchozí zaměstnance při nástupu do společnosti. Velmi zásadní je zprovoznění modulu pro hromadný mailing na zákazníky, což vyžaduje aktualizaci všech kontaktů a přiřazení zákazníků na jednotlivá střediska. Bude nutné také spravovat databáze a udržovat je živé.

Přímá podpora prodeje

Katalog zboží - tvorba katalogu je z hlediska pracnosti pro produktový management a oddělení marketingu časově náročná záležitost. Z pohledu středisek je však vnímán neutrálně nebo dokonce negativně. Je nutné analyzovat, jak je ceník využíván, distribuován a následně vnímán zákazníky. Na základě toho bude možné připravovat novou verzi odpovídající požadavkům zákazníka a prodeje.

Letáky – v plánu jsou 2 velké letáky s celorepublikovou platností namířené především na segment B2C a 4 malé letáky pro segment B2B. Je nutné omezit rozsah letáků B2C v distribučních oblastech velkých měst, kde je díky silné konkurenci obchodních řetězců DIY slabá reakce na letákové akce a naopak zintenzivnit rozsah v regionech. Letáky pro segment B2B prezentovat pouze v prodejnách a komunikovat elektronickou formou.

Ostatní média – na základě čtenosti a celkového nákladu regionálního tisku bude zajišťována inzerce dle požadavků středisek (např. Jihlavské listy, Jindřichohradecký týdeník apod.). Pro podporu akcí, pořádaných samostatně jednotlivými středisky, budou selektivně vybírána i další média – rádia a TV (např. TV Říčany).

RK Bonus - je nutné zlepšit komunikaci věrnostního programu, který nabízí zákazníkům dárky při kumulativním odběru zboží. Rovněž je nutné zlepšit dárkovou nabídku a dodavatele dárků tlačít k nižším cenám. V souvislosti s navrhovanou aktualizací webových stránek může být doplněn odkaz pro zjištění aktuálního stavu bodů a nároku na dárek.

Navigace a venkovní reklama – firma vynakládá ročně prostředky na reklamní plochy, které nepřináší požadovaný efekt. Je potřeba zrevidovat veškeré stávající reklamní plochy sloužící k navigačním a reklamním účelům prodejen a u všech ploch se starou grafikou provést jejich obnovu dle nového grafického manuálu. Smyslem je vytvořit méně ploch, ale výraznějších, větších a na lepších místech.

Jednotný vzhled prodejen – vysoký standard prodejních prostor a kvalitní prezentace zboží patří v dnešní době ke standardům, které očekává většina zákazníků. Je proto nutné prosadit dodržování manuálu jednotného vzhledu, který je střediskům k dispozici. V tomto smyslu musí být dokončeno přeznačení středisek, které stále jsou ještě stále označeny původním značením. Aktuálně jsou to střediska Rudná, Úvaly, Hranice, Strakonice, Znojmo.

Podpora na místě prodeje (POS – point of sale, POP – point of purchase) - střediskům je k dispozici celá řada materiálů pro označení a zvýraznění zboží, které nejsou v dostatečné míře využívány. Jedná se o materiály na označení zboží pro celoroční použití, jak v interiérech, tak ve venkovních prostorech, jako jsou cenovky, pásky na palety, kapsy, rámy, stojany apod. Před jarní sezonou je nutné sumarizovat požadavky středisek a doplnit chybějící materiály. Pro celou síť prodejen připravit nové venkovní stojany na označení palet, které již byly otestovány ve vybraných prodejnách. Dále jsou to materiály určené pro označení měsíčních akcí, akcí pultového prodeje, závěsných rámu nad informační pulty, A-stojany, označení vlastní značky apod.

Tištěné materiály – do komunikačního plánu byla zařazena výroba katalogů určených pro podporu vybraných produktových skupin. Jedná se o katalog obkladů a dlažeb, katalog náradí a katalog vlastní značky. Platnost katalogů a jejich rozsah musí být konzultován s produktovými manažery, kteří zajistí podklady pro jejich výrobu. Dále se jedná o materiály pro podporu firemní identity, jako jsou vizitky, oblečení pro zaměstnance, vlajky u vjezdů do areálů, označení firemních automobilů apod.

