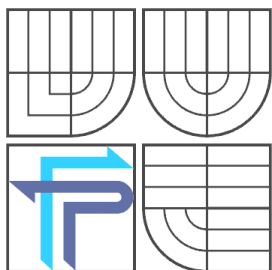


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE PODNIKU

THE PROPOSAL OF MEDIA COMMUNICATION PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC ZDENĚK RUNŠTUK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING LUCIE KAŇOVSKÁ PH.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Runštuk Zdeněk, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh mediální komunikace podniku

v anglickém jazyce:

The Proposal of Media Communication Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BAJČAN, Roman. Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1.
- FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 195 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2678-6.
- KŘÍŽEK, Zdeněk. Jak psát reklamní text. 2., výrazně rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2003, 190 s. ISBN 80-247-0556-7.
- POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní public relations a media relations. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xvii, 153 s. ISBN 80-722-6823-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2002, 264 s. ISBN 80-247-0402-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Cílem této práce je navrhnout kroky pro splnění strategických požadavků firmy na zvýšení povědomí o značce a navýšení prodeje jejích produktů. K řešení byly použity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a aplikována metoda integrované marketingové komunikace. Vytvořené řešení poskytuje firmě návrh komunikační kampaně rozšiřující stávající marketingové nástroje o některé metody public relations.

Klíčová slova

PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, public relations, IMC.

Abstract

The aim of this work is to propose precautions that will comply strategic goals of a company. Namely increasing brand awareness and rise of product sales. To tackle this problem author uses analysis of internal and external environment and applies integrated marketing communication method. Outcome of thesis is to propose media campaign and to broaden current marketing tools.

Keywords

PEST analysis, Porter five force analysis, SWOT analysis, public relations, IMC.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

RUNŠTUK, Z. *Návrh mediální komunikace firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 74 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně 19. 5. 2015

.....
Jméno Příjmení

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska práce	10
1.1 Vymezení pojmů	10
1.1.1 Marketing.....	10
1.1.2 PR jako složka marketingového mixu	14
1.1.3 Původ a vývoj Public Relations	19
1.1.4 Moderní Public Relations	22
1.1.5 Význam integrované mediální komunikace	26
2 Analýza současného stavu	29
2.1 Představení společnosti	29
2.1.1 Mapei Group	29
2.1.2 Mapei ČR.....	29
2.1.3 Vize.....	30
2.1.4 Výrobky a navázané služby	30
2.1.5 Reference	32
2.2 PEST analýza	33
2.2.1 Politické prostředí	33
2.2.2 Ekonomické prostředí	35
2.2.3 Sociální prostředí	37
2.2.4 Technologické prostředí	38
2.3 Porterova analýza pěti sil	39
2.3.1 Stávající konkurenti	39
2.3.2 Potenciální konkurenti	44
2.3.3 Dodavatelé	44
2.3.4 Kupující	45
2.3.5 Substituty	47
2.4 SWOT analýza	48
2.5 Strategické cíle	50
3 Vlastní návrhy řešení	51
3.1 Zvýšení povědomí o značce	51

3.1.1	Cílové segmenty	52
3.2	Navýšení prodeje systémových a trendových řešení	52
3.2.1	Doporučení.....	53
3.2.2	Cílové segmenty	53
3.3	Aktuálně používané nástroje a probíhající kampaně	54
3.3.1	Školení	54
3.3.2	Makej s Mapei	54
3.3.3	Bonus program.....	55
3.3.4	Oficiální stránky	56
3.3.5	Realita Mapei	56
3.4	Návrh komunikace pro rok 2015.....	58
3.4.1	Kampaň pro zvýšení povědomí o značce	58
3.4.2	Navýšení prodeje trendových řešení	61
3.4.3	Zpětné vyhodnocení.....	62
3.4.4	Marketingový plán pro rok 2015	64
3.4.5	Odhad rozpočtu pro rok 2015	65
	Závěr	68
	Seznam použité literatury	69
	Seznam tabulek, obrázků, grafů.....	74

Úvod

Přesycení marketingovou komunikací zapříčiňuje snižování její efektivity a zároveň vyvíjí tlak na zvyšování rozpočtů firem na komunikaci či využívání módních trendů v marketingu. Moderní způsoby získávání pozornosti spotřebitelů mohou ale z hlediska kontinuity komunikace se zákazníky představovat nevídané riziko.

Firma Mapei představuje typ firmy hledající účinné a zároveň bezpečné řešení komunikace se svými zákazníky. Teoretická část práce je proto zaměřena na moderní metody marketingu, jež jsou v souladu s tímto částečně konzervativním postojem. Důraz na zkoumání možností metod public relations v této práci vychází z jejich dlouhodobého nevyužívání firmou Mapei. Analytická část práce se věnuje zkoumání okolí firmy mající přímý či nepřímý vliv na budoucnost jejího výkonu. V návrhové části jsou pak spojeny poznatky z prvních dvou částí do celku, jehož cílem je vytvoření návrhu plánu marketingové komunikace pro rok 2015 a to s ohledem na strategický plán stanovený vedením firmy. Majoritní podíl na tomto plánu bude mít mediální komunikace, na niž se tato práce zaměřuje.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Vymezení pojmů

Cílem této kapitoly je v širších souvislostech vysvětlit čtenáři pojmy, s nimiž se bude v průběhu práce opakovaně setkávat, a shrnout teoretická východiska, ze kterých autor práce čerpal, aby došlo ke sjednocení úhlu pohledu čtenáře s autorovým a nedocházelo k dezinterpretaci tvrzení. Úvodní část se zabývá základním vysvětlením cílů a obsahu marketingu. Kapitola PR jako složka marketingového mixu se věnuje rozboru Kotlerových 4P z pohledu komunikace jednotlivých prvků, včetně kritiky tohoto modelu s odkazem na 4C Roberta Lauterborna. Na tuto kritiku navazuje kapitola Moderní Public Relations, zachycující tendence PR v jejich současné podobě – integrované marketingové komunikaci.

1.1.1 Marketing

„Marketing je umění nacházet, rozvíjet a výnosně využívat příležitosti.“¹

Náplní marketingu je předvídat, zjišťovat (nebo vytvářet) a následně pak stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka.² Toho dosahuje pomocí specifických činností a nástrojů, jež utvářejí jeho současnou podobu (marketingu). Při své činnosti se marketing podřizuje zájmům nadřazených jednotek (majitel, akcionáři) a jejich cílům. Zároveň je významně ovlivněn svým okolím (marketingové prostředí).

1.1.1.1 Marketingové prostředí firmy

Marketingové prostředí zahrnuje všechny faktory působící na firmu. Faktory relativně ovlivnitelné firmou se nazývají mikroprostředí, hůře ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory pak makroprostředí.

¹ KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, S. 52.

² ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 8.

Makroprostředí

Pevný, minimálně ovlivnitelný rámec života firmy představuje makroprostředí. Zahrnuje faktory, jež se podřizují externím institucím. Ovlivňování těchto faktorů soukromou firmou, lze pouze velmi omezeně (výjimku mohou tvořit pro stát klíčové podniky) s dlouhodobým efektem a případně i s rizikem překročení právních norem.

Analýzou makroprostředí firmy se zabývá PEST analýza. Vzhledem ke strnulosti některých faktorů v makroprostředí, mohou výstupy z této analýzy platit i několik let bez významných změn.

Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje pro firmu nejbližší okolí. Na rozdíl od makroprostředí, faktory mikroprostředí má firma možnost více ovlivňovat.

Analýzou mikroprostředí se důkladně zabýval Michael Porter.³ V praxi je tato analýza známa jako Porterova analýza pěti sil. Z hlediska tvorby marketingové strategie jde jednoznačně o nejdůležitější část analýzy.

- **Podnik**

Součástí vnitřního mikroprostředí (ostatní složky bývají označovány jako vnější) tvoří i samotná firma. Do oblastí zájmu určitě patří finanční zdraví, organizační struktura a správná komunikace mezi jednotlivými odděleními.

- **Konkurence**

Konkurence silně ovlivňuje chování firmy na trhu, proto se sleduje technologický vývoj konkurence, její organizace a marketingový mix.

- **Dodavatelé**

Vhodný výběr dodavatelů zajišťuje hladký průběh výrobních, servisních či marketingových aktivit firmy. V analýze důkladně hodnotí jejich kvalita.

- **Distribuční články a prostředníci**

Nejsou zde zahrnuty pouze distribuční řetězce, ale i přímí zákazníci, dodavatelské organizace (reklamní agentury zajišťující komunikaci) a další organizace doplňující chod firmy.

³ PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction.*

- **Zákazníci**

Spotřebitelé a koneční zákazníci představují klíčový faktor mikroprostředí. Jejich demografické rozčlenění a uzpůsobení firemních procesů podle zákazníka představuje nejdůležitější analýzy mikroprostředí.

Na základě předchozího textu je tedy možno vytvořit jednoduchou definici: Marketing představuje soubor vzájemně provázaných nástrojů a činností, jejichž správným využíváním v návaznosti na přímé i nepřímé okolí, dochází k plnění strategických cílů firmy.

1.1.1.2 Marketingové analýzy

Marketingové analýzy jsou důležitým nástrojem pro strategické rozhodování firmy. Vypovídací hodnota těchto analýz závisí na objektivitě a nadhledu jejich tvůrců. V praxi se nejčastěji užívají tři analýzy. Makroprostředím se zabývá PEST analýza, mikroprostředím Porterova analýza pěti sil a výstupy z obou analýz shrnuje SWOT analýza, která je zároveň posledním krokem před stanovením strategického plánu firmy.

PEST analýza makroprostředí⁴

Analýza PEST se zabývá čtyřmi hlavními určujícími faktory makroprostředí firmy (Politické, Ekonomické, Sociální a Technické). Tato analýza umožňuje jednoduché vyhodnocení stavu ekonomiky a napomáhá k ujasnění směru, kterým se firma může dále ubírat.

- **Politické a právní faktory** (přístup vládní administrativy k firmám, míra korupce, ekonomická bezpečnost a státní regulace)
- **Ekonomické faktory** (kupní síla trhu a spotřebitelů)
- **Sociální faktory** (kulturní a demografické vlastnosti trhů a jejich subjektů)
- **Technické a technologické faktory** (inovace a vývoj technologií v daném odvětví)

⁴ JUREVICIUS, Ovidijus. PEST & PESTEL Analysis.

Porterova analýza mikroprostředí⁵

V roce 1979 sestavil Michael E. Porter analýzu pěti sil, jež pomáhá firmám definovat pozici v odvětví. Analýza zkoumá pět hlavních faktorů určujících konkurenceschopnost firmy.

- **Stávající konkurenti** (schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku)
- **Potenciální konkurenti** (možnost vstupu na trh, ovlivnění ceny a nabízeného množství daného výrobku)
- **Dodavatelé** (schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů)
- **Kupující** (schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku)
- **Substituty** (cena a nabízené množství výrobků považovaných za substituty)

SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy⁶

Z hlediska časové posloupnosti všech analýz se jako poslední formuluje analýza SWOT. Tato analytická technika zhodnocuje vnitřní (analýza zdrojů firmy) a vnější (PEST, Porterova analýza pěti sil) faktory ovlivňující firmu. Tím vytváří názorný přehled zdrojů rizik a umožňuje definovat příležitosti pro další směřování firmy. Akronym SWOT vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Vnitřní prostředí charakterizují silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), vnější pak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Na základě těchto analýz se formuluje strategie firmy. K dosahování cílů takto formulovaných strategií napomáhají jednotlivá oddělení firmy. Nástroje, díky nimž marketing přispívá k plnění strategií, jsou zahrnuty do souboru nazvaného marketingový mix.

⁵ PORTER, Michael. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *COMPETITIVE STRATEGY*.

⁶ SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats.

1.1.2 PR jako složka marketingového mixu

Původcem konceptu marketingového mixu je Jerome McCarthy.⁷ Za popularizací a zásadním rozšířením stojí Phillip Kotler⁸. Podobně jako u spousty jiných akronymů v managementu, i zde jde o zjednodušení problematiky za účelem snadného zapamatování. Shrnutí všech důležitých prvků marketingového mixu do čtyř slov začínajících písmenem P (záměna přesnějšího výrazu Distribution za všeobecný Place) se tak může zdát až příliš optimistickým. Kotler⁹ uvádí, že původní verze marketingového mixu, kterou vytvořil, za pomoci Neila Bordena obsahovala prvků 14.

Podstata konceptu 4P spočívá v jasném rozdělení marketingových nástrojů a jim přiřazených odpovídajících aktivit, jež vedou k uspokojení cílů těchto nástrojů.

1.1.2.1 Produkt (Product)

„Čím lepší je produkt, tím méně je třeba utratit za jeho propagaci. Nejlepší reklamou jsou spokojení zákazníci.“¹⁰

Produkt představuje jakýkoli objekt podnikatelské¹¹ činnosti. Za produkt lze proto považovat statky hmotné (kniha, automobil, počítač), i nehmotné (služby, patenty). Charakteristiky produktu se dělí do třech základních skupin.

- **Technické charakteristiky**

Popisují princip funkčnosti (konstrukce, chemické složení, receptura). U nehmotných produktů obdobně (zdrojový kód, programovací jazyk u softwaru).

- **Funkční charakteristiky**

Popisují užitnou hodnotu produktu a charakterizují jeho vlastnosti. (trvanlivost, možnosti využití, vůně).

- **Komunikační charakteristiky**

Zahrnují oslovování spotřebitele bez přímého dopadu na funkčnost a technickou podstatu produktu. (design, užití barvy, servis, záruka).

⁷ MCCARTHY, Edmund Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*, S 25-100.

⁸ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, S. 10-12.

⁹ KOTLER, Phillip. *Advertising vs. PR: Kotler on Kotler*.

¹⁰ KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, S. 3.

¹¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 165.

Kotler také člení charakteristiky produktu do třech částí (užitná hodnota, fyzické charakteristiky a navázané služby). Na rozdíl od Zamazalové ale klade větší důraz na komunikaci. „Rozhodování spotřebitele ovlivňuje ve velké míře značka, představující míru prestiže výrobku a jeho vnímání okolím.“¹²

1.1.2.2 Cena (Price)

Cena je jedním z hlavních orientačních nástrojů pro spotřebitele. Obecně platí za ukazatele kvality, respektive užitku. V jádru je stanovování ceny racionální, vychází z cenové pružnosti a odvozených teorémů.¹³ Rozhodování o konečné ceně výrobku probíhá v pěti bodech.

Stanovování ceny¹⁴

- **Stanovení nákladů**

Pouhá kalkulace nákladové ceny není při cenových úvahách dostačující. Při stanovování nákladů se vychází z ekonomických prognóz, strategických úvah a umístění výrobku na trhu. Při konečné kalkulaci probíhá analýza variability jednotlivých položek, bodu zlomu, nákladů na vývoj a uvedení výrobku na trh.

- **Kompetence**

Tento bod popisuje zkoumání výrobku, z hlediska jeho umístění (positioning) na trhu. Užitná hodnota stanovuje cenovou strategii, kterou může volit. Výrobky denní spotřeby nemohou volit stejnou cenovou strategii jako výrobky módní či luxusní.

