

Integrovaná marketingová komunikace firmy Beskydský šindel s.r.o.

Bc. Jitka Urubová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Urubová**
Osobní číslo: **K14262**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Integrovaná marketingová komunikace firmy Beskydský šindel s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte rešerši literárních pramenů v oblasti marketingové komunikace a formulujte teoretická východiska pro analýzu integrované marketingové komunikace ve zvolené společnosti.
2. Formulujte cíle práce a stanovte hypotézy.
3. Analyzujte současné využití prostředků marketingové komunikace ve vybrané firmě.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte vlastní projekt s cílem efektivního využití integrované marketingové komunikace vybrané společnosti.
5. Zhodnoťte naplnění hypotéz práce a její přínos pro firmu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ.** Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK.** Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** Marketing management, 12. vydání. 1. vyd. li.e. 3. vyd.J. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH.** Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.9.2016

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá integrovanou marketingovou komunikací a její následnou aplikací ve firmě Beskydský šindel s.r.o. Teoretická část obsahuje rešerši literatury k danému tématu včetně podkladů nutných k realizaci marketingového výzkumu a doprovodných analýz. Praktická část analyzuje současnou situaci společnosti, tedy její dosavadní marketingovou komunikaci a její postavení na trhu prostřednictvím SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil. Projektová část přináší návrh komunikačního plánu, který respektuje zásady integrované marketingové komunikace a přihlíží ke specifickým malých firem.

Klíčová slova: marketingová komunikace, integrovaná marketingová komunikace, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil, komunikační plán, malá firma.

ABSTRACT

The thesis deals with the integrated marketing communication and its consequent application within the Beskydský šindel L.t.d. company.

The theoretical part contains the recherche of the literature concerning the given topic, including the data necessary for the realization of marketing research and the accompanying analysis.

The practical part analyzes the current situation of the company, thus its present marketing communication and its position on the market, by means of the SWOT analysis, the PEST analysis and the Porter's five forces analysis.

The project part brings a communication plan proposal, which respects the principles of the integrated marketing communication and takes into consideration the particularities of the small scale companies.

Keywords: marketing communication, integrated marketing communication, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, communication plan, small scale company.

Nemáme peníze, takže budeme muset začít přemýšlet.

Bill Bernbach

Ráda bych upřímně poděkovala všem, kteří mě během mého studia a zpracování této práce podporovali a pomáhali mi. Mé díky patří především vedoucímu mé diplomové práce, panu prof. Peteru Štarchoňovi, PhD. za jeho odbornou pomoc a přátelský přístup.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU	12
1.1 MARKETING	12
1.2 MARKETINGOVÝ MIX	12
1.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	13
1.4 KOMUNIKAČNÍ MIX	15
1.4.1 Reklama.....	15
1.4.2 Podpora prodeje	15
1.4.3 Public relations.....	16
1.4.4 Osobní prodej	16
1.4.5 Přímý marketing.....	17
1.5 NOVÉ FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	18
1.5.1 Word of Mouth.....	19
1.5.2 Digitální marketing	19
1.5.3 Event marketing	19
1.5.4 Product placement.....	20
1.5.5 Mobilní marketing.....	20
1.5.6 Guerilla marketing	21
1.6 CÍLENÝ MARKETING	22
1.6.1 Segmentace	22
1.6.2 Targeting	23
1.6.3 Positioning.....	24
1.7 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	25
1.7.1 SWOT analýza	25
1.7.2 PEST analýza	26
1.7.3 Porterova 5faktorová analýza konkurenčních sil	27
1.7.4 Konkurenční rivalita.....	28
1.7.5 Hrozba vstupu nových konkurentů	29
1.7.6 Hrozba vzniku substitutů.....	30
1.7.7 Síla kupujících.....	30
1.7.8 Síla dodavatelů.....	31
1.8 KONCEPT INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	32
2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	33
2.1 PODSTATA A SPECIFIKA INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	33
2.2 KLASICKÁ VS. INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	34
2.3 KRITIKA KONCEPTU IMK.....	36
2.4 IMPLEMENTACE IMK	36
2.5 SHRnutí TEORIE IMK	37
3 METODIKA PRÁCE	39
3.1 CÍLE	39
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
3.3 VÝZKUMNÉ METODY.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

4	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY BŠ	42
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	42
4.1.1	Výchozí situace z pohledu marketingové komunikace.....	42
4.2	SWOT ANALÝZA	43
4.2.1	Silné stránky.....	43
4.2.2	Slabé stránky	43
4.2.3	Hrozby.....	44
4.2.4	Příležitosti	44
4.2.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	45
4.3	PEST ANALÝZA	46
4.3.1	Politicko-legislativní vlivy	46
4.3.2	Ekonomické vlivy	48
4.3.3	Sociální vlivy	51
4.3.4	Technologické vlivy.....	52
4.3.5	Vyhodnocení PEST analýzy	52
4.4	PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL.....	53
4.4.1	Konkurenční rivalita.....	53
4.4.2	Potenciální nově vstupující firmy	56
4.4.3	Substituty.....	57
4.4.4	Odběratelé	59
4.4.5	Dodavatelé.....	61
4.4.6	Vyhodnocení Porterova pětifaktorového modelu	63
5	STÁVAJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ MIX FIRMY BESKYDSKÝ ŠINDEL	65
5.1	REKLAMA.....	65
5.2	OSOBNÍ PRODEJ	67
5.3	PUBLIC RELATION	68
5.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	68
5.5	PODPORA PRODEJE	69
5.6	NOVÉ FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	69
5.7	ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU BŠ	69
6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	71
7	DOPORUČENÍ.....	73
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	74
8	IMK VE FIRMĚ BESKYDSKÝ ŠINDEL	75
8.1	VÝCHOZÍ SITUACE.....	75
8.2	INTEGRACE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	76
8.3	PLÁNOVÁNÍ.....	77
8.4	KOMUNIKAČNÍ CÍLE	77
9	PROCES STP	79
9.1	SEGMENTACE	79
9.2	TARGETING	79
9.3	POSITIONING	80
10	KOMUNIKAČNÍ PLÁN	81
10.1	KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM INTERNETU.....	81
10.1.1	Webové stránky.....	81

10.1.2	Sociální síť	83
10.1.3	Videoblog	84
10.2	REKLAMA	85
10.3	DIRECT MAIL	86
10.4	PUBLIC RELATIONS	86
10.5	ČASOVÝ PLÁN	86
10.6	ROZPOČET	88
10.7	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	90
10.7.1	Finanční a nefinanční kritéria	91
10.8	STRATEGICKÁ INTEGRACE	91
10.9	RIZIKA A BARIÉRY	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH	102

ÚVOD

Jestliže je komunikace základním prvkem mezilidských vztahů, pak marketingová komunikace představuje základ vztahů obchodních. Všechny firmy bez výjimky marketing provozují, ať už na něj mají vyčleněný celý tým specialistů, nebo nad ním ani nepřemýšlí. Které barvy obsahuje firemní logo? Kde se nachází provozovna? Jaké informace poskytují webové stránky? Už prvními slovy, která proneseme po zazvonění telefonu, komunikujeme, tedy děláme marketing. Každý podnikatelský subjekt o sobě vysílá signály. V ideálním případě jsou tyto signály jednotné a vzájemně provázané, takže zákazník vnímá komunikaci firmy jako sourodý proud informací. V praxi se však často setkáváme s tím, že jednotlivé komunikační nástroje firmy spolu navzájem nespolupracují, nedoplňují se, v krajním případě si dokonce protiřečí. Pokud je zákazník vystaven několika protichůdným sdělením, je zmatený a zaujme vůči značce nedůvěřivý postoj.

Stejně jako příběh není tvořen jen náhodným seskupením vět, tak ani marketingová komunikace, pokud má mít šťastný konec, nesmí být jen souhrnem náhodně vybraných komunikačních nástrojů. Souhra a rovnováha všech těchto prvků tvoří podstatu integrované marketingové komunikace.

Tato práce se tématu integrované marketingové komunikace věnuje jak v teoretické, tak v praktické rovině. Teoretická část obsahuje rešerši dostupné literatury k tématu marketingu a marketingové komunikace, integrované marketingové komunikace, cíleného marketingu a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Praktická část demonstruje na reálné firmě způsob, jak tyto principy využít v praxi. Pro tento účel byla zvolena společnost Beskydský šindel, která sídlí v Trojanovicích v Beskydech. Firma se v oblasti marketingu potýká s problémy typickými pro malé firmy, a sice nedostatkem finančních prostředků a odborných znalostí. Marketingová komunikace firmy nevychází z žádného komunikačního plánu, společnost nemá stanoveny komunikační ani obchodní cíle. Důkladná analýza vnitřního i vnějšího prostředí firmy identifikuje rizika, na která se její majitelé musí připravit, a také příležitosti, které mohou využít. Analýza dosavadního komunikačního mixu přináší odpověď na otázku, do jaké míry odpovídá současná marketingová komunikace firmy zásadám integrované marketingové komunikace.

Projektová část práce nabízí komunikační plán, který vychází z teoretických poznatků a z výsledků analýz. Jeho součástí je časový harmonogram, rozpočet a také analýza rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU

Problematika integrované marketingové komunikace (dále jen IMK) je poměrně složitá. Její bližší prozkoumání si vyžaduje vyjasnění alespoň základních marketingových pojmů.

1.1 Marketing

Marketing řadíme k manažerským disciplínám. Kotler a Keller (2007, s. 43) jej stručně charakterizují jako „naplňování potřeb se ziskem“. Obširněji popisují marketing management (tamtéž) jako „umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.“

Pelsmacker, Geuens a Van den Berg (2003, s.23) definují marketing jako „proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“

Hesková a Štarchoň (2009, s. 12) dodávají, že cílem marketingu je „stálý prodej produktů se ziskem s výrazným důrazem na dlouhodobý charakter a zákazníky s opakovanou koupí.“

Definice marketingu bychom našli nepřeberné množství. Liší se od sebe podle toho, zda se na marketing dívají spíše z pohledu manažerského, nebo společenského. Obecně můžeme říct, že marketing je soubor činností s orientací na trh a zákazníka, jehož cílem je tvorba hodnoty pro zákazníka a zisku pro prodávajícího. Zahrnuje předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka způsobem, který je efektivní a výhodný pro prodávajícího. Rozhodně nemůžeme pojem marketing zaměňovat s pojmem reklama. Reklama, potažmo propagace, je pouze jednou ze součástí marketingového procesu.

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je „soubor marketingových nástrojů, které podnik používá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu“ (Jurášková, Horňák, 2012, s.136).

Cílem marketingu je dodat **produkt** správným skupinám **zákazníků**, v **pravý čas**, na **správném místě**, za odpovídající **ceny** a s přiměřenou **propagací**, lépe než **konkurence**.

Optimální marketingový mix můžeme definovat jako nejvhodnější kombinaci těchto součástí.

Marketingový mix tvořený z pohledu producenta hodnot obsahuje následující složky (tzv. 4 P): **Product** – produkt, **Price** – cena, podmínky kontraktu, **Place** – místo, distribuce a **Promotion** - komunikační mix (propagace). Přestože toto členění marketingového mixu dosáhlo svého vrcholu v 80. letech 20. století, udržuje si pro svou jednoduchost a přehlednost výsadní postavení na spotřebním trhu (Hesková a Štarchoň 2009, s. 15).

Moderní marketingové přístupy hledají další nástroje, mezi které mohou podle potřeby patřit další „P“: progress (pokrok), people (lidé), programming (tvorba programů), perfection (dokonalost), psychology (psychologie), participation (účast), partnership (spolupráce, partnerství, koordinace), punctuality (dochvilnost), processes (procesy), potential possibilities (potenciální možnosti), packaging (balíčky služeb) nebo political power (politická moc).

Další pohled na marketingové nástroje představuje model 4 (a více) C, který zdůrazňuje roli zákazníka a řešení jeho potřeb a také nutnost obousměrné komunikace. Do tohoto modelu můžeme zařadit: **Customer solution** – řešení potřeb spotřebitele, **Customer cost** – výdaje spotřebitele, **Convenience** – dostupnost řešení, **Communication** – komunikace, (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 15).

Dále se v odborné literatuře můžeme setkat s modely marketingových mixů 4A, 4S, 3V, SIVA aj. Pro zjednodušení se ale přidržíme základních čtyř P. Jejich vzájemná kombinace je pro úspěch produktu klíčová. Vysoké investice do technologicky vyspělého výrobku přijdou vniveč, pokud nebudou vhodně doplněné promyšlenou distribucí a účinnou propagací.

1.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu, ono čtvrté „P“ – promotion, resp. C – communication. „Marketingová komunikace ovlivňuje nebo i přesvědčuje (potenciálního) zákazníka tím, že mu sděluje informace“ (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 27). Prvky marketingové komunikace můžeme členit podle různých hledisek. Hornák a Jurášková (2012) uvádí dělení na nadlinkové a podlinkové aktivity. Nadlinkové (ATL – Above the line) lze charakterizovat jako neosobní masovou komunikaci realizovanou zpravidla prostřednictvím masmédií. Do podlinkových (BTL –

Below the line) řadíme osobní formy komunikace, osobní prodej zaštitěný konkrétním člověkem a adresný přímý marketing. BTL bývají zpravidla finančně méně nákladné, protože nevyužívají drahá masmédiá, nicméně je často nutné podpořit je klasickou nadlinkovou reklamou.

Nadlinkové aktivity:

- klasická reklama v médiích
 - tisk
 - rozhlas
 - televize
- outdoorová reklama
- internet

Podlinkové aktivity:

- public relations
- podpora prodeje
- osobní prodej
- přímý marketing
- sponzoring,...

Pelsmacker, Geuense a Van den Bergh (2003, s. 27) nahlíží na komunikaci podle toho, zda je adresována konkrétní osobě a jedná se tedy o osobní komunikaci, nebo je určena mnoha neadresným příjemcům a v tom případě jde o masovou komunikaci. Porovnání těchto komunikací na základě určitých kritérií nabízí následující tabulka.

Tab. č. 1 Srovnání osobní a masové komunikace podle Pelsmackera, Geuense a Van den Bergha.

	Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti <ul style="list-style-type: none"> • Rychlost • Náklady na jednoho příjemce 	Nízká Vysoké	Vysoká Nízké
Vliv na jednotlivce <ul style="list-style-type: none"> • Hodnota dosažené pozornosti • Selektivní přijetí • Ucelenost 	Vysoká Relativně nízké Vysoká	Nízká Vysoké Mírně nižší
Zpětná vazba <ul style="list-style-type: none"> • Přímost • Rychlost zpětné vazby • Měření efektivity 	Dvoustranná Vysoká Přesné	Jednostranná Vysoká Obtížné

Marketingovou komunikací můžeme označit každou formu řízené komunikace, která je firmou používána k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Záměrné vytváření informací je určeno pro trh a je distribuováno v takové formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná (Boučková, 2003, s. 222).

Marketingová komunikace je proces výměny informací, prostřednictvím kterého je spotřebitelům sdělován motiv, důvod ke koupi daného produktu. Jejím cílem je informovat, ovlivňovat a především prodat produkty či služby. Pomocí marketingové komunikace můžeme potenciálním zákazníkům sdělit, v čem je produkt výjimečný a proč by mu měli dát přednost před konkurenčním výrobkem. Z dlouhodobého hlediska utváří image a obraz společnosti, značky a produktu v myslích spotřebitelů.

1.4 Komunikační mix

S přihlédnutím k charakteristikám cílové skupiny vybíráme jednotlivé komunikační nástroje a kanály. Tuto kombinaci označujeme jako komunikační mix. V rámci komunikačního mixu rozlišujeme pět základních forem komunikace: **Reklamu, Podporu prodeje, Public relations, Osobní prodej a Přímý marketing** (Světlík, 2005, s. 184). Někteří autoři, jako třeba Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, s. 26-27) uvádějí kromě těchto kategorií také Sponzorování, Komunikaci v prodejním nebo nákupním místě, Výstavy a veletrhy a Interaktivní marketing. Kotler a Keller (2007, s. 57) zase rozšiřují základní pětku o Události a zážitky.

1.4.1 Reklama

Reklamou označujeme formu neosobní masové komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, venkovních (OOH – out of home) médií a internetu. Cílem reklamy je jak okamžitý nákup, tak dlouhodobá tvorba image. V souvislosti s životním cyklem produktu rozlišujeme reklamu informativní (zaváděcí), přesvědčovací, která zahrnuje i reklamu srovnávací, připomínací a posilující (Světlík, 2005, s. 177-184; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 81-82).

1.4.2 Podpora prodeje

Další formu neosobní komunikace představuje podpora prodeje. Zahrnuje stimuly, jejichž cílem je zvýšení a podpora pohybu zboží v časově omezeném období. Tímto stimulem může být sleva, výrobek navíc zdarma, dárek apod. Podpora prodeje se uplatňuje jak

u cílového zákazníka, tak u distribučních článků (Světlík, 2005, s. 278; Horňák a Jurášková, 2012, s. 160). „Obecným cílem podpory prodeje je tvorba spotřebitelských preferencí, které posilují tržní pozici produktu prostřednictvím vyššího objemu prodeje a jeho zvyšováním podílu na trhu“ (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 94).

V rámci podpory prodeje se používá i tzv. cross marketing. Podpora prodeje probíhá tak, že dvě nebo více firem v určitém partnerském vztahu vzájemně působí na své prolínající se cílové skupiny (Govoni, 2004, s. 38).

1.4.3 Public relations

Překlad tohoto pojmu do češtiny je obtížný. Obvykle se tedy používá v původním znění. Někdy se překládá jako činnost, která vede k vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností. Na rozdíl od reklamy a podpory prodeje, jejichž hlavním cílem je zvýšit prodej produktů, u public relations jde především o vytvoření příznivých představ, které bude firma nebo značka na veřejnosti mít (image). Velký význam má PR při řešení krizí (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 107; Světlík, 2005, s. 287). Mezi nástroje PR řadíme tiskové zprávy, tiskové konference, firemní časopisy, bulletiny, výroční zprávy, newslettery, sponzoring, event, osobní komunikaci, blog, diskusní fórum atd. (Horňák a Jurášková, 2009, s. 187).

1.4.4 Osobní prodej

Pod osobní prodej zařazujeme ty praktiky, které slouží k pěstování obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika subjekty a jejichž cílem je prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy. Patří sem všechny formy prodeje, které probíhají na základě osobních kontaktů jako pultový prodej (typický pro maloobchod), obchodní prodej (prodej v supermarketech apod.), prodej v terénu (prodej bez stacionární jednotky) a misionářský prodej (informování a přesvědčování nepřímých zákazníků – prostředníků ke koupi). Základem osobního prodeje je verbální a neverbální projev (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 120-121).

Na rozdíl od reklamy probíhá u osobního prodeje oboustranná komunikace. To je výhodné zejména v situacích, kdy je třeba předvést výhody zboží nebo dojednat obchodní podmínky.

Světlík (2005, s. 308-310) definuje tři úlohy prodejců:

- ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování při nákupu produktu,
- poskytují informace o produktu od výrobce zákazníkovi a připomínky zákazníků předávají zpět výrobcí,
- poskytují servis jako například zajištění dodávky produktu, zaškolení kupujícího do obsluhy produktu a jiné doplňkové služby spojené s prodejem produktu.

1.4.5 Přímý marketing

Výhodami přímého marketingu jsou interaktivní komunikace a efektivní měření odezvy. Jeho základní myšlenkou je odstranění anonymity zákazníků. Přímý marketing jde ruku v ruce se segmentací, snaží se připravit nabídku jednotlivým cílovým skupinám na míru. „Zákazníci tímto způsobem ztrácejí svoji anonymitu a stávají se pro samotnou firmu partnery, se kterými udržují vzájemně výhodné dlouhodobé vztahy. V této souvislosti můžeme hovořit o tom, že marketingová evoluce směřuje k marketingu, který se označuje jako marketing individuálních interaktivních vztahů,“ (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 125).

Světlík (2005, s. 300) definuje přímý marketing jako určitou filozofii, která je založena na vybudování pevných a trvalých vazeb mezi firmou a zákazníky, ať už se současnými nebo s potenciálními. Cílová skupina je menší, specifikovaná podle konkrétních atributů a představuje jen potenciálně perspektivní zákazníky. Přímý marketing je finančně náročnější, ale účinnější a efektivnější než například reklama.

Každý z těchto pěti základních nástrojů komunikačního mixu plní specifickou funkci. Ta je zesílena, pokud je tento nástroj využit v kombinaci s dalšími prvky. Jednotlivé prvky komunikačního mixu se liší mírou efektivity, finanční náročností, sdělovací kapacitou i možností kontroly. Každou část komunikačního mixu můžeme použít pro doručení odlišného sdělení a tak oslovit různé publikum a dosáhnout různých cílů. Prostředky komunikačního mixu tak vybíráme s ohledem na požadavky a zvyky cílové skupiny (Kitchen a Pelsmacker, 2004, s. 20-22).

V následující tabulce jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých základních forem komunikačního mixu podle Filla a Jamiesonové (© 2006).

Tab. č. 2 Vlastnosti základních forem komunikačního mixu podle Filla a Jamiesonové

	Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Osobní prodej	Přímý marketing
Komunikace					
Schopnost doručit osobní zprávu	nízká	nízká	nízká	vysoká	vysoká
Schopnost zasáhnout široké publikum	vysoká	střední	střední	nízká	střední
Úroveň interakce	nízká	nízká	nízká	vysoká	vysoká
Důvěryhodnost					
Důvěryhodnost pro příslušnou CS	nízká	střední	vysoká	střední	střední
Náklady					
Absolutní náklady	vysoké	střední	nízké	vysoké	střední
Náklady na osobu	nízké	střední	nízké	vysoké	vysoké
Ztráty	vysoké	střední	vysoké	nízké	nízké
Objem investic	vysoký	střední	nízký	vysoký	střední
Kontrola					
Schopnost zaměřit se na konkrétní CS	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
Schopnost managementu přizpůsobit nasazení prvku měnícím se okolnostem	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká

Tyto komunikační prostředky patří mezi ty tradiční. V různých podobách bychom se s nimi setkali už ve starověku. V současné době přichází stále častěji ke slovu nové formy marketingové komunikace, jejichž začlenění do tradičních ATL/BTL aktivit je obtížné. Máme na mysli například aktivity označované jako guerilla marketing, virální marketing, buzz marketing, ambush marketing, product placement či mobilní marketing. Jejich využití často nevyžaduje ani tak velký rozpočet, jako spíš originální nápad. I z tohoto důvodu jsou tyto prostředky mnohdy vhodné právě pro komunikaci malých firem. Představme si tedy alespoň některé z nich.

1.5 Nové formy marketingové komunikace

Nové formy komunikace nejsou většinou využívány jako jediné komunikační kanály. Mohou ale výrazně podpořit kampaň v tradičních médiích. Jejich síla spočívá právě v synergickém efektu, ke kterému dochází při kombinaci s dalšími složkami marketingového komunikačního mixu.

