

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Jiří Mikulecký

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko – správní

Konkurenční výhoda společnosti Stavona

Bc. Jiří Mikulecký

Diplomová práce  
2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří MIKULECKÝ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Konkurenční výhoda společnosti Stavona**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1)Úvod
- 2)Konkurenční výhoda
- 3)Marketingový mix
- 4)Společnost Stavona
- 5)Zpracování komunikačního mixu společnosti Stavona
- 6)Zhodnocení návrhů
- 7)Závěr

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Boučková, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003.  
Vaculík, J. Základy Marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.  
Foret, M., a kol., Marketing základy a postupy.. Praha: Computer Press, 2001.  
Kotler, P., Dolanský, V., Jurečka, S. Marketing management. Praha: Grada, 2001.  
Foret, M. Marketingová komunikace. Brno: Masarykova univerzita, 1997.  
Smith, P., Hlaváč, T., Strnad, Z. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000.  
Armstrong, G., Kotler, P. Marketing. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 18. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. června 2008



Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 ods. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 17. 4. 2009

Jiří Mikulecký

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za odborné vedení práce a za cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také panu Ing. Antonínu Sychrovi za poskytnutí hodnotných informací, bez kterých by práce nemohla vzniknout.

## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na odhalení konkurenčních výhod společnosti Stavona. Hlavní pozornost je věnována zejména na konkurenční přednosti v oblasti komunikačního mixu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

konkurenční výhoda, marketingový mix, komunikační mix

## **TITLE**

Competitive advantage of Stavona, s.r.o.

## **ANNOTATION**

This study is focused on competitive advantages showdown of company Stavona. The main attention is given especially to competitive advantages in the field of communication mix.

## **KEYWORDS**

competitive advantage, marketing mix, communication mix,

## Obsah:

ÚVOD .....	10
1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČÍ VÝHODA.....	11
1.1 Konkurenční výhoda .....	11
1.2 Strategie podniku .....	12
1.3 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	15
1.4 Značka .....	19
2 MARKETINGOVÝ MIX .....	21
2.1 Výrobek.....	21
2.2 Cena .....	24
2.3 Distribuce .....	28
2.4 Marketingová komunikace - propagace.....	30
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	31
3.1 Komunikační proces.....	31
3.2 Základní formy komunikace.....	32
3.3 Prvky komunikačního mixu.....	32
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STAVONA.....	44
5 KONKURENČNÍ VÝHODA SPOLEČNOSTI STAVONA .....	48
5.1 Výrobek.....	48
5.2 Cena .....	48
5.3 Služby spojené s výrobkem .....	48
5.4 Kvalita výrobku .....	49
5.5 Enviromentální konkurenční výhoda .....	49
5.6 Značka .....	50
5.7 Komunikační mix jako konkurenční výhoda.....	50
6 VÝVOJ PRODUKCE SPOLEČNOSTI STAVONA.....	56
7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI STAVONA.....	59
8 Zhodnocení návrhů .....	61
8.1 TV reklama .....	61
8.2 Reklamní brožura .....	63
8.3 Soutěž .....	65
8.4 Sponzorství a exkurze .....	65
9 ZÁVĚR.....	66
10 Použitá literatura .....	68



## Seznam tabulek:

tabulka 1: Prvky komunikačního mixu .....	33
tabulka 2: Přehled výhod a nevýhod reklamních prostředků .....	36
tabulka 3: Vývoj objemu výroby a montáží společnosti Stavona v Kč .....	56
tabulka 4: Příležitosti a ohrožení společnosti Stavona .....	59
tabulka 5: Silné a slabé stránky společnosti Stavona.....	60
tabulka 6: Kalkulace ceny za TV reklamu v Kč (položky jsou včetně 19% DPH) .....	62
tabulka 7: Kalkulace ceny za brožuru v počtu výtisků 700 ks. ....	64
tabulka 8: Hlavní faktory poskytující společnosti Stavona konkurenční výhodu.....	66
tabulka 9: Komunikační mix společnosti Stavona.....	67

## Seznam obrázků:

obrázek 1: Matice výrobek trh .....	13
obrázek 2: Čtyři oblasti BSC.....	18
obrázek 3: Struktura totálního výrobku .....	22
obrázek 4: Průběh životního cyklu výrobku .....	23
obrázek 5: Schéma procesu komunikace .....	31
obrázek 6: Výrobní hala společnosti Stavona.....	43
obrázek 7: Vedení společnosti Stavona.....	45
obrázek 8: Centrála společnosti Stavona.....	44
obrázek 9: Ukázka výrobků společnosti Stavona .....	46

## Seznam grafů:

graf 1: Hodnota výroby v jednotlivých letech.....	55
graf 2: Hodnota montáží výrobků v jednotlivých letech.....	56
graf 3: Celkový obrat společnosti Stavona v jednotlivých letech.....	57

---

# ÚVOD

Základním předpokladem fungování tržní ekonomiky je konkurence. Ta není v každém odvětví stejně intenzivní. Pojí ji však jedna společná věc, kterou je nelítostný boj o zákazníka. Chce-li podnik v těchto podmínkách přežít a rozvíjet se, musí získat nějakou, byť i drobnou konkurenční přednost, která mu poslouží jako zbraň v boji o zákazníka.

Za konkurenční přednost podniku lze označit celou řadu prvků. Může se jednat např. o účtování nižší ceny, širší a rychlejší služby pojící se k prodávanému výrobku či jeho individuální úpravy dle specifických přání zákazníků atd.. V každém případě by si měl být každý podnik vědom těchto svých silných stránek a patřičným způsobem je sdělit zákazníkům a tím tak na tyto přednosti upozornit.

Nedílnou součástí cesty k úspěchu v boji s konkurencí je také komunikace se zákazníkem. K tomuto účelu slouží podnikům tzv. komunikační mix. Připravit správně účinný komunikační mix není však nic snadného. Pokud se to však podniku podaří, přinese mu to zpravidla splnění vytyčeného cíle, kterým je nejčastěji zisk.

Jelikož je problematika konkurenční výhody velice zajímavá, bude se jí tato práce zaobírat podrobněji u konkrétní společnosti. Pro tuto práci byla zvolena společnost Stavona s.r.o.. Jedná se o jednoho z největších výrobců plastových oken a dveří v České republice.

Teoretická část bude nejprve zaměřena na vymezení konkurenční výhody podniku a její jednotlivé metody hodnocení. Druhá polovina teoretické části se zaměří na vymezení pojmů marketingový a komunikační mix se stručnou charakteristikou jejich jednotlivých prvků. V praktické části budou aplikovány poznatky z teoretické části na společnosti Stavona s.r.o..

K dosažení cíle práce bude třeba:

- vymežit pojmy konkurenční výhoda, marketingový mix a marketingová komunikace,
- stanovit jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku,
- charakterizovat jednotlivé prvky marketingového mixu a komunikačního mixu,
- popsat společnost Stavona,
- zanalyzovat konkurenční výhody společnosti Stavona.

**Cílem této diplomové práce je analýza hlavních konkurenčních předností společnosti Stavona s důrazem na konkurenční výhodu v oblast komunikačního mixu.**

---

# 1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČÍ VÝHODA

Za konkurenceschopnost podniku lze označit schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.

## 1.1 Konkurenční výhoda

M. Porter definuje konkurenční výhodu takto: „konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu“. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.7)

Podle P. Kotlera existují tři způsoby, prostřednictvím nichž může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:

- účtováním nižší ceny,
- pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka,
- zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.9)

### 1.1.1 Účtování nižší ceny

Účtování nižší ceny je spojeno s výhodou nízkých nákladů, která spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota této výhody pak ve schopnosti dlouhodobého udržení této výhody.

### 1.1.2 Pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka

Jedná se o dvě základní cesty, jak pomoci zákazníkovi k nižším nákladům:

- Ukázat zákazníkovi, že ač je cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší, díky menší poruchovosti výrobku, delší životnosti materiálu, rychlejšímu servisu apod..

- 
- Pomáhat zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů. Tato cesta spočívá v promyšlení nákupu a způsobu používání produktu u zákazníka a v hledání možnosti úspor v zákaznických objednávacích postupech, skladovacích zvyklostech, zpracovatelských způsobech apod.

### **1.1.3 Zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka**

Tento způsob získání konkurenční výhody spočívá v uspokojování přání a požadavků cílových zákazníků tj. zvyšování individuální hodnoty pro zákazníka. Toho podnik docílí nabídkou jednoho či více z následujících přínosů:

- individuální úpravy výrobků a služeb podle specifických přání zákazníků,
- větší pohodlí zákazníků,
- rychlejší, širší a lepší služby,
- neobvyklé záruky,
- programy členských výhod.

## **1.2 Strategie podniku**

Strategie podniku vyjadřuje základní myšlenky o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

Základní strategické koncepce se dělí na:

- parciální,
- integrované. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.18)

### **1.2.1 Parciální strategické koncepce**

Parciální přístupy jsou specifické tím, že zahrnují pouze určitou část strategického rozhodování. Jedná se např. o strategie orientované na konkurenci nebo na vztah výrobek – trh.

Mezi nejvýznamnější parciální přístupy se řadí koncepce:

- Ansoffa
- Portera

- Kotlera

Ansoff vytvořil postupu, který hledá strategické alternativy v případě, kdy není možné zajistit dosažení marketingových cílů použitím dosud sledovaných strategií. K tomu používá matici výrobek-trh, která má pomoci při určení strategického zaměření podniku. Ta obsahu čtyři nosné strategické koncepce:

- strategii tržní penetrace, která představuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích,
- strategii rozvoje trhu, která hledá nové trhy v nových regionech nebo se snaží získat nové zákazníky pomocí speciálních verzí výrobků pro konkrétní cílové skupiny,
- strategii rozvoje výrobku, jež je založena na uvedení zcela nového výrobku či na vytvoření nových verzí původního výrobku,
- strategii diverzifikace, která představuje nové výrobky na nových trzích. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.18)

TRHY VÝROBKY	STÁVAJÍCÍ	NOVÉ
STÁVAJÍCÍ	<p><b>Tržní penetrace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení užití výr. u stávajících zákazníků</li> <li>• Získání zákazníků konkurence</li> <li>• Získání těch, kteří výrobek nepoužívají</li> </ul>	<p><b>Rozvoj trhu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání dalších odbytových trhů</li> <li>• Získání nových tržních segmentů</li> </ul>
NOVÉ	<p><b>Rozvoj výrobku</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace výrobku</li> <li>• Vytvoření dalších verzí výrobku</li> </ul>	<p><b>Diverzifikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontální</li> <li>• Vertikální</li> <li>• Laterální</li> </ul>

obrázek 1: Matice výrobek trh<sup>1</sup>

Další významný parciální přístup při tvorbě strategické koncepce je porterův model.

Autor v tomto modelu vymezuje následující strategické koncepce:

- strategii založenou na vedoucí pozici v nákladech nebo v ceně,

<sup>1</sup> Kožená, M., ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKTY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007

- 
- strategii diferenciacie produktů,
  - strategii založenou na koncentraci na tržní výklenek, která se specializuje na vybrané cílové skupiny prostřednictvím výkonové, tak nákladové výhody. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.19)

Třetí jmenovaná parciální koncepce je podle Philipa Kotlera, který za výchozí bod systemizace volí úsilí podniku o tržní pozici, která je určena tržním podílem podniku:

- strategie tržního vůdce, která má za cíl udržet tržní pozice podniku,
- strategie tržního vyzyvatele, která je založena na zvýšení tržního podílu a útokem na tržního vůdce, nebo na malé podniky v odvětví,
- strategie tržního souběžce znamená, že se podnik přizpůsobuje tržnímu vůdci a zaměřuje se zejména na rentabilitu, méně již na tržní podíl.
- strategie obsazování tržních výklenků je specifická zejména pro malé podniky, které se zaměřují na tu část trhu, která je pro větší podniky málo atraktivní. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.20)

## 1.2.2 Integrované strategické koncepce

Integrované strategické přístupy na rozdíl od parciálních strategií berou v úvahu při koncipování strategické koncepce více rozměrů. Obvykle tedy vycházejí z tzv. základních parciálních strategií.

K nejvýznamnějším koncepcím patří strategické koncepce podle:

- Beckera
- Backhause
- Haedricha a Tomczaka

Becker ve své koncepci rozlišuje čtyři základní strategie:

- strategie tržního pole (tj. výrobek – trh),
- strategie stimulování trhu (tj. určení způsobu, jak působit na trh),
- strategie tržní parcelace (tj. stanovení druhu a stupně diferenciacie při stimulaci trhu),
- strategie tržního areálu (tj. stanovení alternativ „území“ působnosti strategie). (Pramen: Kožená, M., 2007, s.21)

---

Dalším významným představitelem integrovaných strategických koncepcí je Backhaus, který vychází z myšlenky, že směr strategie udává pět základních rozměrů:

- stanovení vlastního smyslu podnikání,
- rozhodnutí o stimulování trhu, a to vytvořením dodatečného užitku či příznivých cen,
- stanovení tržního areálu, tj. specifikovat oblast, na kterém chce být podnik činný,
- určení marketingového partnera či partnerů, se kterými bude podnik v budoucnu spolupracovat,
- strategie vstupu na trh. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.22)

Poslední jmenovaní jsou Haedrich a Tomeczak, kteří kvantifikují čtyři základní strategické stupně, které jsou navzájem v hierarchických vztazích. Jedná se o tyto stupně:

- určení strategie tržní pozice, o kterou by se měl podnik snažit,
- strategie stylu určuje roli, kterou se podnik snaží na trhu zaujmout (aktivní, pasivní)
- strategie substance určuje, o jaký druh konkurenční výhody by mělo být usilováno (nízké náklady či diference),
- strategie jištění určuje formu přítomnosti na trhu (konflikt, přizpůsobení, kooperaci). (Pramen: Kožená, M., 2007, s.22)

## **1.3 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku**

V praxi jsou k hodnocení konkurenceschopnosti využívány zejména tyto metody:

- marketingový audit,
- benchmarking a rapidmarking,
- balanced scorecard,
- SWOT analýza,
- finanční analýza. (Pramen: Kožená, M., 2007, s.48)

### **1.3.1 Marketingový audit**

Jedná se o komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétního opatření ke zlepšení podnikové výkonnosti. Tato metoda je vhodná pro hodnocení celkové konkurenceschopnosti

---

podniku, neboť promítá požadavky podnikové strategie do jednotlivých oblastí, které se podílejí na celkové konkurenceschopnosti podniku.

Marketingový audit začíná rozdělením veškerých marketingových aktivit na jednadvacet kategorií a ohodnocením podnikové výkonnosti v každé z těchto aktivit známkou od 0 do 100. V dalším kroku dochází ke zhodnocení toho, které z těchto aktivit jsou z hlediska dobré výkonnosti pro podnik nejdůležitější, které jsou středně a které méně významné. Podnik v následujícím kroku vypracuje harmonogram, který stanoví pořadí, ve kterém se bude na zlepšení jednotlivých marketingových aktivit postupem času pracovat.