On-line komunikace – společnost SGBD CZ provozuje internetové stránky pod názvem www.staviva.cz. Stránky prošly v roce 2013 kompletní rekonstrukcí, dále je připravováno lepší propojení s e-shopem a s věrnostním programem. V rámci jarní a podzimní komunikace je možné posílit zájem o nákup online pomocí tzv. pay per click kampaněmi na vybraná klíčová slova. Princip PPC spočívá v tom, že inzerent neplatí za každé zobrazení reklamy, platí až ve chvíli, kdy na reklamu někdo klikl. Výhodou PPC reklamy je její plánovatelnost a měřitelnost. Díky reklamě ve vyhledávačích je reklama nabízena těm, kteří nabídku opravdu hledají a je tak možné lépe zacílit inzerci. Klíčovými stránkami pro prezentaci firmy SGBD CZ jsou Seznam.cz, Google.com, Heureka.cz a Zbozi.cz, kde může mít firma placenou prezentaci ve formě zápisů, přednostních výpisů apod. Do marketingového rozpočtu je zařazena úhrada za pravidelné roční poplatky na tzv. poptávkové systémy, ze kterých je možné získat desítky poptávek stavebního materiálu denně. Ve spolupráci s produktovými manažery je nutné zajistit umístění odkazů na stránkách dodavatelů společnosti SGBD CZ. Firma bude i nadále zajišťovat podporu e-shopu ve smyslu přípravy elektronických materiálů, bannerů, letáčků, obrázků apod. Do všech firemních komunikačních materiálů umístit odkaz „nakupujte online na www.staviva.cz“.

Ostatní formy komunikace:

- Vánoční dárky pro TOP zákazníky – pro obchodní střediska připravit drobné dárky pro nejlepší zákazníky.
- Akce pro zákazníky – organizovat akce pro zákazníky v regionech – vánoční večírky, bowlingové turnaje apod. Vytvoření pozvánek zajistí oddělení marketingu, jejich distribuci jednotlivá střediska. Produktový management vyjedná finanční příspěvky od dodavatelů, kteří se zde mohou prezentovat.
- Sponzoring – firma SGBD CZ v současné době nevyužívá této formy propagace. Naskýtá se zde možnost podporovat vybrané kulturní, sportovní a jiné projekty. Podmínkou podpory je nejen jejich náplň, ale také vazby na obchodní partnery, kteří jsou v projektech zainteresováni.

5.7.3 Náklady – jaké finanční prostředky budou vynaloženy

Tabulka 5.14 Marketingový rozpočet

| Marketingový rozpočet 2014 | | Celkem |
|---|---|-------------------|
| CELKEM NÁKLADY NA MARKETINGOVOU KOMUNIKACI | | 17 100 000 |
| Příspěvky dodavatelů | | 5 200 000 |
| Vlastní prostředky | | 11 900 000 |
| 1. | Podpora prodeje OS | 3 150 000 |
| | Letákové akce | 2 150 000 |
| | Inzerce | 450 000 |
| | Sponzoring | 300 000 |
| | Plakáty, pozvánky, dopisy apod. a jiné materiály na podporu prodeje | 200 000 |
| | RK Bonus - provoz a reklama | 50 000 |
| 2. | Internet a e-shop | 650 000 |
| | Reklama | 200 000 |
| | Zápisy na Seznam, Google, Zboží apod. | 200 000 |
| | Databáze, adresáře apod. | 100 000 |
| | Příprava propojení s e-shopem a věrnostním programem | 100 000 |
| | Rekonstrukce intranetu | 50 000 |
| 3. | Veřejné tiskoviny | 2 250 000 |
| | Katalog RKS | 1 050 000 |
| | Katalog obklady a dlažby | 650 000 |
| | Katalog nářadí | 350 000 |

| | | |
|---|--|-----------|
| | Katalog vlastní značky - NOVIPro, Alterna + nadčasové letáky | 150 000 |
| | Ostatní firemní tiskoviny (letáky, vizitky apod.) | 50 000 |
| 3D reklama | | |
| 4. | Dárkové předměty | 600 000 |
| | RK Bonus dárky - vydávání zákazníkům | 3 400 000 |
| Navigace na obchodní střediska | | |
| 5. | Region SEVER | 1 150 000 |
| | Region JIH | 1 150 000 |
| | Region MORAVA | 1 150 000 |
| Označení prodejen, jednotný vzhled | | |
| 6. | Venkovní označení prodejen (stojany, fasády, ploty, plachty, cedule, otvírací doby...) | 700 000 |
| | Označení zboží – regálové cenovky, akční mola, stojany | 280 000 |
| | Cenovky na inventury | 120 000 |
| | Vlajky | 90 000 |
| | Oblečení pro zaměstnance v prodeji | 300 000 |
| | Označení automobilů | 60 000 |
| Společenské akce pro zákazníky | | |
| 7. | VIP ples | 1 750 000 |
| Rezerva | | |
| 8. | Rezerva | 300 000 |