- **Srovnatelnost**

Vlastnosti se porovnávají s konkurenčními výrobky (aplikujeme SWOT analýzu). Využívá se zde Fishbeinova teze. Ta vychází z předpokladu, že si spotřebitel vybírá podle několika málo parametrů (znaků), kterými si spotřebitel ze zkušenosti nahrazuje nedostatečné kognitivní poznání vlastností výrobku.

- **Konkurence**

Ke správnému stanovení ceny přispívá analýza cenových strategií konkurence. Hraničními cenovými strategiemi jsou Cost leader (dolní hranice ceny) a Price leader (horní hranice ceny).

¹² KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*, S. 102.

¹³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 204.

¹⁴ tamtéž

- **Komunikace**

Komplexní pohled na komunikaci nutí se z pohledu ceny zaměřit na korespondenci cenové a komunikační strategie a jejich vzájemnou korelaci. Stanovení ceny na pozici Price leader by se mělo odpovídajícím způsobem projevit do všech ostatních komunikačních aktivit a podpořit tak zvolenou cenovou strategii.

1.1.2.3 Distribuce (Place)

Distribuce se podílí na dokončování produktu. Samostatná existence produktu není pro úspěšný prodej dostačující. Je třeba tento produkt dopravit na místo vyhovující spotřebiteli. Distribuci zajišťuje síť prostředníků a dopravců. Cesty od výrobce ke spotřebiteli jsou často nazývány distribuční cesty. Za příklad klasických distribučních cest můžeme považovat schéma výrobce – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel. Tento model je v současnosti stále více nahrazován vertikálními, horizontálními a hybridními systémy.¹⁵

1.1.2.4 Propagace (Promotion)

„Cílem reklamy není konstatovat fakta o produktu, cílem je prodat sen. Směřujte svou reklamu na zákaznickovy touhy.“¹⁶

Nejširší téma marketingového mixu představuje Propagace. Jde o cílenou, jednosměrnou komunikaci, která se vyvíjí mimo produkt. I přesto je propagace velmi důležitým parametrem předurčujícím úspěch výrobku na trhu. Propagace se snaží oslovit a ovlivnit předem zvolené skupiny firemního okolí. Především jde o současné a potenciální zákazníky.

Pravidla propagace

Komunikace s cílovým publikem nabízí spoustu prostoru pro invenci. Každý cílový segment vyžaduje jiný způsob oslovení a vedení komunikace. Základní pravidla jsou přenosná a jejich nedodržení může mít zásadní dopady na účinnost propagace. Pravidla komunikace názorně stanovuje Shannonův lineární model komunikace na příkladu telegrafu.¹⁷

¹⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 250 – 251.

¹⁶ KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, S. 2.

¹⁷ SHANNON, Claude Elwood a Warren WEAVER. *Mathematical Theory of Communication*. S. 55.

- **Zdroj**

Firma sděluje informaci cílovému publiku. Základem realizace je příjemcův pozitivní postoj. Pozitivní postoj částečně zaručuje pravdivost obsahu sdělení a identifikace se zdrojem. U vysílané zprávy se požaduje na strukturovanost a jasný formát sdělení.

- **Vysílač**

Po zvolení obsahu se sdělení zakóduje do formy, jež jej pomocí symbolů a zjednodušení pomáhá přenést do srozumitelné formy.

- **Komunikační kanál**

Dále se volí prostředek, který přenesení zprávu ke svému cílovému publiku. Ať už to je formou osobního sdělení, sdělení prostřednictvím médií, poštou nebo jinými způsoby.

- **Příjemce**

Cílový objekt komunikace. Může jít o zákazníka, dodavatele, finanční instituci, média, zájmové skupiny či vnitřní prostředí firmy.

Cíle komunikace¹⁸

- **Poskytnout informace**
- **Vytvořit/stimulovat poptávku** (zpravidla primární cíl marketingových aktivit)
- **Diferencovat produkt či firmu** (zvýraznění jedinečnosti a odlišení od konkurence)
- **Zdůraznit užitek a hodnotu výrobku**
- **Stabilizovat obrat** (vyrovnávání sezónních výkyvů)

V této kapitole byly uvedeny nástroje marketingového mixu. Koncept 4P celou problematiku značně zjednodušuje. Zjednodušení však nabízí uživateli nástrojů marketingového mixu prostor pro úpravy a případně i doplnění o současné trendy, novinky nebo oborová specifika. Z toho vyplývá i myšlenka, že není tolik důležitý obsah nástrojů marketingového mixu, jako jejich pořadí. „*Neptejme se, ze kterých složek se marketingový mix skládá, spíše se ptejme, které nástroje se v marketingovém mixu stávají důležitějšími.*“¹⁹

¹⁸ NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama.*

¹⁹ KOTLER, Phillip. *Advertising vs. PR: Kotler on Kotler.*

1.1.2.5 Kritika 4P

Největší kritika konceptu 4P poukazuje na špatnou orientaci soustředění. Potřeby výrobce či prodejce nejlépe reprezentuje model 4P. Není však důležitější uspokojení potřeb kupujícího? Robert Lauterborn²⁰ převrátil myšlenku modelu 4P na zákaznickovy potřeby a dal tak vzniknout modelu 4C.

4P		4C	
Product	Náklady výrobce	Customer solution	Potřeby zákazníka
Price	Zisk výrobce/prodejce	Cost	Náklady zákazníka
Place	Tržní podíl	Convenience	Dostupnost řešení
Promotion	Vytvoření poptávky	Communication	Obousměrná komunikace

Tabulka 1: Srovnání přístupu 4P a 4C

Složka Propagace marketingového mixu podle 4P má svůj protějšek z pohledu zákazníka (4C) v komunikaci. Komunikace ale probíhá u všech jednotlivých nástrojů automaticky: Produkt komunikuje svou užitnou hodnotou a designem, Cena také vůči zákazníkovi komunikuje, u Distribuce zákazník vnímá například rozdíl, jestli je produkt prodáván v exkluzivních prodejnách s obsluhou, nebo si jej může zakoupit v každém supermarketu. To vše doplňuje svým metodami Propagace, jejímž cílem není konstatovat fakta o produktu, ale prodávat sny, a proto adresují firmy reklamu na zákaznickovy touhy.²¹

Naproti tomu zákazník komunikuje směrem k výrobcí tak, že o jeho produkt nejví zájem, nenakupuje a to vše s ohromnými výdaji výrobce a prodejce. Všechny výše vyjmenované způsoby komunikace tedy probíhají jednosměrně a s pomalou odezvou.

Do přímého kontaktu se spotřebiteli má výrobce či prodejce možnost dostat se pouze prostřednictvím PR aktivit.

Phillip Kotler²² v roce 2009 upozornil na významné změny probíhající ve směřování marketingové komunikace. Hlavním problémem je podle něj „reklamní slepota“ - netečnost vůči reklamám a ztráta jejich účinnosti. Poukazuje mimo jiné na

²⁰ LAUTERBORN, Robert. *New marketing litany: 4P's pass; C-words take over*, S. 26.

²¹ KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, S. 2.

²² KOTLER, Philip. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. S. 5.

zkracování reklamních spotů v televizi, nepřesné cílení způsobené omezenými médii. Reklama podle veřejnosti pouze otravuje a zveličuje. Dále upozorňuje na fakt, že firmy obětují větší část marketingového rozpočtu propagaci na úkor PR. Reklamní agentury totiž mají větší prostor pro výdělek při výrobě reklamy oproti produkci PR. Přínos PR aktivit pro firmu je přitom nesrovnatelně větší. Efekty, jichž se dosahuje pomocí PR, se nesprávně řadí do kategorie druhotného důsledku reklamních aktivit. Výrobce či prodejce doufá, že veřejnost oslovená reklamou, následně přijme jeho výrobek, spotřebitelé si jej budou vzájemně doporučovat a výrobek získá pozitivní ohlas.

1.1.3 Původ a vývoj Public Relations

Před seznámením s moderními postupy Public Relations (dále už jen PR) budou nejprve popsány klíčové momenty, jež zformovaly prostou mezilidskou komunikaci do podoby sofistikovaného nástroje vyučovaného na vysokých školách.

Přirozená lidská potřeba sdružovat se (vytvářet sociální skupiny) je podmíněna vzájemnou komunikací. Již v dávnověku z nutnosti posílení sociálních skupin docházelo k zajištění spolupráce na věcech společného zájmu pomocí technik, dnes nadneseně zařaditelných do PR.²³

Vědomému ovlivňování veřejnosti se věnovali i starověcí Římané. Publius Vergilius Maro (70–17 př. n. l.) sepsal na popud jednoho z císařových rádců didaktický epos *Georgics* (Zpěvy rolnické) za účelem zajištění zvýšení produkce potravin pro rozrůstající se Řím. *Georgics* láká obyvatelstvo měst k životu na venkovských farmách.

*„Ovoce, které mu strom dá, neb plody, jež pole mu skytne
ochotně samo, ty sklízí a nespátří železné právo,
zběsilý náměstí hluk neb listiny v archivu státním.“²⁴*

Zajímavý příklad řízeného PR pochází ze 17. století. Pro posílení vlivu a šíření víry katolickou církví, založil papež Řehoř XV (1554–1623) roku 1622²⁵ *Sacra Congregatio de Propaganda Fide* (Svatá kongregace pro posílení víry). Tato kongregace

²³ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*, S. 15.

²⁴ MARO, Publius Vergilius. *Zpěvy rolnické a pastýřské*.

²⁵ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*, S. 16.

připravovala mnichy a misionáře na provádění katolizace v předem určených destinacích a zvýšení vlivu katolické církve po celém světě.²⁶

Ve třicátých letech 18. století došlo ve Spojených státech díky rozvoji technologií produkce papíru, tisku a umísťování reklamy k dramatickému poklesu ceny novin a následnému nárůstu prodeje. Toto období lze nazvat informační revolucí.²⁷ Právě s rozmachem levných novin dochází k rozvoji lživých reklam, reklam maskovaných za redakční články a falešné dopisy od čtenářů.

Přelom²⁸ v přístupu ke spolupráci s médii na začátku 20. století bývá připisován dvojici Ivy Lee (1877–1934) a Edward Louis Bernays (1891–1995). Jejich spolupráce v poradenské agentuře Ivy Lee & Associates přinesla řadu nadčasových myšlenek (redakční sdělení, otevřená spolupráce s médii, podávání pravdivých informací médiím). V knize *Crystallizing Public Opinion* (1923) byla poprvé definována potřeba obousměrného spojení s veřejností. Ve stejném roce, kdy vyšla tato kniha, E. L. Bernays otevřel kurz PR na Univeristy of New York.^{29,30}

Popis etap historického vývoje tendencí v PR je dílem teoretika Jamese Gruniga.³¹ Gruning ve svém rozčlenění metod PR do čtyř základních modelů přehledně zachytil vzrůstající potřebu získávat zpětnou vazbu a definitivně oddělit PR od ostatních propagačních nástrojů.

- **Press Agency Model**

V průběhu 19. století se stalo běžnou praxí tiskových mluvčích umělé vytváření zpráv za účelem ovlivnění veřejného mínění. Tiskoví mluvčí v tomto období neměli zájem poskytovat nezávislé průzkumy, cílem byla manipulace chování cílové skupiny bez ohledu na důvěryhodnost.

Jde o model **jednosměrné komunikace**, jejíž užívání si později vysloužilo hanlivé pojmenování propaganda.

²⁶ COPPA, Frank. *Congregation for the Propagation of the Faith*.

²⁷ NĚMEC, Petr. *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*, S. 15.

²⁸ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*, S. 27.

²⁹ NĚMEC, Petr. *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*, S. 18.

³⁰ KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*, S. 40.

³¹ GRUNIG, James E a Todd HUNT. *Managing public relations*.

- **Public Information Model**

Na začátku 20. století došlo ke změně přístupu vůči cílovému publiku. Přestalo docházet k poskytování nepravdivých informací. Metody práce podle tohoto modelu se dají považovat za etické, dochází k vytváření prvních dlouhodobých komunikačních strategií.

Tento model **jednosměrné komunikace** nepovažuje za důležité upravování informací podle potřeb cílového publika. Průkopníci těchto metod později začali projevovat snahu o získávání zpětné vazby.

- **Two – Way Asymmetrical Model**

Po první světové válce se začala rozšiřovat nabídka spotřebního zboží, čímž se projevila potřeba cílené reklamy, zaměřené na specifické zákaznické segmenty. Poprvé se ukazuje nezbytnost zpětné vazby. Ta se však využívala pouze pro účinnější ovlivňování publika.

Model popisuje **obousměrnou komunikaci** používanou v reklamním světě dodnes. Cílem zpětné vazby není zlepšovat fungování firmy, ale upravovat reklamu tak, aby působila na cílové publikum co nejúčinněji a došlo k žádané reakci.

- **Two – Way Symmetrical Model**

Nejnovější ze všech modelů popisuje situaci, kde je pro společnost zpětná vazba impulzem ke zlepšování firemního chování. Často bývá tento model používán při krizové komunikaci s cílem pravdivého informování publika a vzniku vzájemného pochopení.

Vyvážená **obousměrná komunikace**, která takto vzniká, vytváří pro budoucí vývoj vztahů s veřejností skvělou výchozí pozici pro zvyšování své konkurenceschopnosti.

Uvedené výňatky z historie PR poukazují na vývoj trendů a metod užívaných pro komunikaci s veřejností a různé druhy motivací, vedoucí k potřebě tyto metody užívat.

1.1.4 Moderní Public Relations

„PR představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů.“³²

Moderní PR vycházejí z potřeby firmy obousměrně komunikovat se svou veřejností. Výše uvedenou definici je vhodné doplnit. *„PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“³³* Mohou to tedy být: zákazníci (i potenciální), zaměstnanci, dodavatelé, investoři, konkurenční firmy, státní orgány a jiné zájmové skupiny.

Možnost obousměrné komunikace poskytují dvě složky marketingového mixu: osobní prodej a PR. Osobní prodej navíc představuje ideální příležitost pro získávání zpětné vazby. Prodejce ale čerpá motivaci z podílu na uskutečněném prodeji, nikoliv ze získávání zpětné vazby. Další nevýhodou osobního prodeje je vysoká nákladnost a omezené množství oslovených subjektů. PR oproti tomu přináší několik zajímavých technik, jejichž prostřednictvím firma může komunikovat s více subjekty a získávat od nich zpětnou vazbu.

1.1.4.1 Nástroje PR

Jednotlivá oddělení marketingu mají k dispozici určité nástroje, napomáhající k dosažení jejich cílů. I přesto, že se užívání některých nástrojů nese napříč odděleními, způsoby jejich využití se mohou navzájem lišit. Níže jsou uvedeny nástroje využívané pro účely PR.

P.E.N.C.I.L.S.

Soubor nástrojů P.E.N.C.I.L.S. navržený Phillipem Kotlerem³⁴ byl zformulován v době, kdy začal konvenční marketingový přístup podpory prodeje ztrácet na účinnosti.

³² KOTLER, Philip. *Marketing management*, S. 598.

³³ APRA. Co je PR.

³⁴ KOTLER, Philip. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*, S. 158.

- **Publications**

Firemní časopisy, katalogy, výroční zprávy, brožury pro zákazníky. Publikace jsou vydávány s cílem oslovit a ovlivnit cílový trh.

- **Events**

Sponzorování sportovních aktivit, kulturních akcí, vnitrofiremní události, semináře, konference. Události pomáhají upoutávat pozornost na firmu nebo nové produkty u širší veřejnosti.

