

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Obor Finance a řízení

**MK strategie inovovaných výrobků firmy
Sanit Eisenberg**

Bakalářská práce

Autor: Zdeněk Šulák

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Křesťan

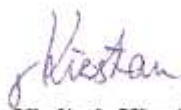
Jihlava 2012

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Zdeněk Šulák
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	MK strategie inovovaných produktů firmy Sanit Eisenberg.
Cíl práce:	Návrhy MK opatření vybraného produktu firmy pro rok 2012



Ing. Vladimír Křest'an
vedoucí bakalářské práce



Ing. Roman Flala
zástupce vedoucího katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá výzkumem českého trhu sanitární techniky a marketingovou strategií českého obchodního zastoupení jednoho z předních světových výrobců sanitární techniky firmy Sanit Eisenberg.

Práce je rozdělena do tří částí:

- Teoretická část - vysvětlení pojmů a použitých metod
- Charakteristika firmy - základní informace o výrobcí Sanit Eisenberg, představení českého obchodního zastoupení a seznámení s jeho ekonomickou situací
- Praktická část - přehled sortimentu Sanit Eisenberg v ČR včetně jeho prodeje, analýza vnějšího a vnitřního okolí firmy FM-Trading, spol. s r.o., marketingový mix, SWOT analýza a návrh dílčí marketingové strategie zahrnující marketingová opatření pro rok 2012.

Klíčová slova

Marketingová strategie, PEST analýza, ABC analýza, marketingový mix, SWOT analýza

Annotation

This thesis is concerned with research on the Czech market of sanitary equipment and marketing strategy of the Czech dealership of one of the world's leading manufacturers of sanitary equipment - company Sanit Eisenberg.

The thesis is divided into three parts:

- The theoretical part - explanation of the concepts and methods used
- Characteristics of the company - basic information about the manufacturer Sanit Eisenberg, Czech dealership introduction and presenting its economic situation
- The practical part- an overview of the range of products of Sanit Eisenberg in the Czech Republic, including its sales, an analysis of the external and internal environment of the company FM-Trading, spol. s r.o., marketing mix, SWOT analysis and proposal of marketing strategy including marketing measures for 2012.

Keywords

Marketing strategy, PEST analysis, ABC analysis, marketing mix, SWOT analysis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval všem zaměstnancům českého obchodního zastoupení firmy Sanit Eisenberg, kteří mi poskytli potřebné informace a odborné konzultace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Zároveň bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Vladimíru Křest'anovi za jeho pomoc, ochotu, cenné rady a připomínky. Závěrem děkuji všem, kteří mě podporovali nebo mi pomohli mou práci dokončit.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 9.5.2012

.....

Podpis

Obsah

ÚVOD.....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Pest Analýza.....	9
1.2 Porterův model pěti sil	10
1.3 ABC analýza	12
1.4 Marketingový mix	13
1.4.1 Produkt	13
1.4.2 Cena.....	13
1.4.3 Komunikace.....	15
1.4.4 Distribuce	16
1.5 SWOT analýza	17
1.6 Marketingová strategie.....	18
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY SANIT EISENBERG A ČESKÉHO OBCHODNÍHO ZASTOUPENÍ.....	20
2.1. Obecné informace o výrobci	20
2.2. Výrobní základna	21
2.3. Certifikáty ISO a zajištění kvality	22
2.4. Obchodní zastoupení v ČR	23
2.5. Organizační struktura	24
2.4. Ekonomická situace	25
3. PRAKTICKÁ ČÁST	27
3.1. Sortiment produktů Sanit Eisenberg	27
3.1.1 Prodeje vybraných produktů na českém trhu	28
3.2. Analýza vnějšího okolí - PEST analýza	29
3.2.1 Politické a legislativní faktory.....	29
3.2.2 Ekonomické faktory	30