### **1.3.2 Benchmarking a rapidmarking**

Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastního podniku s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem zlepšování vlastních aktivit. Tuto metodu lze rozdělit podle toho, co je předmětem zkoumání na:

- benchmarking konkurenční – předmětem porovnávání je určitý produkt, resp. výkonnost přímých konkurentů na trhu,
- benchmarking funkcionální – u této metody dochází k porovnávání jedné či několika funkcí určitých podniků (reklamní aktivity),
- benchmarking procesní – zde se provádí porovnání a měření u konkrétního procesu podniku, aniž by toto porovnávání bylo vázáno pouze na přímého konkurenta.

Dále se tato metoda dělí podle toho, kdo je partnerem pro srovnávání na:

- interní – dochází k porovnávání v rámci jednoho podniku mezi jeho organizačními jednotkami,
- externí – zde je partnerem pro porovnání a měření jiný podnik.

V současné době, kdy je třeba získávat benchmarkingová data v co nejkratším časovém intervalu, je často využíván tzv. rapidmarking. Rapidmarking je založen na tradičním benchmarkingovém procesu. Jeho hlavní výhodou proti klasickému benchmarkingu spočívá v délce vytvoření projektu a získání potřebných dat (vytvoření klasického benchmarkingového projektu trvá v rozmezí tří až šesti měsíců, u rapidmarkingu je to pouze kolem 20 dní).



---

### 1.3.3 Balanced Scorecard

Metoda BSC je moderní metoda, která se využívá zejména pro zvyšování výkonnosti organizací prostřednictvím řízení podle výkonových cílů. Metoda BSC klade hlavní důraz při měření na nefinanční výkonnostní ukazatele a snaží se upozornit na jejich informační potenciál, který je nezbytný pro rozhodování. BSC umožňuje pohled na firmu ze tří různých perspektiv:

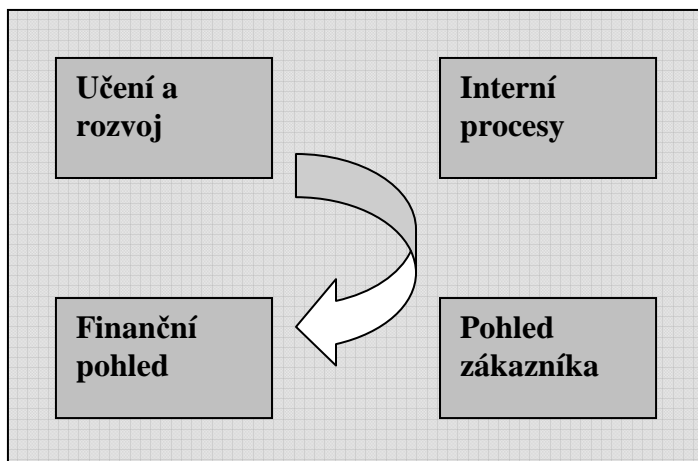
- minulé výkonnosti,
- dnešního postavení,
- budoucích výsledků firmy.

Tyto perspektivy tohoto modelu řízení lze vyjádřit prostřednictvím čtyř otázek:

1. Jak se musíme jevit našim akcionářům, abychom finančně prosperovali? – minulé výkonnost
2. Jak nás musí vidět naši zákazníci, abychom realizovali naši podnikatelskou vizi? – dnešní postavení
3. Ve kterých interních procesech musíme vynikat, abychom naplnili očekávání našich zákazníků a akcionářů? – dnešní postavení
4. Jak se nám daří zvyšovat naši kapacitu a růst, abychom dosáhli naší podnikatelské vize? – budoucí výsledky

Velkou roly hraje v této metodě vzájemná provázanost těchto čtyř oblastí. Aby firma mohla dosahovat zisku, musí uspokojovat své zákazníky a získat jejich trvalou přízeň. Podmínkou toho je však nabídka kvalitních služeb. Kvalitní služby lze zajistit jen při zajištění správných a dobře fungujících procesů. Dobře fungující procesy lze zajistit prostřednictvím rozvoje zaměstnanců a celkové znalostní základny.

Výhoda této metody spočívá v tom, že poskytuje aktuální informace, které nejsou zatíženy minulým vývojem. Význam této metody pro management podniku spočívá zejména v tom, že umožňuje provázat dlouhodobé strategické cíle s každodenním taktickým řízením



obrázek 2: Čtyři oblasti BSC<sup>2</sup>

### 1.3.4 SWOT analýza

Tato metoda patří k nejznámějším a nejrozšířenějším technikám pro stanovení konkurenčních výhod a slabostí podniku. Tvůrci podnikové strategie identifikují hlavní faktory, které představují silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti v okolí podniku.

Hlavní výhodou této metody je její jednoduchost, srozumitelnost a snadná aplikovatelnost. Nevýhodou této metody může být subjektivní hledisko při volbě faktorů a přiřazení jejich důležitosti pro konkurenceschopnost.

Verbální popis sledovaných klíčových faktorů je také možno poměrně snadno kvantifikovat (např. provést bodové ohodnocení každého faktoru, přiřadit váhy podle vnímané důležitosti apod.) a zjistit tak konkurenční schopnost, resp. nedostatečnost daného podniku, což činí tuto metodu ještě více atraktivní.

### 1.3.5 Finanční analýza

Poslední jmenovanou metodou pro hodnocení konkurenceschopnosti je finanční analýza. Účelem finanční analýzy je provést s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního stavu podniku. Tento stav (situace) bývá často označován pojmem „finanční zdraví“ podniku.

Metody finanční analýzy se rozdělují na:

- elementární,
- vyšší. (Pramen: Buchta, M., 2005, s. 172)

<sup>2</sup> Kožená, M., ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKTY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007

---

Elementárními metodami finanční analýzy jsou:

- analýza stavových ukazatelů,
- analýza tokových ukazatelů:
  - analýza trže,
  - analýza nákladů,
  - analýza zisku,
  - analýza CF,
- analýza poměrových ukazatelů:
  - analýza rentability,
  - analýza využití aktiv,
  - analýza zadluženosti,
  - analýza likvidity,
  - analýza ukazatelů kapitálového trhu,
- analýza soustav ukazatelů.
  - pyramidové rozklady,
  - výběrové soustavy. (Pramen: Buchta, M., 2005, s. 173)

Vyšší metody finanční analýzy lze rozdělit na metody matematické statistiky a na metody, které matematickou statistiku využívají jen částečně, nebo jsou založeny na zcela odlišných přístupech – nestatistické metody. Jejich využití je však poměrně malé.

## 1.4 Značka

Značková politika je jednou z nejvýraznějších součástí marketingové podnikové strategie. Pro firmy podnikající na tuzemském, ale i zahraničním trhu, je strategické řízení značky hlavním předpokladem úspěchu při komunikaci se spotřebiteli, obchodními partnery a širokou veřejností.

Hlavní funkcí značky je identifikace výrobce nebo prodejce. Značkou může být jméno, ochranná známka, logo nebo jiný znak. Podle obchodního zákona jsou prodejci zaručena výhradní práva na používání vlastní značky pro zboží. Tím se právo na používání značky liší od ostatních obchodních práv (patentních a autorských), která jsou platná pouze po určitou dobu.

---

Základní funkce značky jsou:

- *identifikace výrobku, služby či firmy* (umožňuje spotřebiteli snadnější orientaci a zjednodušuje volbu a rozhodování),
- *diferenciace* (umožňuje výrobcí či poskytovateli služeb odlišit se od konkurence),
- *diverzifikace výrobků a služeb* (umožňuje vytvoření jakostních a cenových úrovní značek).

(Pramen: Buchta, M., 2008, s. 101)

Značka plní i další funkce, např. funkci časové a věcné kontinuity (výrobky se obměňují a modernizují a jsou na trhu uváděny pod různými jmény, avšak hlavní značka zůstává nositelem kontinuity), nositele hodnoty (značka může být nehmotným vkladem do společného podnikání, může být součástí licenčních obchodů), tradice a záruky kvality výrobku, tvůrce image spotřebitele a především reprezentant životního stylu.

Aby nedošlo k zneužití již zavedené značky konkurenční společností či jedincem, dochází k její registraci do rejstříku ochranných známek. Ochranná známka je duševním vlastnictvím majitele známky a významnou součástí majetku firmy. Její zneužití či padělání je postižitelné v souladu s platnými právními normami. Značka přihlašovaná k registraci musí mít tzv. zápisnou způsobilost.

Značku není možno jako ochrannou známku registrovat samu o sobě, vždy jen ve spojitosti s určitými výrobky a službami. V žádosti o registraci musí přihlašovatel prokázat, že značku pro své výrobky a služby skutečně používá.

---

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor nástrojů, které mají zajistit podniku dosažení vytyčených marketingových cílů na cílovém trhu. Je tvořen vším, čím může podnik ovlivnit poptávku po své nabídce. Mezi nejčastěji definované proměnné, které označujeme jako „4P“, řadíme: výrobek (produkt), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

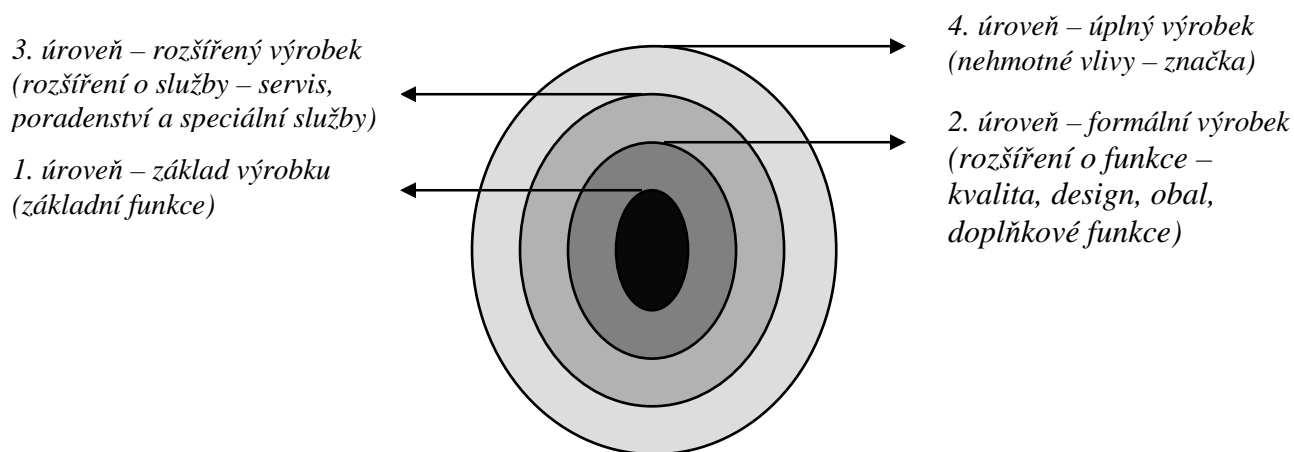
### 2.1 Výrobek

„Výrobek je cokoliv, co lze nabídnout na trhu a co slouží k uspokojování dané potřeby.“ Z uvedené definice vyplývá, že marketing nepovažuje za výrobek pouze hmotný statek, jak je tomu obvykle při běžném chápání, ale všechno, co lze nakupovat a prodávat. Zásadní pro marketingové pojetí výrobku je fakt, že výrobek zpravidla není nakupován jen pro svou základní funkci, ale při nákupním rozhodování spolupůsobí celá řada dalších aspektů, zejména značka, provedení, barva, záruka, design, poskytované služby apod.

Všechny tyto prvky, které působí u různých druhů výrobků s různou intenzitou a váhou lze rozdělit takto:

- charakteristiky funkční:
  - hmotné, tj. fyzikální a chemické vlastnosti, které nacházejí odraz ve složení, výkonu a rychlosti, spotřebě energie apod., jsou objektivně měřitelné a představují tzv. jádro produktu,
  - nehmotné, tj. služby, které mají dvojí povahu: buď vlastní výrobek doplňují – tvoří jednu z jeho vrstev (je to například záruka, instalace, podmínky dodávky a úvěrování), nebo tvoří samu podstatu výrobku,
- charakteristiky spojené s image, zejména značka a design, které mají schopnost zprostředkovávat spotřebiteli určitý symbolický obraz výrobku.

Různé varianty uspořádání uvedených skupin vlastností do určitých vrstev jsou dobře znázorněny pomocí tzv. totálního výrobku.



obrázek 3: Struktura totálního výrobku<sup>3</sup>

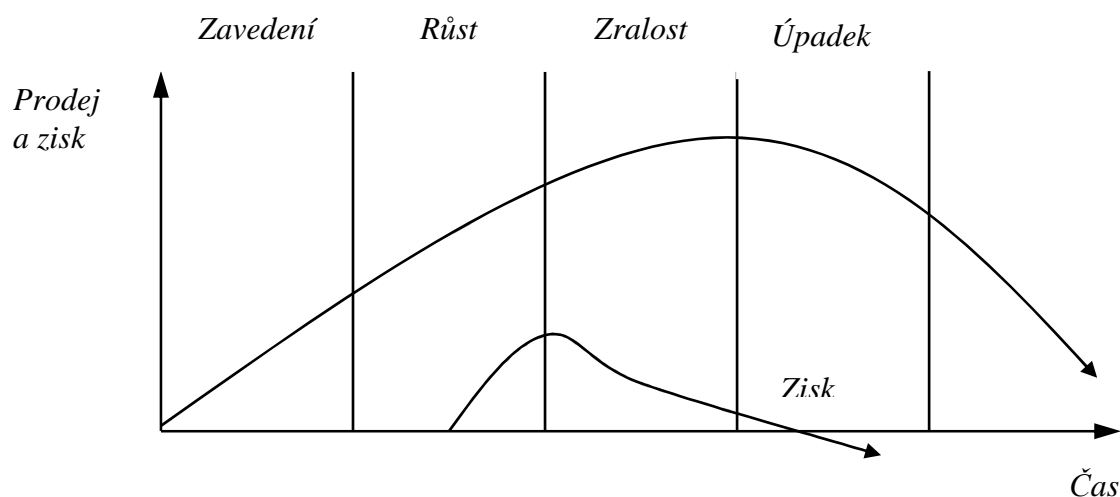
### 2.1.1 Životní cyklus výrobku

Důležitým podkladem pro zpracování strategií podniku a jednotlivých částí plánů (výroby, výrobních programů, odbytu, cenových nástrojů apod.) je studium cyklu tržní životnosti výrobku. Tržní životnost lze definovat jako dobu, po kterou se výrobek od jeho zavedení udrží na trhu, bude prodáván za přijatelných podmínek. Na ni navazuje průběh životního cyklu, který vystihuje závislost prodeje výrobku na čase.

Životní cyklus se zpravidla rozděluje na čtyři etapy. Etapy se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem a intenzitou použití a kombinacemi nástrojů marketingového mixu.

Životní cyklus výrobku znázorňuje následující obrázek.