- **News**

Novinky z oblasti firemních úspěchů, zaměstnanců a produktů (materiály pro novináře). Klíčová oblast PR vyžadující značné schopnosti ve vyhledávání, vytváření a formulování nových zpráv o firmě tak, aby bylo dosaženo sdílení a akceptování těchto zpráv hromadnými sdělovacími prostředky.

- **Community**

Angažovanost pro komunitu, investice do veřejného prostoru. Podobně jako u událostí zde jde o budování dobrého jména firmy.

- **Identity media**

Cílené používání korporátní identity (hlavičkový papír, emailové šablony, vizitky). Cílem práce s identifikačními médii je navyknutí veřejnosti na korporátní identitu a podněcování podvědomých reakcí při setkáních s logem firmy.

- **Lobbying**

Snaha o legální prosazování vlastních zájmů v legislativě a regulačních opatřeních. Tento nástroj získal vlivem médií pejorativní význam. Podstatou je aktivní přístup při odstraňování legislativních překážek či regulačních opatření.

- **Social responsibility**

Aktivita budující dobré jméno v oblasti sociální odpovědnosti.

Press Relations

Press relations (vztahy s médii) patří mezi nástroje P.E.N.C.I.L.S., jelikož se ale jedná o jeden z nejdůležitějších nástrojů PR, je mu vymezena samostatná část této práce.

Vztahy s médii zahrnují spolupráci mezi firmou a sdělovacími prostředky za účelem předávání informací a zajištění plnění cílů PR. Předávání informací mezi firmou a novináři probíhá následujícími způsoby.

- **Tisková konference**

V případě opravdu výjimečných situací se organizují tiskové konference, za účelem seznáení novinářů, sdělení informace a zodpovězení dotazů. Při tiskové konferenci získává firma šanci prezentovat nastalou situaci v co nejlepším světle. Tiskovou konferenci většinou vede tiskový mluvčí, ředitel firmy či zaměstnanec PR.

- **Tisková zpráva**

Tiskovými zprávami jsou obecně a simultánně³⁵ šířeny faktické informace (o výdělčích za uplynulé čtvrtletí, nových produktech, změnách na řídících pozicích...). Tisková zpráva je předána novináři, který ji v pozměněné podobě používá ve svých člancích.

- **Press trip**

Organizuje se za účelem dosažení pozitivní publicity (prostřednictvím novinářů). Novinářům je uspořádán zájezd do cílové destinace (továrna, sídlo či prostor, kde je možno ideálně prezentovat firmu, případně její produkt).

- **Brief**

Krátké, neformální setkání s novinářem za účelem předání aktuálních informací a událostí týkajících se firmy.

³⁵ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*, S. 128.

1.1.4.2 Cíle PR

Nástroje uvedené v předchozí části práce bývají v praxi využívány k dosažení často velmi rozdílných cílů. Jednotlivé cíle PR mezi sebou (obzvlášť v době výrazného zrychlení změn v možnostech propagace a komunikace) mají patrné rozpory. Volba cílů se odvíjí od komunikačních strategií jednotlivých firem a stejně jako není obvyklé využívání všech nástrojů, i cíle jsou voleny podle specifických potřeb firem. Mezi všeobecné cíle PR se řadí následující.

- **Image**

Cílené vytváření obrazu firmy prostřednictvím vnějších znaků, napomáhající k její snazší identifikaci. Záměrné používání kombinace barev, loga, designu, ale také způsobu komunikace a chování zástupců firmy.

- **Řízení vztahů (komunikace)**

Aktivní způsob řízení firemní komunikace s veřejností, jehož cílem je udržování vzájemného pochopení mezi firmou a její veřejností (zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, společnost) a zajištění přeměny negativních postojů vůči firmě na pozitivní.

- **Propagace³⁶**

PR může být využíváno jako sofistikovanějšího nástroje propagace. Některé z nástrojů PR přímo vybízejí k využití při propagaci. Nejčastěji tento typ PR bývá využíván formou reklamních sdělení skrytých do novinových článků.

- **Buzz³⁷**

Pojem dalece přesahující nástroje PR označující rozruch okolo určité značky (produktu). V praxi označuje přirozené předávání reklamního sdělení mezi lidmi. Konceptně vzniká pozitivní či negativní zpráva šířící se spontánně mezi cílovou skupinou i mimo ni. Úspěšně vyvolaný rozruch patří mezi nejcennější výsledky PR aktivit. V marketingových výzkumech se pro zjištění míry takzvaného „buzzefektu“ pokládá otázka: „Doporučili byste náš výrobek svým známým?“.

³⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, S. 598-604.

³⁷ HUGHES, Mark. *Buzzmarketing: přimějte lidi, aby o vás mluvili*, S.11-18.

1.1.5 Význam integrované mediální komunikace

PR postupem času prošlo celou řadou změn a jeho vliv se rozšiřuje. Clarke Caywood to dokládá ve své knize zabývající se výhradně moderním PR: „... *neděláme rozdíl mezi public relations, řízení komunikace a komunikací organizace. Tyto termíny zahrnují programy, které jsou tradičně a úžeji definovány jako vztahy s médii, orgány správy nebo veřejné záležitosti, komunikace se zaměstnanci, finanční vztahy, propagace výrobku, vztahy v rámci společnosti atd. Klíčovým prvkem definice public relations je kromě jeho rozsahu a záběru i pojem řízené komunikace.*“³⁸

Jak bylo již uvedeno, komunikace je obsáhlým pojmem a probíhá vždy (plánovaná či nikoliv). Prodejce, cena, způsoby distribuce, propagační aktivity atd. všechny tyto prvky vysílají svému okolí zprávy a vytvářejí dojem na cílové publikum. Kotler³⁹ upozorňuje na důležitost vytvoření jednotné komunikace pro veřejnost a vzájemné propojení všech vysílaných zpráv do tzv. Integrated medial communications (IMC).

Podstatou IMC je vytváření jednotného a kontinuálního komunikačního obrazu, aby nedocházelo k dezinterpretaci cílovým publikem. IMC přináší konkurenční výhodu do doby přehlčení neadresnými a nepřesnými reklamními sděleními. Adresované publikum od firmy řídící se myšlenkou IMC získává jednotná sdělení, jež na sebe navazují a vzájemně napomáhají k rychlému vyhodnocení a jednoduššímu asociačnímu propojení jednotlivých sdělení. Dalším neméně podstatným bodem IMC je naslouchání zákaznickových potřeb a následné orientování firmy. V praxi to znamená rychlejší uspokojování nově vzniklých potřeb. Firma vyrábí to, co si zákazníci přejí.

1.1.5.1 Obsah IMC

Myšlenka IMC vychází z komplexního pojetí veškeré komunikace. Pokud firma vyhodnotila požadavky kladené trhem, zaměřuje se na hlavní body komunikace, kterými oslovuje své okolí. Níže jsou uvedeny hlavní body soustředění IMC dle Zamazalové.⁴⁰

³⁸ CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*, S. 314.

³⁹ KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, S. 18.

⁴⁰ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 260.

- **Firemní komunikace**

Co nejvíce vyrovnaný styl všech komunikačních aktivit, jednotlivých výrobků a služeb.

- **Identita**

Souhrn jednotlivých znaků v chování a jednání firmy (filosofie). Většinou se firemní identita definuje pomocí mise a vize. Tyto znaky pomáhají charakterizovat nejen styl firmy, ale i strategii a způsob vedení.

- **Kultura**

Jde o souhrn všech interakcí uvnitř i mimo firmu. To, jak se firma chová ke svým zaměstnancům, způsoby jakými je motivuje a odměňuje. Na druhou stranu se firma kulturně profiluje při komunikaci s klienty a zákazníky.

- **Vizuální styl**

Představuje dlouhodobý, nezaměnitelný obraz firmy s cílem jednoznačné identifikace a odlišení od konkurence. Obraz charakterizuje grafický manuál a v integrované podobě dress code, architektura sídla, použité barvy, reklamní předměty a další.

- **Image**

Důsledek všech předchozích bodů. Obraz, který firma vyvolává svými aktivitami. Dobrá image zajišťuje dobrou reputaci, důvěru a loajalitu veřejnosti. Tímto navíc silně přispívá při řešení nečekaných nepříznivých okolností.

1.1.5.2 Efekt IMC

Hlavním cílem IMC je maximalizace účinku vložených investic do marketingových aktivit. Pokud jsou splněny podmínky fungování IMC má firma možnost těžit z výhod plynoucích z integrované komunikace. Výhody IMC jsou shrnuty níže.⁴¹

- **Dlouhodobé působení**

Vyplývá z charakteru IMC a má dvě velké výhody. První z nich je vytváření loajality ke značce a predispozic spotřebního chování (asociace Počítač – PC; Operační systém – Windows). Druhou pak rozložení nákladů potřebných pro vytvoření tohoto efektu.

- **Široká veřejnost**

Pokrývá prakticky celou společenskou strukturu, málokdo nezná značku Apple i přesto, že nevlastní ani jeden produkt této značky.

⁴¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, S. 261.

- **Integrace nástrojů**

Umožňuje vzájemné doplňování jednotlivých nástrojů v obsahu sdělení.

- **Synergický efekt**

Násobí účinky reklamy a redukuje duplicity sdělení.

- **Multiplikační faktor**

Projevuje se jako síla násobící účinky jednotlivých aktivit. Tento faktor napomáhá nejvíce maximalizovat užitek z vynaložených investic.

Cílem teoretické části práce bylo uvést čtenáře do problematiky marketingové komunikace s užším zaměřením na PR a zároveň vytvořit teoretický základ pro praktickou část práce.

2 Analýza současného stavu

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Mapei Group

Mapei je italská rodinná firma, založená roku 1937 v Itálii. Mapei patří mezi celosvětově rozšířené producenty a prodejce stavebních materiálů (lepidla, tmely, spárovací hmoty, přísady do betonů...). Výrobní portfolio firmy je hojně využíváno jak ve veřejném sektoru (stavby a opravy mostů, železničních a silničních staveb, podzemní stavitelství, vodohospodářství), tak i v soukromém sektoru (konstrukce balkónů a teras, obkládaných balkónů, koupelen). Výrobky firmy jsou rozděleny do šestnácti řad, jež zahrnují přes 1500 produktů. Mapei provozuje 57 výrobních továren a je obchodně zastoupena v 63 zemích světa. Roční výnos převyšuje miliardu eur.

2.1.2 Mapei ČR

Obchodní zastoupení Mapei ČR, založené roku 1991 v Olomouci, se zabývá prodejem výrobků Mapei s navázaným poprodejním a zákaznickým servisem a poradenstvím. Obsahem činností zákaznického servisu a poradenství jsou laboratorní analýzy (provádí specializovaná laboratoř v Miláně) určené pro rozbor podkladových vrstev, záruční servis, reklamace a testování při nestandardních aplikacích.⁴²

Mapei ČR jako čistě obchodní firma závisí na dovozu výrobků mateřské firmy. Továrny, z nichž dováží výrobky, sídlí v Polsku, Německu (minimální množství) a Maďarsku. Měna, ve které probíhá vnitrofiremní obchod je Euro. Firmu tedy z velké míry ovlivňují kurzové změny. Tyto výkyvy měnových kurzů nutí firmu udržovat si finanční rezervu, která dokáže eliminovat riziko ztráty platební schopnosti při nečekané změně kurzu.

⁴² HORÁK, Michal. *Realita Mapei* 8, S. 6.

2.1.2.1 Zaměstnanci

V Mapei se klade vysoký důraz na profesionalitu všech zaměstnanců. Toho se firma snaží dosahovat pravidelnými školeními. Tato školení jsou zaměřena na posilování obchodních dovedností a zvyšování znalostí technických vlastností výrobků u obchodních zástupců, marketingové a ekonomické dovednosti pracovníků daných úseků a bezpečnostní školení pro všechny zaměstnance, převážně však pro zaměstnance, kteří se při výkonu svého povolání musí pohybovat v prostorách skladů anebo manipulovat s nebezpečnými látkami. Dále mají všichni zaměstnanci možnost zdarma zvyšovat své jazykové dovednosti v individuálních hodinách angličtiny.

2.1.3 Vize

„V Mapei jsme oddáni ochraně Země využíváním udržitelných zdrojů a energií, minimalizací vzniklých odpadů a vývoji a distribuci produktů, které jsou bezpečné pro jejich uživatele. Cílem Mapei je nejen produkce nejlepších výrobků pro stavebnictví, ale také obsazení vedoucí role v dlouhodobě udržitelném výzkumu a rozvoji. Naše činnost bude pravdivě dokumentována a pravidelně představována veřejnosti. Tyto závazky jsou dobré pro náš obchod, životní prostředí a celou společnost.“⁴³

2.1.4 Výrobky a navázané služby

2.1.4.1 Výrobky Mapei

Sortiment výrobků firmy Mapei nabízí řešení téměř pro všechna odvětví ve stavebnictví. Od specializovaných odvětví jako je podzemní stavitelství, vodní stavby či rekonstrukce historických budov až po výrobky pro lepení koberců či ochranné a dekorativní nátěry a stěrky. Sortiment výrobků se dělí do šestnácti řad, jejichž jednotlivé výrobky mají využití napříč řadami.

Pro garanci nejvyšší kvality při rozsáhlejších stavebních pracech nabízí Mapei systémová řešení spočívající v použití výrobků Mapei na všech úrovních stavby tak, aby se dosáhlo kompatibility mezi materiály a nehrozil vznik nečekaných komplikací při použití výrobků s rozdílnými vlastnostmi. Výrobky Mapei se v jednotlivých systémech používají pro zvládnutí všech detailů různých konstrukcí. Kombinace materiálových

⁴³ MAPEI. Social Sustainability. *Mapei: Adhesives, sealants, chemicals for building.*

systemů zaručuje kompatibilitu dílčích materiálů a v konečném důsledku i dlouhodobou životnost stavby.

Výrobky firmy Mapei jsou rozděleny do šestnácti řad dle jejich využití ve stavebnictví. V tabulkách jsou uvedeny řady a výrobky seřazeny dle jejich procentuálního podílu na celkovém obratu.

	2011	2012	2013	2014
Výrobky pro keramiku a přírodní kámen	40,45%	41,30%	43,26%	43,19%
Výrobky pro stavebnictví	34,79%	33,73%	33,64%	31,92%
Výrobky pro dřevěné podlahy	17,26%	17,27%	18,59%	20,92%
Výrobky pro akustickou izolaci				
Výrobky pro pružné a textilní krytiny				
Příklady do betonu	6,36%	6,73%	3,59%	3,09%
Výrobky pro konstrukční zpevnění	1,14%	0,96%	0,93%	0,89%
Výrobky pro hydroizolaci				
Výrobky pro sanaci zdiva				
Ochranné a dekorativní nátěry stěn				
Výrobky pro podzemní stavitelství				
Intenzifikátory mletí cementu				

Tabulka 2: Obrat řad v procentuálním vyjádření

	2011	2012	2013	2014
Ultracolor Plus	10,95%	9,71%	9,87%	10,84%
Mapesil AC	5,48%	5,37%	5,57%	6,09%
Planolit 315	6,07%	5,51%	5,58%	5,10%
Adesilex P9 Grigio	3,93%	4,55%	4,71%	4,95%
Mapelastic	7,30%	6,27%	6,09%	4,81%
Mapegum WPS	2,93%	2,94%	3,23%	3,58%
Topcem Pronto	1,89%	2,49%	2,67%	2,48%
Kerapoxy	1,66%	2,08%	2,51%	2,36%
Mapeband	2,19%	2,03%	2,30%	2,10%
Keraflex Maxi Grigio	2,78%	2,30%	2,55%	2,06%

Tabulka 3: Obrat TOP 10 výrobků v procentuálním vyjádření

2.1.4.2 Doplnkové služby

Jednou z hlavních předností produktů firmy Mapei je zákaznický servis. Mapei poskytuje svým zákazníkům před i poprodejní servis jako garanci kvality svých výrobků. Do těchto služeb se řadí technická podpora na stavbách (např. nedestruktivní zkoušky pevnosti betonu), odborné poradenství a poskytování kontrolních zkoušek ve specializované laboratoři (např. chemické rozborů původních vrstev). Všechny tyto služby jsou zákazníkům poskytovány zdarma na vyžádání.