3.2.3 Sociální a demografické faktory.....	33
3.2.4 Technologické faktory.....	34
3.3. Porterův model pěti sil	35
3.3.1 Konkurence	35
3.3.2 Potencionální konkurence	38
3.2.3 Substituty.....	38
3.2.4 Odběratelé	42
3.4. Analýza ABC - segmentace zákazníků	43
3.5. Marketingový mix inovovaného produktu 4P.....	46
3.5.1 Produkt	47
3.5.2 Cena.....	47
3.5.3 Komunikace.....	48
3.5.3 Distribuce	53
3.6. SWOT analýza inovovaného výrobku	55
3.7. Návrh marketingové strategie pro rok 2012.....	57
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

Úvod

Každý z nás se rád pochlubí novou kuchyní se zabudovanými spotřebiči, denně slýcháváme rozhovory lidí o nové plazmové televizi v jejich obývacím pokoji, poštovní schránky nám plní reklamní nabídky na nábytek z masivu do naší nové ložnice. Přesto všichni máme ve svém bytě nebo domě místnost, kterou navštěvujeme několikrát za den a nikdo se nechlubíme značkou jejího vybavení, funkcemi, praktičností nebo designem. Řeč je o toaletě a jejím provedení. I přesto, že podle statistik každý z nás stráví na toaletě v průměru rok svého života a kroky většiny našich hostů směřují právě tam, toto téma jako by bylo v naší společnosti tabu. Avšak i výběru sanitární techniky je potřeba věnovat náležitou pozornost. I na tomto trhu se projevují nové módní trendy a technické inovace. Dávno pryč jsou časy, kdy jsme u našich babiček splachovali WC pomocí urovaného provázku upevněného na nádrži visící u stropu nebo kdy jsme se ve veřejných budovách štilili zmáčknout splachovací tlačítko, protože na něho možná sáhlo stovky lidí s pochybnou hygienou před námi. Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl zabývat produkty sanitární techniky na českém trhu a to především díky absolvované praxi ve firmě FM-Trading, spol. s r.o., která je výhradním českým obchodním zastoupením předního světového výrobce sanitární techniky společnosti Sanit Eisenberg. Tématem mé bakalářské práce je „MK strategie inovovaných produktů firmy Sanit Eisenberg“ a jako hlavní cíl bylo zvoleno navrhnout marketingovou strategii zahrnující marketingová opatření pro český trh v roce 2012. Dílčími cíli je zmapovat v České republice trh sanitární techniky včetně novinek, které se na něm vyskytují a dále také analyzovat vnitřní a vnější okolí firmy FM-Trading, spol. s r.o. Při zpracování mé práce se budu snažit využít svých dosavadních znalostí z oblasti marketingu, které jsem získal při studiu, současně budu čerpat ze zdrojů doporučených vedoucím bakalářské práce a také z poznatků z absolvované praxe.

V teoretické části krátce popíši pojmy a metody použité k řešení dané problematiky. Další částí bude stručná charakteristika výrobce Sanit Eisenberg a jeho českého obchodního zastoupení FM-Trading, spol. s r.o. včetně organizační struktury a ekonomické situace. V praktické části vypracuji analýzy k poznání vnitřního a vnějšího okolí firmy, které jsou nezbytné k navržení marketingové strategie zahrnující marketingová opatření pro rok 2012. Konkrétně se zaměřím na PEST analýzu, Porterův model pěti sil, ABC analýzu, marketingový mix a SWOT analýzu.

1 Teoretická část

1.1 Pest Analýza

Pest analýza se věnuje vlivům vnějšího okolí působícím na podnik, které podnik nemůže nijak výrazně ovlivnit. Tyto vlivy rozděluje do čtyř základních skupin a její název je odvozen od počátečních písmen jejich českých i anglických pojmenování. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. V odborné literatuře se často místo názvu Pest analýza můžeme setkat s pojmenováním „*strategický audit vlivů makrookolí* [8]“ případně s pojmem PESTEL analýza, který kromě čtyř vyjmenovaných faktorů zvlášť zahrnuje ekologické a legislativní faktory. Je nezbytné zdůraznit, že důležitost jednotlivých faktorů se pro různé podniky, situace či odvětví může výrazně lišit. Cílem PEST analýzy je zjistit, které faktory jsou klíčové pro konkrétní podnik a jak jej mohou ovlivnit jejich případné změny. Důležitost jednotlivých faktorů se však může měnit v závislosti na čase [8].