1.5.1 Word of Mouth

Word of Mouth označuje oblast marketingu, která se zaměřuje na vyvolání efektu ústního šíření „reklamy“ mezi samotnými zákazníky. Je sice pravda, že ústně šířená reklama existuje už dávno, dnes ale dostává nový rozměr díky rozvoji nových technologií a médií. Marketingové snahy vychází z jednoduché premisy, že osobní neformální sdělení budí v lidech větší důvěru než klasické reklamní kanály.

Jedním ze způsobů, jak docílit ústní šíření sdělení, je **Buzz marketing** (v češtině se vžil pojem šeptanda). Ten se zaměřuje na vytváření zážitků a témat, které lidi a často také média zaujmou, pobaví a která budou chtít předat dále. Je dobré mít na zřeteli, že lidé naše sdělení nebudou šířit kvůli jeho důležitosti nebo emotivnosti, ale proto, protože jsou rádi středem pozornosti (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 29).

Obdobou šeptandy na internetu je **Virální marketing**. Vtipná videa či fotografie se šíří prostřednictvím emailových schránek nebo dnes častěji po sociálních sítích. Nebezpečí virálního marketingu spočívá v tom, že po odstartování kampaně nad ním jeho autoři ztrácejí kontrolu. K výhodám virálního marketingu patří nízká nákladovost a rychlá akceschopnost (Frey, 2008, s. 69-72).

1.5.2 Digitální marketing

Pod digitální marketing můžeme zahrnout veškerou komunikaci, která využívá digitální technologie, tedy internet, mobilní telefony, interaktivní TV, ale také herní konzole, „chytré“ hodinky atd. Každý z těchto kanálů je blízký určité cílové skupině.

Počet domácností s přístupem na internet stále roste. Reklama na internetu může mít nejrůznější podoby od banneru, webových stránek, přes velkoplošnou reklamu, pop-ups, po klíčová slova na vyhledávačích (Frey, 2008, s. 53-66). Zapomenout nesmíme ani na sociální sítě, které dnes tvoří páteř komunikace mnohých značek.

1.5.3 Event marketing

Jak už bylo zmíněno, někteří autoři řadí eventy a události do základního komunikačního mixu na úroveň reklamy, PR, osobního prodeje, podpory prodeje a přímého marketingu. Event marketing skutečně není novým pojmem, stále však prochází dynamickým rozvojem. Event marketing může probíhat buď formou podpory nějaké (sportovní, kulturní či jiné) akce, nebo uspořádáním akce vlastní. Hlavním cílem většinou není okamžitý

prodej, jako spíš vytváření atraktivních asociací se značkou, změna nebo umocnění image, rozšíření záběru trhu. Proto bychom mohli eventy řadit buď k PR, nebo k podpoře prodeje.

„Event marketing je forma zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty, které vedou k podpoře image firmy a jejích produktů“ (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 41).

Jak Hesková a Štarchoň (2009, s. 41), tak Frey (2008, s. 80-81) se domnívají, že intenzita využívání event marketingu se bude zvyšovat. Podle Freye budou firmy stále více využívat moderní technologie a média, takže akce budou více interaktivní tím, že dají příjemcům možnost volit, účastnit se loterií, odpovídat na otázky průzkumu atd.

1.5.4 Product placement

Product placementem rozumíme placené umístění produktu nebo značky do obsahu určitého audiovizuálního díla. Produkt může být prezentován slovně (herci o něm mluví), vizuálně (logo firmy v záběru), nebo může být používán (herci s produktem manipulují). Produkt nebo značka může být do děje zakomponován při natáčení, nebo až při následné postprodukci. Součástí PP může být také uvedení v titulcích, na plakátech, v tiskových zprávách, zviditelnění na slavnostní premiéře atd. PP ale není omezen jen na filmy či seriály, ale může být součástí např. hudebního či knižního textu, nově se uplatňuje například v počítačových hrách. Výhodou PP jsou relativně nízké náklady a možnost propojení (cross promotion) s vlastní propagací díla. Spotřebitel je navíc oslovován v příjemném prostředí a sdělení zpravidla věnuje plnou pozornost. Produkt nebo značku si spojí s emocemi. K nevýhodám patří dlouhodobá prezentace zastarávajícího výrobku a obtížná měřitelnost odezvy (Frey, 2008, s. 121-131; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 33-34).

1.5.5 Mobilní marketing

Mobilní marketing využívá pro kontakt s uživatelem a zákazníkem nástrojů mobilní komunikace. K formátům a principům používaným v mobilním marketingu řadíme reklamní SMS, MMS, loga operátora, vyzváněcí tóny, hry, SMS hlasování, zpřístupnění internetových služeb přes mobil, Java aplikace atd. Výhodou mobilního marketingu je jeho rychlost a efektivnost a také rychlá příprava a tím pádem flexibilita. Kampaně jsou interaktivní a mohou být přizpůsobeny chování a demografickému profilu příjemců.

K výrazným výhodám patří také měřitelnost a znovuvyužitelnost (Frey, 2008, s. 135-141; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 33).

1.5.6 Guerilla marketing

Pod Guerilla marketingem si můžeme představit všechny nekonvenční cesty k oslovení potenciálních zákazníků, které jsou realizované s nízkým rozpočtem. Jeho základem je originální nápad a jeho kreativní zpracování. Původně byl využíván malými firmami s nízkým rozpočtem, dnes ho do svých komunikačních kampaní často zařazují i velké korporace. Název guerilla odkazuje k válečné strategii a taktice. I zde je rozhodující zaútočit na nečekaném místě, zaměřit na přesně definovaný cíl a rychle se stáhnout zpět. S trochou nadsázky bychom mohli říct, že co není v guerilla marketingu zakázáno, je povoleno. Jeho formy tak mohou nabývat nejrůznějších podob. Snaží se vyvolat buzz, mohou mít blízko k virálnímu marketingu. Zvlášním druhem guerilla marketingu je **ambush marketing**. Tímto termínem označujeme parazitování na aktivitách konkurence, které je vedeno snahou získat výhody sponzora bez skutečného sponzorství. Aby byl guerilla marketing úspěšný, musí využívat netradiční komunikační kanály, být levný, pracovat s psychologií a vázat na sebe sekundární publicitu. Guerilla marketing se často pohybuje na hraně zákona, nebo alespoň etiky (Frey, 2008, s. 43-50; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 31-32).

V následující tabulce je uvedena vhodnost aplikace nových marketingových trendů na vybrané cílové skupiny.

Tab. č. 3 Nové trendy v marketingové komunikaci a vhodnost jejich aplikace v cílových skupinách. Zdroj: Frey, 2008, s. 176

Segment	Oblast marketingové komunikace					
	Guerillový marketing	Digitální marketing	Virální marketing	Product placement	Mobilní marketing	Tradiční formy
Děti		x	x	x	x	x
Studenti	x	x	x	x	x	
Akademici		x		x		
Bílé lím.	x	x	x	x	x	
Modré límečky	x		x	x	x	x
Senioři						x
St. sféra		x				x

1.6 Cílený marketing

Pro efektivní marketingovou komunikaci je třeba znát, kdo jsou naši potenciální zákazníci, jakými kanály je můžeme oslovit a na jaké podněty budou pravděpodobně reagovat. Je třeba se rozhodnout, na které z těchto cílových skupin se zaměříme. Neméně důležité je také to, jak se chceme odlišit od konkurence a jaké místo chceme zaujmout v povědomí zákazníků. Tyto tři kroky se nazývají segmentace, targeting a positioning.

1.6.1 Segmentace

Trh tvoří jednotlivci a skupiny, kteří reagují na různé podněty a jejichž různé potřeby uspokojí různé výrobky. „Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity“ (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 128-129). Je důležité si uvědomit, že marketéři segmenty nevytváří, ale identifikují je a rozhodují, na který nebo které se zaměří. Díky segmentaci může společnost lépe navrhnout, ocenit, představit a dodat produkt, který uspokojí cílový trh (Kotler a Keller, 2007, s. 279).

Existuje nepřehledné množství proměnných, na základě kterých můžeme spotřebitelský trh segmentovat. Kotler a Keller (2009, s. 285-297) rozlišují čtyři hlavní skupiny segmentačních kritérií: geografické, demografické, psychografické a behaviorální. Pod geografická kritéria řadí např. geografickou oblast, velikost města, hustotu osídlení nebo podnebí. Z demografického hlediska jsou zajímavými údaji pohlaví, věk, velikost rodiny atd. Psychografická kritéria se zabývají životním stylem a charakteristikou osobnosti. A konečně behaviorální hledisko zkoumá uživatelský status, postoj k výrobku nebo úroveň věrnosti.

Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, s. 128-139) rovněž popisují tyto čtyři hlavní segmentační kritéria, kromě toho ale mluví také o **segmentaci na základě přínosu** (benefitu). Tato segmentace sleduje všechny přínosy, které produkt může poskytnout, přičemž každý z těchto přínosů musí být definován. „Tato segmentace spojuje psychografické, demografické a behaviorální proměnné. Pro komunikaci je nutné definovat specifické přínosy, výlučné silné stránky značky a cílovou skupinu preferující tyto aspekty. Z tohoto pohledu je možné říci, že tento typ segmentace je velmi blízký procesu positioningu v myslích zákazníků“ (2003, s. 134). Příkladem může být zubní

pasta, která přináší tyto benefity: nízká cena, ochrana před zubním kazem, bělení zubů, svěží dech. Každý z těchto benefitů je důležitý pro různé cílové skupiny, které se mohou vzájemně prolínat.

Obecně lze říct, že aby byl segment efektivní, musí splňovat následující požadavky: být **měřitelný** (lze shromažďovat informace o rozměru, složení a kupní síle), **dostatečně velký** (aby mohl být osloven marketingovou kampaní a aby tato byla efektivní), **dostupný** (distribučními cestami) a **akceschopný vzhledem k cílům**. Cílem segmentace má být v ideálním případě vytvoření homogennějších podskupin, jejichž členové budou podobně reagovat na marketingové podněty a tím se odlišovat od jiných skupin (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 135).

Podle Vašítkové (2014, s. 67) je důvodem segmentace mimo jiné zostřený konkurenční boj. „Pro organizaci je vždy výhodnější mít silnou pozici na malém segmentu, než pouze okrajově oslovovat trh nediferencovaný.“ Nejnovějšími požadavky na výstupy ze segmentačních studií jsou podle Vašítkové:

- Zjistit, jak se liší očekávání zákazníků z různých segmentů ve vztahu k nově poskytované službě, která vlastnost služby je pro jednotlivé zákaznické skupiny nejdůležitější, jak intenzivně jsou tyto vlastnosti prožívány.
- Jak se liší citlivost jednotlivých segmentů na různé komunikační nástroje a média – vždy ve vztahu k určité službě.
- V čem se liší hodnocení služby skupinami spotřebitelů (těch, kteří jsou uživateli, a těch, kteří uživateli nejsou).

Přestože Vašítková hovoří o marketingu služeb, můžeme tyto požadavky vztáhnout i na výrobky.

1.6.2 Targeting

Na segmentování navazuje fáze targetingu, neboli zacílení. Je třeba si vybrat segment, nebo segmenty, u kterých máme největší šanci uspět.

Rozlišujeme pět typů strategií:

- **Zaměření na jeden segment** – jeden produkt pro jeden trh. Závislost na jediném segmentu může představovat značné riziko.

- **Selektivní specializace** – zaměření na několik segmentů, které se jeví jako atraktivní. Pohyb v jednom segmentu může kompenzovat pomalé tempo růstu v jiných segmentech.
- **Výrobová specializace** – firma nabízí jeden produkt různým segmentům.
- **Tržní specializace** – firma dodává jednomu segmentu různé výrobky.
- **Plné pokrytí trhu** – firma se zaměřuje na všechny skupiny zákazníků s cílem prodeje všech produktů.

K hodnocení segmentů firmy lze použít čtyři prvky: rozsah a růst segmentu (současný obrat, potenciální růst a ziskovost), strukturální atraktivita, cíle a rozpočet firmy a stabilita segmentu. Pro menší firmy je vhodné zaměřit se na menší či méně atraktivní „výklenkové“ segmenty, protože u velkých segmentů existuje velká konkurence (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 138-139).

1.6.3 Positioning

Třetím krokem strategického plánování je positioning značky či produktu, což je odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků. Tímto způsobem může firma získat konkurenční výhodu. Podle Vašítkové (2014, s. 54-56) jsou dvěma hlavními základními kameny strategie positioningu služeb **kvalita a cena**.

Podle Pelsmackera, Geuense a Van den Bergha rozlišujeme sedm kategorií positioningu, které firmy používají. Jedná se o positioning na základě:

- **Vlastností produktu a jeho přínosu** – založen na výlučném prodejním prvku (Unique Selling Proposition, USP), díky němuž se značka nebo produkt stávají pro cílovou skupinu něčím zvláštní.
- **Ceny/kvality** – založen na stejné či lepší kvalitě a nižší ceně, než nabízí konkurence.
- **Užití** – založen na zdůrazňování zvláštností užití nebo aplikací.
- **Třídy produktu** – alternativa oproti jiné značce.
- **Uživatelů** – je spojen s produktem a specifickou skupinou uživatelů.
- **Konkurence** – srovnávací reklama.
- **Kulturních aspektů** a symbolů vztahujících se k osobnosti značky.

Při positioningu se mohou firmy dopustit tří chyb:

- **Nedostatečný positioning** – nedostatečná diferenciací od konkurence.

- **Přehnaný positioning** – extrémní umístování jednoho přínosu redukuje počet možných zákazníků (např. zdůrazňování jen nízké ceny, ale ne kvality).
- **Matoucí positioning** – zpravidla v důsledku nekonzistentní komunikace a nepromyšleného výběru distribučních kanálů (např. vysoce kvalitní zboží nabízené v supermarketu).

1.7 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy

K marketingovému plánování potřebuje firma informace o mnoha faktorech ovlivňujících jak podnik tak okolí. Jedním z výchozích prvků pro tvorbu firemní strategie je analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pro potřeby této práce bude provedena SWOT analýza, PEST analýza a Porterova 5faktorová analýza konkurenčních sil.

1.7.1 SWOT analýza

Jedním ze základních nástrojů strategického managementu je SWOT analýza. Název analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov **strengths** (silné stránky), **weaknesses** (slabé stránky), **opportunities** (příležitosti) a **threats** (hrozby). Pomocí SWOT analýzy můžeme definovat právě tyto čtyři kategorie, často pomocí brainstormingu. Umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází (Business Vize ©, 2010).

Podle Kellera a Kotlera (2007, s. 90-91) musí firma monitorovat klíčové síly **makroprostředí** (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a také významné složky **mikroprostředí** (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na schopnost firmy docílit zisk. Hlavním účelem tohoto zkoumání je nalézání nových příležitostí. Ty mohou mít nejrůznější podobu, často ne zcela zjevnou. Příležitost se může skrývat ve sbíhavých trendech (mobily s fotoaparátem), příležitostí může být zefektivnění nákupního procesu, přinášení více informací a rad, zavedení zakázkové výroby. Jiné firmy mohou přijít s novou předností výrobku, mohou zrychlit distribuci, nebo dodávat výrobek za mnohem nižší cenu (generická léčiva).

Nelze však zůstat jen u jejich nalezení, ale je třeba je využít. „Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit“ (Keller a Kotler, 2007, s. 91).

K výhodám SWOT analýzy patří její snadná realizovatelnost. Na druhé straně je velice subjektivní a zjednodušující. Doporučuje se proto používat ji jako doplněk k některé další analýze.

Správně provedená SWOT analýza předpokládá posouzení všech faktorů v souvislostech. „Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Je třeba také sledovat, nakolik je který faktor důležitý z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu“ (Blažková, 2007, str. 158).

Pokud bude firma eliminovat hrozby, koncepčně řešit své slabé stránky a kultivovat své silné stránky, pak může efektivně rozvíjet příležitosti.

1.7.2 PEST analýza

Dalším důležitým nástrojem strategického řízení je PEST analýza. Ta má za úkol zhodnotit výlučně vnější, zejména makroekonomické podmínky podniku. Stejně jako SWOT analýza je i PEST analýza pojmenovaná podle počátečních písmen anglických slov. Tentokrát tvoří zkratku slova Political, Economic, Social a Technological. Jedná se tedy o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Kromě PEST analýzy se můžeme v různých zdrojích setkat také s některou z jejích verzí. Vpodstatě se ale vždy jedná o to, že se některá z částí analýzy rozdělí do více částí. Kvůli lepší výslovnosti se pak písmenka zkratky různě přeskupují. Setkat se tak můžeme třeba se SLEPT analýzou, kde L zastupuje Legal, čili právní prostředí. To je v původním PEST skryto pod písmeno P. Druhé písmeno E znamená Enviromental, tedy životní prostředí. SLEPT se v tomto případě mění na PESTLE. Některé zdroje uvádějí zkratku STEEPLE či dokonce STEEPLED a přidávají E jako Education (vzdělání) a D jako Demographic (demografické faktory). Ty jsou v původním PEST zahrnuté pod sociální faktory. Z uvedeného je patrné, že pokud podnik provede základní PEST analýzu, neudělá chybu. PEST analýza může být na rozdíl od SWOT analýzy velmi obsáhlá. Je užitečné vytýčit si v prvním kroku u každého písmene relevantní oblasti a v druhém požadovanou hloubku analýzy (Business Vize ©, 2010).

Při tvorbě PEST analýzy postupujeme od globálního (svět, kontinent) k lokálnímu (obec). Účelem analýzy je odhalit nejen aktuální stav, ale i odhadnout budoucí vývoj. Přestože je většina vlivů, které působí v makroprostředí, neovlivnitelná, lze například politicko-právní

faktory ovlivňovat prostřednictvím odborových svazů, průmyslových klastrů, lobbistických skupin atd.

- **Politicko-legislativní faktory:** legislativní omezení, zákony, vyhlášky, normy, předpisy, vývozní, dovozní nebo celní nařízení, daňová a sociální politika, členství v politicko-hospodářských organizacích.
- **Ekonomické faktory:** vývoj HDP, inflace, fáze ekonomického cyklu, míra nezaměstnanosti, vývoj měnových kurzů atd.
- **Sociodemografické faktory:** geografická poloha, vzdělání, spotřební zvyky, jazyk, kulturní hodnoty (např. náboženství), míra emancipace žen atd.
- **Technologické:** technologický rozvoj, inovace, snižování nákladů na výrobu, distribuci, komunikaci.

Pro úplnost zmiňme ještě ekologické faktory, pod které spadají především klimatické podmínky a přírodní zdroje, které jsou pro činnost firmy nezbytné. Ekologický faktor by firmy neměly podceňovat, část zákazníků dává přednost výrobkům ekologicky zodpovědných firem (Kozel, 2006, s. 16-25).

1.7.3 Porterova 5faktorová analýza konkurenčních sil

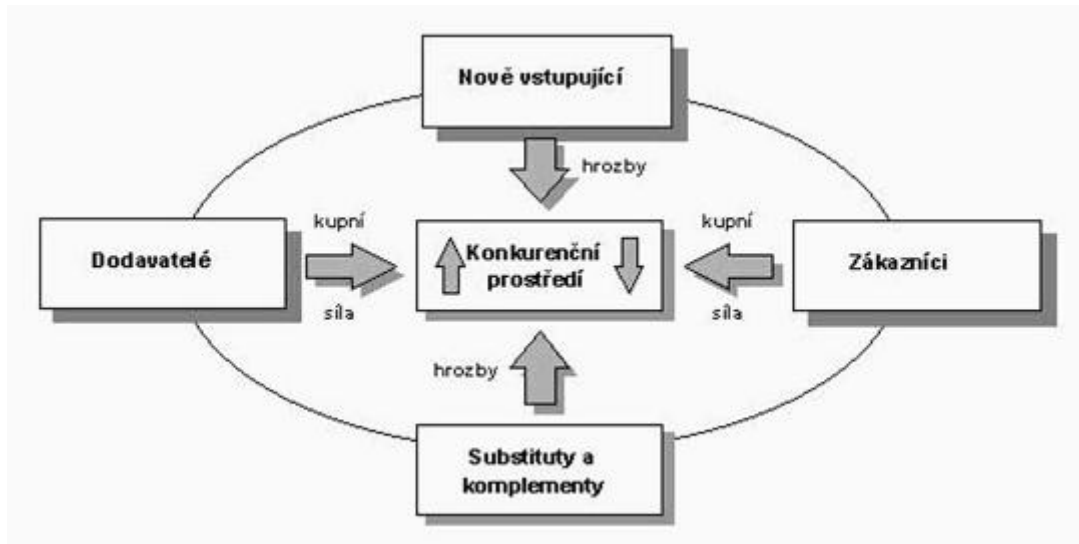
Jak už název analýzy napovídá, je jejím autorem Michael Eugene Porter, který se zabýval otázkou, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Síly, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu, jsou:

- Konkuruující podniky v odvětví
- Noví konkurenti
- Substituty
- Kupující
- Dodavatelé (Blažková, 2007, str. 57).

Kotler a Keller (2007, str. 380-381) hovoří v této souvislosti o:

- Hrozbě silné rivality v segmentu
- Hrozbě nově vstupujících konkurentů
- Hrozbě náhražek
- Hrozbě rostoucí vyjednávací síly zákazníků

- Hrozbě vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.



Obr. č. 1 Porterův 5faktorový model sil (převzato z knihy F. Kováře *Strategický management*).

„Hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se nejlépe může bránit vůči těmto vlivům, nebo je ovlivnit ve svůj prospěch“ (Porter in Košťan, Bělohlávek a Šuleř, 2006, s. 197).

1.7.4 Konkurenční rivalita

Rivalitu mezi současnými konkurenty ovlivňuje velikost a počet konkurentů, stupeň odlišnosti mezi výrobky a službami i úroveň vstupu na trh a odchodu z trhu. Blažková (2007, str. 59) uvádí, že: „Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních (např. uhlí, ocel), když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu.“

Kotler a Keller (2007, str. 380) dodávají, že: „Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.“

Při analýze této síly se tedy soustředíme na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky a kolik nás bude stát, abychom dali vědět o svých produktech a konkurenčních

výhodách. V současném světě nesmíme zapomínat ani na „online“ konkurenci, nesmíme opomenout lokální, národní, ani mezinárodní hráče na trhu.

1.7.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

U této síly nás zajímá, nakolik je pravděpodobné a jednoduché, že se konkurenční tlak zvýší kvůli novým subjektům. Zajímá nás například:

- Existují, či neexistují bariéry vstupu na trh?
- Jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh?
- Jaký je přístup k distribučním článkům (Blažková, 2007, str. 58)?