2.1.5 Reference

Mapei působí v ČR již 24 let. Během této doby se firmě podařilo dodávat své materiály do řady staveb. Do výčtu nejzajímavějších referencí se řadí například vodní centrum Babylon v Liberci, Frantova kavárna na Hlavním nádraží v Praze, protipovodňová stěna v Olomouci, AZ tower v Brně či renovace Karlova mostu.



Obrázek 1: Renovace Karlova mostu⁴⁴

⁴⁴ MAPEI. Reference: *Karlův most*.

2.2 PEST analýza

2.2.1 Politické prostředí

V listopadu roku 2013 vláda schválila plán na investice do staveb dopravní infrastruktury (silniční, železniční a vodní). Schválení tohoto plánu usnesením vlády č. 850 ze dne 13. listopadu 2013 bylo klíčové pro zajištění čerpání podpory z evropských strukturálních a investičních fondů prostřednictvím Operačního programu Doprava 2014 – 2020 (dále jen OPD). Další fází procesu bylo schvalování balíčku Operačních programů (mezi nimiž je zařazen i OPD) ze strany Evropské komise, které proběhlo na konci roku 2014. OPD společně s dalšími programy byly zamítnuty Evropskou komisí s poukazem na neplnění požadavků souvisejících se služebním zákonem.⁴⁵ Schválení programu by přineslo 125 miliard Kč do rozvoje dopravní infrastruktury.

Další důležitý operační program Evropské unie představuje Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost⁴⁶ (dále jen OPPIK). Prioritní osa operačního programu je zaměřena na podporu výzkumných, vývojových a inovačních kapacit českých firem a jejich propojení s okolním prostředím (například výzkumná střediska). Dále se tento program zaměřuje na rozvoj podnikání a inovace malých a středních podniků v oborech s nižší znalostní intenzitou (podpora nových podnikatelských záměrů). V rámci OPPIK se plánuje přerozdělení financí ve výši až 120 miliard Kč.⁴⁷ Realizace OPPIK (stejně jako ostatní Operační programy) zatím podléhá pozastavení Evropskou komisí v rámci zamítnutí prvního balíčku Operačních programů.

Poslední částí dotační strategie EU zasahující do stavebního sektoru je Dotační program Operační program životní prostředí (OPŽP) 2014 – 2020. Tento program se zavazuje řešit vodohospodářskou problematiku v ČR se zaměřením na zdroje pitné vody, snižování znečištění a vypouštění odpadních vod, zvyšování energetické

⁴⁵ BŘEŠŤAN, Robert. *Evropská komise odmítla Česku schválit tři nové operační programy.*

⁴⁶ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.*

⁴⁷ KVÍZ, Jiří. *Firemní investice podpoří Evropská unie částkou 120 miliard korun.*

úspornosti stávajících a stavbě nových veřejných budov. Celkově by se mělo v rámci programu přerozdělit na 66,8 miliard Kč.⁴⁸

V roce 2014 dosáhly výdaje Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) výše 46,6 miliard Kč.⁴⁹ V roce 2015 se tato částka povýší na 51,28 miliard Kč.⁵⁰

Zvýšení cen produktů dovážených z Německa by mohl ovlivnit zákon o minimální mzdě.⁵¹ Tento zákon (platící od 1. 1. 2015) podle stávajícího znění zavazuje ke zvýšení minimální mzdy i zaměstnavatele z jiných států, jejichž zaměstnanci svou činnost provádějí na území Německa (kamionová doprava). Pro tuto situaci je zatím uplatňování zákona pozastaveno vzhledem k údajnému rozporu s evropským právem.⁵² Naštěstí v případě firmy Mapei by ani vymáhání dodržování minimální mzdy pro české řidiče neznamenal významný problém vzhledem k tomu, že z Německých továren se dovážejí pouze některé vybrané produkty a to v omezeném množství.

Po odmlce se na začátku roku 2015 opět vrátil do provozu investiční projekt Ministerstva životního prostředí Zelená úsporám zaměřený na snižování energetické náročnosti stávajících rodinných domů a výstavbu nových domů s velmi nízkou energetickou náročností.⁵³

2.2.1.1 Komentář

Z dlouhodobého hlediska je politická situace v ČR i přes časté koaliční neshody stabilní. Negativním aspektem těchto neshod je velmi pomalé zavádění reforem a změn. Případné úspěšné spuštění OPD 2014 – 2020 by znamenalo výrazný nárůst investic v oboru dopravních staveb a tedy jednoznačně pozitivní dopad na firmu Mapei. Naproti tomu program OPPIK může mít na firmu i negativní dopad. Pokud se Mapei podaří čerpat dotace, získá prostředky pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Zároveň ale tento dotační program může podpořit nové konkurenty, kteří tak získají prostředky pro svůj vlastní výzkum. Případně tento program také může posílit stávající konkurenci vyrábějící a vyvíjející na území ČR. Operační program životní prostředí přerozdělí

⁴⁸ MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Operační program životní prostředí.*

⁴⁹ ČOČEK, Tomáš. *Rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2014 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016.*

⁵⁰ ČOČEK, Tomáš. *Rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2015 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016.*

⁵¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Minimální mzda v Německu.*

⁵² ČTK. *Berlín ustoupil: Nebude uplatňovat minimální mzdu na řidiče projíždějící Německem.*

⁵³ MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Nová zelená úsporám.*

v letech 2016 – 2020 až 66,8 miliard Kč, program na revitalizaci vodohospodářské infrastruktury by tak mohl přinést zajímavé oživení v oblasti vodohospodářských staveb a nové příležitosti pro stavební firmy. Nárůst výdajů Státního fondu dopravních staveb pozitivně podpoří růst státních zakázek v oblasti infrastruktury. Zákon o minimální mzdě v Německu představuje hrozbu zvýšení cen produktů dovážených z Německa.

2.2.2 Ekonomické prostředí

2.2.2.1 Vybrané ekonomické ukazatele⁵⁴

	2012	2013	2014	2015	2016
HDP růst	-0,7%	-0,7%	2,4%	2,7%	2,4%
Deficit vládního sektoru	-4,0%	-1,3%	-1,4%	-2,0%	
Zadluženost % HDP růst	45,5%	45,7%	43,2%	41,3%	
Inflace růst	3,3%	1,4%	0,4%	0,3%	1,4%
Úrokové sazby	2,8%	2,1%	1,6%	1,0%	1,6%
Nezaměstnanost průměr	7,0%	7,0%	6,1%	5,7%	5,6%
Vývoj kurzu CZK/EU	25,14 Kč	25,98 Kč	27,53 Kč	27,70 Kč	27,60 Kč

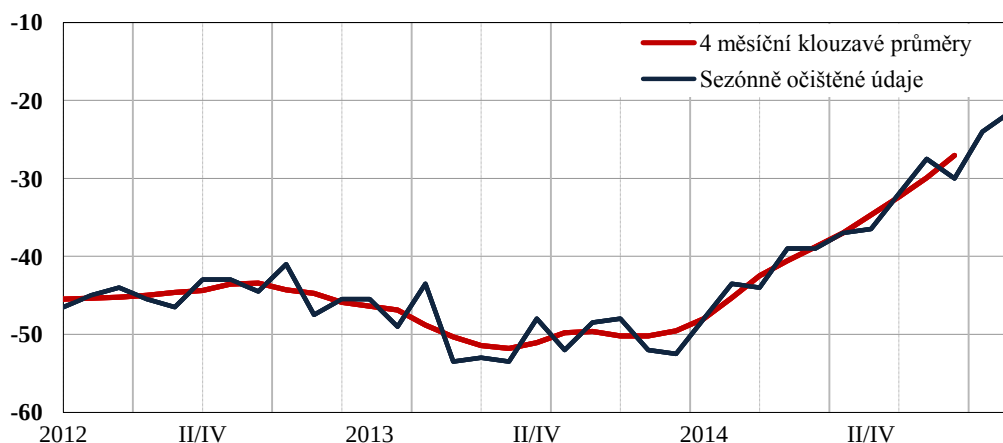
Tabulka 4: Vybrané makroekonomické ukazatele (*predikce jsou označeny tučně*)

Pro rok 2015 se v česku očekává 2,7% růst HDP, v roce 2016 o dvě desetiny nižší. Oba dva roky bude růst vytvářet převážně domácí poptávka. Nezaměstnanost by díky růstu HDP měla postupně klesat. Devizové intervence budou podle prohlášení⁵⁵ bankovní rady pokračovat až do roku 2016.

⁵⁴ MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, FINANČNÍ POLITIKA. *Makroekonomická predikce České republiky.*

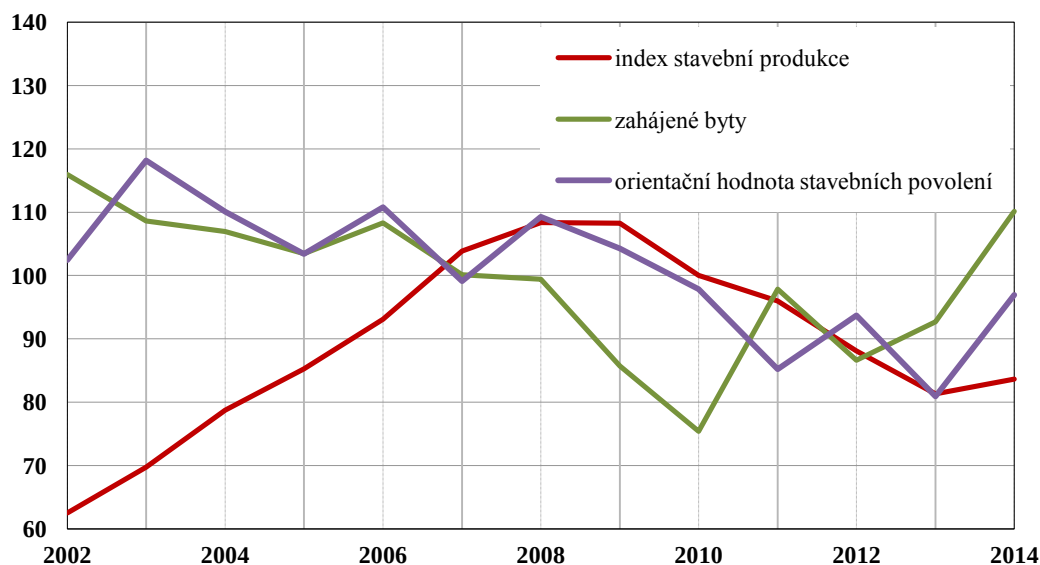
⁵⁵ ČNB. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání.*

2.2.2.2 Oborové ukazatele



Graf 1: Indikátor důvěry ve stavebnictví⁵⁶

Za rok 2014 došlo k výraznému nárůstu důvěry ve stavebnictví. Hodnocení celkové poptávky⁵⁷ se v lednu roku 2015 oproti prosinci mírně propadlo. Pro příští tři měsíce se očekává neměnnost tempa stavební činnosti a růst zaměstnanosti.



Graf 2: Vybrané oborové ukazatele⁵⁸

⁵⁶ MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, FINANČNÍ POLITIKA. *Makroekonomická predikce České republiky.*

⁵⁷ LOJKA, Juraj. *Konjunkturální průzkum - leden 2015.*

⁵⁸ MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, FINANČNÍ POLITIKA. *Makroekonomická predikce České republiky.*

Vybrané ukazatele ze stavebnictví, jmenovitě index stavební produkce, zahájené byty a orientační hodnota vydaných stavebních povolení ukazují již od roku 2013 strmý nárůst. Ten bude nadále pokračovat v mírnějším tempu i v roce 2015.

2.2.2.3 Komentář

Vybrané ukazatele ve stavebnictví značí po šesti letech propadu stavebnictví pozitivní obrat. Výrazný růst stavebnictví podporují nejen nové veřejné a soukromé zakázky, ale i skokový propad z roku 2013, který poskytl nízkou srovnávací základnu. Na výsledku se nejvíce podepsaly rozsáhlé investice do infrastruktury. Díky novým zakázkám a nízkým úrokovým sazbám se tento trend dá očekávat i do budoucna.

2.2.3 Sociální prostředí

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel v tis.	10505,4	10516,1	10512,4	10527,8	10531,6
Přírůstek populace v tis.	10,7	-3,7	15,3	3,8	2,2
Podíl prod. věkové skupiny	69,13%	68,35%	67,63%	66,98%	66,34%

Tabulka 5: Vybrané demografické údaje⁵⁹ (*predikce jsou označeny tučně*)

Díky dlouhodobě vyrovnanému složení populace a jejímu nadále rostoucímu přírůstku se dá předpokládat alespoň z hlediska počtu obyvatel malý vliv na vývoj stavebního trhu. Mírně klesající trend podílu produktivní věkové skupiny by v budoucnu mohl mít nepříznivý dopad na celou ekonomiku. Tento trend ale může být způsoben nepříznivou hospodářskou situací posledních let. Na stavebnictví má významný vliv i etnické složení obyvatelstva a imigrační politika.

Na území ČR v současné době legálně pobývá přes 400 000 cizinců.⁶⁰ Nejvíce přistěhovalců pochází z Ukrajiny (26 %), následuje Slovensko (19 %), Vietnam (19 %), Rusko (8 %) a dále Polsko a Německo (oba 4 %). Se vstupem do EU se stávající restriktivní politika z důvodu přizpůsobení se evropské legislativě stala více otevřenou. Příliv převážně nekvalifikované pracovní síly rostl až do roku 2008, kdy tito imigranti

⁵⁹ ČSÚ. *Česká republika v roce 2013*.

⁶⁰ THINK - TANK EVROPSKÉ HODNOTY. *Fakta: Česko a imigranti*.

začali jako první přicházet o práci. Cizinci nejčastěji pracují ve stavebnictví a zpracovatelském průmyslu.

2.2.4 Technologické prostředí

Jak již bylo uvedeno v analýze politického prostředí, prvkem, který v nadcházejících letech může významně ovlivnit technologické prostředí v oboru stavebnictví, je program OPPIK. Ten si klade za cíl podpořit výzkum a vývoj nových technologií a to hlavně ve středních a malých podnicích vyrábějících a vyvíjejících na území ČR. V oblasti výzkumu a vývoje technologií je program zaměřen na podporu obnovy výrobních prostředků, obnovy výrobních a výzkumných budov a pomoc při rozvoji spolupráce mezi podniky a výzkumnými centry.⁶¹

2.2.4.1 Komentář

Evropské dotační programy mohou firmě Mapei pomoci zvýšit svou konkurenční schopnost, zároveň ale vývoj trhu negativně ovlivnit. Podporou výzkumu a vývoje, případně jiné podpory může EU posílit stávající konkurenci, nebo pomoci při vzniku konkurence nové.