Zdroj: zpracováno autorem

5.7.4 Harmonogram marketingové komunikace

Tabulka 5.15 Harmonogram marketingové komunikace

| Harmonogram marketingové komunikace 2014 | | leden | | | | | únor | | | | březen | | | | duben | | | | květen | | | | červen | | | | červenec | | | | srpen | | | | září | | | | říjen | | | | listopad | | | | prosinec | | | | | | | |
|--|------------------------------------|------------------------------------|----------|---|---|---|------|---|---|---|--------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|----------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | |
| CRM | Školení uživatelů | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Hromadný mailing | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Registrace RK BONUS přes CRM | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Data z CRM pro product management | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Přřazení zákazníků na střediska | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Přímá podpora prodeje | Katalog RKS | podklady | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | grafik | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | korektura 1 | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | grafik | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | korektura 2 | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Grafik | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | K3+ceny | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Grafik | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Kontrola | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | tisk | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | distribuce | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Letáky velké B2C | data | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | grafika | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | info na OS | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | tisk | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | naskladnění | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | POS/plakáty | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | distribuce na OS | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | platnost akce | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Letáky malé B2B | data | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | grafika | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | info na OS | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | tisk | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | naskladnění | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | POS/plakáty | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | distribuce na OS + platnost | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Inzerce a jiná média | | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Věrnostní program | Správa | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kontrola databázi | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Materiály pro komunikaci programu | grafika | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | tisk | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | distribuce | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Navigace, venkovní reklama | Obnova navigačních ploch | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Doplnit nové plochy pro vybraná OS | specifikace měst, rozpočtu a ploch | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | výběr dodavatele | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | realizace | [shaded] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo stanovení marketingové strategie a vytvoření marketingové komunikace pro přední společnost v oblasti distribuce stavebních materiálů na trhu České republiky. Analýza makroprostředí a trhu odhalila pokles stavebních činností, nasycenost trhu i silnou konkurenci v oblasti prodeje stavebních hmot. Společnost podniká téměř na dokonale konkurenčním trhu, charakterizovaným vysokým počtem konkurentů, kteří se jen velmi málo odlišují nabídkou sortimentu, službami i cenovou nabídkou. Nejsilnější konkurenti jsou aktivní v rozšiřování služeb i sortimentu a rostou jejich tržní podíl. Interní analýza poukazuje na nedostatky v oblasti sortimentu navazujícího na hrubou stavbu, chybějící segmentaci a nedostatečnou práci s jednotlivými segmenty. Z dalších výsledků vyplývá nedostatečná úroveň znalostí prodejců a nízká motivace prodejního personálu. Společnosti se nedaří v dostatečném počtu získávat nové zákazníky a počet aktivních zákazníků není uspokojivý. Naproti tomu tato práce ukazuje silné stránky společnosti SGDB CZ. Svoji silnou pozici může firma rozvíjet v oblasti skladby sortimentu, minimarketů, péče o zákazníky i vzhledu prodejen. Může se opřít o sílu velkého koncernu a využít velkého akvizičního potenciálu, který v současné době trh nabízí. Další nevyužitý potenciál stojí společnosti k dispozici v oblasti státní správy a samosprávy, velkého množství ekonomických subjektů nebo v oblasti údržby a oprav. Práce obsahuje mnoho doporučení, která jsou aplikovatelná v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Z těchto doporučení byla sestavena strategie s konkrétními cíli dosažitelnými v roce 2016.

Dosáhnout úspěchu v konkurenčním prostředí dnešní doby je velmi těžký úkol. Mnoho firem proto zaniká ještě dříve, než se ocitne ve fázi růstu. Marketingové nástroje jsou pro přežití a růst společnosti velmi důležitým pomocníkem. Zejména v případě malých firem, však mnohdy pomocníkem přehlíženým a podceňovaným. Marketingové nástroje mohou představovat významný podíl na nákladech společnosti a je tedy nutné zabezpečit jejich efektivní využívání. Pokud neznáme tržní prostředí, ve kterém se pohybujeme, pokud neporozumíme potřebám svých stálých i potenciálních zákazníků, budeme umět jen stěží nabídnout požadované služby a produkty. Spokojený zákazník je zdrojem budoucích příjmů, proto bychom měli znát jeho potřeby a umět včas reagovat na nové trendy.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D., et al. *POP – In-store komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, M. *Marketingový průzkum*. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- HAGUE P., *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*: 1. vydání, Praha: Grada, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, P. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*: 9. přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1395-5.
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s., 978-80-247-1545-2.
- STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. 127 s. 55-035-04.
- TOMEK, J. *Základy strategického managementu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra marketingu a obchodu, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8.

VAŠŤÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seriálové publikace

RK magazín – Saint-Gobain Building Distribution. Rudná : Saint-Gobain Building Distribution CZ, Praha 2008, 40 s.

Elektronické zdroje

ABZ.cz: slovník cizích slov [on-line]. [cit. 2011-08-16] Dostupný na WWW: <<http://www.http://slovník-cizich-slov.abz.cz>>.

Český statistický úřad – Česká republika: Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. Praha : ČSÚ, 2011 [cit. 2011-10-23]. Dostupný na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/67612190.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/67612190.xls)>.