<sup>3</sup> Vaculík, J., ZÁKLADY MARKETINGU. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003



obrázek 4: Průběh životního cyklu výrobku <sup>4</sup>

První stádium zavádění výrobku na trh je klíčovou etapou. Tato etapa rozhoduje o budoucnosti výrobku. Klíčovým úkolem této fáze je upozornit potenciálního spotřebitele na daný výrobek a přesvědčit jej, aby daný výrobek vyzkoušel, dále nalézt optimální odbytové cesty. Pro toto stádium je charakteristická vysoká míra podnikatelského rizika, vysoké náklady a malé výnosy.

Další období je označováno jako stádium růstu. Jedná se o nejdynamičtější období, kdy dynamika prodejů i zisku neustále roste. Účinnost propagace se začíná výrazněji projevovat. V tomto stádiu také začínají pronikat na trh nové výrobky konkurenčních podniků, které jsou přilákáni možnostmi dobrého odbytu a nadějí na dosažení velkých zisků.

Pro období zralosti produktu je charakteristický pokles tempa růstu prodeje i zisku, zvyšují se náklady na stimulaci poptávky. Podnik má v této fázi možnosti prodloužit tržní životnost výrobku:

- nalezením nových segmentů trhu pro svůj výrobek,
- modifikací výrobku zlepšením jeho kvalitativních parametrů za účelem rozšíření možnosti využití daného výrobku nebo změnou designu,
- větší podporou odbytu: změna propagace, aktivní stimulací prodeje.

Úpadek je období spojené s prudkým poklesem prodeje. V této situaci má podnik dvě možnosti: buď prodej ukončit a zaměřit se na jinou oblast, která umožní lepší využití zdrojů, nebo setrvat na původním trhu ve snaze vytěžit jej v maximální možné míře.

<sup>4</sup> Foret, M., a kol., *MARKETING ZÁKLADY A POSTUPY*. Praha: Computer Press, 2001

---

## 2.1.2 Výrobek určený pro export

Podnik, který se rozhodne vyvážet své výrobky na zahraniční trh musí brát na zřetel specifické požadavky, které jsou s tímto cílovým trhem spojeny.

Obecně musí výrobek pro export zohledňovat:

- místní požadavky z hlediska kultury, tradic, a náboženství,
  - místní zákony a předpisy z hlediska technického, bezpečnostního, zdravotního, hygienického, ekologického atd.. (Pramen: Buchta, M., 2005, s. 77)

Pro názornou ilustraci lze uvést strojírenský výrobek, který musí splňovat tyto specifika:

- dodání návodů k obsluze v tamním jazyce, popř. ve světovém jazyce, tam používaném,
- dodání základní nebo rozšířené sady náhradních dílů,
- dodání výrobku v podobě, která bude vyhovovat místním klimatickým podmínkám,
- provedení pro jiné elektrické napětí a frekvenci.

Podnik, který se rozhodne vyvážet své výrobky na zahraniční trh musí brát na zřetel specifické požadavky, které jsou s cílovým trhem spojeny.:

## 2.2 Cena

Důležitou část marketingového mixu tvoří cena jako vyjádření množství peněžních jednotek, které musí zákazník obětovat na získání daného produktu. Vyjádření hodnoty daného produktu může mít podobu peněžní i nepeněžní, tzv. barter neboli směna za jiné zboží nebo službu.

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro podnik zdroj příjmů. Všechny ostatní jeho složky, jako jsou výrobek, distribuce i marketingová komunikace, tvoří naopak náklady. Proto je pro podnik velice důležité správné stanovení ceny, které pokryje nejenom výrobní náklady, ale také náklady na propagaci a distribuci daného výrobku. Podnik by měl také brát v potaz změny, k nimž na trhu během času dochází.

### 2.2.1 Postup při tvorbě ceny nového výrobku

Při tvorbě nového výrobku se předpokládá tento obecný rámcový postup:

- určení nákladů na výrobek,



- 
- zjištění poptávky,
  - zjištění konkurenčních cen, resp. cen substitutů,
  - výběr metody pro stanovení ceny,
  - návrh ceny,
  - ověření ceny na trhu,
  - eventuální korekce ceny v návaznosti na předchozí bod. (Pramen: Buchta, M., 2005, s. 173)

### **2.2.2 Faktory ovlivňující výši ceny**

Stanovení ceny je ovlivněno řadou faktorů, které přímo či zprostředkovaně ovlivňují cenu i celý marketingový mix. Faktory členíme do dvou skupin:

- vnitřní faktory, které může organizace sama ovlivnit (cíle podniku, organizace cenové politiky, marketingový mix a diferenciací výrobků, náklady),
- vnější faktory, které vyjadřují spojení s okolím (tržní poptávka po výrobku, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření vládních orgánů).

### **2.2.3 Metody stanovení ceny**

Podniky mohou využívat odlišných přístupů k tvorbě cen. Základní cena je pak upravována pomocí různých přírůzků, sraček, rabatů na konečnou prodejní cenu.

Mezi hlavní metody stanovení cen patří :

- metoda založená na nákladech,
- stanovení ceny na základě poptávky,
- stanovení ceny na základě cen konkurence,
- stanovení cen z marketingových cílů podniku,
- stanovení cen na základě vnímané hodnoty. (Pramen: Vaculík, J., 2001, s. 141)

### **Metoda založená na nákladech**

Stanovení ceny na základě nákladů je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Tato metoda spočívá v aplikaci různě modifikovaných kalkulačních

---

postupů, které jsou obecně založeny na vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek. Výhody této metody jsou její jednoduchost a relativně snadná dostupnost podnikových údajů.

## **Stanovení ceny za základě poptávky**

Tvorba cen na základě poptávky je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základním principem tohoto způsobu tvorby cen je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, a to i tehdy, jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Znamená to založit tvorbu cen nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel. Náklady sestávají cenotvorným faktorem až v tom případě, kdy spotřebitel přisoudí výrobku příliš malou hodnotu, která by neumožnila dosáhnout odpovídající zisk.

## **Stanovení cen na základě cen konkurence**

Tato metoda vychází z předpokladu, že podnik může za výrobky srovnatelné s konkurenčními požadovat také srovnatelné ceny. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh, horním limitem dosažitelných cen. Takto stanovená cena je základem pro vymezení přijatelné výše nákladů, tj. také výše, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku. Tato metoda je vhodná zejména tehdy, vstupují-li podniky na nové trhy, kde se střetávají zájmy velkého počtu stejně silných konkurentů a když jsou ceny tvořeny pod vlivem trhu relativně nasyceného různými druhy podobných výrobků.

## **Stanovení cen z marketingových cílů firmy**

Podnik musí tvořit cenu v souladu s cíli, kterých chce dosáhnout na svém cílovém trhu, v rámci řešení svého marketingového mixu. Čím jednoznačnější budou cíle podniku, tím snazší pak bude určování ceny. Při určování ceny může podnik sledovat některý z následujících cílů: přežití, maximalizace běžného zisku, běžných příjmů, obratu, využití trhu.

## **Stanovení cen na základě vnímané hodnoty**

Za rozhodující faktor při této metodě se považuje hodnota, jak ji vnímá zákazník, a ne jednotkové náklady. Podnik, který uplatňuje tuto taktiku, musí mít přesně zjištěno a

---

propočteno, kolik jsou její zákazníci ochotni za výrobky maximálně zaplatit, jak velký bude jeho obrat a zda bude možno takovýto projekt možno realizovat.

## 2.2.4 Cenové strategie

Cenová strategie podniku vyplývá z celkové podnikové strategie. V současné době se používají čtyři druhy cenových strategií.

Jsou to:

- *orientace na nízké náklady* – spočívá na zásadě snižování nákladů při zvyšování objemu výroby, využívání úsporných technologií a zamezování vzniku neracionálních nákladů. Bohužel tento přístup v určitém směru omezuje hospodářskou činnost podniku: vyráběný sortiment se zužuje, podnik se orientuje na standardní výrobky, klesá počet modifikací a zprůměrnují se technickoekonomické parametry,
- *orientace na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi* – výrobek má být obohacen o jedinečné rysy, týkající se jak kvality a technologických parametrů, tak dobře fungující prodejní sítě a prodejního servisu, zvýšené náklady s tím spojené uhradí spotřebitel ve zvýšené ceně,
- *kombinovaná strategie* – orientuje výrobce na využití výhod obou předcházejících, tj. nízkých nákladů a unikátních vlastností výrobků. Vějíř cen při použití této strategie se rozevírá. Podnik, dosahující relativně nízkých nákladů při výrobě zboží unikátních vlastností, má možnost měnit své ceny podle vývoje tržní situace,
- *strategie přizpůsobování* – umožňuje existenci širokého vějíře cen, od nízkých až po vysoké. Tato strategie pracuje s dvojitým způsobem cenové tvorby. V určitých případech se podniky orientují na průměrnou úroveň cen dosahovanou v daném oboru. Jindy na adaptaci cenových struktur a úrovní cenových výkyvů, a to i když se ceny v oboru pohybují nahoru i dolů. (Pramen: Foret, M. a kol., s. 94)

---

## 2.3 Distribuce

Distribuce neboli distribuční cesty jsou další neoddělitelnou součástí marketingového mixu. Velké množství výrobců své zboží konečným uživatelům přímo neprodává. Využívá služeb tzv. marketingových zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává od místa vzniku do místa určení, tj. místa, kde bude spotřebován či užíván. Rozhodování o distribučních cestách patří mezi významné rozhodovací problémy, kterými se management podniku zabývá. Volba správné distribuční cesty ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí.

Distribuci ovšem nelze chápat pouze jako pohyb zboží ve fyzické stavu, nýbrž jako souhrn hmotných i nehmotných toků, které k distribuci patří a které dohromady vytvářejí konkrétní distribuční systém.

Součástí distribuce jsou:

- procesy fyzického přemístění – smyslem distribuce je dopravit správný výrobek ve správný čas na správné místo. Fyzická distribuce zahrnuje přepravu, skladování a řízení zásob,
- změny vlastnických vztahů – v průběhu distribučního procesu dojde alespoň jednou ke změně vlastnických vztahů k výrobku v případě přímého prodeje. V případě nepřímého prodeje výrobek na cestě ke spotřebiteli prodělává několik vlastnických změn,
- doprovodné (podpůrné) činnosti – zde se jedná zejména o sběr marketingových informací, reklamu, pojištění, úvěrování, apod. Přestože tyto činnosti s předchozími procesy bezprostředně nesouvisejí, spolu vytvářejí podmínky pro jejich hladký průběh. Všechny tyto činnosti zajišťují a vykonávají buď výrobci sami anebo různé organizace, které pak vytvoří tzv. distribuční síť. (Pramen: Vaculík, J., 2001, s. 151)

Distribuční síť tvoří rámec pro výkon těchto základních funkcí: nákup, prodej, skladování, doprava, financování pohybu zboží, přebírání rizika, poskytování marketingových informací.

Distribuční síť tvoří tři skupiny nezávislých subjektů: výrobci, distributoři (maloobchodníci a velkoobchodníci) a organizace, které se specializují na výkon podpůrných činností.

---

### 2.3.1 Výběr distribučních cest

V oblasti distribuce výrobních prostředků převažují zejména přímé distribuční cesty, především v případě dodávek surovin a materiálů, součástek a polotovarů, strojů a složitých zařízení vyrobených na zakázku, nebo při dodávkách strojů a zařízení, které vyžadují speciální servis a poradenství. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje v případě prodeje průmyslových výrobků zpravidla jeden mezičlánek typu prostředníka, často průmyslový velkoobchod nebo specializovanou firmu.

Pro většinu spotřebního zboží je charakteristické využívání nepřímých obchodních metod. V oblasti distribuce spotřebního zboží se zpravidla lze setkat s další distribuční cestou, která zahrnuje maloobchod, velkoobchod a další obchodní mezičlánky. Přímá distribuční cesta není příliš obvyklá. Využívá se zejména u výrobků, které podléhají rychlé zkáze, u některých kosmetických výrobků a výrobků pro domácnost a u výrobků, které jsou nabízeny prostřednictvím zásilkového prodeje a internetu.

V oblasti distribuce je často využívána jedna ze tří základních strategií:

- *intenzivní distribuce*, která je specifická prodejem prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti, jedná se o širokou distribuci, která je vhodná pro běžné rychloobrátkové zboží, které je díky intenzivní distribuci snadno dostupné a zvolená strategie umožňuje rychle získat vysoký podíl na trhu a realizovat vysoké objemy prodeje, bohužel je tato distribuce značně nákladná a vyžaduje velmi dobrou spolupráci s obchodními řetězci,
- *selektivní distribuce*, představuje prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost prodávat výrobek nezískává každý prodejce, ale výrobce si vybírá ty, kteří splňují náročné kvantitativní požadavky (na velikost, objem, prodejní obrat) a kvalitativní požadavky (na kvalitu poskytovaných služeb, image), tato strategie je používána především pro značkové výrobky a při prodeji zboží dlouhodobé spotřeby,
- *výhradní distribuce* je takový způsob distribuce, kdy zboží je prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst (často i jednoho distributora), která získávají exklusivitu obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti, výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat konkurenční výrobky. (Pramen: Buchta, M., 2005, s. 173)

---

Faktory ovlivňující výběr distribučních cest:

- výrobek, jeho charakter a průběh životního cyklu, rozměry, hmotnost, technická úroveň, stupeň standardizace, hodnota výrobku atd.,
- dodavatelské výrobní podniky, jejich výrobní kapacity a rozmístění, úroveň fyzické distribuce, technologické, finanční, materiálové a personální možnosti,
- trhy, jejich charakteristika (kdo je náš zákazník a jaké má potřeby a požadavky na výrobky a služby), jejich počet, místo a doba nákupu, (kde, kdy a jak se nakupuje), jejich velikost, nákupní chování a zvyklosti spotřebitelů a uživatelů,
- distribuční mezičlánky, jejich hustota a dostupnost, jejich specializace, technická vybavenost, úroveň a šíře poskytovaných služeb,
- faktory prostředí, hospodářské a sociální poměry v dané zemi, existující právní omezení, poskytované finanční služby, míra úspor obyvatelstva, geografické rozložení a hustota obyvatelstva. (Pramen: Boučková, J. a kol., 2003, s. 213)

Rozhodování o výběru distribuční cesty předpokládá nutnost respektovat podmínku účinného dosažení cílového trhu a podmínku optimálního uspokojení zákazníků na cílovém trhu.

K výběru nejefektivnější distribuční cesty dochází až po zhodnocení všech alternativních možností.

## **2.4 Marketingová komunikace - propagace**

Dalším významným prvkem marketingového mixu je soubor činností, které jsou zahrnuty pod pojmem „promotion“. Jeho podrobné vymezení a členění je uvedeno v následující kapitole.