⁶¹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.*

2.3 Porterova analýza pěti sil

2.3.1 Stávající konkurenti

2.3.1.1 Trh výrobků na keramiku a přírodní kámen

Lepidla Mapei používaná pro aplikaci keramiky a přírodního kamene patří na českém trhu mezi kvalitnější a relativně drahé výrobky (průměrná cena Mapei 10,9 Kč/kg oproti tržnímu průměru 6,5 Kč/kg). Zálivkové malty patří svou kvalitou a cenou mezi úzkou skupinu nejvyšších výrobků na trhu (průměrná cena Mapei 42,2 Kč/kg, tržní průměr 12 Kč).

Položené m ²	Produkty	kg/m ²	Velikost trhu	Cena za kg	Hodnota trhu
23 920 000	Lepidla	3,5	83 720 t	6,50 Kč	544 180 000 Kč
	Zálivkové malty	0,6	14 352 t	12 Kč	172 224 000 Kč
					716 404 000 Kč

Tabulka 6: Hodnota trhu výrobků na keramiku a přírodní kámen⁶²

Podle zprávy⁶³ ekonomického oddělení Mapei je trh produktů pro keramiku a přírodní kámen dlouhodobě stabilní. Zvýšil se však tlak na snižování cen, na jejímž základě se stále více zákazníků rozhoduje při výběru lepidel. V segmentu zálivkových malt je situace o něco lepší, i přes vysokou cenu si produkt Ultracolor plus drží nejlepší pozici na trhu, následován konkurenčním produktem CE 40 od firmy Ceresit.

⁶² OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

⁶³ *tamtéž*

Konkurent	Obrat (mil. Kč)	Tržní podíl	Trend
Mapei	108 964 Kč	15,21%	=
Ceresit	100 000 Kč	13,96%	+
Murexin	95 000 Kč	13,26%	-
Weber Terranova	60 000 Kč	8,38%	-
Schoenox	55 000 Kč	7,68%	-
LB Cemix	40 000 Kč	5,58%	=
Knauf	75 000 Kč	10,47%	-
Quick mix	33 000 Kč	4,61%	-
Prince Color	30 000 Kč	4,19%	=
Ostatní	119 440 Kč	16,67%	-
Celková hodnota trhu	716 404 000 Kč	100,00%	

Tabulka 7: Konkurence na trhu výrobků na keramiku a přírodní kámen⁶⁴

- **Ceresit**

Nejagresivnější konkurent kopírující prodejní strategie Mapei zálivkových malt při prodeji svého produktu CE 40. Prodej tohoto produktu probíhá převážně prostřednictvím POS a je velkoryse podpořen TV kampaní. Ceresit drží ceny velmi nízko a investuje relativně velké množství peněz do dárků pro zákazníky a marketingové propagace svých výrobků.

- **Murexin**

Strategií tohoto konkurenta je přímý prodej řemeslníkům a investorům za velmi nízké ceny. Jde o reakci na velký propad prodejů a ztrátu tržního podílu, který firmu v posledních letech postihl.

- **Weber**

Silný konkurent v prodejní síti Raab Karcher. Firma prodává produkty nižší kvality za nízké ceny.

⁶⁴ OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

2.3.1.2 Trh výrobků pro stavebnictví a hydroizolace

Řada výrobků pro stavebnictví zaujímá širokou škálu různorodých produktů s možným užitím v mnoha oborech stavebního průmyslu. Tento trh zažil v letech 2008 – 2014 výrazný propad v důsledku úsporných opatření vlády.⁶⁵ Škála záběru a různorodost produktů ztěžuje orientaci pomocí statistických dat, prakticky se nedá určit hodnota trhu. Dílčím segmentem výrobků pro stavebnictví jsou hydroizolace. Hodnoty tržních podílů vycházejí z dlouhodobých pozorování a expertních odhadů ekonomického oddělení Mapei.

Výrobky pro stavebnictví		Hydroizolace	
Konkurent	Tržní podíl	Konkurent	Tržní podíl
Basf	20,00%	Mapei	25,00%
Sika	18,00%	Sika	20,00%
Mapei	15,00%	Basf	15,00%
Super Crete	5,00%	Schomburg	15,00%
Betosan	5,00%	Hasoft	10,00%
Ostatní	37,00%	Ostatní	15,00%
	100,00%		100,00%

Tabulka 8: Tržní podíly na trhu výrobků pro stavebnictví a hydroizolace⁶⁶

2.3.1.3 Trh výrobků pro pružné krytiny a dřevo

Materiály pro pokládku pružných krytin a dřevěných podlah jsou rozděleny do několika podskupin dle způsobu využití a funkčnosti krycího povrchu. Největší skupinu tvoří výrobky pro pokládku dřevěných povrchů a látek pro jejich ošetření. Následují lepidla pro aplikaci textilních krytin (koberce, běhouny, objektové čtverce). Pokládka umělých a sportovních povrchů je z velké části závislá na státních zakázkách.

⁶⁵ ČTK. *Vláda schválila návrh rozpočtu na příští rok a další úspory u stavebního spoření a daní.*

⁶⁶ OPICHAL, Jiří. *Market plan.*

Produkty pro	kg (l)/m ²	Velikost trhu	Cena za kg (l)	Hodnota trhu
Dřevěné krytiny	0,90	378 t	80,00 Kč	30 240 000,00 Kč
Ošetření na dřevo	0,28	98 000 l	280,00 Kč	27 440 000,00 Kč
Textilní krytiny	0,33	396 t	38,00 Kč	15 048 000,00 Kč
PVC	0,25	350 t	50,00 Kč	17 500 000,00 Kč
Umělé povrchy	0,10	32 t	80,00 Kč	2 560 000,00 Kč
Sportovní povrchy	0,50	45 t	70,00 Kč	3 150 000,00 Kč
				95 938 000 Kč

Tabulka 9: Hodnota trhu výrobků pro pružné krytiny a dřevo⁶⁷

Dřevěné podlahy			
Konkurent	Obrat	Tržní podíl	Trend
Mapei	2 168 814 Kč	3,76%	+
Bona	28 000 000 Kč	48,54%	--
Uzin	12 000 000 Kč	20,80%	-
Thomsit	5 000 000 Kč	8,67%	-
Murexin	2 500 000 Kč	4,33%	-
Schönox	2 500 000 Kč	4,33%	-
PCI	500 000 Kč	0,87%	+
SIKA	1 000 000 Kč	1,73%	+
Chemos	500 000 Kč	0,87%	+
Ostatní	3 511 186 Kč	6,09%	=
Celková hodnota trhu	57 680 000 Kč	100,00%	

Tabulka 10: Tržní podíly na trhu výrobků pro dřevěné podlahy⁶⁸

⁶⁷ OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

⁶⁸ *tamtéž*

Textilní a pružné podlahy			
Konkurent	Obrat	Tržní podíl	Trend
Mapei	5 406 803 Kč	14,13%	=
Thomsit	7 000 000 Kč	18,30%	-
Uzin	6 000 000 Kč	15,68%	-
Schönox	5 000 000 Kč	13,07%	-
Murexin	4 000 000 Kč	10,46%	=
Bralep	4 500 000 Kč	11,76%	-
PCI	1 000 000 Kč	2,61%	+
Chemos	2 500 000 Kč	6,53%	+
Bostik	500 000 Kč	1,31%	+
Others	2 351 197 Kč	6,15%	=
Celková hodnota trhu	38 258 000 Kč	100,00%	

Tabulka 11: Tržní podíly na trhu výrobků pro textilní a pružné podlahy⁶⁹

Dominantní pozice na trhu si drží specializované značky (Bona, Thomsit a Uzin). Dominantní postavení zajišťuje těmto firmám velká míra konzervativnosti zákazníku. Firma Bona zažívá propad na trhu i přes významné snižování cen svých produktů (např. BONA R844).

2.3.1.4 Komentář

Postavení na českém trhu je silnou stránkou firmy Mapei. Zdůvodnění této situace poskytuje kombinace následujících faktorů:

- **Dlouholeté působení na českém trhu**

Firma Mapei působí na českém trhu otevření českého trhu zahraničním firmám tedy přes 20 let. Došlo tak k importu nejmodernějších technologií ve stavební chemii a možnosti obsadit prostředí, ve kterém téměř neexistovala konkurence.

- **Široké spektrum produktů**

Téměř od počátku své existence se Mapei věnuje výhradně výrobě a prodeji stavební chemie. Jedním z cílů firmy je poskytovat komplexní nabídku pro své zákazníky. Proto se i sortiment produktů neustále rozšiřuje podle potřeb zákazníků.

⁶⁹ OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

- **Inovace**

Tradice firmy, celosvětové působení a navázaný kapitál poskytuje Mapei možnost investovat velké množství prostředků do výzkumu a vývoje, díky kterému si firma drží přední místo mezi výrobci.

- **Důraz na komunikaci se zákazníky**
- **Servis a navázané služby**

2.3.2 Potenciální konkurenti

Specifika trhu stavební chemie nedávají příliš příležitostí ke vzniku nových konkurentů. Na českém trhu se již stačily etablovat všechny významné zahraniční značky. Vysoké náklady na vývoj a proniknutí na trh vytváří těžko překonatelné bariéry pro nové firmy. Trend, jenž by případně mohl přinést do oboru novou konkurenci, je diverzifikace výroby chemických skupin. Příkladem tohoto trendu z minulosti jsou vstupy chemických skupin Henkel a BASF na trh stavební chemie. Výhoda chemických skupin spočívá v možnosti křížového financování v rámci výrobní skupiny.

2.3.3 Dodavatelé

Dceřiná firma Mapei je omezena pouze na prodej výrobků stavební chemie. Při zkoumání vlivu dodavatelů je proto nutné zaměřit se na výhradního dodavatele zboží, tedy Mapei Group. Mezi další dodavatele, můžeme zařadit komunikační a produkční agenturu.

2.3.3.1 Mapei Group

Mapei ČR je dceřinou firmou nadnárodní společnosti, jež na základě vzájemných smluv a závazků přímo ovlivňuje rozhodování a chování Mapei ČR. Jednu z hlavních rozhodovacích situací představuje stanovování cen výrobků. Mapei ČR nakupuje v rámci politiky Mapei Group výrobky, jejichž prodej je její hlavní činností. Cena výrobků se při směně mezi jednotlivými subjekty Mapei Group podřizuje dokumentu „Intercompany pricelist“. Tento dokument stanovuje ceny jednotlivých výrobků v návaznosti na celosvětovou prodejní strategii. Vztah Mapei ČR a Mapei Group není jednoznačně možné označit jako vztah dodavatel – odběratel, nicméně přímý dopad na prodejní ceny nutí tento vztah zmínit.

2.3.3.2 Komunikační a produkční agentury

Spolupráce s agenturami, zajišťujícími marketingový servis je zaměřena na aktivity, které si nedokáže zajistit vlastní marketingové oddělení. Jelikož je marketingový rozpočet pod neustálým tlakem a velký důraz se klade na zpětné vyhodnocování přínosu všech marketingových aktivit, dochází k jejich výraznému omezování. Spolupráce s marketingovými agenturami je omezena na pomoc při zajišťování event marketingu, PR aktivit, DTP práce a produkce reklamních materiálů. Vyjednávací pozice firmy Mapei je v tomto ohledu silná.

2.3.4 Kupující

Mapei své zákazníky rozděluje do čtyř kategorií – podle míst kde uskutečňují nákup. Prodej je zaměřen hlavně na stavební firmy a živnostníky, největší podíl prodeje tedy zajišťují specializované prodejny (POS). Mezi nejzajímavější POS patří například prodejny Siko koupelny, Koberce Breno, Raab karcher a Dektrade. Druhé největší prodeje zajišťují stavební firmy (Skanska, Metrostav). Prodejny DIY (do it yourself) poskytují sortiment Mapei koncovým zákazníkům v Hobby marketech Hornbach a Bauhaus. V malém měřítku probíhá prodej i přímo v sídle firmy v Olomouci a Praze.

Pro větší přehlednost budou zkoumány pouze první dvě řady výrobků produkující největší část obratu a zastávající tak nezastupitelné místo v sortimentu zboží prodávaneho firmou Mapei v ČR.

2.3.4.1 Trh produktů pro keramiku a přírodní kámen

Distributor	Obrat	Trend
Přímý prodej (direct sales)	15,00%	-
POS (wholesaler/distributors)	60,00%	+
DIY	15,00%	=
Stavební firmy OEM	10,00%	+

Tabulka 12: Podíly zákazníků na trhu produktů pro keramiku a přírodního kamene⁷⁰

⁷⁰ OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

Prodejní řetězec Siko koupelny je největším zákazníkem na trhu produktů pro keramiku a přírodní kámen řadící se mezi POS prodejce. Siko koupelny dosahují stabilního meziročního růstu 20% při obratu kolem 30 milionů Kč. Dalším velkým prodejcem je Raab Karcher. Raab Karcher se nedrží žádné generální obchodní strategie, každá prodejna prodává jiné zboží.

2.3.4.2 Výrobky pro pružné krytiny a dřevo

Dřevěné podlahy		
Distributor	Obrat	Trend
Přímý prodej	41,00%	+
POS	57,00%	-
Stavební firmy	0,00%	-
DIY	2,00%	-

Tabulka 13: Podíly zákazníků na trhu výrobků pro dřevěné podlahy⁷¹

Textilní a pružné krytiny		
Distributor	Obrat	Trend
Přímý prodej	40,00%	=
POS	55,00%	+
Stavební firmy	1,00%	=
DIY	3,00%	=
Others	1,00%	=

Tabulka 14: Podíly zákazníků na trhu výrobků pro textilní a pružné krytiny⁷²

Většinu prodejů produktové řady výrobků pro pružné krytiny a dřevo zajišťují opět prodejny POS. Hlavními prodejci zde jsou V-plast Vsetín s.r.o., Supellex centrum, Anvi trade spol. s r.o. a Riva. Tlak na snižování cen je ze strany prodejců i přes příznivé podmínky na trhu stále vyvíjen, a bude pravděpodobně pokračovat i nadále. Příčinou je vzhledem k velmi konkurenčnímu prostředí silná vyjednávací pozice kupujících a nesystémové snižování cen konkurencí v krizových letech 2008 – 2012.

⁷¹ OPICHAL, Jiří. *Market plan*.

⁷² *tamtéž*

2.3.5 Substituty

Hrozbu substitutů v případě firmy Mapei částečně omezuje širší výrobkového sortimentu a systémová řešení. Širší sortimentu zamezuje ohrožení substituce produktu Mapei konkurenční firmou třeba v případě volby podlahové krytiny. Pokud zákazník poptává výrobky pro pokládku keramické dlažby, ale nakonec se rozhodne zvolit jiný druh krytiny, například litou podlahu, nabízí Mapei výrobky i v tomto segmentu, zákazník proto nemusí hledat náhradu u konkurence. Širší sortimentu poskytuje velmi stabilní pozici při volbě výrobku.