Nejatraktivnější jsou ty segmenty, jejichž bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu naopak nízké. Jen málo firem do něj může vstoupit a firmy, kterým se nedaří, mohou snadno odejít. Vysoké vstupní i výstupní bariéry znamenají zpravidla vysoký ziskový potenciál, ale také větší riziko, protože i méně úspěšné firmy zůstávají a bojují. Nízké vstupní i výstupní bariéry znamenají, že firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno ho opouštějí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší variantou je, když jsou bariéry vstupu nízké a bariéry výstupu vysoké. Firmy do odvětví snadno vstupují, ale pak jsou nuceny v něm zůstat. „Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny“ (Kotler, Keller, 2007, str. 381).

Míra rizika vstupu nových konkurentů do odvětví nám udává, s jakou pravděpodobností může dojít ke zvýšení výrobních kapacit a tím pádem k převaze nabídky nad poptávkou a k poklesu ceny.

Podle Blažkové (2007, str. 58) lze případné konkurenci čelit:

- sledováním a efektivním řízením nákladů výroby;
- zvýšením kvality výrobků a služeb, zavedením inovovaných výrobků, zvýšením přidané hodnoty našeho výrobku;
- zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů;
- detailní segmentací trhu a lepším porozuměním přáním a požadavkům zákazníků, pokrytím širokého spektra zákazníků.

1.7.6 Hrozba vzniku substitutů

Substituční neboli náhradní výrobky či služby představují alternativu nahrazující současnou nabídku. Hrozba spočívá v tom, že si zákazník vybere místo našeho výrobku výrobek jiný.

Existence náhražek snižuje atraktivnost segmentu. Substituty limitují ceny i zisky (Kotler, Keller, 2007, str. 381).

Je třeba si uvědomit, že substitutem není jen totožný výrobek jiného výrobce, ale i jiný výrobek, který uspokojí stejnou potřebu. Substitutem rohlíku může být houska, substitutem knihy může být koupě vstupenky na divadelní představení, namísto návštěvy kadeřnictví si zákazník může koupit holicí strojek a stříhat se sám doma.

Hrozbě cenové války lze čelit:

- snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů, snížením relace cena/užitek současného výrobku;
- zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb;
- včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků;
- vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků a služeb (Blažková, 2007, str. 58-59).

1.7.7 Síla kupujících

U tohoto ukazatele nás zajímá struktura a koncentrace kupujících na trhu. „Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může odejít jinam“ (Business Vize ©, 2010).

Se vzrůstající vyjednávací silou zákazníků klesá atraktivita segmentu. „Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu“ (Kotler, Keller, 2007, str. 381).

Vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud je jejich počet omezen, pokud nakupují ve velkém objemu, pokud je výrobek standardní, pokud jsou náklady spojené s přechodem

k jinému dodavateli nízké, pokud mají všechny informace, či jim jde především o kvalitu výrobku (Blažková, 2007, str. 59).

Chránit se prodejci mohou podle Kotlera a Kellera (2007, str. 381) tím, že si budou vybírat zákazníky s co nejmenší silou vyjednávat a možností měnit dodavatele. „Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.“

K obranným metodám patří:

- dobře fungující marketingový informační systém pro oblast prodeje;
- dobrý přehled o kupujících, jejich zvyklostech;
- kalkulace pro výpočty případných nákladů spojených se změnou kupujícího (Blažková, 2007, str. 59).

1.7.8 Síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje situaci v odvětví, je síla dodavatelů. Ta je tím vyšší, čím jsme na nich závislejší. Dodavatelé jsou silnější, pokud je jejich omezený počet, pokud jsou jejich výrobky pro nás důležité, pokud jsou dodavatelské výrobky jedinečné a pokud by nalezení substitutu vyšlo draho, nebo pokud dodavatelé nejsou závislí na kupujícím z hlediska minimální výše prodeje (Blažková, 2007, str. 59).

„Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství...Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů“ (Kotler, Keller, 2007, str. 381).

Síle dodavatelů se lze bránit:

- dobře fungujícím marketingovým informačním systémem především pro oblasti nákupů;
- dobrým přehledem o dodavatelích, jejich cenách, zvyklostech, dodacích podmínkách atd.;
- kalkulací pro výpočty případných nákladů spojených se změnou dodavatele (Blažková, 2007, str. 59).

K tématu obrany proti síle dodavatelů dodávají Kotler a Keller (2007, str. 381): „Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek.“

1.8 Koncept integrované marketingové komunikace

Firmy dnes zpravidla nevystačí s využíváním jen jednoho komunikačního nástroje. K efektivnímu oslovení cílové skupiny je zapotřebí vhodně zkombinovat několik aktivit tak, aby se navzájem podpořily. Problémem mnohých firem je právě nesourodá komunikace, kdy jednotlivé nástroje nespolupracují, nedoplňují se, nebo si dokonce odporují. Klasickou marketingovou komunikaci proto začíná nahrazovat nový koncept – **integrovaná marketingová komunikace**.

Americká asociace reklamních agentur definuje IMK jako: „Koncepci plánování marketingové komunikace která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín, jako je obecná reklama, přímý kontakt, podpora prodeje a public relations, a kombinuje je s cílem vyvolat maximální, zřetelný a konzistentní dopad“ (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 29). Podle Hofstedeho (in Pelsmacker, Geuens a Van den Beergh, 2003, s. 29) se jedná o nový pohled na celek, a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.

Integrované marketingové komunikaci se budou podrobněji věnovat následující kapitoly.

2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

2.1 Podstata a specifika integrované marketingové komunikace

Jak už bylo naznačeno v předchozí kapitole, IMK je způsob marketingové komunikace, který vzniká kombinací strategických rolí různých komunikačních nástrojů s cílem poskytnout jasné a konzistentní sdělení a docílit tak maximálního komunikačního účinku. „Vše, co společnost, výrobce, majitel značky dělá. Veškeré jeho aktivity by měly být v souladu a dávat potenciálním zákazníkům jednoznačné poselství. Integrovaná komunikace zahrnuje opravdu vše: masmediální reklamu, nabídkové letáky, katalogy, direct mail, PR, komunikaci v místě prodeje, ochutnávky, i to, jak působí cena produktu, jeho balení, to, co si o něm lidé říkají, způsob, jakým se chová společnost ke svým zaměstnancům, chování mateřské společnosti, etický kodex, ekologické aspekty, celebrity, se kterými se společnost spojuje, aj.“ (Mediaguru.cz, © 2016).

Veškerá komunikace firmy tedy musí být vzájemně propojená, v souladu a konzistentní. Komunikační funkce, které dříve působily odděleně, se dnes snažíme propojit tak, aby se jejich účinek vzájemně posiloval. Například přímá rozesílka může být účinnější, pokud bude připravena a realizována spolu s reklamní kampaní zaměřenou na povědomí zákazníka a kampaní podporující prodej. PR, reklama a sponzorství vytváří synergický efekt v oblasti image firmy. Návštěvnost webových stránek zvýšíme, pokud je budeme inzerovat v reklamě atd. (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, 30-32).

Asociace Public Relations Agentur (APRA, © 2016) definuje IMK jako: „Řízení a kontrolu veškeré komunikace směrem k trhu. Zajištění, aby postavení značky na trhu, charakteristika produktu a komunikační sdělení byly systematicky součástí každého prvku komunikace a byly předávány v rámci jednoduché konzistentní strategie.“

Přijetí IMC neboli orientace na integrovanou komunikaci nutně vyvolává potřebu některých podstatných změn v dosavadním způsobu marketingové komunikace.

1. Snížená důvěra v reklamu ve sdělovacích prostředcích. Média se velice rozdrobila (četné kanály pro vysílání a přijímání sdělení). Reklamní výdaje podstatně vzrostly, ale dopad kampaní je snížen konkurencí mezi médii. Důraz je kladen na přínos pro spotřebitele.
2. V důsledku roztržitosti médií vzrostl význam přesně zacílených komunikačních metod. Používání internetu, databází a rozvoj v telekomunikacích byly klíčem

ke schopnosti médií zaměřit se na specifické skupiny zákazníků direct mailu, on-line služeb, telemarketingu, kabelové a satelitní TV. Další rozvoj bude zahrnovat vliv televize s přímou reakcí (DRTV) a digitální TV.

3. Existují stále větší požadavky na dodavatele marketingové komunikace. Jejich nabídka musí obsahovat stále rozmanitější služby, proto roste i počet agentur kombinujících integrovaný marketing a PR.
4. Změna směrem ke globálnímu marketingu, exploze digitálních a satelitních kanálů a vzrůstající zájem o uznání vizuální komunikace (APRA, © 2016).

Produkt, cena i distribuce jsou snadno napodobitelné konkurencí. Konkurenční výhodu tak v dnešní době často představuje právě komunikace a vztahy s důležitými cílovými skupinami.

Výhody IMK:

- **Cílenost** – oslovujeme každou cílovou skupinu jiným způsobem.
- **Úspornost a účinnost** – dosahujeme jí vhodnou kombinací komunikačních nástrojů.
- **Vytváření jasného positioningu značky** – v myslích zákazníků formujeme jednotný obraz.
- **Interaktivita** – nasloucháme názoru toho, komu je zpráva určena.

K úskalím IMK může patřit nekonzistentní komunikace firmy jako celku nebo riziko jisté uniformity komunikace. Výzkumy rovněž potvrzují, že nadměrné opakování sdělení může zákazníky nudit a způsobit jejich podráždění. Dalším problémem je efektivní měření a vyhodnocení IMK jako celku (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 48-49).

2.2 Klasická vs. integrovaná marketingová komunikace

Význam IMK vzrůstá spolu s tím, jak se hromadný trh drolí na velké množství minitruhů, z nichž každý vyžaduje specifický přístup. Potřeba IMK vzrostla spolu s rychlým technologickým a společensko-ekonomickým vývojem. Podle Kitchena a Pelsmackera (2004, s. 22) přispěly k jejímu rozšíření zejména tyto faktory:

- Rápidní rozvoj informačních technologií.
- Masové rozšíření internetu a webových stránek.
- Potřeba, aby byl obchod kdekoli na světě zaměřen skutečně na zákazníka a aby byl zákazníkem také řízen.

- Rozvoj databází.
- Potřeby a postupy reklamních a komunikačních agentur.
- Šířící se globalizace, rozvoj světových trhů, soupeření globálních značek o místo na trhu.
- Potřeba zlepšit proces učení a předávání informací v rámci organizace.
- Nutnost zefektivnit hospodaření se zdroji.

Rozdíly mezi klasickou a integrovanou marketingovou komunikací ukazují tabulka č. 4. Přehledně zachycuje měnící se charakter komunikace a také měnící se postoj zákazníka.

Tab. č. 4 Rozdíly mezi klasickou a integrovanou marketingovou komunikací. Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, s. 31).

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
Zaměřená na akvizici, prodej	Zaměřená na udržování trvalých vztahů
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Monolog, jednostranná komunikace	Dialog, dvoustranná komunikace
Informace jsou vysílány	Informace na vyžádání
Informace jsou předávány	Informace – samoobsluha
Iniciativa je na straně vysílajícího	Příjemce přebírá iniciativu
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány
Účinek na základě opakování	Účinek na základě konkrétních informací
Ofenzivnost	Defenzivnost
Obtížný prodej	Snadný prodej
Vlastnosti značky	Důvěra ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Změna postojů	Spokojenost
Moderní, přímočará, masivní	Postmoderní, cyklická a fragmentární

Zatímco tradiční komunikační strategie jsou založeny na masových médiích, která předávají obecná, na prodej zacílená sdělení, IMK je mnohem více personalizovaná. Je zaměřena na zákazníka, na vztahy s ním a interakci. IMK by tedy měla být efektivnější a účinnější a to právě díky synergickému efektu všech použitých komunikačních nástrojů. IMK se na komunikaci dívá z pozice zákazníka, který mezi reklamou, sponzorováním, rozesílkou nabídek, podporou prodeje, výstavami a podobnými akcemi příliš nerozlišuje. Všechny tyto aktivity jsou pro něj podobné, vnímá je jako způsoby, jak je přesvědčován,

aby koupil produkt určité firmy. „Definujeme-li IMK z pozice zákazníka, pak je to taková komunikace, kdy jsou příjemci nabízeny zdroje, sdělení, nástroje a média takovým způsobem, který je pro něho hodnotný a dává mu možnost lépe a rychleji porozumět sdělení. Integrace se tedy odehrává v zákazníkovi. Úkolem komunikujících je, aby prezentovali sdělení v integrované podobě. Znamená to řídit každý prvek kontaktu mezi zákazníkem, výrobkem a organizací, firmou“ (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, (2003, s. 30).

2.3 Kritika konceptu IMK

Stejně jako jiné marketingové koncepce, ani model integrované marketingové komunikace není všespasný. A stejně jako další teorie, má i tato své odpůrce. Mezi ty, kteří s touto koncepcí vyslovili zásadní nesouhlas, patří Cornelissen a Lock, kteří tvrdí, že celý koncept IMK je pouze „nafouknutá bublina, která pozbývá hlubší význam“. Laická i odborná veřejnost považuje podle jejich mínění IMK za důležitou jen díky řečnickému apelu, který tento koncept provází. Je totiž zřejmé, že marketéři přirozeně své činnosti spíše synchronizují, než aby usilovali o nejednotnost svého sdělení (Kitchen a Burgman, 2010, s. 15).

2.4 Implementace IMK

K zavedení IMK do firmy a k využívání jejích přínosů je třeba, aby celá firma napříč odděleními a funkcemi pochopila, jak integrace v marketingové komunikaci funguje, jaká má pravidla, co nám může přinést, jaké jsou konkrétní způsoby, kterými může být IMK zavedena v naší firmě a v neposlední řadě také to, s jakými problémy se můžeme při aplikaci IMK setkat. V mnoha firmách bylo dosaženo v oblasti marketingové komunikace extrémní specializace. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu jsou řízeny různými firemními útvary, aniž by byly vzájemně propojeny. „Tradičně byla strategická síla prisuzována výlučně reklamě; PR bylo spíše reaktivní záležitostí a podpora prodeje a přímý prodej se využívaly jako taktické nástroje. Specializace byla ceněna a význam integrace přehlížen“ (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 45). Pokud nejsou všechny komunikační aktivity firmy soustředěny do jednoho oddělení, je nezbytné zajistit předávání informací, efektivní komunikaci mezi útvary a koordinaci všech komunikačních aktivit. Tento problém se týká také některých externích agentur, které jsou funkčně specializované.

Cíle IMK je možné shrnout takto (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 49):

- diferenciacie a konkurenční profilace na trhu prostřednictvím jasného a jednotného obrazu firmy a jejích produktových značek;
- vytváření synergického efektu a současně redukce nákladů v oblasti komunikace;
- posilování sepeřtí firmy se zaměstnanci a zvyšování jejich motivace
- dosahování příznivého přijetí u externích i interních cílových skupin firmy, zejména v oblasti posilování důvěryhodnosti a reputace firmy v očích široké veřejnosti.

Hornák a Jurášková (2012, s. 106-107) uvádějí čtyři zásady IMK:

- Komunikační aktivity vždy spojujeme do integračního modelu tak, aby se koordinovaly firemní výpovědi a aby nejen ladily, ale aby se rozvíjely navzájem díky spolupůsobení, které přinese synergický efekt.
- Respektovat musíme primárně zájem klienta, problém, který chce vyřešit prostřednictvím komunikace.
- Vycházíme z cíle, cílové skupiny, charakteru produktu, druhu kampaně, rozpočtu, konkurence, výsledků průzkumu, pretestingu, ale i z výpovědní schopnosti jednotlivých aktivit.
- Po ukončení kampaně provedeme vždy závěrečný průzkum účinnosti, který nám nejpřesněji ukáže, zda jsme integrovaný model komunikačních aktivit sestavili vhodně, zda slouží jako pomůcka, případně výstraha do budoucna.

Díky IMK můžeme vytvářet silnější a důslednější sdělení, která budou mít dopad na náš obrat. Při jejím plánování je třeba přemýšlet o všech způsobech, jakými se zákazník dostává do kontaktu s naší firmou. Je třeba zvážít, jak firma sděluje svůj positioning a přemýšlet nad relativní důležitostí každého nástroje a nad načasováním.

2.5 Shrnutí teorie IMK

Předchozí kapitoly ukázaly, že v integrované marketingové komunikaci jde o spojení dříve samostatných a specializovaných komunikačních aktivit. Jejím cílem je vytvořit jednotný organizační systém, který umožní doručit jasné a konzistentní sdělení o produktu, službách i celé organizaci všem cílovým skupinám.

IMK pomáhá odstranit problém, s kterým se potýká mnoho firem, a sice nesourodou komunikaci, kdy jednotlivé marketingové nástroje buď nespolupracují, nedoplňují se, nebo si dokonce odporují. Integrace IMK však neznamená jen uvést do souladu komunikační nástroje. S její pomocí můžeme také uspořit náklady, urychlit návratnost investic a zlepšit vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými firemními útvary. Jednoznačným přínosem je také vytvoření jasného positioningu značky a interaktivita při komunikaci s členy cílových skupin.

K faktorům, které potřebu využití IMK vyvolaly, řadíme rozšiřující se počet médií, rostoucí nedůvěru v masovou komunikaci, technologické inovace a také odklon od hromadného marketingu směrem ke stále se zvyšující fragmentaci cílových skupin na specifické segmenty.

Ač vypadá implementace IMK jako zcela logický krok, není pro mnoho firem sjednocení a koordinace veškerých marketingových kroků snadné. Brání tomu problémy v interní komunikaci a nechuť měnit zavedené organizační struktury. Překážkou může být také určitá setrvačnost v myšlení, kdy je stále kladen největší důraz na tradiční formy reklamy.

3 METODIKA PRÁCE

3.1 Cíle

Pro potřeby této diplomové práce byla zvolena firma Beskydský šindel s.r.o. (dále jen BŠ), která sídlí v Trojanovicích v Beskydech. Cílem práce je **navrhnout komplexní integrovanou marketingovou komunikaci**, která by firmě pomohla zvýšit počet zákazníků, potažmo zisk. Specifikem této společnosti je to, že se jedná o malou firmu, která nedisponuje marketingovým oddělením, ani pracovníkem, který by měl na starosti výlučně komunikační aktivity.

Abychom mohli sestavit komunikační plán firmy, který by odpovídal zásadám IMK, potřebujeme znát co nejpřesněji, jaká je současná situace firmy a také to, jaký můžeme očekávat vývoj v odvětví, ve kterém podniká. Pro odhalení potenciálu a slabin firmy bude provedena SWOT analýza, PEST analýza nám pomůže zorientovat se ve vnějším prostředí firmy a uvědomit si všechny vlivy, se kterými je nutno počítat. Konkurenční prostředí firmy zmapuje Porterův 5faktorový model.

Dílními cíli práce jsou tedy: **rešerše literárních pramenů** v oblasti marketingové komunikace, která poskytne teoretické východisko pro vyhodnocení současné situace firmy, dále **analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy** a **analýza dosavadního způsobu marketingové komunikace**, na základě jejichž výsledků bude zpracován komunikační plán firmy pro období 12 měsíců.

3.2 Výzkumné otázky

Otázka č. 1: Jaké prostředky marketingové komunikace využívala firma BŠ dosud?

Splňují tyto prostředky pravidla integrované marketingové komunikace?

Otázka č. 2: Komunikuje BŠ se všemi svými cílovými skupinami? Je tato komunikace oboustranná?

Po zodpovězení těchto výzkumných otázek bude vypracován integrovaný komunikační plán s cílem efektivně naplnit komunikační cíle společnosti.

3.3 Výzkumné metody

Metodika výzkumu zahrnuje dvě části. Tou první je analýza vnitřního a vnějšího prostředí firma a tou druhou analýza dosavadních komunikačních aktivit firmy. Sběr informací bude

proveden **metodou rozhovor** s oběma spoluhlajiteli firmy. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy bude použita **SWOT analýza**, **PEST analýza** a **Porterův 5faktorový model**. Díky Porterovu modelu budou identifikována rizika ze strany současné i potenciální konkurence, ze strany dodavatelů a odběratelů a také rizika, která vyplývají z existence substitučních výrobků. Informace budou čerpány z interních firemních dat a také z informací dostupných na internetu. Pomocí SWOT analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky firmy a také hrozby a příležitosti. K sestavení SWOT analýzy bude využita metoda **brainstormingu**, kterého se zúčastní oba spoluhlajitelé firmy BŠ. Podklady k PEST analýze budou čerpány z dostupných zdrojů jak interních, tak externích.

Při analýze komunikačního mixu bude využita **metoda systematického pozorování**. Budou identifikovány veškeré komunikační nástroje, které firma využívá.

Na základě takto získaných informací bude vypracován návrh na integrovanou marketingovou komunikaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY BŠ

4.1 Profil společnosti

Firma Beskydský šindel s.r.o. se zabývá výrobou a pokládkou štípaného valašského šindele. Sídlí v Beskydech, v kraji, kde má šindelářství staletou tradici. Firma vznikla v roce 2008.

Valašský štípaný šindel je tradiční střešní krytina vyráběná ze dřeva. Nejčastěji se k výrobě využívá dřevo smrkové, které je levnější, ale vyžaduje následnou údržbu. Méně často se jako vstupní surovina používá modřín. Modřínové šindelové střechy jsou dražší, ale bezúdržbové. Při tradiční výrobě štípáním nedochází k porušování dřevních vláken, šindel má hladký uzavřený povrch a voda po něm stéká. Výroba štípáním je hlavním předpokladem pro trvanlivost šindelové střechy. Výroba zahrnuje velký podíl ruční práce (Beskydský šindel, © 2009).

Firma se zabývá jak prodejem šindele, tak jeho pokládkou. Mimo to nabízí revize a pravidelné ochranné postřiky šindelových střech. V roce 2016 chce firma rozjet také vlastní výrobu šindele.

4.1.1 Výchozí situace z pohledu marketingové komunikace

BŠ je typickým příkladem malé firmy. Ty zpravidla pokrývají okrajové oblasti trhu, přičemž využívají dobrou znalost lokality. Jsou to důležití hráči v boji proti monopolizaci a při posilování konkurence. Marketingové aktivity malých firem jsou často redukovány na naprosté minimum, zejména z důvodů časových, finančních a také z důvodu nedostatečné kvalifikace. S těmito problémy se potýká také firma BŠ. Oba spoluzakladatelé zajišťují téměř veškeré činnosti spojené s chodem firmy. Mezi ty nejobvyklejší patří jednání s dodavateli i odběrateli a také vlastní realizace zakázek. Výjimku tvoří vedení účetnictví, které je řešeno externím dodavatelem. Propagaci firmy se věnuje převážně jeden z majitelů firmy.

Majitelé si důležitost marketingové komunikace plně uvědomují. Narážejí však na bariéry, o kterých už byla řeč, tedy čas a peníze. Stejně jako u většiny malých podniků, jsou i zdroje, které může BŠ investovat do propagace, omezené. Nezbývá tedy, než tyto omezené zdroje investovat co nejefektivněji, případně využít jiných prostředků než finančních, tedy kreativity, nápadů, intuice a selského rozumu. Peníze sice hrají

v marketingu důležitou roli a mohou výrazně usnadnit situaci, úspěšně komunikovat s cílovými skupinami se však dá i s nízkým rozpočtem.