Český statistický úřad – Statistika - Stavebnictví-Methodika [online]. Praha : ČSÚ, 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta120913.doc>>.

Český statistický úřad – Statistika-Makroekonomické údaje [online]. Praha : ČSÚ, 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.

Český statistický úřad – Vydáváme - Stavebnictví - časové řady [online]. Praha : ČSÚ, 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr>.

DEKTRADE – O firmě – Základní ekonomické údaje [on-line]. Praha : Dektrade, 2011 [cit. 2011-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://dektrade.cz/info/?id=3>>.

e.Stav.cz – Zprávy, články [online]. Praha : servis ČTK - lko jw; HoBr 2011 [cit. 2011-10-23] Dostupný na WWW: <<http://www.estav.cz/zpravy/new/zelena-usporam-dotacni-zadosti-vyřízení-proplacení.html>>.

Justice – Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Výroční zpráva, zpráva auditora, zpráva o vztazích dle §66a ods.9, účetní závěrka r. 2012 [on-line]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2014-02-25]. Dostupný WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a2222&dokumentId=B+2895%2fSL66%40MSPH&klic=y9k5qa>>.

Obchodní rejstřík a Sběrka listin – Sběrka listin: PRO-DOMA, spol. s r.o. – C 67/SL 47 [on-line]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2011 [cit. 2011-11-24]. Dostupný na WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@>

strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=101411216&vypisListin.@cEkSub=22901>.

Patria Online – zpravodajství – Propad českého stavebnictví se po létě opět prohlubuje [online]. Praha : Redakce 2013 [cit. 2014-01-23] Dostupný na WWW: <<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2483786/propad-ceskeho-stavebnictvi-se-po-lete-opet-prohlubuje.html>>.

Raab Karcher staviva – O nás [online]. Rudná : Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011 [cit. 2011-08-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.staviva.cz/kdo-jsme/profil.asp>>.

Raab Karcher staviva – Představení společnosti [on-line]. Rudná : Saint-Gobain Building Distribution CZ, 2011 [cit. 2010-12-09]. Dostupné na WWW: <http://www.staviva.cz/gfx/predstaveni_rks.pdf>.

RABAT stavebniny – Společnost – Hospodářské výsledky [on-line]. Praha : RABAT stavebniny, 2011 [cit. 2011-10-24]. Dostupný na WWW: <<http://www.rabat.cz/spolecnost.php?pg=vysledky#>>.

STAVEBNICTVI3000.CZ – Technická zařízení - Centrum bytových proměn míří na kvalitu vnitřního prostředí [online]. Praha: Redakce , 2013 [cit. 2013-11-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/centrum-bytovych-promen-miri-na-kvalitu-vnitriho-prostredi/>>.

Stavebniny Pro-doma – Profil firmy [on-line]. Praha : Pro-doma, 2011 [cit. 2011-11-24]. Dostupný na WWW: <<http://www.pro-doma.cz/profil-firmy/>>.

STAVMAT – Profil – [on-line]. Praha: STAVMAT, 2013 [cit. 2013-12-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.stavmat.cz/profil.html>>.

STAVOSPOL – O nás – Historie společnosti [on-line]. Brno : STAVOSPOL, 2011 [cit. 2011-10-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavospol.cz/o-nas/>>.

Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR – Kvartální analýza českého stavebnictví [online]. Praha : SPS, 2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupný na WWW: <sps.cz/RDS/_PDFDoc_2013/Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-Q3-2013.pdf>.

8 SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--------------|--------------------------------|
| Příloha I | TOP konkurence – loga |
| Příloha II | Dotazník zákazníka |
| Příloha III | Zákaznická karta |
| Příloha IV | Navigační systém |
| Příloha V | POS materiály - značení zboží |
| Příloha VII | Ukázky merchandisingu |
| Příloha VIII | Ukázky marketingové komunikace |

Příloha I TOP konkurence – loga

- DEKTRADE a.s.



- PRO – DOMA, spol. s r.o., FERRAM STAVEBNINY s.r.o.



- WOODCOTE CZ, a.s.



- RABAT a.s. a STAVMAT IN a.s., vlastník IN GROUP, s.r.o.



- Izomat Praha s.r.o.



- STAVOSPOL, s.r.o.