Novým trendem v segmentu PVC podlah je využívání mechanického systému pokládky (podobný jako u laminátových podlah), který vylučuje užití lepidel. V segmentu lepidel pro PVC podlahy se v budoucnosti tedy očekává pokles.

Výše uvedené analýzy mají za cíl důkladně vyhodnotit všechny vlivy, které firmu ovlivňují, či v budoucnu ovlivnit mohou. PEST analýza prostředí ukázala vzestupnou tendenci výkonu stavebního trhu v ČR a odhalila několik významných příležitostí. Porterova analýza pěti sil pomohla popsat postavení firmy Mapei v klíčových segmentech, trendy, se kterými se firmy v těchto segmentech setkávají, a analyzovat konkurenci. Rozbor prodeje distributorů podle procent z obrátu může pomoci při rozhodování, na která prodejní místa je třeba se v budoucnu zaměřit. Shrnutí dílčích závěrů a jejich zařazení do kategorií SWOT analýzy poskytne jednoduchá východiska pro formulaci strategických cílů.

2.4 SWOT analýza

Silné stránky

Oproti tržní konkurenci Mapei vyniká inovativností v širokém spektru výrobků, zajištěnou dlouholetým vývojem a vysokou kvalitou výrobků záměrně přesahující požadavky na jejich využití. Kontakt se zákazníky zajišťují zaměstnanci, na něž jsou kladeny vysoké požadavky v oblasti profesní odbornosti, čímž se udržuje dobré povědomí o značce Mapei mezi zákazníky.

- Inovace
- Široké spektrum výrobků
- Výrobky vysoké kvality
- Technický a informační servis
- Odborné znalosti zaměstnanců
- Značka
- Postavení na trhu

Slabé stránky

Ve srovnání s ostatními prodejci stavební chemie se výrobky Mapei vyznačují vysokou cenou. Stavebnictví je z důvodu vysoké míry závislosti na státních zakázkách velmi nestabilním prostředím. V důsledkem této nestability vzniká nutnost obchodovat s rizikovými partnery.

- Vysoká cena
- Spolupráce s rizikovými klienty
- Motivace zaměstnanců

Příležitosti

V nadcházejícím období dojde k navýšení státních investic do dopravní infrastruktury a ke spuštění několika dotačních programů z EU. Tyto investice velkou měrou podpoří rozvoj stavebnictví a to i v oblastech, které zažívaly dlouhodobý útlum. Zesílení marketingových aktivit může přispět k posílení postavení na trhu a případně i k zabránění nových trhů.

- Státní investice do stavebnictví
- Státní investice do vodohospodářských staveb
- Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- Noví zákazníci
- Zabránění nových trhů
- Marketingová podpora

Hrozby

Boj o postavení na trhu v minulých letech vyústil k vleklým cenovým válkám v oboru stavební chemie a dochází tak ke snižování cen. Potenciální příležitosti pro firmu Mapei jsou v některých případech omezeny konzervativním chováním zákazníků.

- Cenové války
- Konzervativnost některých trhů
- Zaměření na nevýnosné trhy
- Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

2.5 Strategické cíle

Uvedené analýzy a jejich výstupy formulované ve SWOT analýze slouží jako východiska pro tvorbu strategických cílů. Správné vyhodnocení výsledků těchto analýz a odpovídající sestavení strategických cílů je klíčové pro zajištění jejich dosažitelnosti. Při tvorbě cílů byl kladen důraz na měřitelnost a vyváženost.

1. Dosáhnout 5% zisku z celkového obratu.
2. Dosáhnout obratu 0,9 promile stavebních výkonů v ČR do roku 2016 (400 milionů Kč).
3. Dosáhnout 25% tržního podílu pro instalaci obkladů a dlažeb v ČR v Kč (220 milionů Kč).
4. Udržet schopnost samofinancování.
5. Zvýšení povědomí o značce.
 - a. Rozšířit zacílení marketingové komunikace na koncové zákazníky a odbornou veřejnost, udržet úroveň komunikace s realizačními firmami a prosazovat značku Mapei (kvalita, cena, trvanlivost, inovace, servis).
 - b. Zlepšit analýzu zpětné vazby a z výsledků vybrat vhodnou metodu.
 - c. Zlepšit interní komunikaci marketing – obchod, společná příprava marketingového plánu a moderních nástrojů marketingu.
6. Dále zkvalitňovat obchodně technický servis (rozšířit využití CRM na technickém úseku).
7. Zvýšit prodej systémových a trendových řešení.
8. Optimalizovat počet proškolených zákazníků (udržet počet, zvýšit kvalitu a snížit náklady).
9. Zvýšit účast v dokumentaci stavebních projektů.
10. Zlepšit spolupráci s obchodními řetězci (nárůst o 10%).
11. Optimalizovat a zajistit dodržování firemních procesů.

Vzhledem k zaměření práce bude v návrhové části věnována pozornost zejména bodům 5 a 8 a pokusí se je propojit s konkrétními požadavky na zvýšení prodeje systémových a trendových řešení (bod 7).

3 Vlastní návrhy řešení

V závěru analytické části byly formulovány strategické cíle, týkající se působnosti marketingového oddělení firmy. Návrhová část si klade za cíl vytvořit marketingový plán pro rok 2015, který zajistí jejich splnění, ideálně překročí rámec požadovaného a doplní tento marketingový plán o možnost pokračování v dalších letech. Níže jsou znovu uvedeny body strategických cílů, jimiž se návrhová část práce bude zabývat, a jejich rozbor. Úkolem rozboru strategických cílů je nutnost vytvoření pevného logického rámce, ujasnění priorit a upřesnění požadavků na všechny marketingové aktivity.

3.1 Zvýšení povědomí o značce

- a. Rozšířit zacílení marketingové komunikace (koncoví zákazníci, odborná veřejnost), udržet úroveň komunikace s realizačními firmami a prosazovat značku Mapei (kvalita, cena, trvanlivost, inovace, servis).
- b. Zlepšit analýzu zpětné vazby a z výsledků vybrat vhodnou metodu.

Požadavky na zvýšení povědomí o značce ve smyslu vysoké kvality, trvanlivosti materiálů, neustálých inovací materiálů a kvalitního zákaznického servisu je rozšířen zaměřením na koncové zákazníky a odbornou veřejnost. Udržení komunikace s realizačními firmami zajišťuje obchodní oddělení, proto jej lze z dalších úvah vyjmout. Důležitým doplněním je požadavek na zlepšení analýzy zpětné vazby. Smyslem těchto cílů je zvýšení účinnosti komunikace a zaměření na osoby, jež mohou mít vliv na volbu materiálu použitého při stavbě. Dlouhodobě vede Mapei komunikaci své značky směrem k zákazníkům přes POS (polepy výloh, branding stojanů, vzorkovnice, letáky, časopisy).

3.1.1 Cílové segmenty

- **Koncoví zákazníci**

Patří sem soukromí investoři poptávající či realizující stavební práce. Hlavním nedostatkem tohoto segmentu zákazníků je malá informovanost, nezájem o dílčí materiály při stavbě a orientace na cenu. Při tvorbě kampaně se tedy sdělení zaměří na zvýšení informovanosti o výhodách plynoucích z nákupu materiálů značky Mapei.

- **Odborná veřejnost**

Odbornou veřejností se rozumí všichni lidé pracující na realizacích stavebních projektů, kteří mají (byť omezenou) schopnost ovlivnit volbu materiálů. Do odborné veřejnosti patří investoři, zaměstnanci stavebních firem, konzultanti, projektanti a architekti.

3.2 Navýšení prodeje systémových a trendových řešení

Cílem se sleduje navýšení prodejů komplexních řešení ve stavebnictví představující pro zákazníky za cenu vyšší investice garanci nejvyšší možné kvality výsledku (poskytované firmou Mapei) a zároveň uvedení dvou nových produktů na trh. Tyto dva produkty budou nejdříve krátce charakterizovány.

- **Grout selection (Výběr spárovacích hmot)**

Nová řada spárovacích hmot (trendové řešení) nabízí oproti stávající tržní nabídce jedinečné barevné odstíny v epoxidové i cementové variantě. Jde o doplněk ke stávající nabídce spárovacích hmot. Obchodně se tato řada komunikuje pod názvem Výběr spárovacích hmot.

- **Mapelastic Turbo**

Je dvousložková rychleschnoucí cementová malta určená k hydroizolaci teras a balkonů. Její výhoda oproti konkurenčním výrobkům spočívá ve zpracovatelnosti i za nižších teplot a při pokládce na nedokonale vyschlý podklad.

3.2.1 Doporučení

Při návrhu propagace je důležité chápat přesně požadavek a případně od sebe dokázat oddělit dva odlišné požadavky. Na tomto případu se projevuje patrná nesourodost sdělení, jež má být vysláno k zákazníkovi. Propagace dvou nových produktů má probíhat dohromady s propagací výhod systémového řešení, přičemž systémová řešení nabízí firma Mapei již řadu let. V rámci systémových řešení sice mohou být použity oba zmíněné produkty, avšak logická vazba důležitá pro tvorbu sdělení je nedostatečná. Absence pojítka tak bude mít za následek vytvoření nepřehledné zprávy a zbytečně zmate zákazníky. Proto je vhodné zvolit prioritu a té se držet, aby za vysokých nákladů nedocházelo k přehlčení či matení zákazníka sděleními. Po konzultaci s marketingovým ředitelem byla zvolena varianta propagace nových produktů s potlačením požadavku na systémová řešení.

3.2.2 Cílové segmenty

- **Grout selection (Výběr spárovacích hmot)**

Podpora prodeje výrobní řady Grout selection se zacílí převážně na koncové zákazníky. Důvodem je podstata inovace této výrobní řady – inovace přináší benefit pro zákazníka (nové barevné variace), na způsobu zpracování se nic nemění (cementové i epoxidové spárovací hmoty se používají ve stavebnictví již řadu let). Řemeslník tak při práci s těmito materiály nic nezíská. Přesto je potřeba seznámit s existencí této řady a jejím názvem i řemeslníky.

- **Mapelastic Turbo**

Podpora prodeje tohoto výrobku bude cílit na odbornou veřejnost. Ta totiž může získat nejvíce výhod z rozšířených možností zpracování. Je tedy třeba dostatečně informovat ji o funkčnosti materiálu a výhodách plynoucích z prodloužení pracovní sezóny.

3.3 Aktuálně používané nástroje a probíhající kampaně

Mapei ČR používá relativně široké spektrum nástrojů pro účely komunikace se svými zákazníky. Některým z těchto nástrojů se díky pravidelnému a kvalitnímu používání podařilo dosáhnout vysoké účinnosti a těší se oblibě u klientů. Tradiční nástroje bývají doplňovány novými metodami či kampaněmi, od jejichž používání si firma slibuje zasažení nových trhů a multiplikaci účinku. Nejdříve budou představeny nástroje dlouhodobě používané a následně ty relativně nové.

3.3.1 Školení

3.3.1.1 Mapei Akademie

Dlouholetý školicí projekt pro zákazníky (a jejich zaměstnance) nazvaný Mapei Akademie. Cílem tohoto projektu je soustavné zvyšování odborných znalostí a dovedností (technologické postupy, zpracovatelnost, technické vlastnosti materiálů) důležitých pro práci s výrobky Mapei. Součástí školení je i možnost naživo si vyzkoušet nové výrobky na aplikačních deskách. Celé školení se koncipuje tak, aby měli obchodní zástupci dostatek příležitostí dostat se do kontaktu se zákazníky. V období leden – březen 2015 prošlo školeními 702 účastníků.

3.3.2 Makej s Mapei

Makej s Mapei je marketingová kampaň spuštěná v roce 2011 s původním cílem získat nové zákazníky mezi živnostníky a malými firmami (do 4 zaměstnanců). V rámci kampaně probíhala v letech 2011 – 2013, za účelem seznámení se s výrobky firmy Mapei, profesní školení (Promotour) potenciálních zákazníků. Jedním z hlavních přínosů kampaně je vytvoření databáze nových zákazníků a navázání osobního kontaktu s obchodními zástupci z daných lokalit (kontakt pro zprostředkování reklamačního servisu, odborného poradenství, dodání materiálu a dalších navázaných služeb).⁷³

⁷³ RUNŠTUK, Zdeněk. *Analýza marketingového projektu podniku*, S. 30 – 31.

V současné době probíhá nová fáze školení MsM. V roce 2015 prošlo školeními 1046 účastníků.⁷⁴

3.3.2.1 Web Makej s Mapei

Kampaň Makej s Mapei je podpořena webovými stránkami, jejichž prvotním cílem bylo vytvoření databáze řemesníků proškolených v rámci kampaně (záruka znalosti práce s materiály Mapei) pro koncové zákazníky poptávající řemeslníky za účelem realizace soukromých stavebních prací. Novinkou je online poradenství (princip internetových poraden) pro koncové zákazníky při řešení stavebních problematik.



Obrázek 2: Školení Promotour

3.3.3 Bonus program

V roce 2014 Mapei zavedla bonus program, se záměrem motivovat zákazníky všech segmentů k opakovaným nákupům v POS prodejnách, zvýšení prodeje výrobků a posílení povědomí o značce. Princip bonus programu je jednoduchý, za nákup nad 500

⁷⁴ HORÁK, Michal. *MKTG report Q1 2015*.

Kč obdrží zákazník nálepku. Po nasbírání určitého počtu nálepek má nárok na odpovídající odměnu. Krátkodobý efekt s dlouhodobým ovlivněním rovnovážné ceny výrobků firmy Mapei představuje hlavní nevýhodu bonus programu.



Obrázek 3: Vizuál bonus programu⁷⁵

3.3.4 Oficiální stránky

Oficiální stránky firmy Mapei podléhají jednotnému korporátnímu vzhledu i obsahu. Úvodní stránka je rozvržena tak, aby bylo umožněno umístění aktuálních akcí a novinek na českém trhu.

3.3.5 Realita Mapei

Jde o dlouhodobě používaný marketingový a obchodní nástroj obsahující novinky z prostředí firmy Mapei. Obsah časopisu cílí na odborníky ze všech úrovní procesu stavby, odbornou veřejnost (architekti, konstruktéři, obkladači, prodejci, odborná periodika, reklamní agentury, banky...), ale i koncové zákazníky. Italská verze

⁷⁵ HORÁK, Michal. Bonus klub. *Makej s Mapei*.

časopisu Realita Mapei vychází každé dva měsíce v nákladu 110 000 kusů. Adresná distribuce představuje zhruba 94 000 výtisků. Česká verze, jejíž obsah je upravován a doplňován podle potřeb trhu, vychází 2x ročně v nákladu 5000 kusů.



Obrázek 4: Realita Mapei⁷⁶

Výčet používaných nástrojů a probíhajících kampaní nabízí pohled na aktivní komunikační kanály firmy Mapei. Dalším důležitým komunikačním pojítkem mezi firmou a jejím okolím jsou zaměstnanci a to zejména obchodní zástupci. Obsahem této práce jsou však pouze marketingové aktivity, proto již komunikace obchodních zástupců nebude zmiňována. Pro udržení účinnosti jednotlivých kampaní a tradičních nástrojů není vhodné do probíhajících aktivit výrazně zasahovat. Pro vytvoření smysluplného komunikačního konceptu nových kampaní je však žádoucí stávající aktivity přizpůsobit nově vzniklým požadavkům a zvýšit tak účinnost nových opatření.