Výhodou malých firem je to, že mají blízko ke svým zákazníkům i členům ostatních cílových skupin. Mohou rychle reagovat na změny na trhu. Malý podnik má také potenciál být daleko pružnější v rozhodovacích procesech a v implementaci těchto rozhodnutí.

4.2 SWOT analýza

Základní náhled na situaci firmy získáme pomocí SWOT analýzy. Pro její sestavení se obvykle používá metoda brainstormingu. Pro potřeby této práce se v únoru 2016 uskutečnila zhruba tříhodinová schůzka autorky s oběma majiteli firmy BŠ. Pomocí brainstormingu byly identifikovány silné a slabé stránky firmy, tedy klady a zápory, které firma může ovlivnit. Byly také definovány hrozby a příležitosti, které představují klady a zápory, které leží mimo kontrolu firmy.

4.2.1 Silné stránky

Silné stránky představují výhodu firmy oproti konkurenci. BŠ klade velký důraz na **kvalitu materiálu**, což u některých konkurentů neplatí. Striktně dodržuje **kvalitní technologický postup**, majitelé se neustále zabývají studiem tradičních postupů, při kterém nalézají odpovědi na to, proč naši předkové vyráběli a pokládali šindel právě tímto způsobem. Zjistili, že některé postupy, kterými si dnes firmy usnadňují práci, mají negativní vliv na kvalitu šindelové střechy. Jako první na trhu přišli s tzv. **chráněnou pokládkou**, což je postup, při kterém jsou hřebíky, kterými jsou jednotlivé šindele přitlučeny k latím, překryty vrchní vrstvou šindele. Takto provedená pokládka má vyšší životnost, hřebíky se navíc nevysouvají působením větru. Tuto technologii už napodobují některé konkurenční firmy. Z jednání s klienty je patrné, že firma BŠ umí lépe než část konkurence **komunikovat**. Oba majitelé mají zkušenosti s obchodní činností, v minulosti pracovali jako obchodní zástupci, vedli také samostatně provozovny.

4.2.2 Slabé stránky

Slabé stránky reprezentují to, v čem firma pokulhává za konkurencí. Majitelé firmy cítí jako svůj handicap to, že **nedokáží čelit konkurenci ve výběrových řízeních**. Po opakovaných neúspěších došli k závěru, že výběrová řízení jsou vypisována jen „na oko“ a že je o realizační firmě rozhodnuto již předem. V současné době se výběrových

řízení prakticky neúčastní, nechtějí plýtvat časem na sestavování nabídek, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou vyžadovány jen „do počtu“. Zároveň ale cítí, že tímto přístupem možná přicházejí o řadu lukrativních zakázek.

Velkým handicapem BŠ je **absence vlastní výroby šindele**. Firma se musí starat jak o to, aby měla zakázky, tak o to, aby měla materiál na jejich realizaci. Nákup šindele je dražší než jeho vlastní výroba, tím pádem je ziskovost firmy nižší. Tento nedostatek firma aktuálně řeší. Investovala do vybavení a ve druhém čtvrtletí roku 2016 rozjíždí vlastní výrobu.

Ke třem nejslabším stránkám firmy patří také fakt, že doposud **nemá stabilní pracovní tým**. Prozatím tvoří zaměstnaneckou základnu oba majitelé a jeden zaměstnanec. Na rozsáhlejší zakázky si BŠ najímá brigádníky. Také tento fakt firma aktuálně řeší. Několik zájemců se učí strouhat šindel, se dvěma či třemi nejlepšími z nich firma uzavře zaměstnanecký poměr.

4.2.3 Hrozby

Za nejzásadnější hrozby můžeme označit tři skutečnosti. Za prvé je to **rostoucí cena dřeva**. Dřevo tvoří jedinou a tím pádem zásadní vstupní surovinu. Pro výrobu šindele ho nelze ničím nahradit. Počty starých stromů, které se k výrobě šindele hodí, klesají a spolu s tím logicky stoupá jejich cena.

Za druhé je to **rozšiřování substitutů**. Zákazníci mají na výběr stále pestřejší nabídku střešních krytin. Přibývá i přímých substitutů, tedy náhražek dřevěného šindele. Po plastovém šindel, který znamenal ztrátu mnoha zakázek, se v současné době objevil coby novinka plechový šindel.

Za hrozbu můžeme označit také to, že pomyslné **nůžky, které představují rozdíl v ceně dřevěného šindele a jeho náhražek, se stále rozevírají**.

4.2.4 Příležitosti

Protipólem hrozeb jsou příležitosti. K těm patří bezesporu současné **oživení ekonomiky** po krizi. Nízká nezaměstnanost, růst průměrné mzdy a nízké úrokové sazby vytvářejí podmínky pro nový stavební boom.

Příležitostí je také **zájem části stavebníků o tzv. „zdravé bydlení“ a „návrat ke kořenům“**. Někteří lidé dávají přednost tradičním přírodním materiálům bez ohledu na jejich vyšší cenu.

Další příležitost nabízí zájem architektů o **využití šindelů pro fasády moderních staveb**. Dosud si většina lidí spojuje šindel s roubenými stavbami zasazenými do přírody. Ve skutečnosti však šindel nabízí velké uplatnění i v moderní městské architektuře.

Příležitostí by mohly být také **investice státu do obnovy kulturních památek**. Velké množství hradů, kostelů, kaplí apod. má šindelovou střechu. Podstatná část těchto budov je ve špatném technickém stavu a vyžaduje rekonstrukci.

4.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Samotná identifikace silných a slabých stránek a definování hrozeb a příležitostí nestačí k tomu, abychom mohli zvolit strategii firmy. K vyhodnocení SWOT analýzy je nutné přiřadit jednotlivým položkám váhu a zhodnotit, nakolik jsou důležité, viz tab. č. 5.

Tab. č. 5 Vyhodnocení SWOT analýzy, vlastní zpracování

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
INTERNÍ	1	Vysoká kvalita šindele	0,2	3	1	Rezignace na výběrová řízení	0,3	3
	2	Technologický postup	0,15	3	2	Absence vlastní výroby	0,5	5
	3	Chráněná pokládka	0,15	3	3	Chybí stabilní tým	0,2	3
	4	Komunikace	0,5	4	4			
	5				5			
		Součet	3,5					4
		Příležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
EXTERNÍ	1	Oživení ekonomiky	0,4	3	1	Zvyšování ceny dřeva	0,5	5
	2	Zájem o "zdravé bydlení"	0,2	3	2	Rozšiřování substitutů	0,3	3
	3	Moderní architektura	0,3	4	3	Zvyšující se rozdíl v ceně šindele a substitutů	0,2	2
	4	Obnova památek	0,1	1	4			
	5				5			
		Součet	3,1					3,8
		SWOT - výsledek		CELKEM				
		Silné stránky	3,5	-1,2				
		Slabé stránky	4					
		Celkem interní	-0,5					
		Příležitosti	3,1					
		Hrozby	3,8					
		Celkem externí	-0,7					

Výsledky SWOT analýzy nejsou příliš povzbudivé. Negativní rysy, tedy slabé stránky a hrozby převažují nad pozitivními, tedy silnými stránkami a příležitostmi, nicméně rozdíly mezi pozitivními a negativními rysy nejsou propastné. Hrozby, které leží mimo

kontrolu firmy, jsou jen stěží ovlivnitelné. Pokud firma ustojí zdražování vstupů, může se tato hrozba proměnit v příležitost. Už teď je jasné, že pro některé firmy je růst ceny dřeva důvodem k ukončení činnosti. Rozšiřování substitutů a jejich cenová výhodnost je trend, se kterým se musí počítat. Na druhou stranu to z dřevěného šindele dělá čím dál luxusnější materiál. Tím může být tato krytina atraktivnější pro movitou klientelu.

Co se týče slabých stránek, ty se firma snaží částečně eliminovat. Zavádí vlastní výrobu šindele a pracuje na vybudování stabilního týmu. Účast ve výběrových řízeních zatím není prioritou.

Silné stránky nedávají firmě příliš velkou výhodu před konkurencí. Kvalitu materiálu ani provedení nedokáže průměrný zákazník náležitě ocenit. Mnohem více se orientuje na cenu. Určitou výhodu představují komunikační schopnosti majitelů firmy, ty je třeba náležitě využít.

Na čem firma může stavět, to jsou příležitosti. Oživení ekonomiky dává naději na zvýšení poptávky po novostavbách i rekonstrukcích. Na státní zakázky na obnovu památek se nelze spoléhat. Zvyšování zájmu o přírodní bydlení je zajímavý trend, nicméně tento segment už velmi úspěšně obhospodařuje jeden z konkurentů, viz. kapitola 4.4.1. Jako velmi zajímavá příležitost se jeví využití dřevěného šindele v moderní architektuře. Firma by měla najít způsob, jak změnit myšlení zákazníků, kteří zatím vnímají šindel jako krytinu vhodnou pro tradiční roubené stavby a přesvědčit architekty, aby s tímto materiálem pracovali.

4.3 Pest analýza

Pro zjištění, které politické, ekonomické, sociální a technologické trendy mají vliv na chod firmy, byla zpracována PEST analýza. Její závěry by měly dát odpovědi na otázky, jaké konkrétní podmínky má firma BŠ pro své podnikání a jak může maximálně využít potenciál daného trhu. PEST analýza je zaměřena na vnější prostředí firmy.

4.3.1 Politicko-legislativní vlivy

Mezi politicko-legislativní vlivy řadíme stabilitu vlády, daňovou politiku, antimonopolní zákony, legislativní ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele, zákony upravující pracovní vztahy a další právní normy.

V současné době působí v ČR koaliční vláda, kterou tvoří politické strany ČSSD, ANO a KDU-ČSL. S nástupem Andreje Babiše do funkce ministra financí začala

pro podnikatele éra změn, které mají vliv na jejich činnost. S platností od 1. 1. 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty povinnost podávat kontrolní hlášení k DPH jednou měsíčně. Tato skutečnost má za následek zvýšené výdaje na účetní služby. Hlášení je nově možné podávat pouze elektronicky ve formě datové zprávy. Cash flow firmy narušuje skutečnost, že zatímco ona musí DPH odvádět měsíčně, stát jí přeplatky vrací i s několikaměsíčním zpožděním.

Další velkou připravovanou změnu představuje zavedení tzv. elektronické evidence tržeb. BŠ drtivou většinu svých příjmů fakturuje, takže tato skutečnost by na něj neměla mít zásadní vliv.

Výše daně z přidané hodnoty se od jejího zavedení už několikrát změnila. V současné době je výše základní sazby DPH 21 % a snížené 15 %. V roce 2015 k nim přibyla ještě druhá snížená sazba ve výši 10 %, která se ale vztahuje pouze na léky, knihy a dětskou výživu. Problematiku DPH upravuje **zákon č. 235/2004, o dani z přidané hodnoty**.

Daně z příjmu upravuje **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**.

Velký význam má pro BŠ i všechny ostatní stavební firmy **zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách**. Podle zkušenosti majitelů firmy je u drtivé většiny výběrových řízení kladen důraz výlučně na cenu a není přihlíženo ke kvalitě, ani k zárukám, které firma nabízí.

V souvislosti s činností firmy BŠ je třeba zmínit také existenci **zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči**. Ten nařizuje všem majitelům kulturních památek o ně na vlastní náklady pečovat a udržovat je v dobrém stavu. Díky tomuto zákonu jsou staré šindelové střechy na památkově chráněných hradech, zámcích, kostelích a dalších stavbách nahrazovány zase výlučně šindelem.

Pracovně-právní vztahy upravuje **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**. Nařízení vlády č. 233/2015 Sb. zvýšilo s účinností od 1. 1. 2016 minimální mzdu. Ta v současné době dosahuje výše 9 900 Kč. Vláda se různými legislativními kroky snaží snížit nezaměstnanost. Na základě **zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti** je možné v rámci aktivní politiky zaměstnanosti za splnění určitých podmínek získat příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa. Stát se tímto způsobem snaží zapojit do pracovního procesu osoby, kterým nelze zajistit pracovní umístění jiným způsobem. Může se jednat o absolventy bez praxe, starší osoby, nebo osoby se sníženou pracovní schopností.

Zákonná záruka je upravena **Občanským zákoníkem – č. 89/2012 Sb.**

Členství ČR v EU přineslo zrušení celních kontrol při převozu zboží přes hranice v rámci Schengenského prostoru. Tím je zjednodušen převoz zboží přes hranice.

Celkově se v posledních letech a měsících legislativní prostředí pro malé firmy zhoršuje. Neustále přibývá nových nařízení, která musí firmy plnit, např. na poli protipožární ochrany, bezpečnosti práce, hygieny a dalších. To klade na podniky nároky jak finanční, tak personální.

4.3.2 Ekonomické vlivy

Podnikání firmy BŠ, stejně jako dalších firem, ať už stavebních, nebo podnikajících v jiném oboru, je ovlivněno ekonomickými vlivy. K základním ukazatelům, které slouží k hodnocení ekonomické úrovně země, patří:

- HDP,
- míra inflace,
- vývoj nezaměstnanosti,
- kurz české koruny.

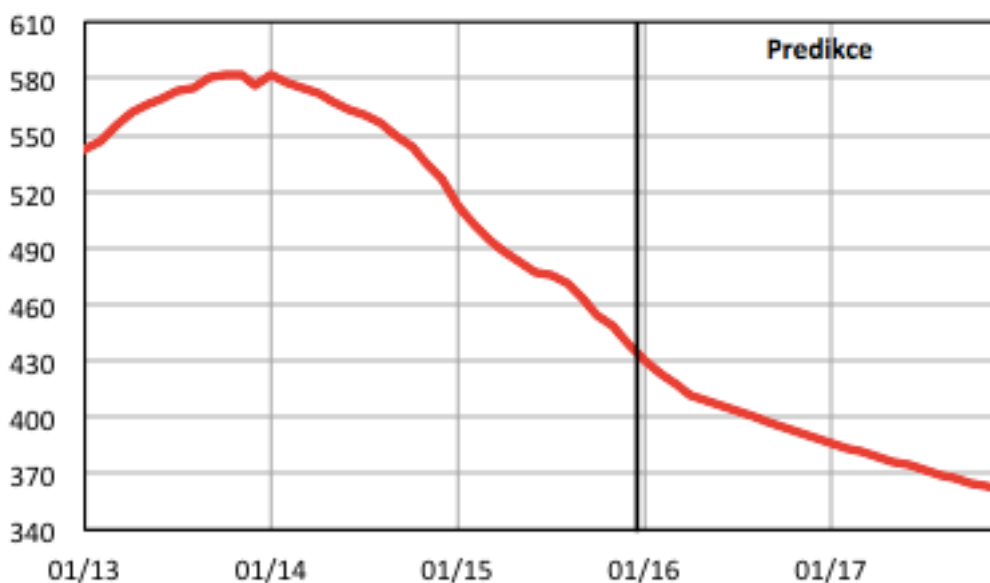
Ministerstvo financí ČR ve své makroekonomické predikci z ledna 2016 (Ministerstvo financí ČR ©, 2016) uvedlo, že: „Dynamický růst české ekonomiky pokračuje. Největší příspěvky vykázaly zpracovatelský průmysl, stavebnictví a odvětví obchod a doprava.“

Meziroční růst **HDP** dosáhl 4,1 %, přičemž již po tři čtvrtletí v řadě překročil 4%. Dynamicky vzrostla spotřeba jak vlády (o 4,4 %) tak domácností (o 2,7 %). Upřesněný odhad reálného růstu HDP za rok 2015 činí 4,6 %. Růst reálného HDP se očekává i v následujících letech, pro rok 2016 předpokládá Ministerstvo financí 2,7% nárůst, pro rok 2017 se pak čeká růst ekonomiky ve výši 2,6 %.

„**Míra inflace** za rok 2015 dosáhla jen 0,3 %, což je nejméně od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v historii samostatné ČR. Nízká inflace je převážně dána hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku“ (Ministerstvo financí ČR ©, 2016).

Ekonomická konjunktura se odráží také v příznivém **vývoji zaměstnanosti**. Míra nezaměstnanosti poklesla ve 3. čtvrtletí 2015 na 4,8 %, což byla v rámci EU druhá nejnižší

hodnota (po Německu – 4,4%). Graf č. 1 uvádí počty nezaměstnaných v tisících. Podle Ministerstva financí lze očekávat další pokles nezaměstnanosti.

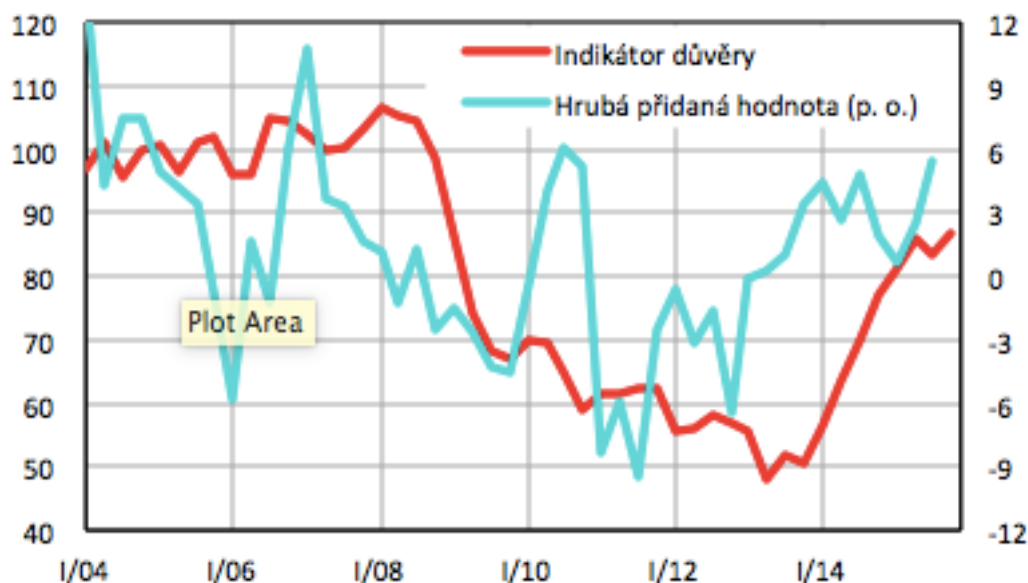


Graf č. 1 Předpokládaný vývoj nezaměstnanosti v ČR. Zdroj: Ministerstvo financí

S tím také souvisí předpokládaný růst mezd. To na jedné straně pro BŠ znamená, že bude muset pravděpodobně zvýšit mzdy současným či budoucím zaměstnancům. Na druhou stranu lze také předpokládat, že více lidí bude realizovat nové bydlení, či řešit rekonstrukci.

Ministerstvo financí ve své predikci však zároveň varuje, že „mnohé z příčin vysokého růstu české ekonomiky v roce 2015 lze označit za jednorázové či dočasné faktory. Jde zejména o impuls v podobě čerpání prostředků z fondů EU z programového období 2007–2013, které bylo možné využít jen do konce roku 2015“ (Ministerstvo financí ČR ©, 2016).

Z grafu č. 2 je patrné obnovení důvěry ve stavebnictví, které začalo v roce 2013 a stále roste.



Graf č. 2 Vývoj indikátoru důvěry a HPP ve stavebnictví. Zdroj: Ministerstvo financí

Za riziko pro světový obchod, které by však nemělo mít zásadní vliv pro ČR, označuje Ministerstvo financí zpomalování růstu čínské ekonomiky. „Dalším nepříznivým faktorem jsou geopolitická rizika. Konflikty na Blízkém východě a v severní Africe vyvolaly vážnou migrační krizi, jejíž ekonomický dopad na jednotlivé státy EU zatím není možné odhadnout. Pokud nedojde ke zvýšení počtu žadatelů o azyl v ČR, přímé dopady na českou ekonomiku by měly být zanedbatelné. Pozitivním rizikem pro ekonomický růst je naopak možnost přetrvání současných nízkých cen komodit“ (Ministerstvo financí ČR ©, 2016).

Kvůli intervencím ČNB, které oslabily kurz koruny na 27 Kč/Euro, musela firma přestat nakupovat šindel od slovenských dodavatelů. Udržování slabé koruny na druhou stranu nahrává odběratelům ze zahraničí. Zejména v Itálii a Rakousku jsou šindelové střechy v oblibě.

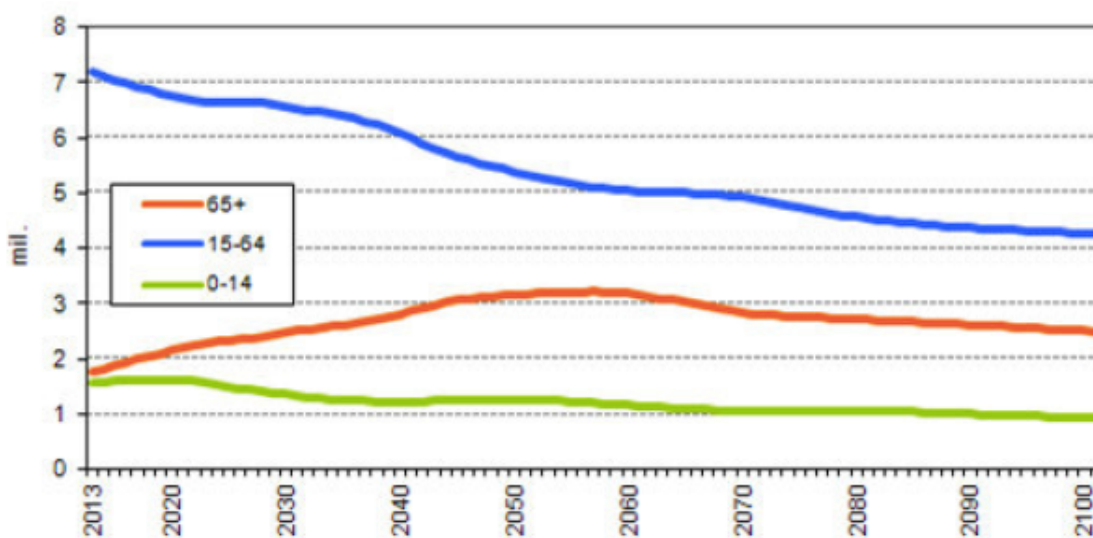
Výrazným negativním ekonomickým vlivem, který přímo ovlivňuje podnikání BŠ, je rostoucí cena dřeva, ze kterého se šindel štípe. Jak už bylo uvedeno ve SWOT analýze, příčinou růstu ceny je snižující se počet vhodných starých stromů. Cena výběrového dřeva se od roku 2008 zdvojnásobila.