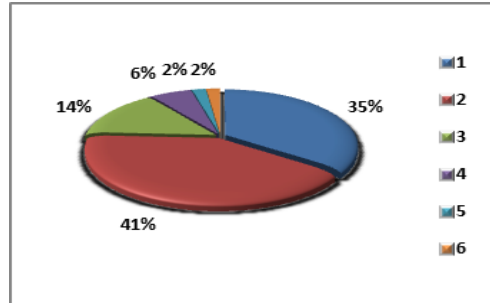


Příloha II Dotazník zákazníka

1. Sortiment

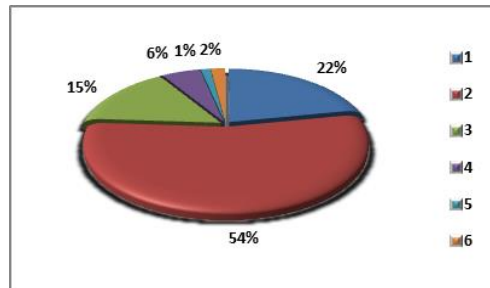
1.1 Je Vámi požadovaný sortiment k dispozici na našich prodejnách?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,05.
- Čtvrtina zásob neodpovídá požadavkům respondentů.



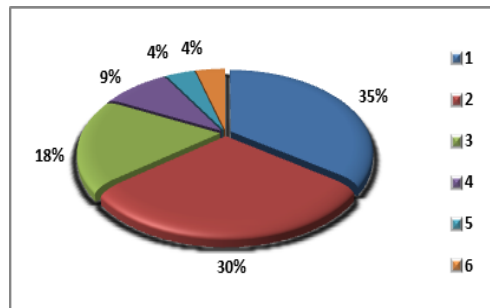
1.2 Z hlediska vašich potřeb, považujete náš sortiment za dostatečně široký?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,16.
- Pro čtvrtinu zákazníků není sortiment dostatečně široký.



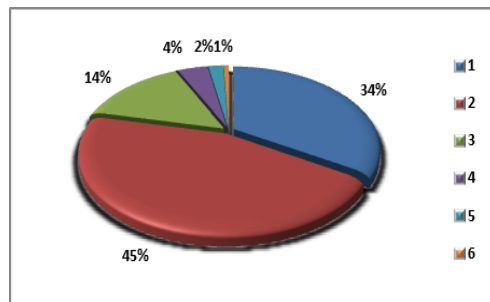
1.3 Shledáváte naše speciální nabídky atraktivními?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,31.
- 35 % respondentů považuje speciální nabídky za málo přitažlivé.



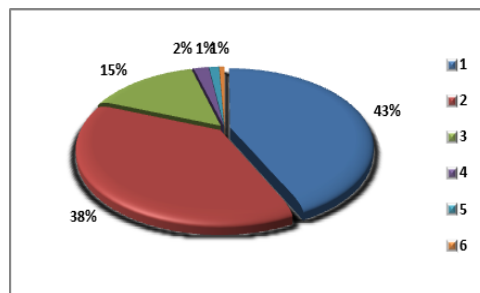
1.4 Jste toho názoru, že námi nabízený sortiment odpovídá Vašim potřebám / potřebám trhu?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,98.



1.5 Obecně - jaký je Váš názor na námi nabízený sortiment / výrobky.

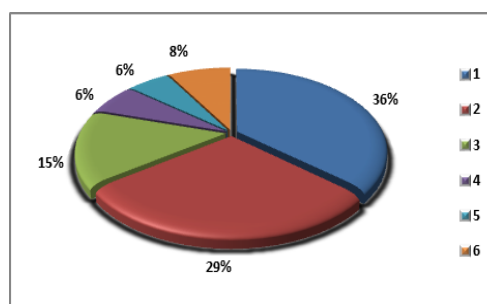
- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,83.



2. Prodejna

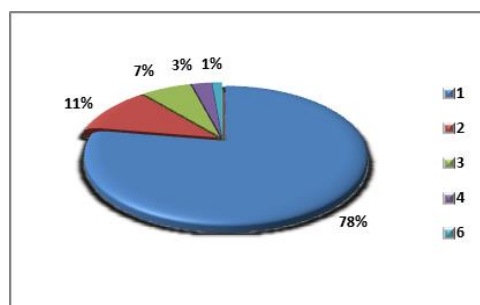
2.1 Je pro Vás užitečný a pomáhá Vám navigační systém na prodejnách (směrovky, popisky, orientační tabulky)?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,41.
- 35 % respondentů vnímá prodejny mírně negativně až negativně. Navigační systém RK je zastaralý a potřebuje aktualizovat. Je tedy nutné vytvořit harmonogram pro jeho obnovu.



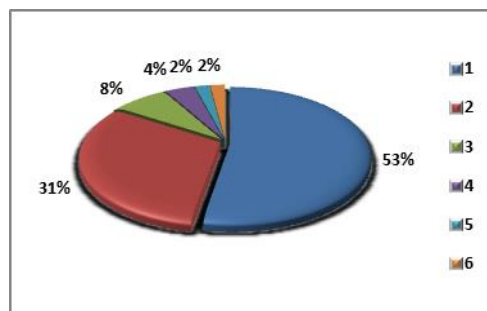
2.2 Cítíte se na našich prodejnách pohodlně a bezpečně?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,35.