⁷⁶ HORÁK, Michal. *Realita Mapei* 12. S. 7.

3.4 Návrh komunikace pro rok 2015

Rok 2015 má již stanovenou strukturu školení pro zákazníky. Navíc pokračuje víceletý projekt „Makej s Mapei“ a Bonus program spuštěný v minulém roce. Pro vytvoření ucelené komunikace při rozličných tématech marketingové komunikace v roce 2015 je vhodné najít pojící téma a rozvinout tak nabízené možnosti. Tímto tématem může být skutečnost, že v roce 2016 bude Mapei ČR slavit 25 let od svého založení.

3.4.1 Kampaň pro zvýšení povědomí o značce

25. výročí založení Mapei ČR může být využito jako významného pojícího tématu pro celou firmu a její vztah k zákazníkům. Důležitý požadavek v rámci zvýšení povědomí o značce je důraz na kvalitu, cenu, trvanlivost, inovace a servis, což jsou hlavní přednosti firmy na trhu. Vzhledem k návaznosti jednotlivých témat a udržení uceleného konceptu komunikace se nahradí aspekt ceny širokou nabídkou výrobků. Firma Mapei je tedy mezi zákazníky charakteristická svými inovacemi v oblasti stavební chemie, nadstandardním zákaznickým servisem, širokým spektrem kvalitních produktů a vysokou úrovní všech svých aktivit. Důkazem pro tato tvrzení je 25 let úspěšného fungování na českém trhu.

Na těchto tvrzeních lze postavit několik příběhů a vytvoření jednotného obrazu firmy Mapei.

3.4.1.1 Způsob komunikace

S ohledem na používané způsoby komunikace se jeví vhodným rozšíření aktivit o techniky public relations v kombinaci s tradičními propagačními nástroji pro dosažení efektu IMC. Požadavek na tuto kampaň je oslovení koncových uživatelů a odborné veřejnosti v rámci jedné komunikační kampaně. Jde však o velmi různorodé skupiny lidí a i pokud by byla kampaň zaměřena jen na odbornou veřejnost, tak pouze s velkými obtížemi (či nepřiměřeně vysokými náklady) dojde k oslovení řemeslníků a architektů zároveň. Vzhledem k vysoké obsáhlosti témat a různorodosti sdělení se jednotlivá sdělení rozčlení. Tato selekce může být provedena pomocí vytvoření jasných návazností

na požadavky jednotlivých cílových skupin. Jejich oslovení by tedy proběhlo formou článků v médiích odpovídajících požadavkům jednotlivých skupin.

3.4.1.2 Obsah sdělení

Předpokladem pro úspěšnost všech dílčích článků je odbornost a kvalita textů. Jejich obsah je nutné vytvořit ve spolupráci s odborníky z technického úseku firmy Mapei. Stylistickou a gramatickou správnost zajistí externí dodavatelé, fotodokumentaci si firma vede důkladnou, v rámci Mapei Group navíc existuje dostatečné množství kvalitních fotografických materiálů.

- **Inovace**

Jeden z nejodborněji pojatelných aspektů kampaně. Cílovým publikem jsou v tomto případě investoři a projektanti. Obsahem článku bude popis probíhajícího výzkumu v oblasti vodohospodářských staveb (zde se očekává v budoucnosti růst investičních příležitostí), případně také nové možnosti při zpracování materiálů (Mapelastic Turbo – prodloužení stavební sezóny). Dále je vhodné uvést podmínky výzkumu a vývoje v rámci Mapei Group.

- **Trvanlivost**

Pro investory je trvanlivost bezesporu jedním z nejzajímavějších témat v oblasti použitých materiálů. Článek zprostředkuje informace o technických vlastnostech materiálů, a jejich životnosti na referenčních projektech firmy (Aquapark Babylon v Liberci). Obsah článku porovná stav budov těsně po realizaci a srovná se současným stavem a na závěr zhodnotí nutnost obnovy jednotlivých částí a uvede zdůvodnění.

- **Servis**

Klíčové téma zejména pro řemeslníky a malé stavební firmy, pro které je kvalitní servis nejpřínosnější. Mapei pro své zákazníky nabízí spolupráci na složitých projektech a nestandardních aplikacích. Zde je vhodné vybrat často řešený problém, při němž je technický servis velmi přínosný a pomůže realizační firmě redukovat náklady či urychlit práci.

- **Široká nabídka výrobků**

Širokou nabídku nejlépe demonstruje článek o referenčních projektech z diametrálně odlišných částí stavebního trhu. Zacílení tohoto článku bude jako jediné komplexní – komplexita by se měla projevit volbou referenčních projektů demonstrujících široký

záběr nabízených materiálů. Průmyslové stavby (Opatovická elektrárna), renovace historických staveb (Karlův most), nemocniční budovy (chirurgické oddělení fakultní nemocnice Olomouc), ekologicky řešené soukromé stavby.

- **Kvalita (Architekti, projektanti, investoři)**

Téma kvality se již částečně překrývá s trvanlivostí a inovacemi. Kvalita výrobků zajímá samozřejmě všechny cílové skupiny, opravdový zájem však mají skupiny zapojené do projektů s bezpodmínečnými požadavky na kvalitu. Vhodným způsobem prezentace aspektu kvality je odborný rozbor referenčních projektů z oblasti průmyslových objektů, podléhajících extrémní zátěži (chemické, technické). Těmito referenčními projekty mohou být vodní čističky, jatka nebo třeba výrobní haly (volba těchto referencí je závislá na množství kvalitní fotodokumentace).

3.4.1.3 Média

Návrhovou část tvoří i seznam doporučených médií pro umístění PR reklamy. Média jsou volena podle volně dostupných zdrojů čtenosti a fundamentálního zaměření obsahu.

- **Stavebnictví 3000**

Odborný časopis s webovým archivem (zpoždění publikování článků vytištěných v časopise je zhruba 30 dní). Portál se zabývá zprostředkováváním technických a praktických informací v oblasti stavebnictví. Obsahově jde o jedno z nejkomplexnějších odborných médií v ČR. Specifický obsah si zde najdou architekti, projektanti, investoři i řemeslníci. Měsíční průměr čtenářů je 55408.⁷⁷ Alternativními možnostmi s podobným zaměřením obsahu ke Stavebnictví 3000 může být Časopis Stavebnictví (60388 pravidelných čtenářů)⁷⁸; ASB portál (30000 unikátních návštěv za měsíc).

- **Dům a zahrada**

Populární měsíčník pro movitější soukromé investory. Udávaná čtenost je až 135 000 čtenářů měsíčně (počet prodaných kusů je 11000 ks).⁷⁹ Obsah jednotlivých vydání je doplňován webovými příspěvky. Alternativních možností se nabízí spousta, z těch nejznámějších uveďme Dům a byt.

⁷⁷ TOPlist. *Audit návštěvnosti webových stránek*. 2015.

⁷⁸ Časopis stavebnictví. 2014. *Ediční plán*.

⁷⁹ Inzerce. 2015. *Dům a zahrada*.

Kampaň by měla splňovat podmínku dlouhodobého opakovaného sdělení pro zvýšení své účinnosti. Tohoto cíle dosáhne za předpokladu, že se jednotlivé cílové skupiny překrývají, a tak na sebe sdělení budou navazovat a vzájemně se doplňovat. Dále se doporučuje zařadit techniky PR mezi pravidelně používané nástroje a udržovat kontakt se zákazníky i tímto způsobem.

3.4.2 Navýšení prodeje trendových řešení

Při plnění cíle navýšení podpory prodeje trendových řešení lze postupovat různými způsoby. Ekonomicky nejvýhodnějším však bude využití možností všech dlouhodobě užívaných nástrojů a doplnění o některé krátkodobě přínosné propagační aktivity.

3.4.2.1 Nástroje a jejich použití

- **Mapei Akademie a Makej s Mapei**

V rámci školicích programů Mapei prezentuje a umožňuje návštěvníkům vyzkoušet si aplikace vybraných produktů, seznámit se s produkty Mapei a novými trendy ve stavebnictví. Jde o ideální příležitost pro seznámení řemeslníků s novinkami na trhu. Prezentaci výrobku Mapelastic Turbo a výrobkové řady Výběr spárovacích hmot je vhodné zařadit jako hlavní téma odpovídajících školení a případně doplnit nabízenou tištěnou dokumentací ke školením o informační letáky k těmto produktům.

- **Bonus program**

Bonus program nabízí odměny za opakované nákupy materiálů Mapei. Za každý nákup výrobků v hodnotě 500 Kč získává kupující speciální známku. Po získání určitého počtu známek má nárok na některou z cen. Tento nástroj není vhodné využívat pro dlouhodobě zavedené produkty, protože dochází ke snižování jejich ceny. Krátkodobý efekt vyvažuje dlouhodobý vliv na rovnovážnou cenu výrobku. Pokud ale má Bonus klub pokračovat, měl by těžit z krátkodobého efektu pro zavedení nových produktů na trh. Doporučením je vytvořit speciální známku s vyšší hodnotou při nákupu trendových řešení, pro zvýšení prodeje těchto produktů a podpoření motivace zákazníků vyzkoušet nové produkty. Bonus program podporují webové stránky (podsekce webu Makej s Mapei). Tyto stránky by bylo vhodné upravit pro potřeby maximální možné

prezentace nových výrobků tak, aby zároveň nedošlo ke změně jejich původního významu.

- **Oficiální stránky**

Oficiální stránky poskytují prostor pro aktuální dění na první stránce, tohoto prostoru je vhodné využít pro prezentaci nových produktů a odkaz na stránku Bonus programu.

- **PR, Realita Mapei**

Techniky využití PR jsou popsány již v předchozí kampani – článek zabývající se inovacemi přináší ideální prostor pro prezentaci nového výrobku Mapelastic Turbo. Tento výrobek přinášející významný inovační prvek do stavebnictví je vhodný pro propojení obou kampaní s rozdílnými cíli. Informování o tomto výrobku čtenářů Reality Mapei již proběhlo. Druhou novinku v nabídce je obtížné publikovat jako samostatný článek mimo firemní materiály (informační letáky, Realita Mapei).

- **Propagace**

K využití efektu PR aktivit se využijí placené inzertní plochy ve zmiňovaných médiích zaměřené na propagaci nových výrobků. Smyslem této propagace je zvýšení informovanosti o novinkách na trhu a jejich jedinečných vlastnostech.

3.4.3 Zpětné vyhodnocení

Požadavky na zpětné vyhodnocení marketingových aktivit byly kladeny současně se stanovením marketingových cílů, jsou tedy povinnou součástí návrhů v této práci. Obtíže vznikající při vyhodnocování dopadu marketingových aktivit se promítají i do jejich ceny. Smyslem této části textu je navrhnout několik možných postupů pro vyhodnocení i s konstatováním výhod a nevýhod jednotlivých způsobů.

- **Brand exploratory**

Výzkumná metoda brand exploratory poskytuje nejvyšší možnou kvalitu zpětného vyhodnocení. Kvalitní výstup podmiňuje dobré časové rozvržení výzkumu, pečlivě stanovený scénář rozhovoru, vhodně zvolený zkoumaný vzorek populace a správný předpoklad smýšlení zákazníků. Pro výzkum vlivu marketingových aktivit na značku je brand exploratory nejlepší možnou volbou. Hlavní nevýhodou představuje vysoká cena, vysoké požadavky na kvalitu celého procesu a častá neochota dotazovaných.

- **Ukazatel inzertní hodnoty**

Jde o poměrový ukazatel vynaložených prostředků na mediální prostor a odpovídající inzertní prostor. Tento způsob vyhodnocení je velmi jednoduché získat. A za určitých podmínek může sloužit jako doplňující ukazatel v rámci obsáhlejších analýz. Jeho největší nevýhodou je minimální vypovídací hodnota, jelikož porovnává aktivity sledující cíle dlouhodobého a krátkodobého charakteru.

- **Vliv na obchodní výsledky**

Obchodní výsledky jsou u Mapei pravidelně analyzovány, jejich správná interpretace je však složitá. Obchodní výsledky mohou rovněž působit jako dílčí ukazatel, jejich exaktní vypovídající hodnota je ovšem také sporná. Při očekávané hospodářské expanzi je obtížné rozlišit efekt marketingu od vlivu globálních ekonomických změn.

- **Analýza zpětných odkazů**

Integrovaný nástroj implementovaný při tvorbě internetové části kampaně může posloužit k vyhodnocení aktivity na stránkách firmy. Veřejně dostupné nástroje pro vyhodnocení dění na vlastních webových stránkách poskytují relativně objektivní výsledky. Nevýhodu tvoří snadná manipulovatelnost údajů při špatné interpretaci výsledků.

- **Monitoring**

Nedílná součást PR kampaní. Monitoring umožňuje průběžně vyhodnocovat zpětnou vazbu z diskuzí pod články, reakcí na článek a jejich čtenosti. Navíc se dá v reálném čase kampaň přizpůsobovat a případně předělat způsob komunikace, pokud cílovému publiku nastavený způsob nevyhovuje. Monitoring mohou provádět i samotní zaměstnanci firmy pro snížení nákladů a zkrácení reakční doby.

- **Bonus program**

Pokud by došlo k modifikaci Bonus programu podle návrhů (zavedení nových známek s vyšší hodnotou za nákup nových produktů), získala by firma zpětnou vazbu účinnosti propagační kampaně prostřednictvím odeslaných formulářů od účastníků Bonus programu. Zpětná vazba by pomohla specifikovat, nakolik si pravidelní zákazníci oblíbili nové produkty a jestli byla propagační kampaň úspěšná.

3.4.4 Marketingový plán pro rok 2015

Před započítáním marketingových aktivit se vytvoří jednotný vizuál odrážející blížící se 25. výročí Mapei ČR. Tento vizuál bude použit při vytváření šablon prezentací na školení, tiskovin (technická dokumentace k novým výrobkům, letáky a formuláře Bonus programu). Novými tiskovinami se doplní POS a stávající stojany s Mapei produkty budou mít vyhrazený prostor pro umístění výrobků z řady Výběr spárovacích hmot a Mapelastic Turbo.

- **1. kvartál**

Hlavní činností marketingového oddělení v prvním kvartále byla školení Promotour (1046 proškolených účastníků) a Mapei Akademie (702 proškolených účastníků). Školení Promotour proběhla u obchodních partnerů se zaměřením na epoxidové spárovací hmoty (patří do řady výrobků Výběr spárovacích hmot). Jejich obsahem jsou prezentace s účelem zvýšení odborných znalostí prodejců a doplnění prodejních argumentů bez možnosti osobní aplikace výrobků. Obsahem školení Mapei Akademie jsou prezentace výrobků Mapei s cílem zvýšení znalostí a dovedností řemeslníků, při práci s produkty Mapei. U obou školicích programů byl kladen důraz na prezentaci nových produktů (Výběr spárovacích hmot a Mapelastic Turbo). Výběr spárovacích hmot byl prezentován jako nová řada s možností vyzkoušet si aplikaci těchto produktů (zejména epoxidové spárovací hmoty). Mapelastic Turbo jako čerstvá novinka na trhu zatím není dostupný v dostatečné míře na prodejnách, jeho prezentace však vzbudila kladné reakce.