Naopak za výrazně pozitivní ekonomický vliv můžeme označit snižování úrokových sazeb u hypoték. Ty dokonce v únoru 2016 dosáhly svého historického minima, když zlomily

loňský červnový rekord a zastavily se na hodnotě 2,02 %. Tato skutečnost by mohla přispět ke stavebnímu boomu.

4.3.3 Sociální vlivy

V dlouhodobém horizontu lze v demografickém vývoji předpokládat pokračování trendu **stárnutí populace**. Jak je patrné z grafu č. 3, můžeme v následujících letech a desetiletích očekávat poměrně prudký úbytek lidí v předproduktivním a produktivním věku a naopak nárůst starší generace.



Graf č. 3 Očekávaný vývoj počtu obyvatel ČR podle hlavních věkových skupin do roku 2100 (střední varianta projekce). Zdroj: ČSÚ

Tento vývoj by mohl v dlouhodobém horizontu předznamenávat snížení výstavby nových bytů. Také je pravděpodobné, že nově budované byty a domy budou menší, než ty současné a to z toho důvodu, že rodiny budou mít menší počet dětí a také proto, že se stále **zvýšuje počet singl domácností**. Podle výsledků posledního Sčítání lidu, domů a bytů 2011 žije v ČR v jednočlenných domácnostech více než 1,2 milionů osob. Zhruba třetinu z nich tvoří senioři. Za posledních 10 let však významně vzrostl podíl samostatně žijících lidí v mladších věkových skupinách. Jejich počet už přesáhl 300 000 (Mladá fronta ©, 2014).

Životní styl současné mladé generace je značně rozdílný ve srovnání s životem generací předcházejících. „Je to především pozdější odchod od rodičů, vyšší preference života

v nesezdaném soužití, nebo v samostatné domácnosti. To vede k uzavírání manželství a založení rodiny až ve vyšším věku. V případě mladých manželství se rozšiřuje trend, kdy se po vstupu do manželství odkládá narození prvního dítěte“ (ČSÚ©, 2014).

Na lokální úrovni by na podnikání firmy BŠ mohlo mít vliv plánované propouštění horníků firmou OKD na Ostravsku a Karvinsku. Společnost NWR (mateřská společnost OKD) plánuje do roku 2018 uzavřít tři doly a propustit 7000-8000 zaměstnanců (O energetice ©, 2016). Tato skutečnost zahýbe v Moravskoslezském kraji trhem práce. Zatímco se v současné době zaměstnavatelé v celé ČR potýkají s nedostatkem zaměstnanců, mohla by být situace na severu Moravy už brzy diametrálně odlišná. S propouštěním horníků bude Ministerstvo práce a sociálních věcí pravděpodobně také rozšiřovat dotační programy na jejich zaměstnání. Pro firmu BŠ by tato skutečnost znamenala jednak **dostatek zaměstnanců** a navíc ještě **dotace na jejich mzdy**.

4.3.4 Technologické vlivy

Štípaný dřevěný šindel je z velké části ruční výrobek. Dnes už samozřejmě při jeho výrobě pomáhají i stroje jako štípačka nebo fréza. Přesto je to však téměř 100% ruční výrobek a na tomto faktu se nemůže nic změnit. Je to právě ruční práce, která dodává dřevěnému šindelu charakteristické vlastnosti. Z tohoto pohledu nehrají technologické vlivy v chodu firmy velký význam. Nesmíme však zapomínat na substituty, za které můžeme pokládat všechny ostatní střešní krytiny, ze kterých si mohou stavebníci vybírat. K těm nejběžnějším patří pálená a betonová taška, plechové a v posledních letech také plastové druhy krytin. V tomto segmentu jde samozřejmě vývoj stále dopředu. Zákazníci mají na výběr z čím dál pestřejší palety krytin. Rostoucí konkurence také tlačí ceny stále níže.

Další oblastí technologického pokroku, která má na chod firmy BŠ vliv, je rozvoj informačních technologií. Ty přinášejí firmám řadu možností, jak oslovit potenciální zákazníky. Je to právě internet, na kterém lidé hledají informace před plánovaným nákupem. Sociální sítě zase umožňují navázat s cílovou skupinou bližší vztah a dozvědět se o jejich přáních a potřebách.

4.3.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Pomocí PEST analýzy jsme identifikovali faktory vnějšího prostředí, které budou, nebo by mohly mít na fungování společnosti BŠ vliv. Pro lepší přehlednost je uvádíme v tabulce.

Tab. č. 6 Vyhodnocení PEST analýzy, vlastní zpracování

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Oživení ekonomiky	Celkové legislativní zhoršování podmínek pro malé a střední podnikatele
Vysoká míra zaměstnanosti	Růst ceny dřeva
Rekordně výhodné hypotéky	Stárnutí populace
Obnovení důvěry ve stavebnictví	
Ochrana památek	
Vývoj na trhu práce v MS kraji	

4.4 Porterův pětifaktorový model

Cílem této kapitoly je sestavit Porterův pětifaktorový model sil firmy BŠ. Každou z pěti sil popíšeme a poté se pokusíme o její kvantitativní vyjádření pomocí tabulek, které byly sestaveny podle Keřkovského a Vykypěla (2003, s. 46-49).

4.4.1 Konkurenční rivalita

Konkurenci BŠ musíme rozdělit na přímou a nepřímou. Nepřímou konkurenci tvoří všechny firmy, které realizují pokládku střech jinou než šindelovou krytinou. Zákazník se nejprve rozmýšlí, jakou krytinu na svůj dům použije, teprve v okamžiku, kdy se rozhodne pro dřevěný šindel, vybírá si mezi specializovanými firmami. Substitutům se podrobněji věnuje kapitola 4.4.3. Tato fáze odpadá snad jen u majitelů nebo správců památkově chráněných objektů, kde Národní památkový ústav či jeho složky vyžadují použití právě této krytiny.

Mezi firmami, které se dřevěným šindelem zabývají, jsou na jedné straně spektra drobní živnostníci, kteří šindel vyrábějí (zpravidla u sebe doma) a prodávají a nezabývají se jeho pokládkou. Na druhé straně spektra stojí stavební firmy, které se ucházejí o střední a velké zakázky a v případě, že projekt vyžaduje použití šindele, najímají si na jeho pokládku subdodavatele.

Pro potřeby této práce se nebudeme zabývat ani jedním z těchto extrémů. Za konkurenty budeme považovat jen firmy, které se stejně jako BŠ specializují na pokládku šindelových střech. I těch je relativně mnoho, za hlavní konkurenty však můžeme označit tyto firmy:

1. **Josef Drdlík – Hlinsko v Čechách.** Vyrábí a pokládá dřevěný, ale také plastový šindel a plastovou břidlici. Většinu zakázek realizuje v Čechách. Realizuje malé, střední i velké zakázky. Jeho konkurenční výhodou je to, že uspokojí mnohem širší segment zákazníků. Těm, pro které je dřevěná střecha příliš drahá, může nabídnout levnější plastovou krytinu.
2. **Odehnal a syn, Dřevěný šindel – Proseč.** Rodinná firma s mnohaletou historií. Zakázky realizují zejména v Čechách, v menší míře se účastní i výběrových řízení na Moravě. Klade důraz na kvalitu. Jejich konkurenční výhodou je minimalizace nákladů díky tomu, že jsou rodinná firma a zejména pak díky tomu, že mají vlastní les. Velký hráč.
3. **Dorňák - Velké Karlovice.** Z firem, které operují v regionu, má největší tradici. Šindelovým střechám se věnoval ještě před rokem 1989. Až donedávna jeden z největších hráčů na trhu. Ještě v roce 2014 měl, alespoň co se regionu týče, největší tržní podíl. Jelikož majitel dosáhl důchodového věku a nemá firmu komu předat, značně utlumil v letošním roce činnost. Z několika zaměstnanců si nechal pouze jednoho. Drží prémiové ceny. Z kapacitního hlediska je jasné, že bude schopen realizovat maximálně několik málo zakázek ročně. Velký hráč tedy uvolnil místo jiným. To je pro BŠ pozitivní zpráva. Nicméně realita je taková, že jeho bývalí zaměstnanci strouhají šindel každý sám a vyvolávají cenovou válku.
4. **Šindele z Valašska, Michal Pořický - Hutisko-Solanec.** Malý, ale zajímavý konkurent. Pracuje na IČO a realizuje malé množství zakázek, řekněme 3 ročně. Díky této strategii se drží v kategorii neplátců DPH. Specializuje se na klienty, kteří upřednostňují tzv. přírodní bydlení. Mohli bychom ho tedy označit za troškaře, který se soustředí na určitý tržní výklenek. To představuje jeho konkurenční výhodu, spolu s možností nabídnout nižší ceny.
5. **Řehák Dřevěné šindele – Karolinka.** Pracuje na IČO, realizuje zejména menší stavby. Na trhu od roku 1992, nepříliš výrazný hráč.

Zákazníků je, i díky vyšší ceně šindelové krytiny, omezený počet, firem na trhu je tedy dostatek. Situace se liší v průběhu roku. Na jaře je převis nabídky, firmy mají dostatek materiálu, který se připravuje v zimě. Zpravidla mají i volné kapacity. Naopak na podzim je už materiálu málo, další není možné vyrobit (vyrábí se jen z kulatiny ze zimní těžby). Firmy mají naplněné kapacity, všichni se snaží stihnout realizaci před nástupem zimy.

Personální kapacity jsou omezené. Ani v tomto období však není možné příliš zvedat ceny, protože v tom případě klienti raději počkají na jaro.

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

Tab. č. 7 Porterův model - konkurenční rivalita, vlastní zpracování

	Hodnocení
<p>1. Růst odvětví</p> <p>Jedná-li se o velmi málo rostoucí (případně zmenšující se) trh, firmy se mohou snažit udržet svoji pozici na trhu za každou cenu jak cenovou, tak necenovou konkurencí. Rychlý (1 bod), pomalý růst trhu (9 bodů)</p>	7
<p>2. Lukrativnost odvětví</p> <p>Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (např. u nás trh distribuce benzínu). Nízká (1 bod), vysoká lukrativnost (9 bodů)</p>	1
<p>3. Počet konkurentů</p> <p>V odvětví působí velký počet konkurentů. Nízký (1 bod), vysoký počet (9 bodů)</p>	5
<p>4. Fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity. Nízké (1 bod), vysoké fixní náklady (9 bodů)</p>	9
<p>5. Výrobní kapacity</p> <p>V odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit. Nedostatek (1 bod), nadbytek výrobních kapacit (9 bodů)</p>	5
<p>6. Ziskovost odvětví</p> <p>Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití. Vysoká (1 bod), nízká ziskovost (9 bodů)</p>	7
<p>7. Diferencovanost služeb (výrobku)</p> <p>Výrobky nabízené různými konkurenty jsou jen málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců. Vysoká (1 bod), nízká diferenciací (9 bodů)</p>	8
<p>8. Bariéry odchodu</p> <p>Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké. Nízké (1 bod), vysoké bariéry (9 bodů)</p>	3
Celkem z maximálně 72 bodů:	45
Průměrné skóre:	5,6

Síla konkurence je lehce nadprůměrná. Trh můžeme označit za nasycený. Panuje zde mírný převis nabídky nad poptávkou. Jsou to zákazníci, kteří si mohou vybrat, které firmě

zakázku svěří. Pravdou je, že ne vždy jim může každá firma vyhovět okamžitě. Klienti ale staví nebo rekonstruují dům zpravidla jednou nebo dvakrát za život, prioritou zde nebývá rychlost, jsou ochotni počkat na nižší cenu. Některé šindelářské firmy, které mají zaměstnance, jsou ochotny vzít i zakázku, která pro ně bude představovat nulový zisk, jen aby měli příští měsíc na výplaty. Tento přístup samozřejmě tlačí ceny dolů.

4.4.2 Potenciální nově vstupující firmy

Náklady na zařízení, které souvisí s výrobou a pokládkou šindele, se pohybují okolo jednoho milionu korun. V této částce je započítáno vybavení dílny k výrobě šindele, pořízení techniky nutné k pokládce i auto s přívěsným vozíkem, naopak tato cifra nezohledňuje pořízení či nájem nemovitosti. Milion korun může být pro někoho nepřekonatelnou překážkou, obecně však lze říct, že tato částka nepředstavuje dostatečnou bariéru, která by zabránila vstupu nových subjektů do odvětví.

Překážka spočívá v něčem jiném. Rozhodne-li se pokrývačská firma rozšířit své portfólio o novou krytinu, dostane od jejího výrobce podporu ve formě zaškolení. U dřevěného šindele nic takového neexistuje. Šindelářství nelze nikde vystudovat, toto řemeslo se dědí. Nové subjekty vznikají zpravidla tak, že se zaměstnanec nějaké firmy tzv. „udělá sám pro sebe“.

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

Tab. č. 8 Porterův model – potenciální nově vstupující firmy, vlastní zpracování

	Hodnocení
<p>1. Fixní náklady vstupu do odvětví</p> <p>Vysoké náklady pro vstup znamenají malou hrozbu vstupu konkurentů. Vysoké (1 bod), nízké náklady (9 bodů)</p>	4
<p>2. Existence monopolů</p> <p>Má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny, plynu, vody, telefonní síť, železniční doprava). Monopoly existují (1 bod), neexistují (9 bodů)</p>	9
<p>3. Úspory z rozsahu výroby</p> <p>V daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby. Jinak řečeno, začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty. Velké (1 bod), malé úspory z rozsahu (9 bodů)</p>	2

<p>4. Nákladové výhody</p> <p>Již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu, přístupem k existujícím zdrojům či k technologickému know-how. Nákladové výhody jsou velké (1 bod), malé (9 bodů)</p>	1
<p>5. Diferencovanost výrobků</p> <p>Výrobky jsou vysoce diferencované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know-how, vybudování distribučních kanálů je náročné atd. Vysoká(1 bod), nízká diferencovanost výrobků (9 bodů)</p>	1
<p>6. Náklady přestupu</p> <p>Jsou-li náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli atd.) jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké. Jinak řečeno, jsou-li zákazníci v daném odvětví silně připoutáni k existujícím obchodním partnerům, pak bude pro případnou nově založenou firmu obtížné je konkurentům „přetáhnout“. Náklady přestupu jsou vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</p>	9
<p>7. Napojení na existující distribuční kanály</p> <p>Je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály (jak na straně poptávky, tak na straně nabídky – vstupů i výstupů firmy). Obtížné (1 bod), snadné napojení (9 bodů)</p>	3
<p>8. Předpokládaná reakce</p> <p>Je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (např. cenovou válkou). Vysoký (1 bod), nízký předpoklad agresivní reakce (9 bodů)</p>	8
<p>9. Stupeň regulace</p> <p>Jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava, vysoké školství). Regulace odvětví je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</p>	9
<p>Celkem z maximálně 81 bodů:</p>	45
<p>Průměrné skóre:</p>	5

Riziko vstupu nových firem do odvětví není ani výrazně nízké, ani výrazně vysoké. Nové subjekty tedy vznikají, ale spíše ojediněle. Stejně tak další subjekty se svou činností končí. Riziko vstupu nových firem bychom mohli označit za středně velké.

4.4.3 Substituty

Substitutem štípaného dřevěného šindele může být prakticky kterákoliv jiná střešní krytina. Základní nabídku na trhu tvoří betonové tašky, pálené tašky, plast a plech. Z přírodních materiálů mají stavebníci na výběr dřevěné šindele, slaměné došky a břidlicové tašky.

Drtivá většina z nich je levnější než dřevěný šindel. Nákladnější je pouze střecha z došků (sláma), případně střecha z prémiové břidlice. Čím jednodušší tvar střechy, tím větší cenový rozdíl. Základní taška je zpravidla levná. Speciální prvky (hřeben, nároží, úžlabí, vikýř) pak střechu prodraží a tady se rozdíl mezi šindelem a jinou krytinou pomalu ztrácí.

Ještě donedávna hrál z hediska substitutů významnou roli řezaný dřevěný šindel. Ten vypadá na první pohled stejně jako štípaný valašský šindel. Na rozdíl od něj však saje vodu a tak je coby střešní krytina prakticky nepoužitelný. Jeho výrobní náklady jsou mnohem nižší. Už po pěti letech se ale musí začít s jeho výměnou. Tuto zkušenost udělal značný počet lidí a informace o řezaném šindelů se už rozšířila. V dnešní době tedy tento substitut už nehraje tak výraznou roli.

Jeho místo zaujal šindel plastový. Ten představuje cenově velmi zajímavou alternativu. Estetická hodnota ručně vyráběného dřevěného šindele je sice nesrovnatelně vyšší, ale pro mnohé stavebníky je vzhled plastové krytiny akceptovatelný a cena příjemná. Je samozřejmě obtížné stanovit, do jaké míry nahradily plastové šindele šindel dřevěný. Není možné předpokládat, že pokud by na trhu plastová alternativa nebyla, všichni jeho zákazníci by volili na svou střechu dřevěnou krytinu. Do jisté míry to však určitě pravda je. Ze zkušeností majitelů firmy BŠ vyplývá, že pokud se stavebníkovi zdá cena za dřevěný šindel příliš vysoká, nezřídka zvolí právě tuto levnější možnost. Poslední novinkou na poli substitutů je šindel plechový.

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

Tab. č. 9 Porterův model – hrozba substitutů, vlastní zpracování

	Hodnocení
<p>1. Náklady na výrobu Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími (1 bod), nižšími náklady (9 bodů)</p>	9
<p>2. Zvýšení nabídky Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku špatných distribučních kanálů, omezených výrobních zdrojů atd. Konkurence nabídku spíše nezvyšuje (1 bod), zvyšuje (9 bodů)</p>	9
<p>3. Náklady přestupu Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</p>	9

4. Cena výrobku	
Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá. Substituty jsou cenově nevýhodné (1 bod), výhodné (9 bodů)	9
Celkem z maximálně 36 bodů:	36
Průměrné skóre	9

Hrozba substitutů je extrémně vysoká. Zákazníci mají na výběr z velkého množství střešních krytin, z nichž většina je levnější. Existují ale i zákazníci, kteří nemohou tuto nabídku využít. Jsou to především majitelé a správci památkových objektů. Při jejich rekonstrukci připadá v úvahu opět pouze dřevěný štípaný šindel.

4.4.4 Odběratelé

Zákazníky BŠ lze rozdělit do několika základních segmentů:

1. **Maloodběratelé** – lidé, kteří koupí šindel bez jeho pokládky. Do této kategorie spadají domácí kutilové, kteří se rozhodnou vyrobit nebo opravit krmítko pro ptáky, altánek, plot a podobné prvky. Patří sem ale také pokrývači, kteří dostali zakázku na nějakou drobnou stavbu – informační cedule, garáž, pergolu apod. Pro tyto odběratele je zpravidla důležité to, zda si mohou pro materiál okamžitě dojet a také dojezdová vzdálenost. Někteří se vrací opakovaně. Z finančního hlediska tvoří tito zákazníci jen velmi malou část celkového příjmu. Jde spíše o vítané finanční přilepšení.
2. **Stavebníci** – koncoví zákazníci, kteří staví či rekonstruují vlastní střechu. Tito klienti tvoří největší část obrátu firmy. Většinou jsou velmi citliví na cenu. Mají nízké povědomí o tom, co pokládka šindele obnáší, takže se nechávají zlákat nižší cenou na úkor kvality. Často dají přednost subjektu, který jim neúčtuje DPH. Na druhou stranu se najdou klienti, kteří kladou důraz na reference a především na dojem, který v nich firma vyvolá. Věří, že pro zdar díla si musí s dodavatelem tak říkajíc „sednout“. Klienti, kteří spoléhají na svůj instinkt a vzájemné sympatie, jsou ochotni akceptovat i vyšší cenu.
3. **Stavební firmy** – najímají si BŠ jako subdodavatele. V těchto případech jde zpravidla o větší zakázky jako hrady, kostely a další památkové objekty nebo rekreační rezorty. S objemem práce roste atraktivita zakázky. Nicméně tito zákazníci vyvíjejí obrovský tlak na cenu. Zpravidla se jedná o vítěze výběrových

řízení. Aby řízení vyhráli, museli nabídnout nízkou cenu. Tuto svou „ztrátu“ pak přenášejí na subdodavatele. Také jejich smluvní podmínky a platební lhůty bývají obtížně akceptovatelné. Ze zkušeností je možné říct, že i jejich platební morálka není vždy nejlepší. Je třeba vždy dobře zvážit, zda se do výběrového řízení na atraktivně vypadající zakázku přihlásit.

4. **Architekti** – nejedná se o zákazníky v pravém slova smyslu, fakturu zaplatí vždy stavebník. Mohou ale rozhodnout, nebo výrazně přispět k tomu, že se zakázka vůbec zrealizuje. Pokud si stavebník najme architekta, má v něj zpravidla důvěru a dá na jeho doporučení. Obvykle se také jedná o klienta z vyšší příjmové skupiny. Pokud architekt navrhně použít na stavbu šindel, klient toto rozhodnutí většinou přijme, ačkoli jeho původní představa byla třeba úplně jiná. U těchto zakázek bývá větší důraz než na cenu kladen na kvalitu provedení.

Jak je vidět, klientelu firmy tvoří čtyři různorodé segmenty. Největší část zisku tvoří stavebníci. Jejich zakázky jsou však v drtivé většině případů jednorázové. Ojedinele se stává, že klient, který je spokojen se stavbou či rekonstrukcí střechy, si nechá položit šindel ještě na nově vybudovanou garáž či pergolu. Nedá se však počítat s tím, že by se z této skupiny rekrutovali stálí zákazníci. Stavební firmy mohou přinášet atraktivní a opakované zakázky, vyvíjejí však velký tlak na cenu. Maloodběratelé tvoří jen malou část zisku. Zajímavou kategorií představují nepraví klienti architekti. Po navázání oboustranně výhodné spolupráce se mohou stát stálými odběrateli.

Obecně lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

Tab. č. 10 Porterův model – síla odběratelů, vlastní zpracování

<p>1. Význam zákazníka</p> <p>Zákazník je velkým (především z hlediska jeho poptávky), případně významným zákazníkem (např. významná osobnost společenského života, firma s dlouho tradicí a dobrým image). Malý (1 bod), velký význam zákazníků (9bodů)</p>	5
<p>2. Náklady přestupu</p> <p>Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci; má malé náklady přestupu. Vysoké (1 bod), nízké náklady přestupu (9 bodů)</p>	9
<p>3. Informovanost zákazníka</p> <p>Zákazník má potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce). Nedostatek (1 bod), dostatek informací (9 bodů)</p>	9

4. Hrozba zpětné integrace Zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tzn., že by si dotyčné zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám. Riziko je nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)	1
5. Substituty V daném případě existují snadno dostupné substituty. Obtížně (1 bod), snadno dostupné (9 bodů)	9
6. Kvalita zboží Kvalita zboží v daném případě pro zákazníka nehraje příliš velkou roli, nebo jestliže zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožími jednotlivých dodavatelů. Velký (1 bod), malý důraz na kvalitu (9 bodů)	7
7. Náklady Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady. Není (1 bod), je nucen (9 bodů)	5
Celkem z maximálně 81 bodů:	53
Průměrné skóre	6,9

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně velká. Stavbu domu řeší zpravidla jednou za život a tento výdaj pro ně představuje značnou část jejich celkových výdajů. Pečlivě proto zvažují, kde své peníze utratí. Na výběr mají z mnoha firem, které nabízí prakticky totéž.