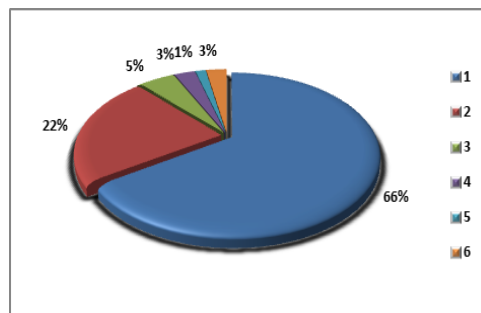
2.3 Je na našich prodejnách snadné najít výrobky / produkty, které chcete koupit?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,78.
- 16% zákazníků má problém s orientací na prodejně a s vyhledáním požadovaného výrobku.



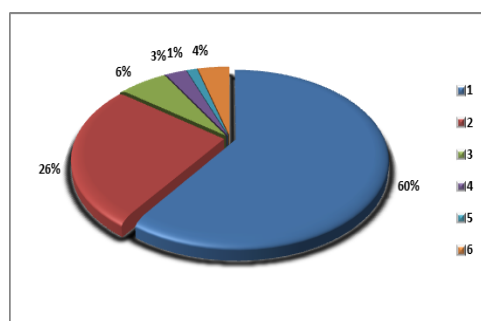
2.4 Jsou naše speciální/akční nabídky přehledně a jasně presentovány? Orientujete se v nich?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,60.
- Označení akčního zboží je z pohledu zákazníků na velmi dobré úrovni.



2.5 Jak hodnotíte způsob nabídky a manipulaci se zbožím na našich prodejnách?

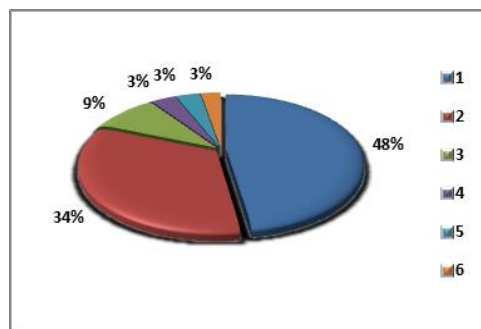
- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,73.



3. Služby

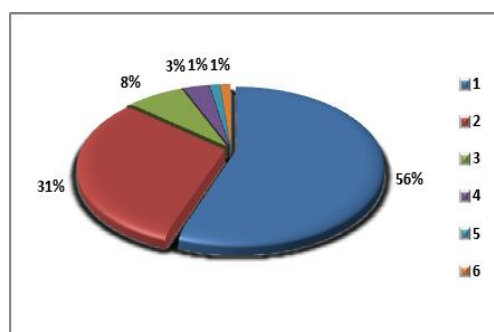
3.1 Jste spokojen(a) s dochvilností dodání zboží?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,90.
- Tento bod je hodnocen poměrně vysokými známkami, avšak ve srovnání s konkurencí je firma Raab Karcher v této oblasti průměrná nebo mírně podprůměrná.



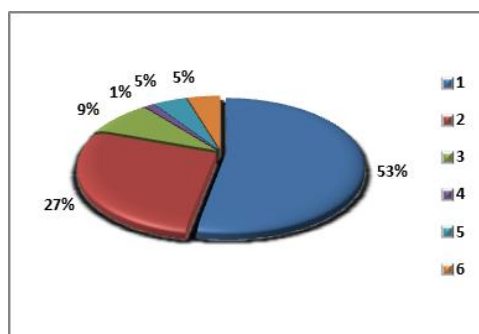
3.2 Jste spokojen(a) s kompletností dodávek?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,69.
- S nekompletními dodávkami má zkušenost 13 % respondentů.



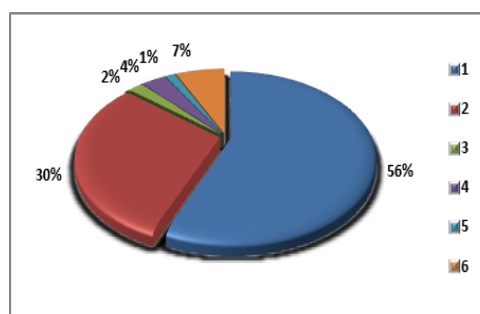
3.3 Jste spokojen(a) s kompletností cenových nabídek?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,91.
- Kompletně, kvalitně a rychle zpracované cenové nabídky jsou jedním z důležitých aspektů rozhodování zákazníků především na trhu B2B.