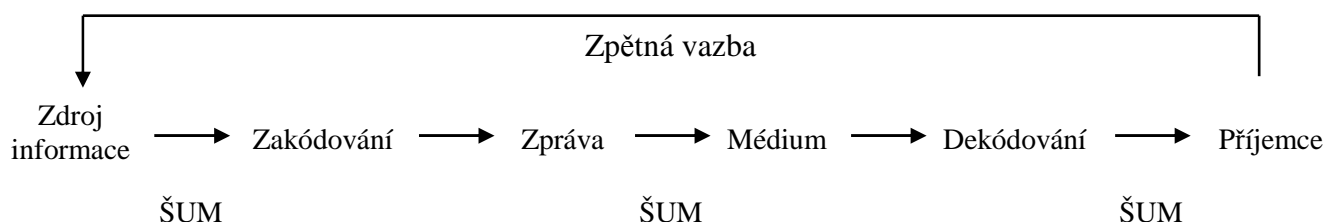
---

## 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V marketingovém přístupu nejde pouze o výrobu produktu, ale rovněž také o vyvolání zájmu zákazníků a co nejlépe jej představit. Úlohou marketingové komunikace je vyvolání zájmu o podnik a jeho produkci, udržení stávajících zákazníků, ovlivnění jejich nákupního chování a získání nových zákazníků.

### 3.1 Komunikační proces

Komunikační proces je procesem sdílení určitých informací, který ovlivňuje chování a odstraňuje či snižuje nejistotu na obou komunikujících stranách. Tento proces lze členit na následující fáze popsané v následujícím schématu.



obrázek 5: Schéma procesu komunikace <sup>5</sup>

Hlavní účastníky tohoto komunikačního procesu představují autor dané informace a její příjemce. Autor informace chce svoji myšlenku sdělit jednomu nebo více příjemcům. K nástrojům, jichž používá při této komunikaci mezi dvěma partnery tedy dochází tehdy, jestliže autor informace vyšle zprávu, příjemce tuto zprávu zachytí a autor i příjemce dospějí ke sdílenému názoru. Komunikační proces tedy sestává z vyslání určité zprávy, jejího zakódování, dekódování, reakce (odezvy) a zpětné vazby. Poslední leč značně nebezpečnou složkou komunikačního procesu je šum, který správnou komunikaci ohrožuje vždy a všude.

Marketingová komunikace by proto měla mít následující stadia:

- identifikace cílových příjemců,
- stanovení požadované odezvy (reakce zákazníků),
- volba typu zprávy,
- volba informačního média (sdělovacího prostředku),

---

<sup>5</sup> Vaculík, J., ZÁKLADY MARKETINGU. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

- volba mluvčího (reprezentující osoby),
- zpětné získávání informací. (Pramen: Vaculík, J., 2001, s. 171)

## 3.2 Základní formy komunikace

Existují dvě základní formy komunikace:

- neosobní (masová),
- osobní. (Pramen: Boučková, J. a kol., 2003, s. 222)

*Masová (neosobní) komunikace* umožňuje předání informace velké skupině potenciálních i současných zákazníků přibližně ve stejný okamžik. Významnou výhodou masové komunikace je schopnost oslovit značné množství lidí ve velmi krátkém časovém horizontu, schopnost pružně reagovat na změnu a relativně nízké náklady na oslovenou osobu. Nevýhodou jsou velmi vysoké absolutní náklady a řada problémů, způsobených fyzickou nepřítomností komunikujících stran.

*Osobní komunikace* se uskutečňuje buď mezi dvěma, nebo několika málo osobami. Předností je fyzická přítomnost obou stran, která zvyšuje účinek komunikace, možnost sledovat reakci druhé strany hned na místě, možnost získání větší důvěry zákazníka. Nevýhodou jsou vysoké náklady na oslovenou osobu a malý počet zákazníků oslovených prodejcem.

## 3.3 Prvky komunikačního mixu

Mezi prvky komunikačního mixu se řadí:

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	PUBLIC RELATIONS	OSOBNÍ PRODEJ
Tištěné a vysílané reklamy	Soutěže, hry, loterie	Články v tisku	Prezentace při prodeji
Vnější vzhled balení	Prémie a dary	Projevy	Prodejní setkání
Přílohy v balení	Vzorky	Semináře	Telemarketing
Katalogy, brožury	Veletrhy a výstavy	Výroční zprávy	Stimulační programy
Plakáty a letáky	Kupóny	Charitativní dary	Vzorky
Přetiskované reklamy	Rabaty	Sponzorství	Prodej na výstavách



Plakátovací tabule	Obchodní známky	Publikace	Osobní prodej
Symboly a emblémy	Úvěry s nízkým úrokem	Styky se společnostmi	
Reklamní tabule	Předvádění výrobků	Identifikační média	
Materiály posílané poštou			

**tabulka 1: Prvky komunikačního mixu** <sup>6</sup>

V posledním období se k nim často přiřazuje jako samostatná složka také přímý marketing (direct marketing).

V odborné literatuře se v současné době můžeme také setkat s prvkem „Zážitky a události“, který rozšiřuje stávající prvky komunikačního mixu.

### 3.3.1 Reklama

Pojem reklama je možno definovat jako určitou záměrnou a neosobní formu komunikace podniku se zákazníkem prostřednictvím různých médií s cílem informovat potenciálního zákazníka o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod. a následně pomocí racionálních či emocionálních argumentů vzbudit jeho zájem o daný výrobek. Jejím úkolem je také působení na současné zákazníky, aby koupili daného produktu opakovali.

### Formy reklamy

Z hlediska životního cyklu výrobku lze dělit reklamu na tři základní typy:

- *reklama zaváděcí (informativní)* – hlavním záměrem tohoto typu reklamy je seznámit a poskytnout základní informace spotřebiteli o nově zaváděném produktu na trh,
- *reklama přesvědčovací* – nalézá své uplatnění především ve druhé fázi životního cyklu – fázi růstu, kdy si výrobek získal určitou pozici na trhu a cílem tohoto typu reklamy je tuto pozici upevnit, či dokonce zvýšit jeho tržní podíl,
- *reklama připomínací* – je důležitá především pro třetí fázi – tj. zralost výrobku. Výrobek je na trhu dostatečně zavedený a známý, ale přesto je velice důležité připomínat zákazníkům jeho existenci na trhu, udržovat jej stále v podvědomí spotřebitele. Zároveň

<sup>6</sup> Vaculík, J., ZÁKLADY MARKETINGU. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

---

může tato reklama posilovat přesvědčení spotřebitele, že jeho kupní rozhodnutí bylo správné.

Z hlediska objektu rozdělujeme reklamu na dva základní typy:

- *výrobová reklama* – je klasickou formou reklamy na výrobek nebo službu. Hlavním úkolem této reklamy je zdůraznit výhody a přednosti daného výrobku či služby,
- *institucionální (podniková) reklama* – podporuje koncepci, myšlenku, dobrou pověst společnosti, podniku, osoby nebo místa, používají ji obory nebo odvětví, kdy charakter produktu neumožňuje použít výrobovou reklamu, tento typ reklamy může působit na zvyšování image společnosti nebo osoby. (Pramen: Foret, M., a kol., 2001, s. 123)

## **Reklamní kampaň**

Reklamní kampaň je charakterizována jako systematický plánovitý proces prezentace reklamních sdělení, která mají být předána spotřebiteli prostřednictvím vybraných médií. Její struktura pak může obsahovat různý počet etap podle toho, čemu pracovníci agentur dávají přednost – detailnějšímu členění celého procesu, nebo spíše komplexnímu pohledu. V každém případě však musí plán obsahovat:

- specifikaci cílů reklamní kampaně,
- stanovení jejího rozpočtu,
- vymezení cílové skupiny,
- vypracování obsahu sdělení,
- výběr médií,
- hodnocení reklamní kampaně. (Pramen: Boučková, J. a kol., 2003, s. 227)

## **Komunikační kanály**

K rozšíření informačního sdělení, které je součástí každé reklamy, lze využít těchto komunikačních kanálů:

- média – jejich využití je právě doménou reklamy,
- komunikace prostřednictvím výrobku – jeho vzhledu, designu, obalu, atd.,
- komunikace prováděné prodejcem v přímém kontaktu se zákazníky – tzv. komunikaci z očí do očí,

- komunikace probíhající mezi zákazníky samotnými, kteří si sdělují své zkušenosti s výrobkem – často se o nákupu výrobku rozhodujeme na základě toho, že o něm pochvalně mluví náš známý, kolega, soused. (Pramen: Vaculík, J., 2001, s. 176)

## Charakteristiky hlavních druhů médií

MÉDIUM	VÝHODY	NEVÝHODY
Noviny	Pružnost, včasnost, dobré pokrytí místního trhu, široké působení, vysoká důvěryhodnost	Krátká životnost, špatná jakost tisku, nízká četnost jednoho výtisku
Televize	Kombinuje obraz, zvuk a pohyb, apeluje na smysly, velká pozornost při sledování, velký dosah	Vysoké absolutní náklady, přeplněnost, přelétavá pozornost, menší selektivita příjemců
Adresné zásilky	Volitelnost příjemců, pružnost, žádná konkurence stejného média, osobní oslovení	Poměrně vysoké náklady, pověst nevyžádaného reklamního materiálu
Rozhlas	Masové použití, vysoká geografická a demografická selektivita, nízké náklady	Pouze zvuková prezentace, nižší pozornost než televize, nestandardizované vyhodnocování sledovanosti, přelétavá pozornost
Časopisy	Vysoká geografická a demografická selektivita, důvěra a prestiž, vysoká jakost tisku, dlouhá životnost, vysoká četnost jednoho výtisku	Dlouhá čekací doba při nákupu inzertní plochy, část neprodaných výtisků, žádná záruka umístění
Venkovní reklama	Pružnost, velký počet opakovaných působení, nízké náklady, malá konkurence	Nemožná volitelnost příjemců, omezení výtvarného řešení
Žluté stránky	Výborné pokrytí, vysoká důvěra, velký dosah, nízké náklady	Vysoká konkurence, velká časová prodleva mezi zakoupením a působením, omezení tvůrčího přístupu
Bulletiny	Velmi vysoká selektivita, úplná kontrola rozesílání, možnost interaktivního působení, relativně nízké náklady	Náklady se mohou vymknout kontrole
Brožury	Pružnost, úplná kontrola nad rozesíláním, možnost dramaturgie sdělení	Nadměrná produkce vede k vysokým nákladům

Telefon	Velké množství uživatelů, možnost osobního rozhovoru	Poměrně vysoké náklady i při využití dobrovolníků
Internet	Vysoká selektivita, interaktivnost, relativně nízké náklady	Poměrně nové médium s malým počtem uživatelů v některých zemích

tabulka 2: Přehled výhod a nevýhod reklamních prostředků <sup>7</sup>

### 3.3.2 Podpora prodeje

Mezi nástroje, které reklamu doplňují a které nad ní dokonce v některých zemích převažují, patří podpora prodeje. Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím, anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky.

Většina činností se však provádí nepravidelně a je zaměřena na dosažení okamžitých, krátkodobých efektů (zvýšení obratu prodeje). Z toho můžeme vyvodit charakteristické vlastnosti podpory prodeje:

- používá přímý stimul nebo výhodu. Každý si je vědom, že když se bude chovat požadovaným způsobem, získá určitou výhodu,
- stimul musí působit velmi intenzivně na rozhodování a chování příjemce. Takovým stimulem je např. nabídka výhodnější ceny, zboží zdarma nebo peněžité výhry v soutěži. Využívá se zde jednoho z nejsilnějších apelů – apelu na úsporu peněz, na získání peněz nebo něčeho robotného,
- působí téměř okamžitě po vyhlášení. Většinou se toho dosahuje časovým omezením platnosti výhodné nabídky nebo činnosti. Příjemce je nucen reagovat do určitého data nebo v určeném ne příliš dlouhém období, aby získal výhodu,
- ve většině případů má i krátkodobou účinnost na rozdíl od reklamy a public relations. Po odeznění výhodné nabídky se chování a rozhodování příjemce podpory prodeje často vrací do původní polohy.

Podpora prodeje však v sobě skrývá i určité nevýhody či rizika:

- při jejím použití může dojít k poškození image podniku tím, že např. při příliš častých přechodných slevách lze u zákazníků vyvolat dojem nízké kvality výrobků,

<sup>7</sup> Kotler, P., MARKETING MANAGEMENT. Praha: Grada, 2001

- 
- poskytují-li se speciální nabídky (např. výhry, množstevní slevy, kupóny atd.) příliš často, mohou se spotřebitelé rozhodnout, že zboží přestanou nakupovat za běžné ceny a že si počkají až na období, kdy se výhody budou znovu poskytovat,
  - podpora prodeje také může odradit spotřebitele od koupě nabízených výrobků tím, že si je budou kupovat pouze kvůli výhodnosti nabídky a ne kvůli kvalitě a užitku, které nabízejí či poskytují. Krátkodobě se tedy objem prodeje podstatně zvětší, po skončení podpory prodeje se však spotřebitelé mohou vrátit k používání výrobků konkurenčních.

## Nástroje podpory prodeje

Z hlediska podpory prodeje zaměřené na konečného spotřebitele se používají následující nástroje:

- *kupóny* – certifikáty, které nabízejí určitou slevu z ceny nakupovaného výrobku či služby,
- *vzorky zdarma* – používají se u nových výrobků s cílem stimulovat vyzkoušení nového výrobku,
- *refundace, rabaty* – na základě předložení důkazu o nákupu určitého výrobku získává spotřebitel částku, částečně uhrazující cenu výrobku,
- *prémie* – jedná se o výrobek nabízený zdarma nebo za minimální cenu jako odměna za nákup určitého výrobku,
- *cenově výhodná balení* – spotřebitel obdrží výrobek za výhodnou cenu za kus nebo váhovou jednotku při nákupu většího množství, např. 2 balení za cenu 1 atd.,
- *spotřebitelské soutěže* – fungují na různých principech např. projevení tvůrčích schopností spotřebitele, sbírání čárkových kódů, nebo podobných symbolů z obalů výrobků, hlavním cílem je zvýšit nákup určitého výrobku či upozornit na daný podnik,
- *předvedení výrobku* – předvedení zacházení s výrobkem, jeho fungování za účelem stimulování jeho vyzkoušení nebo nákupu,
- *dárky* – spotřebitelé dostávají dárky za realizaci nákupu v určitém množství nebo čase,
- *referenční dárky* – dárky pro zákazníky, kteří přivedli podniku nové zákazníky,
- *výstavní zařízení a materiály v místě prodeje* – jedná se např. o poutače ve výkladních skříních, výstavní stojany atd.,

- 
- *prodejní výstavy* – jsou události, kde se soustřeďuje nabídka a poptávka. Výrobci mají příležitost nejen prodávat své výrobky, ale i prezentovat se s novými výrobky, mohou zde zjistit, jaký je o ně zájem nebo případně prodávat je za výhodnou zaváděcí cenu.