Vyjednávací síla zákazníků kolísá s ročním obdobím. Jak už jsme uvedli, nejvíce zakázek mají pokrývačské firmy na podzim. Pokud chce klient za každou cenu realizovat zakázku před zimou a nechce, nebo nemůže čekat do jara, je jeho vyjednávací pozice značně omezena.

4.4.5 Dodavatelé

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na nich firma závislejší. Většina firem, které se pokládkou dřevěného šindele zabývají, mají svou vlastní výrobu. BŠ byl prozatím odkázán na nákup zboží od dodavatelů. Jak už bylo zmíněno, výroba dřevěného šindele je sezónní záležitostí. V zimě se vytěží dřevo, které se zpracovává do té doby, dokud jeho zásoby nedojdou. Firmy, které šindel strouhají i pokládají, se zpravidla snaží využít k jeho výrobě zimních měsíců, kdy se střechy pokrývají jen velmi zřídka. Výrobci, kteří neprovádějí pokládku, mohou vyrábět během celého roku. S touto sezónností souvisí i vyjednávací síla dodavatelů. Na jaře, když je

šindele nadbytek, se ho snaží udat. Není problém si vybrat dodavatele, který nabízí dobrou kvalitu a rozumnou cenu. Naopak na podzim, kdy je vyrobeného šindele na trhu nedostatek, síla dodavatelů výrazně stoupá. Podobně je na tom coby vstupní materiál i surové dřevo. Také jeho dostupnost a cena jsou závislé na sezóně. Navíc kvalitního dřeva pro výrobu šindele je stále méně a méně.

Firma BŠ podniká v regionu, kde je šindelářství poměrně rozšířené řemeslo. Je zde hned několik dodavatelů, přesto není snadné vybrat toho správného. Výroba dřevěného šindele je velmi specifická. Jde o téměř stoprocentní ruční práci, na vzhled a kvalitu šindele neexistují žádné normy. Proto je i kvalita jednotlivých dodavatelů značně odlišná. Navíc se často jedná o subjekty, které nemají výrobu šindele jako svou hlavní činnost, ale jen jako přivýdělek. Tím pádem se nedá spolehnout na jejich pravidelné dodávky v požadované kvalitě.

Vyjednávací síla dodavatelů (jejich pozice) může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

Tab. č. 11 Porterův model – síla dodavatelů, vlastní zpracování.

<p>1. Počet a význam dodavatelů</p> <p>Je-li dodavatel na daném trhu velkým, případně významným dodavatelem a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)</p>	9
<p>2. Význam firmy pro dodavatele</p> <p>Jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem. Je (1 bod), není důležitým zákazníkem (9 bodů)</p>	9
<p>3. Náklady přestupu</p> <p>Zboží je vysoce diferencované, zákazník nemůže snadno přejít ke konkurenci. Nízké (1 bod), vysoké náklady přestupu(9 bodů)</p>	4
<p>4. Tržní informace</p> <p>Zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce). Má dostatek informací (1 bod), nemá (9 bodů)</p>	1
<p>5. Zpětná integrace</p> <p>Zákazník by mohl jen těžko uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. že by si dané zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám. Zpětná integrace je snadná (1 bod), obtížná (9 bodů)</p>	9
<p>6. Substituty</p> <p>Existují (1 bod), neexistují snadno dostupné substituty (9 bodů)</p>	9

7. Cenová pružnost poptávky Zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny. Vysoká (1 bod), nízká citlivost (9 bodů)	1
8. Minimalizace nákladů Zákazník není příliš nucen minimalizovat své náklady. Vysoká (1 bod), nízká nutnost minimalizovat náklady (9 bodů)	1
9. Význam zákazníka coby distributora Zákazník není významným distributorem (velkoobchodníkem) schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky. Význam zákazníka je velký (1 bod), malý (9 bodů)	9
Celkem z maximálně 81 bodů	52
Průměrné skóre	5,8

Vyjednávací síla dodavatelů se jeví jako lehce nadprůměrná. V konečném důsledku má však BŠ na výběr jen z velmi omezeného počtu dodavatelů. Jejich počet se navíc stále snižuje. Jejich vyjednávací síla je tudíž relativně vysoká.

4.4.6 Vyhodnocení Porterova pětifaktorového modelu

Zjednodušený pohled na hrozby podle Porterova pětifaktorového modelu sil nabízí tabulka č. 12.

Tab. č. 12 Vyhodnocení Porterova 5faktorového modelu konkurenčních sil, vlastní zpracování

	1	2	3	4	5
Hrozba silné rivality v segmentu			X		
Hrozba nově vstupujících konkurentů			X		
Hrozba náhražek					X
Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků				X	
Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.				X	

Jak je patrné, hrozby konkurence, ať už stávající, nebo potenciální, jsou průměrné. Vyjednávací síla dodavatelů, a zvláště pak zákazníků, je zvýšená. Nejvýraznější hrozbou je z hlediska Porterovy analýzy jednoznačně hrozba substitutů.

Doporučení, která můžeme z Porterovy analýzy vyvodit, jsou následující:

- Držet vysokou kvalitu materiálu i práce.
- Najít způsob, jak tuto svou konkurenční výhodu sdělovat.
- Minimalizovat náklady díky vlastní výrobě šindele.
- Vzít v úvahu 4 segmenty zákazníků.
- Zachovat podmínky pro maloobchodníky.
- Stavebníkům přinést informace o důležitosti kvalitně provedené pokládky šindele.
- Věnovat větší pozornost segmentu architekti, navázat s nimi spolupráci a přesvědčit je, že šindel je materiál vhodný i na moderní stavby.

5 STÁVAJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ MIX FIRMY BESKYDSKÝ ŠINDEL

Cílem této kapitoly je zmapovat a analyzovat dosavadní marketingovou komunikaci firmy BŠ. Pokusíme se zhodnotit, do jaké míry jednotlivé komunikační kanály naplňují ideu integrované marketingové komunikace.

5.1 Reklama

Pod reklamu řadíme neosobní placené formy jednosměrné komunikace. Ta se uskutečňuje prostřednictvím nejrůznějších médií. Firma BŠ využívá **outdoorovou reklamu** v několika podobách. Patří sem polepy aut, označení provozovny, bannery, kterými se dočasně označují stavby, které firma realizuje. Při realizaci zakázek používají zaměstnanci trička a pracovní vesty s logem a označením firmy. V minulosti byl v obci Trojanovice, ve které firma sídlí, umístěn billboard u silnice spojující Frenštát p. R. s Rožnovem p. R., viz příloha č. 1.

Od začátku své existence používá firma stejné logo, které uvádí na svých komunikátech od billboardu až po vizitky. Logo je dílem firmy KAVIK DESIGN, z jejíž doprovodné dokumentace se dozvídáme, že: „Text je vysázený patkovým písmem Esprit s použitím verzálky „K“ a kapitálek, která je odkazuje na klasickou dobu a tvorbu práce. Grafický prvek je ve tvaru organického stylizovaného šindele, tyto tři tvary vytvářejí siluetu střechy. Barevnost je šedá s dřevitou okrovou. Doplňkový grafický znak je možno užívat zvlášť“ (KAVIK DESIGN, ©2008).



Obr. č. 2 Logo firmy Beskydský šindel, s.r.o.

Z fotodokumentace je patrné, že z barevnosti loga vycházela firma při tvorbě svých komunikátů. Je zde zřejmá barevná střídmost, hnědou a šedou doplňuje červená. Tato barevná jednotnost odpovídá myšlence IMC. Na starších komunikátech vidíme slogan „Poctivá střecha z hor“, na nejnovějším, kterým je označena provozovna, už můžeme vidět nápis „Dřevěné střechy a fasády“, viz příloha č. 1.

V prostorách spřátelené pokrývačské firmy, která rovněž sídlí v Trojanovicích, je firma BŠ prezentována ukázkou šindelové pokládky. Tato je součástí ukázek střešních krytin různých značek, viz příloha č. 1.

Pod reklamu můžeme zařadit také **letáky**. Ty představují jeden z nejnovějších komunikátů firmy. S jejich pomocí se firma snaží představit šindel coby materiál vhodný jak na střechy, tak na fasády. Cílem těchto materiálů je změnit zažitě vnímání šindele jako materiálu, který se používá výhradně na roubené stavby, hrady, kostely apod. Tyto letáky představují šindel coby moderní materiál a z toho důvodu na nich chybí logo BŠ, které je ryze tradiční a s moderním designem letáků příliš nekoresponduje. Na letácích také vidíme odklon od původní barevnosti. Doplnková červená je nahrazena agresivnější oranžovou, viz příloha č. 1.

Tyto letáky firma rozdává příležitostně a také je přibaluje k balíkům šindele, které zasílá přímým odběratelům prostřednictvím přepravních společností.

Poměrně originálním a přitom veskrze tradičním způsobem vyřešila firma **označování svých výrobků**. Pomocí kovového pečetidla a plynové pistole opatřuje balíky šindele svým vypáleným logem, viz příloha č. 1.

Další část reklamy představují **webové stránky** firmy. Firma je vlastníkem domény www.beskydskysindel.cz, která obsahuje doslovný název firmy. V internetových vyhledávacích si firma stojí následovně: při zadání hledaného slova „šindel“ se odkaz na firmu zobrazí na první straně nejpoužívanějších českých vyhledávačů - Seznam.cz (6. místo), Google.cz (11. místo), Centrum.cz (8. místo). Pokud hledaný výraz změním na „dřevěný šindel“, vypadá výsledek takto - Seznam.cz (15. místo), Google.cz (6. místo), Centrum.cz (8. místo). Odkaz na BŠ se opět ve všech třech případech objeví na první straně. Tato skutečnost ale nepředstavuje pro firmu takovou konkurenční výhodu, jak by se mohlo zdát, neboť spolu s jejím odkazem najdeme na prvních stránkách vyhledávačů také odkazy na přímé konkurenty zmíněné v kapitole 4.4.1.

Co se týče samotných webových stránek, ty jsou velmi jednoduché. Úvodní strana obsahuje stručnou charakteristiku dřevěného šindele. Fotogalerie zahrnuje jen několik málo realizovaných staveb. V sekci „Novinky“ je poslední příspěvek ze září 2010. Kontakty odkazují na administrativní sídlo společnosti, neuvádějí ale adresu současné provozovny. Stránky jsou pouze v češtině.



Obr. č. 3 Náhled webové stránky firmy Beskydský šindel

Ze sociálních sítí využívá BŠ pouze **Facebook** (www.facebook.com/beskydskysindel). Jeho obsah je aktualizován nepravidelně. Jsou zde zveřejňovány fotografie z právě probíhajících realizací, v poslední době se zde objevily snímky nově vybavené dílny. Najít zde můžeme také odkazy na moderní způsoby využití šindele.

5.2 Osobní prodej

Dřevěný šindel je natolik specifický výrobek, že osobní prodej tvoří alfu a omegu jeho komunikačního mixu. Jen drobní odběratelé, kteří potřebují několik balíků šindele, si jej objednají bez toho, aby museli o jeho vlastnostech mluvit s někým z firmy. Drtivou většinu zákazníků představují stavebníci, kteří zpravidla realizují první, a mnohdy taky jedinou, střechu ve svém životě. Jedná se o zásadní výdaj, proto jsou zákazníci ve svých

rozhodnutích opatrní, nechtějí se ukvapit. Obvykle je třeba s každým potenciálním klientem uskutečnit několik rozhovorů, než dojde k podpisu smlouvy. Komunikaci se zákazníky mají na starosti oba spolujemitelé. Oba působí ve firmě od jejího založení a mají tak veškeré potřebné informace. Jak už bylo řečeno, mají oba obchodní průpravu z minulých zaměstnání.

5.3 Public relation

Za dobu své existence se firma zúčastnila několika **eventů**. V prvních letech se BŠ několikrát prezentoval na výstavě Střechy, pláště, izolace na ostravském výstavišti. Majitelé doufali, že tímto způsobem osloví stavebníky a přimějí je, aby zvážili využití šindele pro svou střechu. Kvůli nedostatku konkrétních výsledků a rok od roku vzrůstajícím nákladům na vystavování nakonec od této formy prezentace ustoupili. V posledních letech soustředili svou pozornost na akci Svátek dřeva, která se koná ve Frenštátě pod Radhoštěm, tedy v místě jejich působení. Jedná se o akci, kterou pořádá Městské kulturní středisko. Její součástí je atraktivní dřevorubecká soutěž, která láká početné publikum. Součástí akce jsou pak prezentace různých firem, které se zabývají výrobou ze dřeva. Na této akci má BŠ každoročně svůj stánek, kde naživo prezentuje výrobu šindele. Tu si mohou vyzkoušet i návštěvníci, viz příloha č. 1.

Za možnost účastnit se této akce platí BŠ Městskému kulturnímu středisku každoročně nevysoký sponzorský příspěvek. Na oplátku je logo firmy uváděno na některých propagačních materiálech střediska, zejména na plakátech a webových stránkách. Banner firmy se také objevuje mezi sponzory nejrůznějších kulturních akcí.

K PR aktivitám patří také každoroční rozesílání PF obchodním partnerům.

K drobným sponzorským aktivitám můžeme řadit každoroční příspěvek na ples obce Trojanovice, jednorázovou sponzorskou akci pak bylo věnování několika balíků šindele Valašskému muzeu v přírodě po vyhoření chaty Libušín na Pustevnách.

5.4 Přímý marketing

Přímý marketing má velmi vysokou míru interaktivity a schopnosti doručit sdělení. Z těchto důvodů by firma měla této části komunikačního mixu věnovat pozornost. Otázkou však je, zda je vůbec možné adresně oslovit stavebníky, kteří teprve uvažují o stavbě. Určitě je však možné navázat komunikaci s cílovou skupinou architekti, kterou jsme

identifikovali pomocí Porterovy analýzy. Nalezení způsobu oslovení této CS bude věnována pozornost v projektové části této práce.

5.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje se odehrává nejčastěji formou slev a odborného poradenství. Slevy poskytuje firma zprostředkovatelům, zpravidla tesařským firmám, které poptají BŠ jako svého subdodavatele.

5.6 Nové formy marketingové komunikace

Z aktivit BŠ, které bychom mohli zařadit do nových forem marketingové komunikace, stojí za zmínku snad jen účinkování v několika dílech videoblogu „Přírodní bydlení“ s podtitulem „1. stavařský videoblog v češtině“. Tento videoblog, který byl nominován na ocenění Křišťálová lupa 2014, produkuje spřátelená tesařská firma, která působí ve stejném regionu jako BŠ. Jednotlivé díly byly věnovány ceně šindelové střechy, základním typům šindele či použití šindele na fasádách. Tato videa shlédlo na kanále YouTube cca 3 000 – 5000 lidí, viz příloha č. 1.

5.7 Zhodnocení dosavadního komunikačního mixu BŠ

Co se týče **OOH reklamy**, můžeme komunikaci firmy BŠ označit za konzistentní a odpovídající myšlence IMK.

Internetové prohlížeče zobrazují odkaz na web firmy na první stránce. **Webové stránky** zachovávají vizuál, který firma používá i na jiných komunikátech. Vzhled a obsah stránek však není aktualizován, stránky působí „mrtvým“ dojmem (poslední aktualita z roku 2010). Není zřejmé, kterou cílovou skupinu se firma snaží svým webem zasáhnout.

Jedinou **sociální sítí**, kterou firma při své komunikaci využívá, je Facebook. Figuruje zde pod svým názvem Beskydský šindel, neuvádí zde však své logo.

Placenou internetovou reklamu (bannery, PPC apod.) firma nevyužívá.

Osobní prodej se omezuje pouze na jednání s potenciálními klienty, kteří firmu sami osloví. Firma sama v tomto směru nevyvíjí žádnou aktivitu. Tuto skutečnost by bylo třeba změnit. Je nutné najít způsob, jak aktivně oslovit architekty.

Aktivity firmy na poli **PR** jsou nahodilé, BŠ nemá žádný plán oslovení cílových a zájmových skupin. PR aktivity se omezují na místo sídla firmy.

Firma zatím prakticky zcela opomíjela oslovení zákazníků prostřednictvím **přímého marketingu**.

6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterova pětifaktorového modelu a pomocí analýzy dosavadního komunikačního mixu firmy Beskydský šindel se podařilo najít odpovědi na obě výzkumné otázky.

Otázka č. 1: Jaké prostředky marketingové komunikace využívala firma BŠ dosud? Splňují tyto prostředky pravidla integrované marketingové komunikace?

BŠ využívá ve svém komunikačním mixu poměrně širokou škálu prostředků. Od outdoorové reklamy, přes internetový marketing a osobní prodej až po public relations. Veškeré dosavadní komunikační prostředky jsou popsány v kapitole 5.

Co se týče vizuální stránky komunikátů, ta vykazuje konzistenci. Od začátku své existence firma pracuje s barevnou kombinací bílá/hnědá/červená(oranžová) a používá stále stejné logo. I starší komunikáty, na které zákazník narazí, si tak jednoduše spojí s firmou.

Některé formy propagace, jako například výstavy, firma vyhodnotila jako neefektivní a proto od nich sama upustila.

Způsob přístupu k marketingové komunikaci je typický pro většinu malých firem. Přednost dostávají ty komunikační prostředky, které vyžadují žádné, nebo jen minimální náklady. Neexistuje žádný komunikační plán, ani vyhodnocování efektivity. Design komunikátů vzniká „na koleně“. Z provedené analýzy vyplývá, že komunikační aktivity firmy mají poněkud živelný charakter. Propagace nevychází z reálné potřeby nebo stanovených cílů, je prováděna nahodile metodou pokus-omyl. Nedá se říct, že by se její jednotlivé formy popíraly, všechny sledují stejný cíl – dát vědět o existenci firmy a o jejím předmětu podnikání. Přesto nelze konstatovat, že marketingová komunikace firmy respektuje pravidla integrované marketingové komunikace. Především proto, že se neobrací na všechny CS a není obousměrná (viz otázka č. 2).

Otázka č. 2: Komunikuje BŠ se všemi svými cílovými skupinami? Je tato komunikace oboustranná?

V kapitole 4.4.4. jsme identifikovali 4 cílové skupiny:

1. Maloodběratelé
2. Stavebníci
3. Stavební firmy

4. Architekti

Zkonstatovali jsem, že malooběratelé tvoří jen minimální část příjmů firmy. Stavebníci naopak tu nejpodstatnější. Zejména na ně je zaměřena komunikace firmy. Stavební firmy představují potenciálně velmi ziskovou, nicméně problematickou cílovou skupinu. Lze říct, že směrem k této CS BŠ nevysílá žádnou cílenou komunikaci, pokud nepočítáme webové stránky, které jsou samozřejmě přístupné všem. Ani s CS architekti zatím firma nenavázala dostatečnou komunikaci. Ze čtyř CS tak firma uspokojivě oslovuje pouze malooběratele, kterým stačí webové stránky s kontaktem. Také stavebníkům poskytuje svými komunikačními aktivitami relativní dostatek informací. Zbylé dvě CS firma prakticky neoslovuje.

Většina komunikace je vedena jednostranně. Do interakce s CS přichází firma až v okamžiku, kdy ji potenciální zákazník sám osloví.

7 DOPORUČENÍ

Doporučením pro Beskydský šindel je **snížit svou závislost na dodavatelích** vlastní výrobou šindele **avyužít současný příznivý stav ekonomiky**, který nahrává nové výstavbě. **Zachovat vysokou kvalitu** svých produktů a najít způsob, jak o ní říct zákazníkům. Firma by měla **vzít v potaz všechny cílové skupiny** a pro každou z nich sestavit vlastní komunikační plán.

Největší příležitostí firmy je posunout vnímání šindele jako krytiny spojené s tradičními stavbami a otevřít si tak nový perspektivní trh moderních staveb. S tím souvisí oslovení cílové skupiny architekti. Právě v tomto směru má firma ve své komunikaci největší slabiny.

Integrovaná marketingová komunikace může být prostředkem, jak tyto cíle naplnit. Následující část práce se bude věnovat návrhu integrované podoby marketingové komunikace firmy Beskydský šindel. Na základě poznatků z teoretické části a výsledků analýz z části praktické budou navržena konkrétní opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné marketingové komunikace, potažmo k vyšším ziskům firmy. Jednotlivé návrhy řešení budou brát v potaz co nejefektivnější využití konceptu IMC. Projekt bude v závěru práce podroben nákladové, rizikové a časové analýze, které kriticky zhodnotí reálnost a smysluplnost navrhovaných doporučení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 IMK VE FIRMĚ BESKYDSKÝ ŠINDEL

Cílem projektové části práce je navrhnout projekt integrované marketingové komunikace pro firmu BŠ. K naplnění tohoto cíle bude využito teoretických poznatků z dostupných literárních zdrojů, které byly shrnuty v první části práce. Konkrétní doporučení pak budou vycházet z výsledků analýzy dosavadní marketingové komunikace firmy a z výsledků analýzyvnitřního a vnějšího prostředí, která sestávala ze SWOT analýzy, PEST analýzy a z Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil. Projekt se zaměří na využití příležitostí, které trh firmě nabízí a na eliminaci nedostatků v současném způsobu její komunikace. S ohledem na finanční možnosti firmy bude naší snahou nalézt řešení, které bude pokud možno nenákladné, ale přesto efektivní. Při sestavování komunikačního plánu bude kladen důraz na dodržování **zásad integrované marketingové komunikace**, tedy:

- Bereme v potaz všechny cílové skupiny, ne všechny jsou však stejně atraktivní. Je třeba segmentovat a na jednotlivé segmenty přesně zacílit.
- Souhra a vzájemná podpora jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, synergie.
- Integrace komunikace na všech úrovních.
- Komunikace založená na zpětné vazbě, tedy na dialogu s možností využití interaktivních technologií.
- Centrem zájmu není produkt, ale zákazník. Zjišťujeme jeho potřeby a přání, nabízíme vhodné řešení.

Projekt komunikace bude navržen na období jednoho roku, od června 2016 do května 2017.

8.1 Výchozí situace

Firma Beskydský šindel podniká ve stavebnictví, v úzkém segmentu šindelových střech a fasád. V tomto oboru panuje v současné době mírný převis nabídky nad poptávkou. Největší hrozbu představuje zvyšování ceny dřeva coby vstupní suroviny a také rozšiřování cenově výhodnějších substitutů. Ve prospěch firmy hraje naopak současné oživení ekonomiky a výhodné hypotéky. Příležitost k ekonomickému rozvoji BŠ představuje širší využívání dřevěného šindele v moderní architektuře.