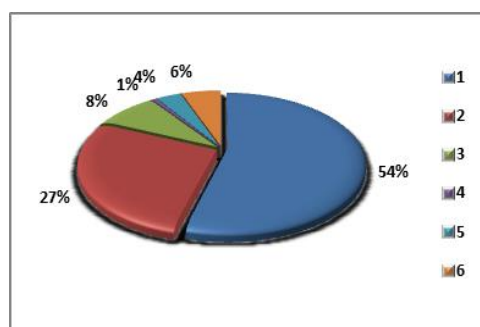
3.4 Jste spokojen(a) s rychlostí zpracování Vašich požadavků na prodejně?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,85.
- Hodnocení tohoto bodu ovlivňuje období, ve kterém je průzkum prováděn. V době vrcholné sezóny se celý proces prodeje prodlužuje. Nejvíce je to patrné u čekací doby na vydání materiálu, což potvrzuje personál společnosti.



3.5 Jste spokojen(a) s časem potřebným k vypracování nabídky?

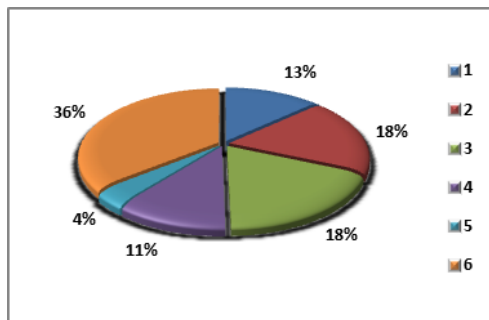
- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,89.
- Doba na vypracování nabídky je přes pozitivní hodnocení respondentů stále delší než jeden den. Ve srovnání s TOP konkurencí je to podprůměrný výsledek. Především v oblasti trhu B2B je nutné dostat čas na zpracování každé zakázky pod hranici 24 hodin.



4. Ceny

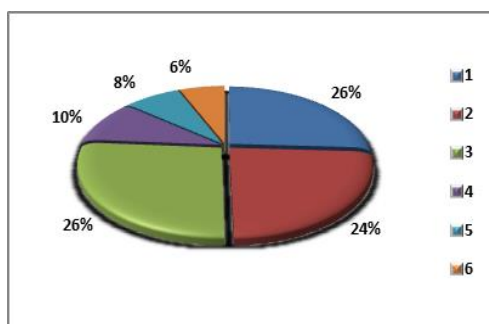
4.1 Plánujete své nákupy podle našich akčních letáků?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 3,80.



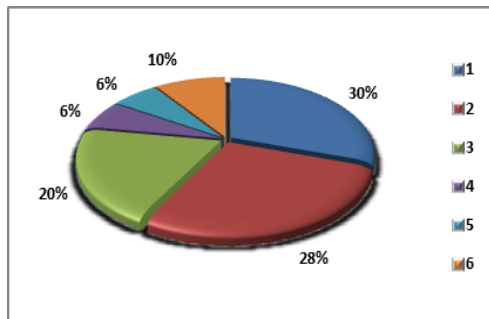
4.2 Nakupujete všechny produkty potřebné k Vašemu projektu v naší prodejně?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,69.
- 50 % respondentů neprovede v prodejnách RKS kompletní nákup!



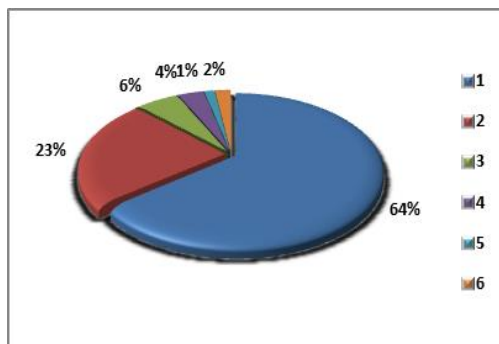
4.3 Zaznamenal jste řadu výrobků naší vlastní značky? Považujete za výhodné?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,60.



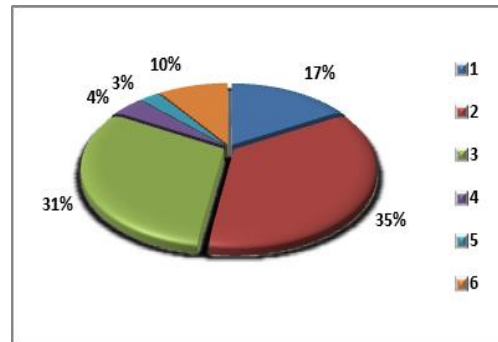
4.4 Je pro Vás náš systém naceňování zakázek srozumitelný a vyhovuje Vám?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,60.



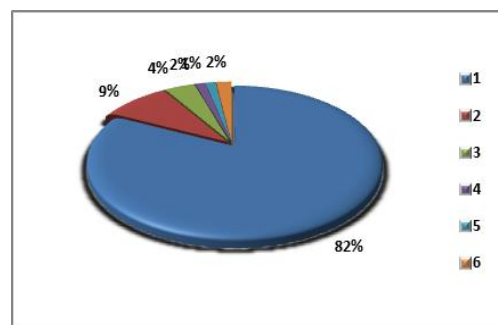
4.5 Jsou pro Vás důležité výrobky šetřící životní prostředí? Jste ochoten(a) si za ně připlatit?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 2,70.
- Zákazníci nejsou ochotni akceptovat vyšší ceny za zboží šetřící životní prostředí.