Z hlediska podpory prodeje zaměřená na firmy (prostředníky na distribuční cestě) nebo na jejich prodejce se používají následující nástroje:

- *obchodní výstavky a mítinky* – jeden nebo více výrobců pozve prostředníky ke společnému setkání, kde se vystavují výrobky a vysvětlují se jejich vlastnosti, užitek, způsob zacházení,
- *training* – je v zájmu výrobce, aby pravidelně a aktuálně zajišťoval proškolení prodejního personálu svých prostředníků,
- *obchodní příspěvky, speciální nabídky* – prostředníci získávají slevu za provedení konkrétních činností (za platbu předem, do určitého data nebo v hotovosti atd.) nebo za nákup v určitém časovém období,
- *výstavní zařízení v místě prodeje* – výrobce nebo velkoobchod poskytuje maloobchodu hotová výstavní zařízení pro uložení a vystavení svých výrobků,
- *peněžité odměny* – prostředníci a jejich prodejci získávají peněžité odměny za prosazování a zvláštní pozornost, kterou věnují značce určitého výrobce,
- *prodejní soutěže* – pokud prostředníci dosáhnou určité úrovně prodejního výkonu (prodej v kusech nebo obratu), dostanou od výrobce peněžité příspěvky nebo jiné odměny,
- *zboží zdarma* – např. maloobchod za prodej předem stanoveného množství výrobků získá jeden zdarma,
- *příspěvky za předvedení výrobku* – velkoobchod nebo maloobchod dostane část výrobků zdarma za to, že ho při prodeji předvádí zákazníkům,
- *dárky* – prostředníci dostávají dárky za to, že obchodují s určitými výrobky nebo za předvádění určitých činností, které upřednostňují danou značku. (Pramen: Foret, M., a kol., 2001, s. 127)

### 3.3.3 Public relations

Public relations představuje plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů podniku s klíčovými skupinami veřejnosti.

---

K základním kategoriím klíčových skupin se počítají:

- vlastní zaměstnanci organizace,
- její majitelé, akcionáři,
- dodavatelé,
- finanční skupiny, především investoři,
- sdělovací prostředky,
- místní obyvatelstvo,
- místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady,
- zákazníci. (Pramen: Foret, M., 1997, s. 77)

Vzájemný vztah podniku s těmito skupinami vychází buď z organizační roviny (mají přímý vliv na chod podniku), z ekonomické roviny (vliv prostřednictvím trhu) nebo z politické roviny (prostřednictvím legislativy a regulace).

Podstatnou komunikační předností public relations je jejich důvěryhodnost. Tím mohou snáz ovlivnit především řadu perspektivních zákazníků, kteří se záměrně vyhýbají vlivu reklamy a obchodníků. Mohou také především představovat velmi účinný a zároveň ekonomicky přijatelný a dostupný prostředek propagace podniku i konkrétního produktu.

Public relations využívají širokého dosahu sdělovacích prostředků. Základem je publicita v podobě zpravidla neplacených zpráv v mas-médiích. Touto cestou se má dosáhnout dobrých vztahů s veřejností, resp. vysvětlování nepříjemných, dobré pověsti podniku škodících událostí a katastrof. Public relations jsou zpravidla nejpoužívanější právě v krizové situaci (havárie, kalamity či skandály), kdy ji mají zachránit v očích veřejnosti a vysvětlit, co se ještě vysvětlit a zachránit dá.

Obecně publicita zahrnuje jakoukoli samovolnou, neovlivněnou pozornost novinářů a sdělovacích prostředků dané organizaci. Pochopitelně i tu nežádoucí, o čemž sdělovací prostředky rády informují. Publicita v rámci public relations však představuje vlastní aktivní přístup podniku. Podnik může v předstihu a pravdivě informovat novináře, aby se tak předešlo fámám a nepřesným informacím, poškozujícím jeho dobré jméno.

Globálním cílem public relations je tedy vybudovat v dlouhodobějším časovém horizontu příznivý image podniku, jeho goodwill, reputaci, renomé, dobrý zvuk, resp. souhrnnou corporate identity (podnikovou identitu), která by stmelovala podnik uvnitř

---

(vybudování jednotného hodnotového systému, vizuálního stylu) a zároveň posilovala jeho vnější prezentaci.

## **Nástroje public relations**

Komunikace mezi podnikem a médii:

- tiskové konference,
- placené články,
- rozhovory.

Komunikace mezi podnikem a veřejností:

- informační letáky,
- direct mail,
- sponzorství,
- charita.

Komunikace mezi podnikem a distributory:

- soutěže,
- speciální nabídky,
- informační setkání,
- rozesílání informací.

Komunikace mezi podniky navzájem:

- semináře a školení,
- výměnné exkurze.

Komunikace uvnitř podniku:

- ankety,
- školení,
- firemní časopisy.

Bohužel lze konstatovat, že public relations jsou v ČR ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu (tzn. s reklamou, osobním prodejem a podporou prodeje) stále ještě mnohem méně známy a v důsledku toho i méně využívány.



---

### 3.3.4 Osobní prodej

Osobní prodej je efektivním nástrojem, především v situaci, kdy se vytváří preference spotřebitelů. Zejména díky bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem efektivněji než běžná reklama ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o výhodách a přednostech produktu. Samozřejmou součástí osobního prodeje by také mělo být poskytnutí návodu a instrukcí, jak produkt používat.

K přednostem osobního styku patří právě mnohem efektivnější komunikace mezi partnery. Prodávající se může osobně seznámit s reakcemi (názory, potřebami, zábranami) zákazníků a po sléze na ně reagovat. Dále také možnost komplexní prezentace produktu, jeho předvedení, důkladné, názorné a praktické seznámení zákazníka s jeho používáním.

Bohužel dosah působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně menší a především velice nákladný. Dalším negativem je horší kontrola prodejců v jejich působení a obsahu sdělení. Omyly a chyby jednoho prodávajícího mohou podstatným a dlouhodobým způsobem poškodit celkové jméno a image podniku.

Tento způsob prodeje je typický pro některé druhy zboží dlouhodobé spotřeby (proslulý je zejména u švédských vysavačů Electrolux) a služeb (pojišťovny). Rozšířený je také při prodeji mezi výrobcí a případně distributory průmyslového zboží (business-to-business), kdy každý produkt je komplexem, často vzniklým na zakázku.

Zvláštní případ osobního prodeje představuje multilevel marketing, u nás označovaný jako strukturní obchod či víceúrovňový marketing. Jedná se o přímý prodej prostřednictvím distribuční sítě nezávislých distributorů, postupně přijímajících a zaučujících své další spolupracovníky, prodejce. Jejich příjmy se odvozují z úsporných nákladů na jejich činnost, ale především z rozdílů mezi maloobchodními a velkoobchodními cenami. Tento způsob osobního prodeje u nás využívají zejména firmy Oriflame, Lux, Avon, Just atd..

Osobní prodej by měl být prováděn především citlivě a také ohleduplně. Oslovený zákazník by neměl mít pocit oběti, vydané obchodníkovi na milost a nemilost. Prodejce by neměl působit nátlakově, nýbrž by se měl vžít do role zasvěceného informátora, který podává informace, vysvětluje a předvádí produkt. Důležité je také, aby prodávající přistupoval k zákazníkovi minimálně jako k rovnocennému partnerovi, jehož názor má pro prodejce resp. pro daný podnik velkou cenu.

---

### 3.3.5 Přímý marketing

Zacílený, přímý (relační) marketing, vycházející z co nejpřesnější segmentace trhu, koncentrace na přesný segment a jasně deklarovanou optimální pozici, představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace. Vychází se zde ze známé skutečnosti, že je pro nás nejméně pětkrát snadnější nabídnout a prodat produkt existujícímu zákazníkovi než novému. Tyto podoby marketingu se označují jako direct marketing či direct response marketing.

Přímý marketing představuje interaktivní komunikační systém, využívající jednoho nebo více reklamních médií k efektivní (měřitelné) reakci v libovolné lokalitě, v každém místě. Zákazník už nemusí chodit na trh, ale naopak nabídka přijde za ním.

Do přímého marketingu řadíme:

- direct mail – obchodníci zasílají například letáky, vzorky, brožury, dopisy atd.,
  - telemarketing – s rozvojem telefonní sítě a služeb s ní souvisejících postupně vznikla možnost bezplatně uplatnit objednávky na výrobky nabízené v časopisech, katalogu atd.. Zákazníci mají možnost bezplatného volání nebo jsou přímo oslovováni firmou prostřednictvím telefonu,
  - elektronický prodej – prostřednictvím internetu či teletextu,
  - katalogový prodej – specializované obchody zasílají poštou své katalogy vybranému souboru zákazníků,
  - televizní, rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou atd..
- (Pramen: Foret, M., 1997, s. 84)

Velice perspektivním základem přímého marketingu je databáze informací o zákaznících (např. osobní údaje, záznamy předchozích nákupů prostřednictvím magnetických karet, reakce na zaslané nabídky atd.). Zde se potom hovoří o databázovém marketingu, který je základem dlouhodobého vztahu se zákazníkem a oboustranné komunikace.

Mezi výhody přímého marketingu řadíme:

- zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment,
- efektivnost komunikace a vytvoření osobnějšího vztahu,
- kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí na naši nabídku,
- operativnost realizace,
- názornost předvedení produktu,

- 
- dlouhodobost využívání, čím delší, tím lepší. (Pramen: Foret, M., a kol., 2001, s. 133)

V rámci přímého marketingu rozlišujeme marketing:

- *adresný*,
- *neadresný*.

V prvním případě lze pochopitelně vytvářet a doručovat marketingová sdělení mnohem přesněji. K neadresným formám přímého marketingu pak počítáme například letáky a tiskoviny, jež jsou doručovány zdarma do poštovních schránek nebo rozdávány na frekventovaných místech.

Přímý marketing je charakteristický přímou, nezprostředkovanou formou komunikace, která se při dnešní přesycenosti lidí reklamou, ukazuje všeobecně jako mnohem účinnější. A z důvodu, že přímý marketing přináší nový pohled na komunikaci mezi zákazníkem a vyrábějícím či prodávajícím podnikem, a nikoliv nové pojetí marketingu, je na místě zařadit ho do oblasti marketingové komunikace.

---

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STAVONA

Stavona, společnost s ručením omezeným, byla založena roku 1991. Od svého založení působí v oblasti zakázkové výroby:

- plastových oken a dveří,
- dřevěných oken a dveří,
- hliníkových oken a dveří,
- výloh,
- zimních zahrad,
- vnitřní a vnější parapety,
- rolet,
- žaluzií a clon,
- sítí proti hmyzu.



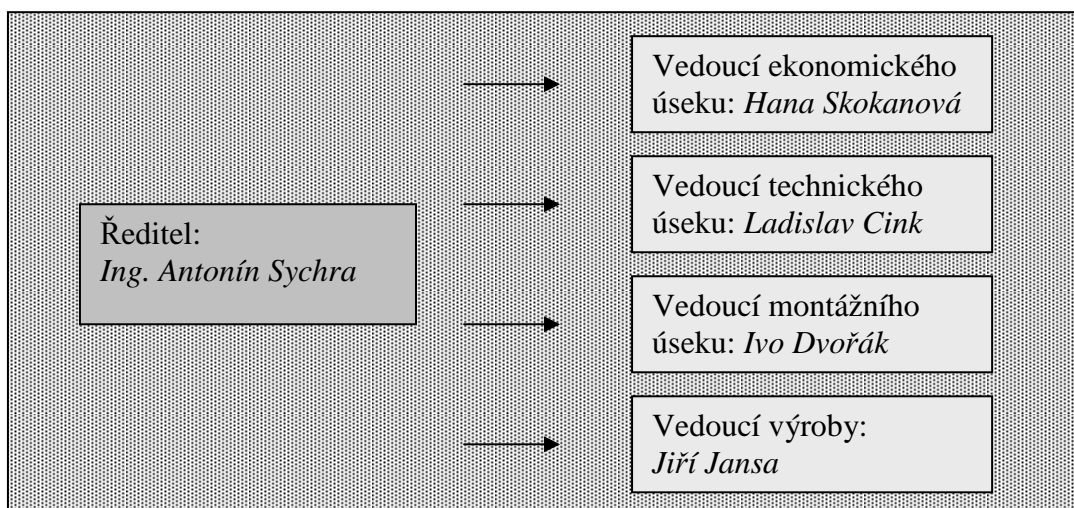
**obrázek 6: Výrobní hala společnosti Stavona**

Od doby vzniku se společnost značně rozrostla technicky, personálně i objemem výroby. Se svým ročním obratem cca 200 mil. Kč patří k významným výrobcům stavebních otvorových výplní na českém trhu.

Díky širokému sortimentu zboží, které společnost Stavona nabízí je také značně rozsáhlý okruh zákazníků a to z řad:

- individuálních stavebníků,
- stavebních podniků,
- podnikatelů,
- vlastníků bytových domů – bytových družstev.

O zákazníka a jeho zakázky se dnes ve firmě stará přes 80 fundovaných pracovníků, a to jak v úseku obchodním, výrobním, tak i montážním.



**obrázek 7: Vedení společnosti Stavona**

Společnost vedle své výrobní a prodejní činnosti poskytuje také pro své klienty bezplatně poradenskou pomoc v oblasti technického řešení výplní, zaměřování či případné technické konzultace s projektanty.

Společnost má celorepublikovou působnost, výroba probíhá ve špičkově zařízených výrobních prostorách v obci České Libchavy cca 5 km od Ústí nad Orlicí směrem na Hradec Králové. Zde sídlí také centrála společnosti (adresa: České Libchavy 177, Ústí nad Orlicí, PSČ 562 01)

Obchodní zastoupení lze také nalézt:

- v Praze,
- v Kolíně,
- v Pardubicích,
- v Boskovicích,
- v Liberci
- Pelhřimově.



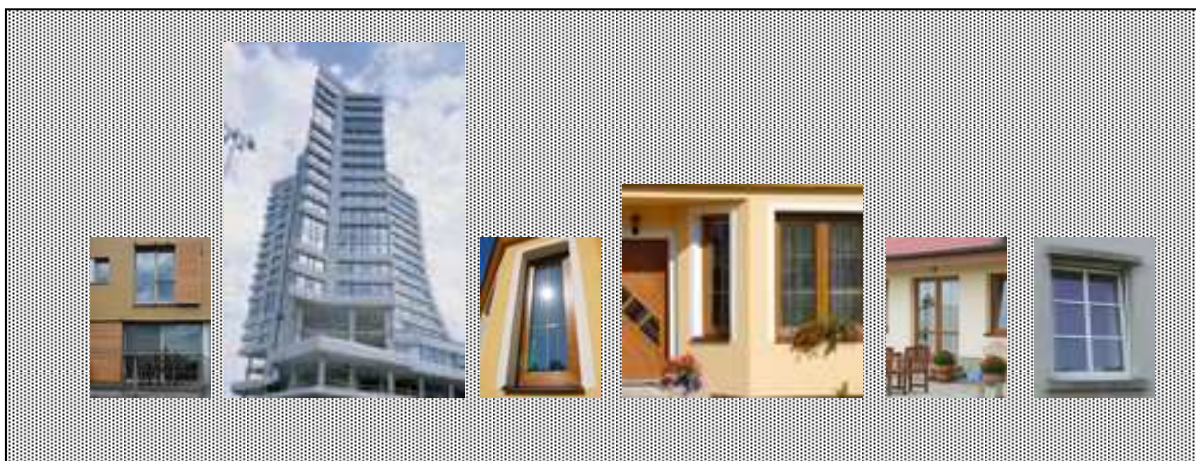
**obrázek 8: Centrála společnosti Stavona**

Protože středem zájmu společnosti Stavona je spokojenost zákazníků (orientace na spokojenost zákazníka se objevuje i v heslu společnosti: „spokojený zákazník – úspěšná firma“), klade důraz zejména na kvalitu a dlouhou životnost výrobků při zachování jejich plné funkčnosti. Výroba je realizována na moderních strojích, racionálně a v zaručené kvalitě. Proto se také po dlouhodobém procesu společnost stala držitelem certifikátu jakosti ISO 9001. Dále společnost v souladu s moderní evropskou politikou usiluje o zkvalitnění životního

---

prostředí a proto zavedla systém environmentálního managementu ISO 14001, který pomáhá firmě být ohleduplnou ke svému okolí.