Analýza dosavadní komunikace firmy BŠ ukázala nedostatky zejména v internetovém marketingu. Ze sociálních sítí využívá firma pouze Facebook a její webové stránky jsou neaktuální. Při své dosavadní marketingové komunikaci se firma nezaměřovala na všechny

cílové skupiny. Zejména je třeba najít vhodný způsob, kterým by firma oslovila architekty, kteří představují perspektivní CS. Těm je třeba představit šindel coby netradiční materiál vhodný pro moderní stavby. Z hlediska hrozeb je třeba se vyrovnat s nízkou cenou substitutů.

8.2 Integrace interní komunikace

Každá komunikace firmy by měla odrážet její vizi, poslání a cíle. Firma BŠ nemá tyto vnitřní hodnoty zachyceny v písemné podobě. Za první krok k integraci marketingové komunikace firmy a za základní předpoklad úspěšného nasměrování jejího rozvoje můžeme považovat formulování jejich základních hodnot, které až dosud existovaly pouze v myslích spolumajitelů firmy.

Poslání firmy BŠ spatřujeme ve výrobě a pokládce štípaného dřevěného šindele. Touto činností firma navazuje na staletou tradici šindelářství na Valašsku a přispívá k udržování tradičního lidového řemesla. Důraz přitom klade na kvalitu jak samotných šindelů, tak jejich pokládky.

K základním **hodnotám**, které majitelé firmy vyznávají, patří:

- kvalita na prvním místě,
- udržování tradičního řemesla,
- poctivá ruční práce,
- přírodní suroviny, udržitelný rozvoj,
- spolupráce s místními firmami.

V rámci střednědobé a dlouhodobé **vize** se firma vidí jako ekonomicky stabilní subjekt s 5 – 10 zaměstnanci, která je soběstačná ve výrobě šindele a která realizuje dřevěné střechy a fasády. Zhruba polovinu jejího zisku tvoří rekonstrukce a pokládka střech tradičních staveb, tedy roubenek, kostelů, zámků atd. Druhá polovina příjmů plyne z realizace šindelových střech a fasád moderních budov. Firma úzce spolupracuje s okruhem architektů, kteří se ve své tvorbě zaměřují na využívání šindele v moderní architektuře.

Strategie firmy je založena na dosažení soběstačnosti ve výrobě šindele, v udržení vysoké kvality a v navázání spolupráce s architekty.

Interní komunikace je pro úspěch IMK klíčová. Všichni zaměstnanci společnosti musí být seznámeni se strategickými cíli firmy, s její vizí a posláním. V ideálním případě se s těmito zásadami zaměstnanci ztotožní. Minimálně je však musí znát a ctít. Vzhledem k tomu, že firma má prozatím kromě dvou spolumajitelů jen jednoho stálého zaměstnance, nebude se sdílením vize, poslání a hodnot firmy problém.

Tyto dokumenty určují směr rozvoje firmy a měly by být stále připomínány, aby časem nedošlo k odklonu od hlavních záměrů firmy.

Integrovaná marketingová komunikace by měla prostoupit celou firmu a od ní pak směřovat ke všem cílovým a zájmovým skupinám. V rámci tohoto projektu se zaměříme na návrh komunikace především k jednomu segmentu, který potenciálně představuje zdvojnásobení zisku firmy, a tím jsou architekti.

8.3 Plánování

Bez určité formy plánování se neobejde žádná firma. Pokud podnik pouze nereaguje na změny, ale skutečně dlouhodobě plánuje, zvyšuje se jeho šance na úspěch. Pokud si firma své plány sepíše, roste šance, že se jich bude skutečně držet. V případě marketingové komunikace to znamená sestavení **komunikačního plánu**.

Komunikační plán musí vycházet z plánu marketingového, který je součástí strategického plánování firmy. Nejprve je třeba si ujasnit strategické cíle firmy, definovat, jak těmto cílům přizpůsobit jednotlivé složky marketinového mixu a následně začít přemýšlet nad tím, které komunikační nástroje nám pomohou naše cíle splnit. Komunikační plán pomůže vedení firmy vnést do své komunikace systém, který teď postrádá.

Komunikační aktivity je nutno plánovat tak, aby rovnoměrně pokrývaly dané období. Musí brát v potaz jednotlivé segmenty i cíle, které si společnost vytýčila. Komunikační kanály musí být zvoleny s ohledem na specifika odvětví i jednotlivých cílových skupin.

8.4 Komunikační cíle

Hlavním komunikačním cílem firmy BŠ ve stanoveném období bude **navázat spolupráci s pěti až šesti architekty**, kteří začnou ve svých projektech využívat dřevěný šindel. Pokud by každý z nich prosadil použití šindele u jedné stavby ročně, znamenalo by těchto 5 – 6 zakázek prakticky zdvojnásobení současného ročního obrátu.

Dalším komunikačním cílem bude **představení dřevěného šindele coby luxusního materiálu**, který je vyráběn ručně a tomu také odpovídá jeho cena.

Dílčím komunikačním cílem bude **zefektivnění komunikace směrem ke všem zbývajícím cílovým skupinám**.

9 PROCES STP

Základem úspěšného cíleného marketingu je proces STP, tedy segmentation (rozdělení), targeting (tržní zacílení) a positioning (tržní umístění). Každý segment má různá očekávání a různé jsou i jeho motivace pro nákup. Marketingová komunikace musí brát tyto rozdíly v úvahu a obracet se na každý segment odlišným způsobem. Není vhodné zahltit zákazníky informacemi, o které nestojí. Úkolem projektu IMK je najít způsob, jak každému segmentu přinést pouze relevantní data.

9.1 Segmentace

Prvním krokem procesu STP je rozlišení jednotlivých segmentů, uvědomění si jejich rozdílností. V případě firmy BŠ existují 4 základní zákaznické segmenty, které jsme identifikovali v kapitole 4.4.4. Jsou to maloodběratelé, stavebníci, stavební firmy a architekti. Většinu obratu tvoří v současnosti stavebníci, perspektivní cílovou skupinu však představují také architekti.

9.2 Targeting

V souladu s principy IMK nesmí firma ve své komunikaci opomenout žádnou cílovou skupinu. V komunikačním plánu bude toto pravidlo zohledněno. Ne všechny CS jsou však stejně důležité.

Pro dosažení svého hlavního cíle se bude firma soustředit na cílovou skupinu, kterou představují architekti. Je třeba mezi nimi najít ty, kteří se specializují na navrhování rodinných domů a budov občanské vybavenosti. Pro snadnější komunikaci by bylo lepší, kdyby sídlo těchto architektů bylo v takové dojezdové vzdálenosti, která by umožňovala občasnou osobní komunikaci, není to však podmínkou. Stěžejní je jejich touha odlišit se od konkurence a odvaha využít tradiční materiál moderním způsobem.

Profil cílové skupiny

Představit si typického představitele této cílové skupiny není snadné. Může jím být muž i žena žijící na venkově i ve městě, různého věku. Přesto se pokusíme ho nějakým způsobem charakterizovat.

Náš představitel je muž jménem Jan. Je mu 35 let. Po absolvování gymnázia se rozhodl pro studium architektury. Nyní pracuje na volné noze. Navrhuje převážně rodinné domy. Tato práce ho nesmírně baví. Nechce usnout na vavřínech a proto sleduje moderní trendy.

Je pravidelným návštěvníkem internetového portálu Archiweb.cz, který přináší informace o architektonickém dění v České republice i v zahraničí. Zde se také zapojuje do diskusí a sám přispívá články o vlastní tvorbě.

Imponují mu kolegové, kteří se nebojí vnést do architektury něco nového, neokoukaného. Je ambiciózní, rád by se prosadil a „udělal si jméno“. Jeho snem je dosáhnout nezapomenutelného architektonického rukopisu, tedy toho, aby jeho stavby byly na první pohled odlišitelné a aby si je lidé spojovali s jeho jménem.

Přestože je tato charakteristika možná až příliš zobecněná, je dobré mít při tvorbě komunikační strategie obrázek představitele cílové skupiny před očima. Pomůže nám to při rozhodování o tom, které komunikační kanály využít a také o tom, jaké apely při komunikaci zvolit.

9.3 Positioning

Třetí část procesu STP má za úkol najít pro firmu takové umístění na trhu, které ji odliší od konkurence. V současné situaci nepředstavuje pro firmu BŠ největší problém přímá konkurence, tedy firmy, které se rovněž zabývají výrobou a pokládkou štípaného dřevěného šindele. Mnohem závažnější konkurenční tlak pociťuje firma ze strany substitutů, v tomto případě prakticky všech ostatních druhů střešních krytin. Téměř všechny jsou výrazně levnější než šindel. Úkolem positioningu bude tedy představit dřevěný štípaný šindel jako luxusní ručně vyráběnou krytinu, kde každý kus je originál.

10 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

10.1 Komunikace prostřednictvím internetu

10.1.1 Webové stránky

Internetová komunikace tvoří základ komunikace firmy. Webové stránky dnes plní stejnou roli jako výkladní skříně. Pohled do výlohy zpravidla rozhodne o tom, zda obchod navštívíme. Podobně také první pohled na úvodní stránku firemního webu buď potenciálního zákazníka odradí, nebo přiměje ke vstupu do virtuální provozovny.

Z analýzy dosavadního komunikačního mixu firmy vyplynulo, že právě webové stránky představují v komunikaci BŠ největší slabinu. Pokud bychom se drželi výše uvedené analogie s kamennou provozovnou, má náš pomyslný obchod dobrou adresu. Vyhledávače ho zobrazují na prvních stránkách. Náš obchod tedy stojí v ulici, kterou projde množství potenciálních zákazníků. Už první pohled do výlohy ale svědčí o tom, že se o něj majitelé příliš nestarají. Výloha vypadá stejně, jako když obchod před několika lety otvíral. Pokud přesto zákazník vejde dovnitř, uvidí jen staré zaprášené zboží. Možná bude dokonce na pochybách, zda obchod stále funguje. Pokud prodejnu navštíví cizinec, nedomluví se.

Dobrá webová stránka by měla být jednoduchá, nepřehlná, poskytující smysluplné informace. Její navigace musí být logická a intuitivní. Její design nesmí být zastaralý. Webové stránky společnosti BŠ se v této době nemohou těmito vlastnostmi pochlubit.

Prvním úkolem projektu tak bude **upravit webové stránky** tak, aby vyhovovaly současným požadavkům. Je třeba celkově oživit jejich design, do záložky „kontakty“ přidat informace o současné provozovně, zrušit záložku „e-shop“, která se zobrazí po rozkliknutí záložky „novinky“. E-shop firma už několik let neprovozuje a informace „Web eshop.beskydskysindel.cz/ není v současné době funkční“ nepůsobí dobře. Rovněž fotogalerie, která je součástí webových stránek, by si zasloužila modernizaci. V současnosti se zákazníkům pro rozkliknutí záložky zobrazí slovní výpis zobrazených realizací. Mnohem příjemněji by působilo, kdyby viděli rovnou fotografie, z nichž každá by reprezentovala jednu realizaci a po jejím rozkliknutí by se zobrazila kompletní fotogalerie té které stavby.

Je rovněž důležité, aby práce s webem neskončila těmito úpravami. Do záložky „Novinky“ je třeba skutečně vkládat novinky ve formě fotografií a článků, ať už z právě probíhajících

realizací, nebo inspirace ze zahraničí. Novinky představují místo, kde se firma může pochlubit svými úspěchy. K těm může patřit i pozvání do výběrového řízení na realizaci nějaké prestižní stavby. Může tady také upozorňovat na rozdíly v kvalitě šindele a jeho pokládce v případě, že její zakázka spočívá v opravách nekvalitní práce některého konkurenta.

Web a cílové skupiny

Pokud se na webové stránky podíváme z pohledu cílových skupin, pak **drobní řemeslníci**(maloodběratelé) potřebují zejména rychle najít informace o tom, kde firma sídlí a kontakt na někoho, s kým se mohou domluvit na podmínkách nákupu. Po doplnění informací o současné provozovně budou webové stránky tyto požadavky splňovat.

Víceméně stejné informace potřebují také **stavební firmy**, které hledají subdodavatele. Potřebují vědět, že firma vyrábí šindelové střechy a fasády a potřebují se zkontaktovat s majitelem. Kvalitní fotogalerie, která slouží jako reference a dokládá zkušenosti s různými typy staveb, může výrazně napomoci tomu, že firma osloví právě BŠ.

Stavebníci představují segment, na který by měly webové stránky cílit primárně. Při rozhodování o detailech svého budoucího bydlení hledají dnes lidé informace především na internetu. Této CS je třeba přinést informace o tom, jaké má šindelová střecha či fasáda výhody. Je třeba zdůraznit dlouhou životnost, šetrnost k životnímu prostředí, ale především exkluzivitu.

Nejlepší reklama je ta, která vypráví **příběh**, proto by i články, které se týkají jednotlivých realizací v „novinkách“ měly být psány formou příběhů – každá stavba, ať nová či stará, ho má. Stavby jsou spjaty s lidmi a ti mají zase své příběhy. Potenciální klienti by měli mít z článků pocit, že firma nevnímá jednotlivé stavby jen jako metry čtvereční plochy, ale že se zajímá i o historii staveb a o lidi, kteří je obývali a obývají.

Především stavebníkům je třeba přinést informace, které vysvětlí a obhájí vysokou cenu šindele. Mnoho věcí se nám zdá drahých jen do té doby, než se na vlastní oči přesvědčíme o tom, jak náročná je jejich výroba. To je i případ dřevěného štípaného šindele. Během celého výrobního postupu má šindelář každý šindel 18x v ruce. Celý proces je téměř výhradně ruční prací, což řadí dřevěný šindel do kategorie luxusního zboží. Tento argument je třeba vyzdvihnout. Design stránek musí tuto skutečnost odrážet. Celý náročný výrobní postup by bylo vhodné představit v krátkém, ale reprezentativním **videu**, které by v lidech vyvolalo pozitivní emoce a touhu po šindelové střeše, coby něčem výjimečném.

Vzhledem k zájmu o dřevěné střechy v cizině by bylo dobré stránky přeložit minimálně do němčiny a angličtiny. Vhodná by byla také italština, ale pro začátek by stačily i dva světové jazyky. Pokud by rozpočet umožňoval jen jeden překlad, měla by dostat přednost němčina.

Cílem webových stránek je oslovit i čtvrtou cílovou skupinu, kterou tvoří **architekti**. Hlavním komunikačním cílem je navázat s nimi spolupráci a přimět je k využívání šindele na moderních stavbách. Moderním způsobům využití šindele by proto měla být na webu věnována zvláštní záložka. Druhou, a možná vhodnější, variantu představuje samostatná **microsite**. Ta by měla obsahovat technické parametry šindele, možnosti a limity jeho využití a v neposlední řadě také neotřelé příklady jeho použití na stavbách v tuzemsku i v zahraničí.

Na webových stránkách chybí také odkaz na další komunikační kanály. V současné době by se měly provázat minimálně s facebookovým profilem, který už firma používá.

S ohledem na zachování kontinuity komunikace by měla firma určit, kdo bude za správu obsahu webu zodpovědný a stanovit si přibližný časový harmonogram příspěvků tak, aby byla v jejich zveřejňování alespoň nějaká pravidelnost a neopakovala se současná situace, kdy poslední novinka byla zveřejněna v roce 2010.

10.1.2 Sociální síť

Jak bylo uvedeno v praktické části této práce, využívá společnost BŠ jedinou sociální síť a tou je **Facebook**. Kvůli jednotnému obrazu v myslích zákazníků by měla firma i zde používat své logo. Zatím tomu tak není. Frekvence i obsah příspěvků na FB mohou zůstat v současné podobě. Na FB může firma zveřejňovat fotografie a příspěvky, které budou odkazovat na články na webových stránkách.

Facebookový profil nelze pokládat v komunikaci firmy, která se zabývá stavebnictvím, za stěžejní. Tento způsob propagace má větší význam pro firmy, které se zabývají prodejem zboží a služeb, které může zákazník nakupovat opakovaně.

Pro spolupráci s architekty se jako vhodnější jeví sociální síť **LinkedIn**, která sdružuje profesionály. LinkedIn nabízí firmě vytvoření vlastního profilu, budování sítě kontaktů a také aktivní účast v diskuzních skupinách. Tato sociální síť se tak může stát silným nástrojem pro budování značky.

Využívání sítě LinkedIn je zdarma, majitele firmy bude užívání tohoto kanálu stát čas, nikoli peníze, alespoň ne v přímých výdajích. Ani časová náročnost nemusí být příliš vysoká, když si uvědomíme, že zde může firma zveřejňovat obsah, který bude připravovat pro svou webovou stránku. Prostřednictvím LinkedIn může BŠ sdílet články, videa, fotografie, návody, pozvánky na akce, novinky z oboru, úspěchy, ale také odkazovat na články v médiích.

10.1.3 Videoblog

Na základě úspěchu, který zaznamenal videoblog Přírodní bydlení (viz kapitola 5.6) navrhuje autorka vydat se stejnou cestou. Přírodní bydlení produkuje týdně dvě videa v délce od 1 do 6 minut. Nejúspěšnější z nich dosáhlo 41 tisíc zhlédnutí. „Mýlili jsme se v předpokladu, že tahákem na diváky bude Facebook a web, do kterých jsme investovali spoustu času i peněz na podpůrné kampaně. Až 90 % sledovanosti dělá YouTube, dnes 2. největší vyhledávač na světě...Poptávka po přírodních stavbách a poradenství vystřelila díky videoblogu tak, že jsme loni museli narychlo zavádět procesy a překopat řízení celé firmy, aby nápor ustála...Z původního záměru vysvětlovat, co je přírodní stavitelství a jaké jsou jeho zásady, se tak nečekaně stal hlavní marketingový pilíř celé firmy s obrovským dosahem“ (Na volné noze, © 2016).

Majitelé firmy BŠ mají s natáčením, střihem a zveřejňováním videí zkušenosti z jiných oblastí svých zájmů. Jednoduchá krátká videa by byli schopni produkovat svépomocí bez výdajů na technologie. Tato forma komunikace by tedy opět představovala investici časovou, nikoli finanční. Vzhledem k možnostem firmy navrhuje autorka vytvoření 12 videí, která se budou ve formě videoblogu na kanále YouTube zveřejňovat s měsíční pravidelností. Tento počet bude pokládán za minimum, v případě, že by majitelé našli více času, mohou zveřejňovat videa častěji. Tématem jednotlivých dílů bude ruční proces výroby šindele, různé způsoby jeho pokládky, chyby, ke kterým dochází při neodborné realizaci zakázek, využití šindele v moderní architektuře atd. Videia mohou vznikat průběžně, nebo mohou být natočena najednou a pak postupně zveřejňována.

Videoblogem získá firma další kanál, který posílí provázanost její komunikace. Na videoblog bude odkazovat na webových stránkách, na sociálních sítích, v diskuzních skupinách i v emailové korespondenci. Videoblog bude naopak pozývat k návštěvě webu.

10.2 Reklama

Co se týče **outdoorové reklamy**, může firma zachovat její stávající podobu. Tím jsou myšleny polepy aut, bannery označující stavbu i označení provozovny, stejně jako firemní trička a vesty, které zaměstnanci používají na stavbách (viz příloha 1).

Pro CS architekti a také zčásti stavební firmy by stálo za to zvážit investice do reklamy ve formě **inzerce**. V úvahu připadají časopisy, které se specializují na architekturu. Nevýhodou inzerátu v časopise je ale jeho krátká životnost. Jako lepší varianta se autorce práce jeví inzerce na portálu **Archiweb.cz**. Ten je největším českým portálem, zabývajícím se současnou architekturou. Přináší každodenní zprávy z oboru, nabízí rozsáhlou databázi realizovaných staveb a funguje také jako interaktivní časopis s původním obsahem. „Archiweb.cz je místem pro setkávání a konfrontaci. Návštěvníkům nabízí formou rozsáhlé a přehledné encyklopedie možnost přímého srovnání současné české a světové architektury. Zároveň nabízí místo pro komentáře a diskusi. Stal se tak oblíbeným a u nás nenahraditelným zdrojem informací a inspirace pro architekty, stavitele či studenty. Čím dál více jej také objevují čtenáři z řad laické veřejnosti, pro které se stává výchozím a mnohdy i rozhodujícím zdrojem informací při svých investičních záměrech“ (Archiweb, © 2016).

Tento portál se zdá být nejvhodnějším nástrojem pro oslovení architektů a jejich získání pro spolupráci. Z ceníku reklamních ploch pro rok 2016, který byl autorce na vyžádání zaslán, vyplývá, že zveřejnění jednoho **PR článku** umístěného na vstupní stránce webu by firmu stálo 5 000 Kč, další v témže roce by přišel na 4 000 Kč. Zkušenosti s podobnými ceníky inzerce dávají tušit, že skutečná cena by se po jednáních snížila zhruba o 20 %. Autorka práce navrhuje zveřejnění čtyř PR článků v průběhu 12 měsíců. Jejich tématem bude představení šindele coby tradičního materiálu, který je možné využít netradičním způsobem v moderní architektuře. Články budou fungovat jako jakési představení firmy na Archiwebu. Na jejich základě a s odkazem na ně pak mohou majitelé BŠ vstupovat do diskuzí na témže portále. Současně budou články odkazovat na webové stránky BŠ, případně na FB, LinkedIn, videoblog na YouTube a na případné další komunikační kanály.

10.3 Direct mail

Postupně budou majitelé firmy oslovovat architekty, kteří o téma projeví zájem. Oslovení může proběhnout **telefonicky či emailem**. Podle situace může firma také zvážit direct mail ve formě **zásilky**, která by obsahovala vzorky šindele a oslovující dopis.

10.4 Public relations

V oblasti PR zachová firma stávající způsob komunikace, který představuje **sponzoring** Městského kulturního střediska, za který získává oplátkou vystavení reklamních bannerů při kulturních akcích v místě svého působení a zveřejnění loga na plakátech a také možnost prezentace na akci Svátek dřeva (viz kapitola 5.3). Během tohoto **eventu** má firma možnost oslovit jak budoucí stavebníky, tak firmy, které se zabývají dřevostavbami. Zároveň také vytváří obraz společnosti, která udržuje tradiční řemeslo. Tato akce je pro majitele firmy také příležitostí promluvit s veřejností a zjistit, jaké mají zákazníci představy o šindelových střeších a fasádách. Na základě těchto cenných rozhovorů pak mohou upravit svou komunikaci.

Pokud by PR články a účast v diskuzích na Archiwebu vzbudila dostatečný zájem mezi architekty, bylo by vhodné uspořádat pro ně event, který by zahrnoval ukázkou výroby šindele v sídle firmy, krátkou prezentaci o výhodách této střešní krytiny a o možnostech jejího využití a také cestu s návštěvou moderních staveb, na kterých je šindel použit.