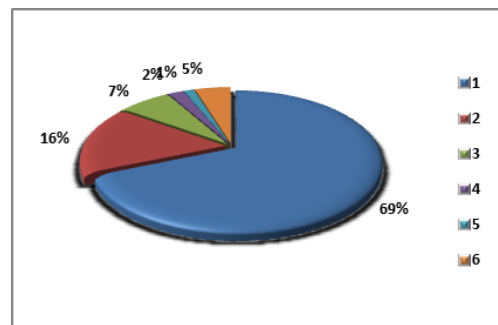
5.1 Je pro Vás obtížné rozpoznat prodejní personál na našich prodejnách?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,37.



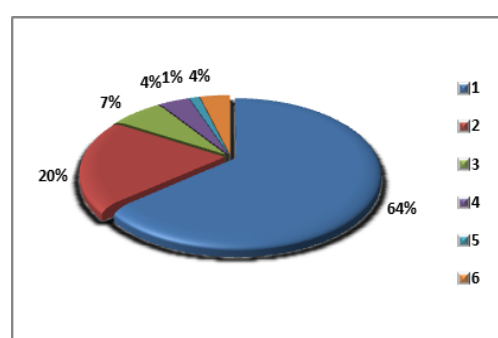
5.2 Jak hodnotíte profesionalitu našich obchodních zástupců?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,66.



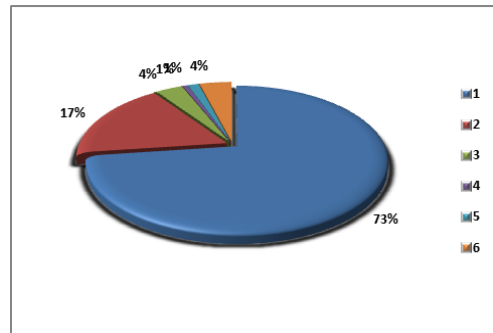
5.3 Jak hodnotíte profesionalitu našich prodavačů v prodejnách?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,71.



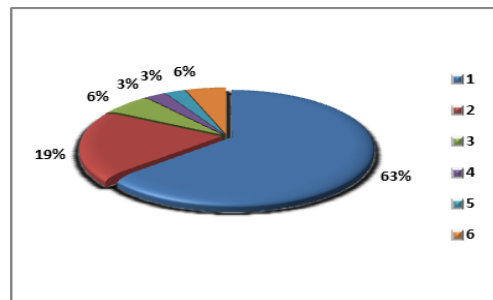
5.4 Je náš prodejní personál dle Vás dostatečně ochotný a vstřícný?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,52.



5.5 Odpovídá způsob práce a komunikace našich obchodních zástupců Vaším potřebám a představám?

- Průměrná obdržená známka této otázky je 1,79.



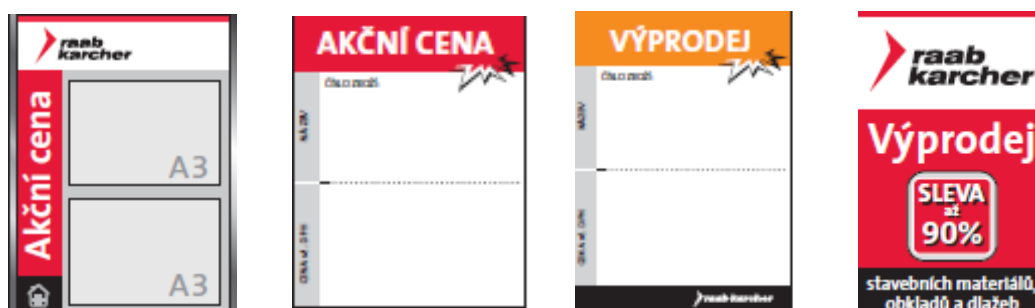
Příloha III Zákaznická karta



Příloha IV Navigační systém



Příloha V POS materiály - značení zboží



stopery výprodej, sleva, nejlepší cena

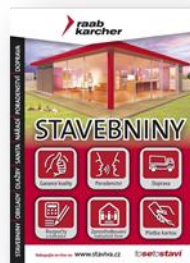
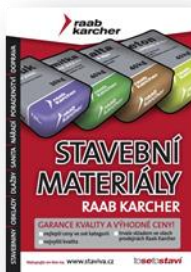


Příloha VII Ukázky merchandisingu



Příloha VIII Ukázky marketingové komunikace

- Plakáty



▪ Letáky



▪ Katalogy