Jak již bylo zmíněno, činnost společnosti Stavona v oblasti výroby a montáží značkových otvorových výplní se datuje na začátek devadesátých let. Za tuto dobu firma vyrobila přes 130 tisíc kusů oken, byly provedeny instalace na tisícovkách malých staveb a na stovkách staveb velkých. Část z realizovaných staveb jsou představeny v tomto obrazovém přehledu.



**obrázek 9: Ukázka výrobků společnosti Stavona**

Bohužel i společnost Stavona se musí v současné době vyrovnávat s dopady ekonomické krize. Proto si stanovila do budoucna hlavní cíl „Přežít“. Tento cíl by měl být naplněn pomocí dotací.

První vlna státních dotací ve výši čtyři miliardy sto miliónů by se měla zaměřit na zateplení domů a právě na výměnu zastaralých oken za plastová okna.

Druhá vlna dotací tzv. ekologickoenergetického balíčku z EU ve výši dvacetpět miliard na snížení emisí. Jednalo by se o přímé dotační tituly tzn., že finanční prostředky by putovaly přímo ke konkrétním fyzickým osobám což by mělo na tento obor výrazný vliv. Tato vlna dotací by měla postihnout tyto tři oblasti:

- regulace topných systémů,
- zateplení domů,
- okna.

Na druhé straně ve společnosti panuje obava, že tento krok by mohl krizi pouze oddálit a to z důvodu přesycením trhu novými plastovými okny.

---

K dalším cílům společnosti Stavona v nejbližší době lze zařadit rozšiřování obchodních zastoupení v České republice a navazování mezinárodní obchodní spolupráce. V oblasti výroby se jedná o urychlení rozšiřování výroby hliníkových oken, dveří a dalších konstrukcí.

---

## **5 KONKURENČNÍ VÝHODA SPOLEČNOSTI STAVONA**

### **5.1 Výrobek**

Společnost Stavona se nesnaží odlišit od konkurence diferenciací svých výrobků, ale jejich nabízenou škálou resp. jejich nejrůznějšími kombinacemi a tím tak lépe uspokojit konkrétní potřebu daného zákazníka a tím tak získat konkurenční výhodu.

Jak již bylo v předcházejícím textu zmíněno společnost se zabývá výrobou oken a dveří, výloh, zimních zahrad atd. Při výrobě využívá širokou paletu nejrůznějších materiálů (plast, hliník, dřevo).

Společnost při zakázkové výrobě vychází z požadavků klientů, které se snaží do posledních detailů plnit. To znamená tvar, rozměry, materiál a barva rámu, použité sklo (např. bezpečnostní, které lépe odolá poškození, protisluneční), druh kliky a jejich barvu. To vše a mnohé další může společnost kombinovat a tím tak co nejlépe vyhovět požadavku daného zákazníka.

Dá se tedy říci, že velká konkurenční výhoda společnosti Stavona tkví v široce nabízené škále sortimentu.

### **5.2 Cena**

Při stanovení ceny výrobku vychází společnost z nákladové kalkulace. Tento druh kalkulace je specifický tím, že nepatrná změna ve výrobku se projeví také v ceně. Například odlišné kliky, odlišné délky profilu a skleněných výplní to vše se v konečném výsledku projeví v ceně.

Společnost zastává filozofii „kvalitního výrobku za přijatelnou cenu“. Rozhodně není jejím hlavním cílem „za každou cenu“ nejnížší cena na trhu. Je tedy patrné, že cena není hlavní konkurenční pákou, která by společnosti poskytovala náskok v konkurenčním boji.

### **5.3 Služby spojené s výrobkem**

Společnost poskytuje celou škálu služeb, které se týkají plastových oken, dveří atd. Jedná se o komplexní systém služeb, který na sebe plynule navazuje a usnadňuje tak zákaznickovy výměnu oken, dveří atd.



---

V první fázi se jedná o technické poradenství (zaměření, materiál, druh konstrukce), které společnost poskytuje svým zákazníkům zcela zdarma. V další fázi dochází k odstranění stávající výplně a následně dopravení a zabudování nové výplně. V třetí fázi dochází k úpravě stavebních otvorů a k zednickému začištění. V poslední čtvrté fázi dochází k výměně parapetů. Celý proces je zakončen likvidací starých výplní. Společnost poskytuje na všechny své výrobky záruku pět let.

Takovýto komplexní systém služeb tedy lze označit za velkou konkurenční výhodu, neboť ne všechny společnosti v regionu, ale i celé České republice poskytují ucelený systém služeb, který usnadní a urychlí zákazníkům výměnu stávajících výplní za nové.

## 5.4 Kvalita výrobku

Kvalita výrobků společnosti Stavona vychází ze dvou nej. Jedná se o:

- nejlepší materiály – společnost využívá profilové systémy od německého výrobce VEKA, který je největší výrobce profilů pro plastová okna a dveře na světě a má největší renomé a to zejména v západních zemích Evropy,
- nejlepší úroveň technologické vybavenosti – společnost jako jediná využívá při výrobě okenních rámu šestihlavou svářečku, která zajistí, aby byl profil svařen v přesně daném rozměru, tzn. že si sama hlídá rozměry, které byly předem zadány do počítače.

Celková kvalita výrobků je podtržena procesním řízením (společnost je také držitelem certifikátu ISO 9001), které je uplatňováno po celém podniku za podpory výpočetní techniky. Každý zaměstnanec má své místo v procesu výroby, což pomáhá k lepší komunikaci a přesnosti vyměňovaných informací. Dále je také nutno zmínit technickou odbornost personálu, který je pravidelně proškolen (stávající, ale i nový).

Jak je patrné z předcházejícího textu tak společnost Stavona vychází při výrobě z dlouholeté tradice a zkušeností což má vysoký vliv na kvalitu výrobku a poskytuje ji tak v této oblasti vysokou konkurenční výhodu v boji o zákazníky.

## 5.5 Enviromentální konkurenční výhoda

Společnost se snaží nezhálet ani v otázce životního prostředí, je držitelem certifikátu ISO 1401, což je pro nastávajícího zákazníka známkou toho, že společnost dbá na své okolí a veškerá výroba je tak podřízena přísným normám, jejichž cílem je ochrana životního prostředí.

---

## 5.6 Značka

Společnost se snaží být aktivní také v otázce značkové politiky, kterou vnímá jako základní kámen v otázce obchodního úspěchu. V roce 1993 si nechala registrovat značku STAVONA do rejstříku ochranných známek, aby se tak vyhla v budoucnu případnému zneužití. Design loga navrhla společnost Velebný And Fam., který společnost v nezměněné podobě používá na svých výrobcích, ale nejenom na nich, dodnes.



obrázek 10: logo společnosti

Hlavním cílem společnosti je tedy, aby značka STAVONA byla v očích zákazníků, obchodních partnerů a široké veřejnosti vnímána jako nositel tradice, kvality a prestiže, což bude hrát následně rozhodující roli zda společnost uspěje či neuspěje v boji s tvrdou konkurencí.

## 5.7 Komunikační mix jako konkurenční výhoda

Další rozhodující faktor, který společnosti může poskytnout výrazný náskok před konkurencí je účinný komunikační mix. Proto společnost Stavona věnuje této problematice patřičnou pozornost.

Vytvořit účinný komunikační mix není nic jednoduchého. Proto se nelze divit, že společnost Stavona tento nelehký úkol přenechala odborníkům v oblasti tvorby reklamy. Společnost si pro tento úkol vybrala komunikační agenturu Columbus, která působí v oblasti reklamní a propagační činnosti.

Společnost Columbus poskytuje komplexní propagační servis (marketingové analýzy, realizace marketingových strategií a reklamních strategií, kreativní řešení reklamy, optimalizace a nákup médií - TV, print, outdoor, radio, public relations, realizace společenských akcí, výstavnictví, direct marketing, realizace propagačních materiálů, firemních tiskovin apod.) a odborné poradenství v této oblasti.



obrázek 11: Logo společnosti Columbus

---

## 5.7.1 Reklama

Hlavním nástrojem komunikačního mixu společnosti Stavona je reklama. Společnost používá především institucionální reklamu, která je zaměřená především na dobré jméno společnosti. Dále pak také výrobkovou, kdy se snaží vlastní výrobky odlišit od ostatních stejného druhu.

Společnost využívá zejména reklamu:

- tištěnou,
- vysílanou,
- venkovní,
- elektronickou.

### Tištěná reklama

Společnost Stavona využívá tištěné reklamy především pro:

- *prezentaci značky* – jedná se zejména o celorepubliková média, tištěná média bytové kultury jako Receptář, Blesk Hobby, Dům a zahrada (měsíčníky), dále odborně zaměřené tituly jako Stavitel, Materiály pro stavbu, Architekt, Development News, Stavební noviny atd.. Můžeme sem zařadit také publikace vydavatelství Paradise. Jedná se např. o publikace s názvem Rekonstrukce domu, Stavíme rodinný dům nebo Náš dům,
- *pro prezentaci akční* – jde o přesně vymezené období (zejména zimní období), kdy Stavona poskytuje slevy na výrobky. K této prezentaci využívá zpravodajská média, která vycházejí v regionech, kde má společnost svoji působnost formou obchodních zastoupení. Jde o tiskoviny jako deníky MfD, Právo, Blesk, dále místní tituly jako Orlický týdeník, Kolínský Press a také inzertní tituly jako Golempress, Benefit apod..

### Rozhlasová reklama

Velké množství oslovených zákazníků zaručuje společnosti Stavona také rozhlasová reklama. Tento záběr je umožněn vysíláním reklamy na rádiích, která mají svoji působnost ve Východních Čechách. Jedná se o rádia:

- Impuls,
- Rádiu OK
- Rádiu Černá hora.

---

Společnost Stavona se zaměřuje na tento druh reklamy zejména v zimních měsících, pro akční prezentaci, kdy poskytuje výhodné slevy na své výrobky a tím se tak snaží zvýšit zakázky, kterých v tomto ročním období není zrovna mnoho.

## Venkovní (out door) reklama

Společnost využívá zejména tyto druhy venkovní reklamy:

- *billboardy a cedule* – nejvýznamnější billboard je umístěn na mostní konstrukci na dálnici D 11, další menší billboardy a cedule jsou umístěny v Ústí nad Orlicí, Libchavách, Svitavách, Vamberku, Kolíně, Litomyšli, Rychnově nad Kněžnou atd.,
- *směrové tabule* – společnost nechala umístit u hlavních příjezdových cest do města směrové tabule, které navádí potenciální zákazníky, kteří mají zájem se sami podívat na nabízené zboží v sídle společnosti,
- *vozy MHD* – dopravní prostředky městské hromadné dopravy s nápisem a logem společnosti Stavona je možno spatřit v Pardubicích, Hradci Králové a v Kolíně,
- *firemní automobily* – zaměstnanci společnosti využívají při plnění pracovních povinností firemní automobily v červené barvě s logem společnosti.



obrázek 12: Reklama na voze MHD

## Reklama v elektronických médiích

Jako každý vyspělý podnik, tak i společnost Stavona má vlastní www stránky ([www.stavona.cz](http://www.stavona.cz)), na kterých se prezentuje široké veřejnosti.

Společnost se také prezentuje na oborových a zpravodajských serverech (vseprobydleni.cz, bydlet.cz, bydleni.idnes.cz, seznam.cz, novinky.cz) pomocí výměnného systému Billboard (banneru).

Banner je grafická forma internetové reklamy. Bannerem může být statický obrázek, mnohdy jsou však bannery animované, protože jim to pomáhá lépe upoutávat pozornost čtenáře. Z tohoto důvodu preferuje společnost Stavona především bannery animované.

---

## 5.7.2 Podpora prodeje

Dalším významným prvkem komunikačního mixu, který společnost Stavona využívá k zvýšení zájmu veřejnosti o podnik a jeho produkci je podpora prodeje.

Společnost Stavona využívá k propagaci tyto nástroje podpory prodeje:

- veletrhy a výstavy,
- slevy,
- prezentace výrobků

### Veletrhy a výstavy

Společnost Stavona se již téměř pravidelně každý rok účastní specializovaných veletrhů a výstav, které se týkají stavebního průmyslu, kde se prezentuje široké veřejnosti a navazuje nové obchodní kontakty.

Mezi výstavy a veletrhy, kde společnost prezentuje své výrobky, se řadí:

- stavební výstava v pardubickém Ideonu,
- For Arch Praha (mezinárodní stavební veletrh),
- Stavba a zahrada v Hradci Králové,
- Hobby-Zahrada-Dům-Relax v Litomyšli,
- "Postav dům, zaříd' byt" v Kolíně,
- BVV se stavební tematikou.



obrázek 13: Výstavní stánek společnosti

### Slevy

Dalším nástrojem podpory prodeje, který společnost Stavona využívá jsou slevy. Společnost tento nástroj využívá zejména v zimních měsících, aby tak lépe překlenula toto období, které stavebnímu průmyslu příliš nepřeje.



obrázek 14: Ukázka reklamy propagující zimní slevu

---

## Prezentace výrobků

Bohužel plastová okna a dveře jsou velice rozměrné komodity. Z tohoto důvodu je jejich předvádění velice problematické. Proto se společnost zaměřuje na předvádění výrobků zejména na výstavách, pobočkách a jejich předváděcích místnostech a v showroomu (místo pro setkání se zákazníkem a prezentaci výrobků) v centrále v Českých Libchavách u Ústí nad Orlicí.



obrázek 15: Pobočka společnosti Stavona

### 5.7.3 Public relations

Nejdůležitějším úkolem tohoto prvku komunikačního mixu je upozornit na společnost a vytvořit dobré podvědomí veřejnosti o ní, o jejích cílech a záměrech. Proto společnost Stavona věnuje nemalou pozornost i této složce, aby vytvořila pozitivní vztahy se svým okolím. K tomu využívá:

- publikací v tisku,
- direct mail,
- semináře,
- informační letáky,
- tiskové konference.