10.5 Časový plán

Jak bylo uvedeno, komunikační plán pro firmu Beskydský šindel byl vytvořen na období jednoho roku. Zahájen bude v červnu 2016. Období 12 měsíců bylo stanoveno jako zkušební. Firma vyzkouší nový způsob propagace, který bude založen na integrované komunikaci a po roce vyhodnotí náklady na jedné a přínosy na druhé straně. Po uplynutí 12měsíčního období firma zhodnotí, do jaké míry se podařilo naplnit cíle, zejména zda se díky novému způsobu komunikace podařilo navázat úspěšnou spolupráci s architekty. Poté buď bude v takto nastaveném trendu pokračovat, nebo svou komunikaci upraví.

Obecně lze říct, že integrovaná komunikace je kontinuální proces, který nikdy nekončí. Nestačí realizovat jednorázové komunikační aktivity. Pravdou také je, že samotná komunikace prochází výkyvy. Ty jsou zvlášť patrné v případě malé firmy, kdy majitelé a zaměstnanci v jedné osobě mají na starosti jak marketing, tak samotnou realizaci staveb.

Je pochopitelné, že v letních a podzimních měsících, do kterých spadá největší procento realizací, zbyde na marketingovou komunikaci nejméně času. Jiná je situace ve velkých firmách, které zaměstnávají marketingového specialistu či celý tým.

Ideálním obdobím, ve kterém může firma BŠ věnovat komunikaci nejvíce času, je zima. Přesto by bylo vhodné zachovat v komunikaci co možná největší kontinuitu.

Důležitá je také logická návaznost jednotlivých kroků. Není možné začít propagovat firmu prostřednictvím PR článků dříve, než bude provedena aktualizace webových stránek. Před vstupem na Archiweb by měl být také hotový profil společnosti na síti LinkedIn a spuštěn videoblog.

Je pochopitelné, že největší objem aktivit spadá do období zahájení komunikačního plánu, kdy musí dojít k aktualizaci webu a jeho překladu a také k vytvoření účtu na síti LinkedIn. Většina dalších aktivit pak už bude průběžných.

Periodicita příspěvků na FB, webových stránkách a LinkedIn bude pravděpodobně kratší v období realizací staveb, kdy bude více námětů, ani v období klidu by ale neměla klesnout pod jeden příspěvek za dva týdny.

Přímé oslovení architektů nelze přesně časově určit. Načasování bude záviset na tom, nakolik se podaří v této cílové skupině vzbudit zájem prostřednictvím reklamy a účastí v diskuzích na Archiwebu. Předpokládejme, že k tomu dojde někdy na přelomu roku po zveřejnění druhého PR článku. Tuto aktivitu ale nelze dopředu naplánovat. Firma musí sama průběžně vyhodnocovat situaci a navázat s architekty kontakt emailem či telefonicky dle svého uvážení.

Časový plán komunikačních aktivit zobrazuje tabulka na následující straně.

Tab. č. 13 Časový plán komunikačních aktivit firmy Beskydský šindel, vlastní zpracování

	2016							2017				
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Úprava webu	X											
Překlad webu		X										
Článek na webu		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vytvoření profilu na LinkedIn	X											
Přísp. na LinkedIn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Přísp. na FB	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Příspěvek videoblogu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Event/Svátek dřeva			X									
Archiweb/PR článek			X			X			X			X
Archiweb/přísp. v diskuzích			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

10.6 Rozpočet

Všechny navržené komunikační prostředky jsou s ohledem na možnosti firmy nízkonákladové. Jednorázovou investici si vyžádá aktualizace webových stránek a jejich překlad do jednoho, dvou, nebo tří jazyků a placená reklama ve formě PR článků na Archiwebu. Cenová kalkulace překladu webu vychází ze zamýšleného rozsahu 10 normostran. Sponzorské příspěvky zůstanou zachovány ve stejném rozsahu, v jakém je firma poskytovala v minulých letech.

Velkou finanční úsporu představuje technické vybavení, které mají majitelé firmy k dispozici a jejich dovednosti, které jim umožní produkci videí svépomocí.

V kalkulaci je počítáno i s profesionálním filmem v délce 1 až 3 minuty, které představí šindel coby luxusní materiál (viz kapitola 10.1.1.). Tato položka představuje v rozpočtu zásadní výdaj, proto s ní budeme počítat pouze v maximální variantě. Ze stejného důvodu není zahrnuta v časovém plánu. K její realizaci může firma přistoupit kdykoli během sledovaného období.

Do maximální varianty jsou zařazeny také zásilky se vzorky šindele, které by mohla firma rozesílat kontaktům z řad architektů z Archiwebu. V minimální variantě se direct mail bude realizovat pouze prostřednictvím emailu.

Při kalkulaci ceny PR článků je počítáno s předpokládanou 20% úsporou oproti ceníkové ceně. Ostatní ceny jsou orientační a vycházejí z osobní zkušenosti autorky, majitelů firmy, nebo z ceníků dostupných na internetu. Všechny ceny jsou uvedené bez DPH.

Tab. č. 14 Rozpočet komunikačních aktivit firmy Beskydský šindel, vlastní zpracování

Opatření	Kč
Úprava webu	10 000
Překlad webu do jednoho jazyka	3 500
Články na webu	Zahrnuto v mzdových nákladech
Příspěvky na FB	Zahrnuto v mzdových nákladech
Profil a příspěvky na LinkedIn	Zahrnuto v mzdových nákladech
Videoblog	Zahrnuto v mzdových nákladech
Sponzoring	10 000
PR články na Archiweb.cz	13 600
Příspěvky do diskuzí na Archiweb.cz	Zahrnuto v mzdových nákladech
Profesionální video	20 000
Direct mail (50 zásilek á 200 Kč)	10 000

Minimální varianta počítá s překladem pouze do jednoho světového jazyka (němčiny) a nezahrnuje profesionální video ani direct mail ve formě zásilek. Maximální varianta počítá s videem, zásilkami a trojím překladem (němčina, angličtina, italština).

Celkové náklady:

Minimální varianta 37 100 Kč bez DPH

Maximální varianta 74 100 Kč bez DPH

Navržený komunikační plán je skutečně nízkorozpočtový a počítá s tím, že velkou část práce odvedou samotní majitelé firmy. Značná část nákladů přitom tvoří jednorázovou investici. Pokud by tedy nastavený komunikační plán pokračoval i v dalším období, výdaje na komunikaci by ještě výrazně klesly. Na druhou stranu, pokud by byl komunikační plán úspěšný a firmě by přinesl navýšení počtu zakázek a tím pádem práce, bylo by nutno uvažovat o delegování části činnosti na další osobu, nebo osoby.

10.7 Měření efektivity

Veškeré změny v komunikaci firmy a její přechod na integrovanou marketingovou komunikaci samozřejmě sledují jediný hlavní cíl a tím je zvýšení zisku. Je tedy důležité sledovat úspěšnost přijatých opatření. Díky průběžnému vyhodnocování může společnost BŠ upravovat svůj komunikační plán a jeho jednotlivé kroky přizpůsobovat zákaznické odezvě. Tímto postupem minimalizuje riziko neúčelně vynaložených nákladů.

Hlavním ukazatelem úspěšnosti komunikace je pochopitelně dosažený obrat. Lze také vyhodnocovat počet poptávek. Dobře měřitelné jsou nástroje internetové komunikace. Služba google analytics umožní firmě vidět, kolik lidí navštívilo webové stránky a odkud tito lidé na web přišli.

Jednoduché je také vyhodnocení efektivity direct mailových zásilek. Snadno lze spočítat, kolik zákazníků na ně zareagovalo a zda tato reakce nakonec vedla k navázání spolupráce.

Důležitější, než efektivita jednotlivých komunikačních nástrojů, je ale v rámci IMK to, aby komunikace fungovala jako celek. Provázanost webu, sociálních sítí, inzerce a dalších kanálů v konečném důsledku znesnadňuje vyhodnocení efektivity jednotlivých kanálů. Každý potenciální zákazník totiž může být zasažen hned několika komunikačními kanály.

10.7.1 Finanční a nefinanční kritéria

Pro měření efektivity komunikace existují dvě měřítka, a to finanční a nefinanční. Obě však sledují stejný cíl a tím je ověření toho, zda se investované prostředky v nějaké podobě navrátily. Návratnost může mít formu zvýšení objemu prodeje, ale také zvýšení známosti značky, zlepšení image, loajality zákazníků, snížení množství reklamací, nárůst podílu na trhu apod.

10.8 Strategická integrace

Strategickou integrací rozumíme začlenění konceptu IMK do celkové strategie společnosti. Zároveň by IMK měla fungovat jako jednotící prvek, který neustále připomíná směr, který jsme si vytýčili: vizuální i myšlenková jednotnost komunikátů, jejich vzájemná provázanost, zákazník v centru dění, komunikace směrem ke všem cílovým skupinám.

Integrace ale nemůže probíhat jen na úrovni komunikačního mixu. Na komunikační plán, který vychází ze zásad integrované marketingové komunikace, by mělo navazovat začlenění konceptu IMK do celkového strategického plánu firmy. Integrace by se neměla týkat pouze komunikace, ale celého marketingového mixu. Při všech svých krocích by firma měla myslet v prvé řadě na zákazníka. Vedle komunikačního plánu by měla společnost vypracovat také taktické plány na dosažení vytýčených cílů. Jejich účinnost je třeba průběžně sledovat. Měření efektivity dílčích plánů nám pomůže odhalit oblasti, které nefungují a které je třeba posílit. To vše vede k ještě lepšímu pochopení zákazníků.

Úspěch IMK se projeví především v zisku firmy. Finanční a strategický plán však musí jít ruku v ruce. Špatný finanční výsledek svědčí o špatně nastavené strategii a naopak.

10.9 Rizika a bariéry

Do cesty k integrované marketingové komunikaci se může firmě BŠ postavit několik překážek. Především je to nepochopení samotné myšlenky a principů IMK. Pokud vedení firmy nebude akceptovat zásady IMK a nepřenesse je na své zaměstnance a spolupracovníky, bude tento komunikační plán existovat i nadále jen ve své papírové podobě. Klíčem k úspěchu je chtít změnit současný stav, být rozhodnut něco pro to udělat a nevzdat se při prvním neúspěchu.

Rizikem projektu je nedostatek finančních zdrojů. Toto riziko se autorka práce pokusila eliminovat navržením komunikačního plánu, který je ve své podstatě nízkonákladový

a nepředstavuje pro firmu znatelné finanční zatížení. S ohledem na předmět činnosti firmy BŠ nejsou nutné investice do masové reklamy. Levnějšího a snad i efektivnějšího řešení lze v tomto případě dosáhnout prostřednictvím intuitivního marketingu, selského rozumu a integrovaného přístupu. Počáteční investice jsou zaměřeny na dlouhodobé cíle, pokud bychom je rozpočítali do několika následujících let, bude jejich výše zanedbatelná.

Dalším rizikem je nedostatek času. Nízkonákladový komunikační plán vychází z toho, že přímé výdaje na propagaci budou sice nízké, ale toto bude kompenzováno vyššími nároky na čas, který budou majitelé firmy komunikaci věnovat. Toto riziko lze eliminovat tím, že odpovědnost za marketingovou komunikaci bude jasně přidělena jedné osobě. V okamžiku, kdy se zvýší množství zakázek a objem práce, bude muset dojít k přehodnocení dosavadního počtu zaměstnanců. Zvýšení zisku umožní přenést část práce na další osobu.

Vedení firmy si musí uvědomit, že sestavování plánů, ať už komunikačního či strategických, zabere poměrně dost času, zejména pak napoprvé. V každém následujícím roce už může firma vycházet z plánů z roku minulého. Tato investice se však vyplatí.

ZÁVĚR

Za integrovanou můžeme označit takovou firemní komunikaci, která vysílá jednotné sdělení a jejíž komunikační kanály jsou vzájemně provázané, komunikaci, která se obrací ke všem cílovým skupinám a směřuje k jasně definovanému cíli. Důvodem, proč firmy posouvají svou komunikaci směrem k IMK, je slábnoucí účinek tradičních forem reklamy. Příčinou tohoto jevu je přesycenost a roztříštěnost do stále většího množství kanálů. Způsob přechodu k integrované marketingové komunikaci je složitě popisován množstvím odborné literatury, v podstatě je ale tento krok poměrně jednoduchý. Stačí si uvědomit, kdo jsou naši zákazníci, vědět, co jim chceme sdělit a rozhodnout se, jaké prostředky k tomu využijeme. Vzájemným provázáním těchto komunikačních kanálů pak docílíme synergie. Díky ní můžeme maximalizovat účinek sdělení a minimalizovat náklady.

Cílem této práce bylo sestavit plán integrované marketingové komunikace pro firmu Beskydský šindel, s.r.o, která se zabývá výrobou šindelových střech a fasád. Primárním výzkumem a prostřednictvím několika následujících analýz bylo zjištěno, že současná komunikace firmy není zcela v souladu s principy IMK. Zejména proto, že nezohledňuje všechny cílové skupiny.

Analýzami vnitřního a vnějšího prostředí společnosti bylo zjištěno, že nejvážnější konkurenční hrozbu firmy nepředstavují přímí konkurenti, ale levnější substituty. Firmu v současné době ohrožuje zejména růst ceny dřeva coby vstupní suroviny. Na druhou stranu nahrává rozvoji stavebnictví oživení ekonomiky a výhodné hypotéky. Příležitostí pro růst firmy je využívání šindele v moderní architektuře. Na základě výsledků analýz bylo formulováno několik doporučení týkajících se strategického rozvoje firmy.

V souladu s těmito doporučeními byl stanoven hlavní komunikační cíl, a sice navázání spolupráce s pěti až šesti architekty, kteří začnou ve svých projektech využívat dřevěný šindel. Pokud by se prostřednictvím každého z nich realizovala byt' jen jediná stavba ročně, přineslo by těchto 5 – 6 zakázek prakticky zdvojnásobení současného ročního obratu. Dílčí komunikační cíle spočívají v představení dřevěného šindele coby luxusního ručního výrobku a ve zefektivnění komunikace směrem ke všem zbývajícím cílovým skupinám.

Sestavení vlastního komunikačního plánu předcházelo definování poslání, vize a hodnot společnosti. Následoval proces STP. Trh byl segmentován do čtyř hlavních cílových skupin. Žádnou z nich nelze při integrované komunikaci opomenout, přesto bylo doporučeno zaměřit se zejména na jednu z nich, a sice na už výše zmíněné architekty.

Z hlediska tržního umístění by měl dřevěný štípaný šindel zaujímat mezi ostatními střešními krytinami prémiové postavení.

Vlastní komunikační plán, který tvoří stěžejní část projektové části práce, byl navržen tak, aby splnil všechny stanovené komunikační cíle a to s přihlédnutím k finančním možnostem firmy. Obsahuje jak časový harmonogram, tak rozpočet a také upozorňuje na možná rizika a bariéry, které by mohly naplnění cílů zhatit. Komunikační plán navrhuje takové úpravy, které odstraní nedostatky v současné komunikaci firmy Beskydský šindel. V návrhu komunikace je pamatováno na všechny identifikované cílové skupiny. Jsou zde navrženy nové komunikační kanály, které firma dosud nevyžívala. Jejich prostřednictvím může společnost s minimálními náklady dosáhnout provázanosti své komunikace a zejména pak splnění hlavního komunikačního cíle.

S ohledem na finanční možnosti firmy BŠ byly navrženy dvě varianty komunikačního plánu. Plán je sestaven na období jednoho roku, poté by mělo dojít k vyhodnocení jeho efektivity a případným úpravám, aby v něm bylo možno pokračovat i v následujícím období.

Jestli bude takto navržený projekt úspěšný, bude možné zhodnotit až po jeho realizaci. Je nutné si uvědomit, že rozsah diplomové práce neumožňuje plně vyčerpat téma a vypracovat další dílčí prvky, které se jeví pro potřeby praxe nezbytné. Užitečné by bylo například zpracování design manuálu, podrobného strategického plánu, detailního komunikačního plánu pro každou cílovou skupinu atd.

Nezbývá než doufat, že projekt integrované komunikace a potažmo celá diplomová práce, budou pro firmu Beskydský šindel maximálně přínosné a inspirativní, tak jako tomu bylo v případě její autorky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 195 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [4] GOVONI, Norman A. Dictionary of marketing communications. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2004, v, 249 p. ISBN 0761927719.
- [5] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [6] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení – teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KITCHEN, Philip J. a Inga BURGMANN. In: EDITORS-IN-CHIEF, Jagdish Sheth. Wiley international encyclopedia of marketing. Chichester, West Sussex, U.K: Wiley, 2011. ISBN 9781405161787.
- [9] KITCHEN, Philip a Patrick de PELSMACKER. Integrated Marketing Communications: aPrimer. New York: Routledge, 2004. ISBN 978-0-415-31421-3.
- [10] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULER. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [12] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a

možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

[13]PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

[14]PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

[15]SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

[16]VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje:

[17]Archiweb.cz [online]. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.archiweb.cz/contact.php?type=ads>

[18]Beskydský šindel [online]. Trojanovice, 2009 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.beskydskysindel.cz/index.php?page=sindele>

[19]Do manželství mladí lidé nespíchají. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/do-manzelstvi-mladi-lide-nespichaji-20140409>

[20]FILL, Chris a Barbara JAMIESON. Marketing Communications [online]. Edinburgh Business School, United Kingdom, 2006 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <https://www.ebsglobal.net/es/documents/course-tasters/english/pdf/h17mm-bk-taster.pdf>

[21]KAVIK DESIGN. Návrh loga Beskydský šindel. 2008.

[22]Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Business Vize [online]. 2010 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

[23]Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. Business Vize [online]. 2010 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

- [24] Makroekonomická predikce - leden 2016. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
- [25] Marketing a PR. APRA [online]. Asociace Public Relations Agentur, 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.apra.cz/cs/pro-pr-profesionaly/marketing-a-pr.html>
- [26] Mediální slovník: Integrovaná komunikace. Media Guru [online]. PHD, a.s., 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/integrovana-komunikace/>
- [27] OKD plánuje do roku 2018 propustit více než polovinu pracovníků a uzavřít 3 doly, O energetice [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/energetika-v-cr/okd-planuje-do-roku-2018-propustit-vicenez-polovinu-pracovniku/>
- [28] Videoblogy profesionálů. Na volné noze: Portál nezávislých profesionálů [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/videoblogy/>
- [29] Způsob života Čechů se mění. Přibývá single domácností. FinExpert.cz [online]. Mladá fronta, 2014 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/zpusob-zivota-cechu-se-meni-pribyva-single-domacnosti>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BŠ	Beskydský šindel s.r.o.
CS	Cílová skupina
FB	Facebook
IČO	Identifikační číslo organizace
IMK	Integrovaná marketingová komunikace
OOF	Out of Home
PP	Product placement
PPC	Pay per click
PR	Public relations
STP	Segmentation-Targeting-Positioning

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Porterův 5faktorový model sil</i>	28
<i>Obr. č. 2 Logo firmy Beskydský šindel, s.r.o.</i>	65
<i>Obr. č. 3 Náhled webové stránky firmy Beskydský šindel</i>	67
<i>Obr. č. 4 Banner k dočasnému označení stavby</i>	103
<i>Obr. č. 5 Označení provozovny.....</i>	103
<i>Obr. č. 6 Billboard.....</i>	104
<i>Obr. č. 7 Pracovní oděv.....</i>	104
<i>Obr. č. 8 Prezentace firmy mezi dalšími střešními krytinami</i>	105
<i>Obr. č. 9 Letáky</i>	105
<i>Obr. č. 10 Označení balíků šindele pomocí vypalovacího pečetidla</i>	106
<i>Obr. č. 11 Prezentace firmy na akci Svátek dřeva.....</i>	106
<i>Obr. č. 12 Náhled videoblogu Přírodní bydlení</i>	107

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Srovnání osobní a masové komunikace podle Pelsmackera, Geuense a Van den Bergha.</i>	14
<i>Tab. č. 2 Vlastnosti základních forem komunikačního mixu podle Filla a Jamiesonové</i>	18
<i>Tab. č. 3 Nové trendy v marketingové komunikaci a vhodnost jejich aplikace v cílových skupinách. Zdroj: Frey, 2008, s 176</i>	21
<i>Tab. č. 4 Rozdíly mezi klasickou a integrovanou marketingovou komunikací. Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, s. 31).</i>	35
<i>Tab. č. 5 Vyhodnocení SWOT analýzy, vlastní zpracování</i>	45
<i>Tab. č. 6 Vyhodnocení PEST analýzy, vlastní zpracování.....</i>	53
<i>Tab. č. 7 Porterův model - konkurenční rivalita, vlastní zpracování</i>	55
<i>Tab. č. 8 Porterův model – potenciální nově vstupující firmy, vlastní zpracování</i>	56
<i>Tab. č. 9 Porterův model – hrozba substitutů, vlastní zpracování</i>	58
<i>Tab. č. 10 Porterův model – síla odběratelů, vlastní zpracování.....</i>	60
<i>Tab. č. 11 Porterův model – síla dodavatelů, vlastní zpracování.</i>	62
<i>Tab. č. 12 Vyhodnocení Porterova 5faktorového modelu konkurenčních sil, vlastní zpracování</i>	63
<i>Tab. č. 13 Časový plán komunikačních aktivit firmy Beskydský šindel, vlastní zpracování</i>	88
<i>Tab. č. 14 Rozpočet komunikačních aktivit firmy Beskydský šindel, vlastní zpracování.....</i>	89

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Předpokládaný vývoj nezaměstnanosti v ČR. Zdroj: Ministerstvo financí.....</i>	<i>49</i>
<i>Graf č. 2 Vývoj indikátoru důvěry a HPP ve stavebnictví. Zdroj: Ministerstvo financí.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf č. 3 Očekávaný vývoj počtu obyvatel ČR podle hlavních věkových skupin do roku 2100 (střední varianta projekce). Zdroj: ČSÚ.....</i>	<i>51</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dokumentace marketingové komunikace firmy Beskydský šindel

PŘÍLOHA P I: DOKUMENTACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY BŠ



Obr. č. 4 Banner k dočasnému označení stavby



Obr. č. 5 Označení provozovny



Obr. č. 6 Billboard



Obr. č. 7 Pracovní oděv



Obr. č. 8 Prezentace firmy mezi dalšími střešními krytinami



Obr. č. 9 Letáky



Obr. č. 10 Označení balíků šindele pomocí vypalovacího pečtidla



Obr. č. 11 Prezentace firmy na akci Svátek dřeva



Šindelová střecha po 14 letech ▶

Jak vypadá šindelová střecha po 14 letech? Jakých chyb je dobré se při realizaci vyvarovat? Dá se šindel nějak přírodně ošetřit? Další rozhovor s odborníkem na šindelové střechy Stanislavem Urubou.

[Více >](#) • 21. 8. 2014 • Střechy

Obr. č. 12 Náhled videoblogu *Přírodní bydlení*