- **2. a 3. kvartál**

Se začátkem stavební sezóny se spustí Bonus program se zaměřením na podporu prodeje všech materiálů. Podpora prodeje nových materiálů by měla proběhnout i formou reklamní kampaně v odborných médiích a na vybraných webech zároveň dojde k uvolňování PR článků. Tématem prvního zveřejněného článku budou inovace. Poté bude kampaň pokračovat články o trvanlivosti a servisu.

- **4. Kvartál**

Závěr roku, s blížícím se výročím, bude započat vydáním nové Reality Mapei obsahující shrnutí předcházející sezóny (přetištění upravených článků, jež vyšly

v médiích během roku) a upozornění na nadcházející výročí. Dále se publikují zbývající články v médiích (široká nabídka, kvalita).

	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Školení Akademie, Promotour				
Bonus program				
PR + inzerce				
Realita Mapei				

Tabulka 15: Harmonogram marketingových aktivit

3.4.4.1 Vyhodnocení aktivit 1. kvartálu

Vyhodnocování úspěšnosti marketingových aktivit je vždy vypracováváno na základě obchodních výsledků (nepřesnosti vzniklé na základě změn globální ekonomické situace nejsou exaktně vyhodnotitelné, proto se neberou v potaz). Proběhlá školení podle této metody vyhodnocování zaznamenala výrazný úspěch. Meziroční růst prodeje všech výrobků je 10%. Nejvyšší růst mezi jednotlivými řadami zaznamenala řada výrobků pro keramiku a přírodní kámen, z této řady se podařilo nejvíce zvýšit prodeje epoxidových spárovacích hmot (47%), na které byla školení zaměřena. Úspěchu jistě dopomohla i nová barevná škála Výběr spárovacích hmot.

3.4.5 Odhad rozpočtu pro rok 2015

Odhadovaný souhrnný rozpočet navržených kampaní je vytvářen za předpokladu, že se agentuře zajišťující grafické a PR služby podaří zajistit bezplatné umístění článků do časopisů. Budget na nákup inzerce je stanoven pro období 8 měsíců. Pro zajištění kreativních, grafických, produkčních a zprostředkovatelských služeb (komunikace s novináři a redakcemi) je zvolena spolupráce s marketingovou agenturou. Při tvorbě obsahu článků agentura vystupuje pouze jako konzultant. Podstatou těchto článků je jejich odborný obsah. Proto je nutné, aby jejich výrobu zajistila firma Mapei ze svých zdrojů (technické oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením).

	MJ	Cena/MJ	Cena celkem
Kreativní práce - tvorba vizuálu 25 let	25	950,00 Kč	23 750,00 Kč
Grafické práce	60	750,00 Kč	45 000,00 Kč
Realita Mapei (sazba)	40	750,00 Kč	30 000,00 Kč
Jazykové korektury článků	10	750,00 Kč	7 500,00 Kč
Fotografie ke článkům	15	1 500,00 Kč	22 500,00 Kč
Inzerce	8	50 000,00 Kč	400 000,00 Kč
Agenturní poplatek (zprostředkování PR)	12	40 000,00 Kč	480 000,00 Kč
Celkem kampaň			1 008 750,00 Kč

Tabulka 16: Odhadovaný rozpočet kampaně

3.4.5.1 Hodnocení navrhovaného rozpočtu

Navrhovaný rozpočet představuje pro firmu výrazný zásah do plánovaných výdajů na rok 2015. Dle korporátních pravidel musí každé navýšení rozpočtu na marketingové aktivity představovat 4% jejich konkrétního finančního přínosu. Tato kampaň je tedy závislá na schopnosti marketingového oddělení připsat jí zásluhy na růstu prodeje produktů zmíněných v kampani alespoň o 25 218 750 Kč. Díky očekávanému efektu kampaně, ekonomickému růstu a následnému zvýšení prodejů lze předpokládat, že tento požadavek na růst bude splněn.

3.4.5.2 Pokračování kampaně v roce 2016

V roce 2016 se bude pokračovat ve školeních Mapei Akademie a Promotour. Tato školení zajišťují dlouhodobě kvalitní kontakt s řemeslníky, poskytují prostor pro představení nových výrobků, umožňují zvýšit odbornost řemeslníků při práci s produkty firmy Mapei a hlavně poskytují zpětnou vazbu pro všechny aktivity firmy Mapei. Jejich přínos je bezpochyby těžko nahraditelný.

Dále se očekává navázání v komunikaci 25. výročí Mapei v ČR pomocí nástrojů PR. Doporučeným obsahem sdělení je série článků o realizovaných stavbách s produkty Mapei a porovnání jejich stavu a kvality v současnosti. Série těchto článků by pak v rozšířené verzi zaplnila speciální vydání Reality Mapei. Oficiální oslava 25. výročí proběhne formou eventu pro vybrané zákazníky.

Pokud bude navržená kampaň vyhodnocena jako úspěšná, PR by se mělo od roku 2016 již stát pravidelnou aktivitou marketingového oddělení ve spolupráci s kompetentními zaměstnanci z technického úseku. Prostřednictvím odborných článků a rad do populárních i odborných periodik odpovídající kvality by tak docházelo ke kontaktu s laickou i odbornou veřejností a konstantnímu zvyšování povědomí o značce (v návaznosti na funkci webu Makej s Mapei). Podle výsledků kampaně navržené v této práci, je nutné aby došlo k jejímu následnému vyhodnocení. Výsledek bude podnětem pro přizpůsobení a případné pokračování PR komunikace v podobném duchu.

Závěr

Navržená mediální kampaň využívající techniky public relations pro firmu Mapei vychází z požadavků uvedených ve strategickém plánu a z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Některé požadavky uvedené ve strategickém plánu byly po konzultaci s jejich tvůrci pozměněny z důvodu přílišné obsáhlosti a nesourodosti témat. Tyto cíle jmenovitě představovaly zvýšení povědomí o značce s důrazem na přednosti firmy a zvýšení prodeje nových výrobků.

Při navrhování kampaně, se autor snažil kriticky zhodnotit požadavky a spojit je do několika tematicky propojených a jednotných sdělení v duchu integrované mediální komunikace. Při řešení byly navrženy i změny v komunikaci v rámci již probíhajících aktivit a nástrojů. Jmenovitě byly navrženy a aplikovány změny ve školeních Mapei Akademie a Promotour a věrnostním programu Bonus klub. Obsahem navržené kampaně je série odborných článků obsahující věcné informace o inovacích, trvanlivosti, poskytovaném servise, široké nabídce a kvalitě výrobků firmy Mapei s pojícím tématem 25 let firmy Mapei v ČR, kterého firma dosáhne v roce 2016. Při spuštění navrhované kampaně dojde oproti navyklým postupům ke zvýšení počtu oslovených osob v rámci cílových skupin a multiplikaci efektu komunikace firmy. Nevýhodou navržené kampaně je koordinační náročnost a vysoký požadavek na kvalitu obsahu článků.

Zpětné vyhodnocení přínosů této kampaně je dalším problematickým momentem. Mapei velmi lpí na vyhodnocování přínosů všech marketingových aktivit pomocí obchodních výsledků. Vyhodnocení zvýšení povědomí o značce však není možné z krátkodobého efektu obchodních výsledků. Nejpřesnější možné způsoby vyhodnocování navíc představují pro firmu Mapei nepřipustnou finanční zátěž.

Kampaň pracuje s novými komunikačními nástroji, jež by bylo vhodné nadále využívat i v dalších letech. Součástí práce je i návrh pokračování kampaně v roce 2016, pokud by se při zpětném vyhodnocení kampaň ukázala jako přínosná.

Seznam použité literatury

APRA. Co je PR. In: *APRA: Asociace PR agentur* [online]. 2010 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/co_je_pr.html

COPPA, Frank. Congregation for the Propagation of the Faith. In: *Encyclopedia Britannica* [online]. 2003 [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/478915/Congregation-for-the-Propagation-of-the-Faith>

ČASOPIS STAVEBNICTVÍ. Ediční plán. 2014. *Ediční plán* [online]. Brno: EXPO data spol. s r.o., s. 8 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/file-inzerce/edicni_plan.pdf

DŮM A ZAHRADA. Inzerce. 2015. In: *Dům a zahrada* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.dumazahrada.cz/inzerce>

BŘEŠŤAN, Robert. Evropská komise odmítla Česku schválit tři nové operační programy. In: *Hlídací pes* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://hlidacipes.org/evropska-komise-odmitla-cesku-schvalit-tri-nove-operacni-programy>

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xxxvii, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.

ČNB. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. In: *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150205_prohlaseni.html

ČOČEK, Tomáš. Rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2014 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016. In: *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. 2013 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/dokumenty-2013/2013_rozpocet2014.pdf

ČOČEK, Tomáš. Rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2015 a střednědobý výhled na roky 2015 a 2016. In: *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. 2013 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/dokumenty-2014/2014_rozpocet2015.pdf

ČTK. Berlín ustoupil: Nebude uplatňovat minimální mzdu na řidiče projíždějící Německem. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63459420-berlin-ustoupil-nebude-uplatnovat-minimalni-mzdu-na-ridice-projizdejici-nemeckem>

ČSÚ. Česká republika v roce 2013. 2014. In: *Česká republika v číslech* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556123/32020314.pdf/2db1add3-fcb7-4a66-bdf0-30757c9c609f?version=1.0>

ČTK. Vláda schválila návrh rozpočtu na příští rok a další úspory u stavebního spoření a daní. In: *Patria* [online]. 2010 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1691511/vlada-schvalila-navrh-rozpocetu-na-pristi-rok-a-dalsi-uspory-u-stavebniho-sporeni-a-dani.html>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Fakta: Česko a imigranti. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2013 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://evropske-hodnoty.blog.ihned.cz/c1-59518950-fakta-cesko-a-imigranti>

GRUNIG, James E a Todd HUNT. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984, xxv, 550 p. ISBN 00-305-8337-3.

HORÁK, Michal. *Realita Mapei*. 8. vyd. Olomouc, 2011, 26 s.

HORÁK, Michal. Realita Mapei. 12. 2014. In: *Mapei* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://www.mapei.com/public/CZ/realtamapei/12/pdf/CS_2014_12.pdf

HORÁK, Michal. Bonus klub. 2015. *Makej s Mapei* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.makejsmapei.cz/bonus>

HORÁK, Michal. 2015. *MKTG report Q1 2015*. Olomouc

HUGHES, Mark. *Buzzmarketing: přimějte lidi, aby o vás mluvili*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 215 s. ISBN 80-726-1153-4.

JUREVICIUS, Ovidijus. PEST & PESTEL Analysis. In: *Strategic management insight* [online]. 2013 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 122 s. ISBN 80-726-1006-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York: Free Press, c1999, xiv, 257 s. ISBN 06-848-5033-8.

KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken: John Wiley, 2003, xviii, 206 s. ISBN 04-712-6867-4.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Phillip. Marketingprofs. In: *Advertising vs. PR: Kotler on Kotler* [online]. 2005, 12.7.2005 [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.marketingprofs.com/5/kotler1.asp>

KVÍZ, Jiří. Firemní investice podpoří Evropská unie částkou 120 miliard korun. In: *ProByznys* [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/zakazky-a-dotace-granty-dotace-pobidky/c1-63093360-firemni-investice-podpori-evropska-unie-castkou-120-miliard-korun>

LAUTERBORN, Robert. *Advertising Age. New marketing litany: 4P's passé; C-words take over*. 1990.

LOJKA, Juraj. Konjunkturální průzkum - leden 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckpr012615.docx>

MAPEI. Social Sustainability. *Mapei: Adhesives, sealants, chemicals for building* [online]. 2010 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.mapei.com/US-EN/document.asp?IDCartella=285>

MARO, Publius Vergilius. *Zpěvy rolnické a pastýřské*. 39 př.n.l. Praha: Státní nakladatelství krásné literatury, hudby a umění, 1959, 197 s

MCCARTHY, Edmund Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 10th ed. Homewood: Irwin, 1960, xviii, 734 s. ISBN 02-560-6865-8. S 25-100.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, FINANČNÍ POLITIKA. Makroekonomická predikce České republiky. In: *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-02-21]. ISSN 1804–7971. DOI: 1804–7971. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2015-Q1_Makroekonomicka-predikce-komplet-ke-stazeni.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda v Německu. In: *Minimální mzda v Německu* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/20173>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. In: *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020* [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155834.html>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Nová zelená úsporám* [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Operační program životní prostředí. In: *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/54/16200-8_verze_opzp__2014_2020.pdf

NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. 1.vyd. Praha: VOX, 1999, 150 s. ISBN 80-863-2400-1.

NĚMEC, Petr. *Public relations: Praxe komunikace s veřejností*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996, 167 s. ISBN 80-859-4320-4.

OPICHAL, Jiří. 2013. *Market plan*. Olomouc

PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

PORTER, Michael. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *COMPETITIVE STRATEGY* [online]. 2008, č. 1 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/>

RUNŠTUK, Zdeněk. *Analýza marketingového projektu podniku*. Brno, 2012. 62 s. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

SHANNON, Claude Elwood a Warren WEAVER. *Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois Press, 1998, 125 s. ISBN 978-0-252-72548-7.

SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats. In: *Mind Tools* [online]. 2011 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

THINK - TANK EVROPSKÉ HODNOTY. Fakta: Česko a imigranti. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2013 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://evropske-hodnoty.blog.ihned.cz/c1-59518950-fakta-cesko-a-imigranti>

TOPLIST. Audit návštěvnosti webových stránek. 2015. In: *Audit návštěvnosti webových stránek* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.toplist.cz/toplist/?search=%E8asopis+stavebnictv%ED&a=s>

Seznam tabulek, obrázků, grafů

Tabulka 1: Srovnání přístupu 4P a 4C	18
Tabulka 2: Obrat řad v percentuálním vyjádření	31
Tabulka 3: Obrat TOP 10 výrobků v percentuálním vyjádření	31
Tabulka 4: Vybrané makroekonomické ukazatele.....	35
Tabulka 5: Vybrané demografické údaje.....	37
Tabulka 6: Hodnota trhu výrobků na keramiku a přírodní kámen	39
Tabulka 7: Konkurence na trhu výrobků na keramiku a přírodní kámen.....	40
Tabulka 8: Tržní podíly na trhu výrobků pro stavebnictví a hydroizolace.....	41
Tabulka 9: Hodnota trhu výrobků pro pružné krytiny a dřevo	42
Tabulka 10: Tržní podíly na trhu výrobků pro dřevěné podlahy	42
Tabulka 11: Tržní podíly na trhu výrobků pro textilní a pružné podlahy.....	43
Tabulka 12: Podíly zákazníků na trhu produktů pro keramiku a přírodního kamene	45
Tabulka 13: Podíly zákazníků na trhu výrobků pro dřevěné podlahy	46
Tabulka 14: Podíly zákazníků na trhu výrobků pro textilní a pružné krytiny	46
Tabulka 15: Harmonogram marketingových aktivit.....	65
Tabulka 16: Odhadovaný rozpočet kampaně.....	66
Obrázek 1: Renovace Karlova mostu	32
Obrázek 2: Školení Promotour	55
Obrázek 3: Vizuál bonus programu	56
Obrázek 4: Realita Mapei	57
Graf 1: Indikátor důvěry ve stavebnictví	36
Graf 2: Vybrané oborové ukazatele	36