### Publikace v tisku

Jedná se o články jak o firmě (o ekonomických úspěších firmy, zavedení nových technologií), tak o výrobcích (na téma: „Jak vybírat okna, Zavedení nových řad produktů“ atd.). Společnost využívá tištěných i elektronických médií (Materiály pro stavbu, Stavebnictví a interiér, Družstevní bydlení, Stavební noviny atd.). Publikace jsou ve formě interview tak i standardního článku

---

## 5.7.4 Přímý marketing

Přímý marketing (též direct marketing) představuje způsob marketingové komunikace, při kterém společnost přímo oslovuje zákazníky (poštou, telefonem, e-mailem nebo i osobně) nebo od nich získává přímou odezvu na její propagační aktivity.

Přímý marketing získává ve struktuře komunikačního mixu společnosti Stavona stále významnější postavení, protože jí poskytuje výhody, které jsou těžko dosažitelné u jiných způsobů marketingové komunikace.

Společnost využívá především tyto prvky přímého marketingu:

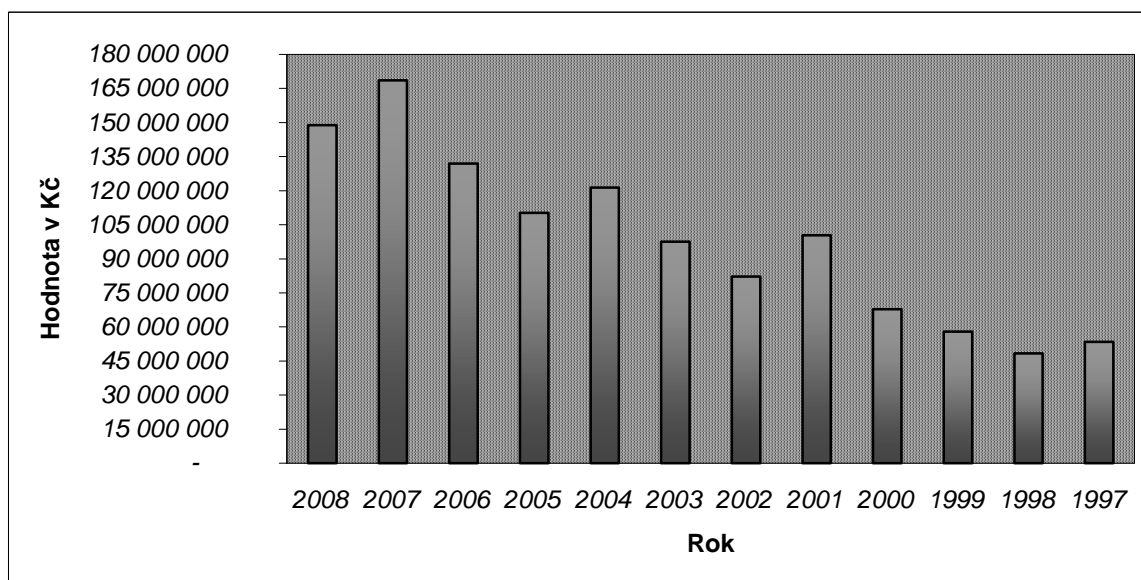
- *telemarketing*,
  - pasívní telemarketing – společnost již řadu let využívá zelenou linku. Tato služba je k dispozici zákazníkům a je s oblibou hojně užívána. Zákazníci se mohou bezplatně na tel. čísle 800 173 983 informovat o výrobcích a službách, které společnost Stavona nabízí.
- *direct mail* – společnost tento druh komunikace využívá zejména vůči bytovým družstvům jako pozvánku na výstavy.

## 6 VÝVOJ PRODUKCE SPOLEČNOSTI STAVONA

Jak již bylo v předcházejícím textu uvedeno, společnost Stavona od svého vzniku ušla velký kus cesty. Z malé firmy se stala silná, prosperující společnost, která je známá téměř po celé České republice. Následující tabulka a grafy jsou toho důkazem, vystihují vývoj objemu výroby a montáží plastových oken, dveří a nejrůznějších doplňků, od počátku působení společnosti Stavona na trhu. Pozn.: hodnoty v tabulce a grafech jsou řazeny se sestupnou tendencí.

ROK	VÝROBA	MONTÁŽ	CELKEM
2008	148 808 047	15 210 406	164 018 453
2007	168 596 700	19 155 255	187 751 955
2006	131 958 612	14 207 040	146 165 652
2005	110 176 609	13 414 263	123 590 872
2004	121 340 654	13 975 810	135 316 464
2003	97 543 038	9 491 789	107 034 827
2002	82 116 839	7 230 586	89 347 425
2001	100 353 258	8 056 953	108 410 211
2000	67 799 741	5 650 196	73 449 937
1999	57 973 349	4 876 582	62 849 931
1998	48 326 441	3 584 349	51 910 790
1997	53 476 360	4 967 155	58 443 516

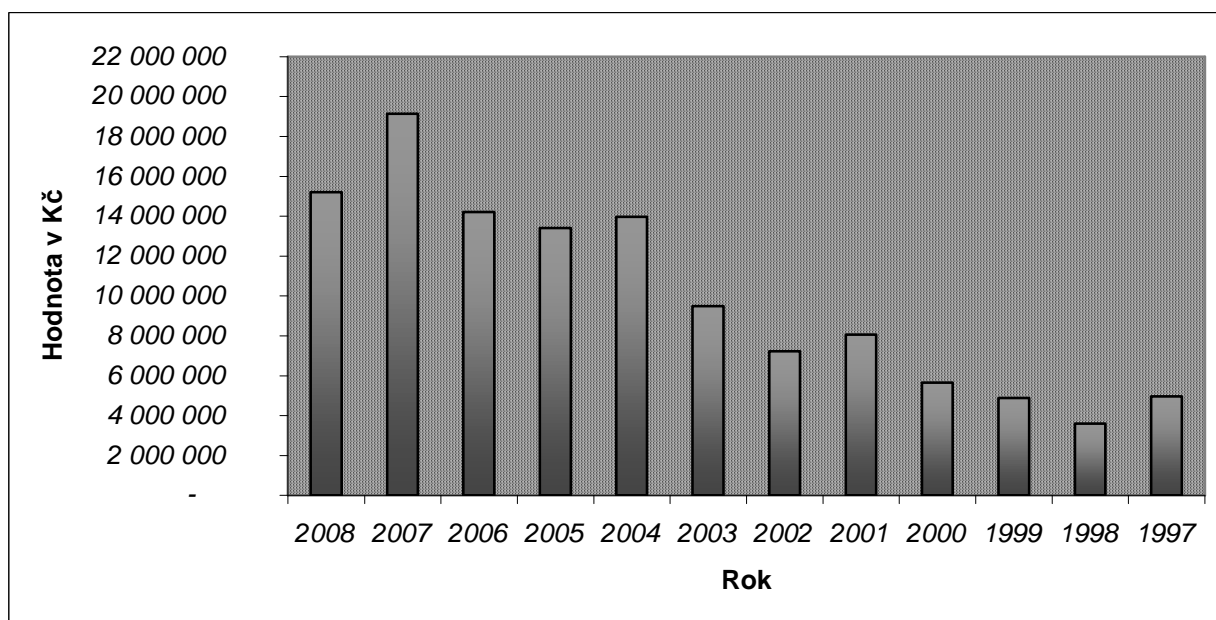
tabulka 3: Vývoj objemu výroby a montáží společnosti Stavona v Kč



graf 1: Hodnota výroby v jednotlivých letech



Z grafu je patrné, že se téměř každým rokem zvyšuje objem výroby společnosti. Za léta, která tento trend vývoje porušují, se dají označit roky 1998, 2005, 2008. Otázkou je zda se k těmto rokům, kdy došlo k poklesu výroby připojí i rok 2009 a to vlivem současné ekonomické krize.

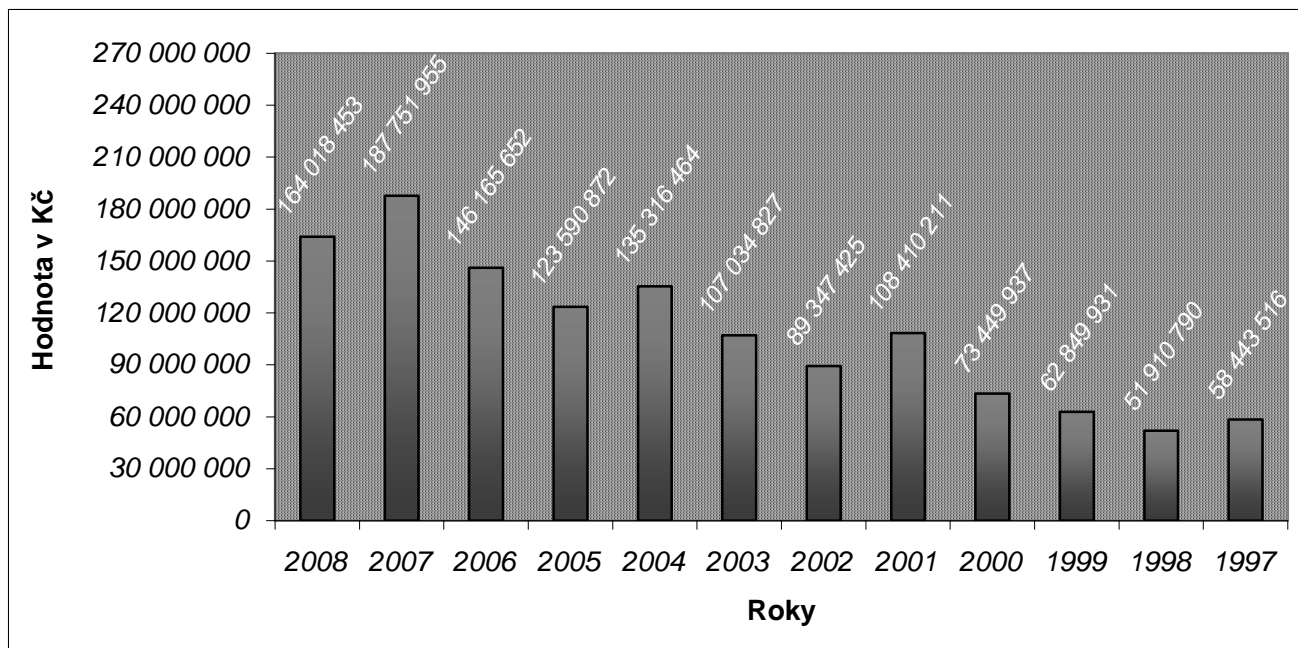


**graf 2: Hodnota montáží výrobků v jednotlivých letech**

Společnost ke svým výrobkům nabízí i celou řadu služeb. Jednou z nich je také montáž, jedná se o vybourání staré výplně a nahrazení za novou. Ne každý zákazník se však pro tuto službu rozhodne.

Graf číslo 2 vystihuje vývoj montáží od počátku působení společnosti Stavona na trhu. Jeho průběh je obdobný jako v případě grafu 1 tzn. s narůstající tendencí.

Z předcházejících grafů je tedy patrné, že do jisté míry existuje lineární závislost mezi objemem výroby a montáží, kterou společnost ke svým výrobkům nabízí.



**graf 3: Celkový obrat společnosti Stavona v jednotlivých letech**

Poslední graf číslo 3 vystihuje vývoj celkového obratu (výroba + montáž) společnosti od jejího působení na trhu. Z grafu je patrné, že společnost dosáhla největšího obratu v roce 2007 a to téměř 190 mil.. Naopak nejnižšího v roce 1998 a to 51 miliónů. Z grafu lze také vyčíst nepatrný pokles obratu v roce 2008, který je předzvěstí blížící se ekonomické krize.

---

## 7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI STAVONA

Hlavním cílem podniku by měla být snaha o dosažení co nejlepší podnikatelské pozice, což není zrovna lehký úkol. Podnik by měl být schopen odhalit své silné stránky, které by měl dále rozvíjet. Na druhé straně by měl být schopen eliminovat slabé stránky a předejít tak případným potížím. Zároveň by měl brát v potaz příležitosti, které se mu nabízejí a využít je pro zlepšení podnikatelské pozice na trhu. Naproti tomu by si měl být schopen uvědomit případná ohrožení, která by ho mohla ohrozit. Celý tento proces se nazývá SWOT analýza.

Na základě řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti byla stanovena SWOT analýza společnosti, kterou vystihují následující tabulky.

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"><li>• expanze na zahraniční trh</li><li>• rozšíření komunikačního mixu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konkurence</li><li>• zhoršení platební morálky odběratelů</li></ul>

**tabulka 4: Příležitosti a ohrožení společnosti Stavona**

Vstupem České republiky do Evropské unie se společnosti Stavona otevřela brána nových příležitostí. Jednou z nich je expanze na zahraniční trh, kde by mohla najít nové obchodní partnery tzn. dodavatele, odběratele a tím tak zvýšit zakázky a zisk. Společnost se této příležitosti ovšem nezalekla a v současné době se snaží probít na západní trhy Evropy, jedná se konkrétně o Německo, Švýcarsko a mnohé další země je budou v brzké době následovat. Za další možné příležitosti společnosti Stavona lze označit rozšíření komunikačního mixu. Návrh jeho rozšíření je podrobně uveden v následující kapitole.

Mezi možná ohrožení společnosti je v první řadě nutno zahrnout konkurenci, které je v tomto oboru stále dost a dost. Ve velké míře se jedná o malé „regionální firmičky“, které mohou získat konkurenční náskok před společností Stavona maximálně pomocí ceny. Na seznam ohrožení je možno dále uvést zhoršení platební morálky odběratelů. Bohužel současná nepříznivá ekonomická situace není nakloněna žádnému z odvětví. Není tomu jinak ani zde. Z tohoto důvodu ve společnosti panují obavy zda zákazníci budou schopni včas vyrovnat předložené účty.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obchodní značka</li> <li>• kvalita produktu</li> <li>• technické vybavení společnosti</li> <li>• vysoká odbornost personálu</li> <li>• pestrá paleta nabízeného sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cena</li> <li>• množství poboček</li> </ul>

**tabulka 5: Silné a slabé stránky společnosti Stavona**

Za silné stránky společnosti Stavona lze označit zejména obchodní značku pod kterou se společnost od svého založení prezentuje, kvalitu produktů a pestrost nabízeného sortimentu. Dále pak technické vybavení společnosti, které je v České republice „unikátní“ a v neposlední řadě vysokou odbornost personálu, bez kterého by se výroba resp. společnost neobešla.

Jak již bylo v předcházejícím textu napsáno, společnost zastává filozofii „ kvalitního výrobku za přijatelnou cenu“. Rozhodně jejím hlavním cílem není nejnižší cena na trhu. Proto je třeba zařadit cenu do slabých stránek. Nemalý vliv v boji s konkurencí, které je v tomto odvětví stále mnoho, má také obchodní zastoupení. Bohužel společnost považuje množství svých poboček za slabinu, a proto je potřeba tuto položku zařadit také na seznam slabých stránek.

Není se tedy čemu divit, že jedním z cílů společnosti v brzké době bude vytvoření nabídky pro zákazníky, kteří hledají levnější řešení finálního produktu což by společnosti Stavona zajistilo lepší pozici v boji s konkurencí. Dalším cílem je založení či získání obchodního zastoupení v místech České republiky, kde společnost dosud nemá obchodní zastoupení.

---

## 8 Zhodnocení návrhů

Za jednu z konkurenčních „předností“ společnosti Stavona lze označit komunikační mix. Společnost v této oblasti rozhodně nezhálí. Nechala si u odborníků přes reklamu navrhnout rozsáhlou reklamní kampaň, která je podpořena nejrůznějšími formami podpory prodeje či public relations. Přesto lze každou z těchto složek komunikačního mixu rozšířit a tím tak vytvořit ucelený soubor komunikačních nástrojů které budou velkou zbraní v boji s konkurencí.

Komunikační mix společnosti je možno rozšířit o tyto prvky:

- Reklama
  - reklamní spot v TV,
  - reklamní a informační brožura,
- Podpora prodeje
  - Soutěž,
- Public relations
  - Sponzorství,
  - Exkurze,

### 8.1 TV reklama

Televizní reklama, která díky svým přednostem (široký záběr, působení na více smyslů, možnosti ukázat výrobek ve skutečné podobě, ukázka využití či zacházení s výrobkem) patří mezi často využívaná reklamní média, která velkou mírou přispívají k zvýšení odbytu výrobků společností a tím tak zvyšují jejich zisk.

Ve výčtu reklamních médií, které společnost Stavona využívá však TV reklama schází a to je vzhledem k přednostem, které tento druh média poskytuje velká škoda. Nebylo by tedy na škodu, kdyby se společnost pro tento druh média rozhodla a nechala si u odborníků v oblasti televizní reklamy vytvořit televizní spot, které by společnosti Stavona zajistil dobré jméno, upozornil na výrobky, které společnost vyrábí a tím ji tak přinesl nárůst zakázek.

Televizní reklama pro společnost Stavona by mohla vypadat takto: jednalo by se o 15 sekundový televizní spot. Časově delší by nebylo vhodné zvolit z důvodů:

- s každou vteřinou navíc se zvyšují poplatky, které si televizní společnosti účtují za vysílání reklamních spotů,
- celkové náklady na vyhotovení reklamy by byly zbytečně vysoké,
- pozornost diváků s rostoucím časem trvání reklamního spotu klesá.

Vizuální podoba této reklamy by mohla vypadat následovně: v průběhu trvání reklamního spotu by se na žlutomodrém pozadí s názvem a logem společnosti Stavona střídaly, dle komentáře, ukázky hlavních výrobků společnosti (dveří, oken, výloh, parapetů atd.).

Komentář k reklamě by zněl přibližně takto: „Chcete stavět či rekonstruovat Váš dům či byt? Pak jsme tu pro Vás! Nabízíme výrobu a montáž značkových oken, dveří, výloh, parapetů včetně příslušenství. Tak neváhejte a přijďte nás navštívit. Rádi Vám poradíme a bezplatně navrheme technické a estetické řešení vašich výplní. Najdete nás na adrese Stavona, společnost s ručením omezeným, České Libchavy 561 14, telefon: 800 173 983“ (komentář k reklamnímu spotu s touto adresou by byl určen pro region, kde má společnost sídlo).

Takto navržený reklamní spot by bylo vhodné nechat prezentovat v jednotlivých regionálních televizích (v místech kde má společnost Stavona sídlo nebo pobočky), jako je například Orlický informační kanál. Vysílání této reklamy by bylo nejvhodnější vždy mezi 18 a 20 hodinou, nejlépe v reklamním čase těsně před zpravodajskou relací, z důvodu eliminace možnosti přepnutí diváka na jiný televizní kanál.

<b>Kalkulace předběžné ceny za TV reklamu</b>	
• Výroba	1190
• Odvysílání 15 sek. reklamy	1130,50
Celkem	2320,50

**tabulka 6: Kalkulace ceny za TV reklamu v Kč (položky jsou včetně 19% DPH)<sup>8</sup>**

Tabulka číslo 6 vystihuje předběžnou kalkulaci ceny za zhotovení a odvysílání televizní reklamy, kterou poskytl Orlický informační kanál (vysílá pro aglomeraci cca. 33 tisíc lidí v regionech Ústeckoorlicko a Českotřebovko). První položkou je výroba televizního spotu ve formě komentovaného banneru. Další uvedená položka je za odvysílání reklamy, která by byla odvysílána 34 x za jeden cyklus (cyklus je vždy půl týdne tj. úterý až pátek a

<sup>8</sup> Předběžnou kalkulaci poskytl OIK, s.r.o.

---

nebo pátek až úterý) vždy u zpráv regionu, které jsou vysílány vždy v pevné časy od rána do večera.

Televizní reklama, která je nastíněna v předcházejících řádcích, by společností jistě mohla pomoci k většímu se prosazení na trhu plastových oken a tím tak zvýšit její zisk.

## 8.2 Reklamní brožura

Reklamní prvek, který by mohl rozšířit stávající komunikační mix společnosti Stavona je také reklamní brožura, která by díky svým přednostem (pružnost, úplná kontrola nad rozesíláním, možnost dramatizace sdělení) jistě byla pro společnost významným přínosem.

Brožura, by mohla zastávat nejenom funkci reklamní, ale také informační. Obsahovala by jednak novinky a významné informace týkající se společnosti jako takové, novinky a informace z oblasti materiálů a technologií, které společnost využívá. Nesměly by zde také scházet pro názornou ukázkou fotografie realizovaných zakázek, které by čtenáři poskytly ucelený obrázek o společnosti a jejich výrobcích. Dále pak například seznam akcí (výstav a veletrhů se stavební tematikou), kterých se společnost bude účastnit. Což by jistě ocenili budoucí zákazníci společnosti (stavební podniky, bytová družstva či individuální stavitelé), kteří by tak mohli jít na danou akci a s jistotou navštívit stánek společnosti. Či výčet kulturně sportovních akcí na nichž se společnost bude finančně podílet. A v neposlední řadě také informace o nejrůznějších sezónních slevách.

Obsahová forma by mohla vypadat takto. První strana by obsahovala logo a název společnosti, pod kterým by byl výčet hlavních informací s odkazem na konkrétní stránku v brožuře. Samozřejmě by zde nesměly scházet fotografie ať už k daným tématům nebo týkající se společnosti v globálu. Další stránky by na základě úvodního obsahu obsahovali konkrétní novinky a informace týkající se společnosti. Na poslední straně by mohl být již zmíněný výčet akcí a událostí, kterých se společnost bude v následujícím období účastnit či finančně podílet.

<b>Kalkulace předběžné ceny 700 ks výtisků</b>	
• Grafický návrh	6 000,-
• Tisk	
○ Osvit filmu	200,-
○ CTP matrice	980,-
○ Papír a barva	1 300,-
○ Tisk	1 290,-
○ Šití	880,-
○ Ořez	220,-
Σ	10 870,-
+ 19 % DPH	2 065,-
Celkem	12 935,-

**tabulka 7: Kalkulace ceny za brožuru v počtu výtisků 700 ks.<sup>9</sup>**

Z tabulky lze snadno vyčíst, že zhruba téměř půlku celkové ceny tvoří grafický návrh podoby brožury. Druhou velkou položku tvoří tisk. Celková cena za tisk je „nepřímouměrná“ celkovému množství výtisků. Čím více výtisků tím bude celková cena za tisk růst pomaleji.

Brožura by mohla mít cca. 8 stránek formátu A5. Papír by bylo lepší vybrat voskovaný, aby byla zajištěná dostatečná ostrost fotografií. Celkový počet výtisků by bylo při prvním vydání vhodné zvolit raději menší (v následujícím období by společnost mohla zvolit, dle zkušeností s prvním vydání větší množství), aby tak neinvestovala zbytečně finanční prostředky do nadměrného množství kopií, které by nakonec nevyužila a skončily by ve sběrném dvoře. Brožura by měla vycházet každé čtvrtletí. Menší časový interval by nebyl vhodný z hlediska financí, kdyby společnost musela častěji investovat nemalé peněžní prostředky na pořízení. Nevhodné by to nebylo ani z hlediska obsahu. Menší časový interval rovná se i méně novinek a informací což by v konečné fázi zapříčinilo i menší obsah a míň zaplněných stránek.

<sup>9</sup> Předběžnou kalkulaci ceny výtisků poskytla tiskárna GRANTIS, s.r.o.



---

## 8.3 Soutěž

Nedílnou součástí komunikačního mixu je také podpora prodeje, která má za úkol zvýšit odbyt společnosti. Není se tedy čemu divit, že i této části komunikačního mixu společnost Stavona věnuje patřičnou pozornost. Přesto lze však výčet prvků zabývajících se podporou prodeje rozšířit a to o prvek soutěž.

Pro zvýšení zakázek v měsících, které nepřejí stavebnímu odvětví (prosinec, leden, únor) by společnost mohla vyhlásit např. soutěž o týdenní pobyt u moře. Soutěž by byla určena pro individuální zákazníky z řad obyvatelstva (ne pro bytová družstva, stavební podniky atd.).

Soutěž by mohla být vyhlášena koncem listopadu. Každý zákazník, který si nechá vyrobit u společnosti nové okna, dveře atd. by byl automaticky zařazen do slosování. Po uplynutí doby trvání soutěže by došlo k losování, které by určilo šťastného výherce, jenž by obdržel výhru v podobě týdenní rekreace u moře.

## 8.4 Sponzorství a exkurze

Public relations představuje plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů podniku s klíčovými skupinami veřejnosti. Proto by i této části komunikačního mixu měla společnost věnovat pozornost.

Jedním z prvků o který lze doplnit public relations společnosti Stavona je sponzorství. Společnost by se v oblasti sponzoringu měla zaměřit zejména na masové akce v regionech kde má své pobočky. Ideální příležitostí pro sponzorování jsou masové akce typu Město v pohybu či Týden sportu, které se konají každý rok v Ústí nad Orlicí a České Třebové.

Společnost by mohla poskytnout na základě smlouvy, dle finančních možností, organizátorům těchto akcí tj. radnicím, kulturním či nejrůznějším sportovním sdružením finanční podporu na základě které by mohla prezentovat své logo na reklamních panelech, které jsou umístěny v pozadí hlavních pódíí či v nejbližším prostranství konané akce.

Další prvek, který může rozšířit stávající public relations společnosti Stavona jsou exkurze. Společnost by mohla každoročně pořádat pro budoucí absolventy středních škol a odborných učilišť, které leží poblíž centrály společnosti tj. v regionu Ústeckoorlciko, exkurze. Tímto způsobem by se společnost Stavona mohla jednak prezentovat široké veřejnosti, ale především by těmto budoucím absolventům, v případě potřeby, mohla nabídnout pracovní příležitost a tím tak snadněji a rychleji získat „kvalifikovanou“ pracovní sílu.

---

## 9 ZÁVĚR

Tématem, kterým se zabývala tato diplomová práce, byla „Konkurenční výhoda společnosti Stavona, s.r.o.“.

V první polovině teoretické části byla vymezena konkurenční výhoda a jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Druhá polovina teoretické části se zabírala vymezením pojmů marketingový a komunikační mix se stručnou charakteristikou jejich jednotlivých prvků.

Praktická část byla ve svém úvodu zaměřena na charakteristiku společnosti Stavona. Na výrobky, kterými společnost uspokojuje potřeby zákazníků, na podnikovou působnost, na plány do budoucnosti atd..

Další bod praktické části byl zaměřen na odhalení hlavních faktorů, které společnosti Stavona poskytují rozhodující náskok v boji s konkurencí.

KONKURENČNÍ VÝHODA SPOLEČNOSTI STAVONA			
• pestrost nabízeného sortimentu	• kvalita výrobků	• služby spojené s výrobkem	• obchodní značka

**tabulka 8: Hlavní faktory poskytující společnosti Stavona konkurenční výhodu**

Za hlavní páky v boji s konkurencí lze označit zejména širokou škálu nabízeného sortimentu a jeho nejrůznější kombinace. Kvalitu výrobků, jež je podtržena „nejlepším“ materiálem, který je v tomto odvětví dostupný na trhu. Komplexní systém služeb, který společnost poskytuje ke každému výrobku. A v neposlední řadě obchodní značku, která je nositelem tradice, kvality a reputace.

Společnost Stavona přikládá také velký význam komunikačnímu mixu, který může hrát velkou roli v boji s konkurencí. Proto další oddíl praktické části byl věnován analýze jednotlivých prvků komunikačního mixu, které společnost při propagaci jména společnosti a vlastních výrobků uplatňuje.

Prvky komunikačního mixu společnosti Stavona:

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	PUBLIC RELATIONS	PŘÍMÝ MARKETING
Tištěná	Veletrhy a výstavy	Publikace v tisku	Zelená linka
Vysílaná v rozhlasu	Slevy	Tiskové konference	
Plakátovací tabule	Prezentace výrobků	Informační letáky	
Reklamní tabule		Semináře	
Elektronická			

**tabulka 9: Komunikační mix společnosti Stavona**

Z komunikačního mixu společnosti Stavona je patrné, že přikládá velkou váhu této část marketingového mixu, což vytváří jednu z jejich hlavních konkurenčních výhod. To je důležité zejména v dnešní době, kdy konkurence v oblasti výroby plastových oken a dveří neustále sílí.

Jak již bylo v předcházejícím textu řečeno, společnost Stavona oblast tvorby reklamy z velké části přenechává odborníkům. Proto se nelze divit, že výčet prvků komunikačního mixu je poměrně obsáhlý. Přesto zde pozorný čtenář nenajde:

- TV reklamu,
- brožuru,
- soutěž,
- sponzorství či exkurze.

Poslední kapitola praktické části se tedy věnuje rozšíření komunikačního mixu o již zmíněný výčet reklamních prvků, které by byly díky svým přednostem pro společnost a její odbyt, jistě velkým přínosem.

Co říci závěrem? Společnost Stavona od svého založení ušla velký kus cesty. Každý den se musí vyrovnávat s početnou konkurencí, která je v boji o zákazníka nemilosrdná. I společnost Stavona nezůstává v tomto konkurenčním boji pozadu a využívá celou řadu konkurenčních zbraní, které ji tento boj pomáhají vyhrávat. Nezbyvá než jí v tomto konkurenčním boji do dalších let popřát hodně vytrvalosti a štěstí.

**Odhalené konkurenční přednosti a zpracované návrhy v komunikačním mixu splňují cíl této diplomové práce.**

---

## 10 Použitá literatura

- Buchta, M., *Mezinárodní management a marketing*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008.
- Kožená, M., *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007
- Boučková, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003.
- Vaculík, J. *Základy Marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.
- Foret, M., a kol., *Marketing základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001.
- Kotler, P., Dolanský, V., Jurečka, S. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001.
- Foret, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita, 1997.
- Smith, P., Hlaváč, T., Strnad, Z. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000.
- Armstrong, G., Kotler, P. *Marketing*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005.
- Mikulecký, J., bakalářská práce – *Komunikační mix společnosti Stavona*
- Internet: [www.stavona.cz](http://www.stavona.cz)