1.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podnik významné příležitosti, ale také ohrožení. Daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenová politika, ochrana životního prostředí a jiné právní normy a vyhlášky vymezují prostor pro podnikání a výrazně ovlivňují a limitují rozhodování podniku [8].

1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a rozhodování podniku je ovlivněno vývojem a stavem makroekonomického okolí. Za základní indikátory stavu makroekonomického okolí jsou považovány: ekonomický růst, který zvyšuje či snižuje příležitosti na trhu, úroková míra působící na celkovou výnosnost podniku, míra inflace charakterizující stabilitu ekonomiky, daňová politika a směnný kurz ovlivňující konkurenceschopnost podniku na zahraničních i domácích trzích [8].

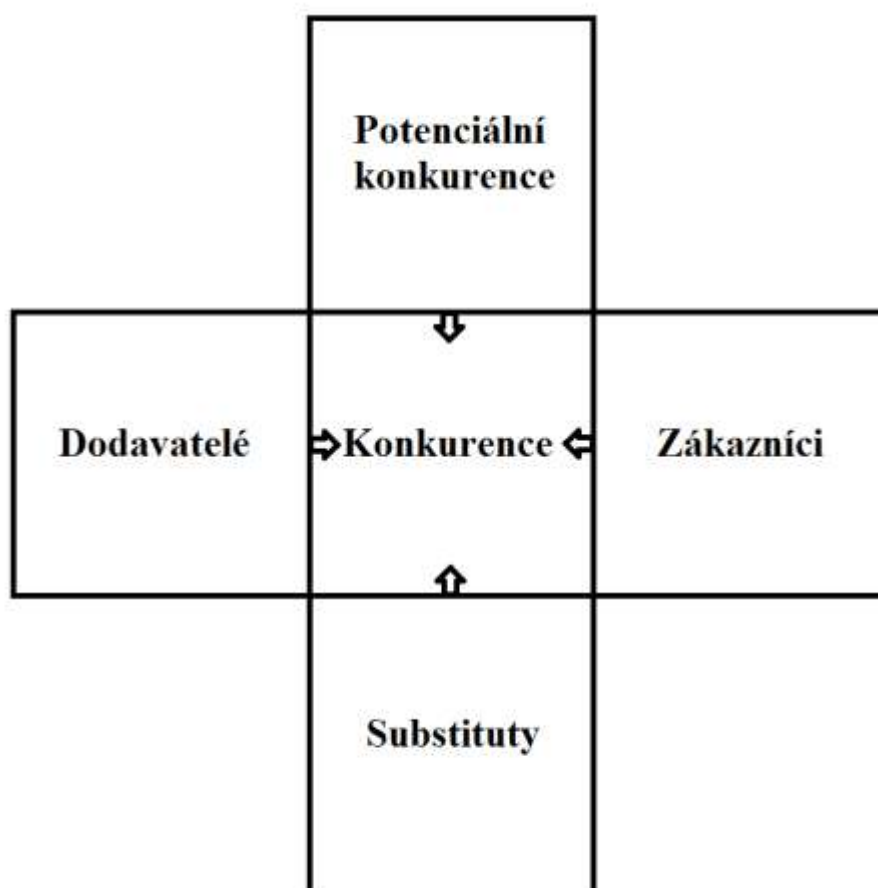
1.1.3 Sociální a demografické (kulturní) faktory

Sociální a demografické faktory jsou ovlivněny postoji, životním stylem obyvatelstva a jeho strukturou. Jsou zde zahrnuty faktory jako je růst populace, změna věkové struktury obyvatelstva, životní úroveň a vztah k životnímu prostředí [8].

1.1.4 Technologické faktory

Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje může podniku výrazně pomoci, aby se vyhnul technické zaostalosti. K úspěšnému předvídání je však nutné znát technické a technologické změny probíhající v okolí [8].

1.2 Porterův model pěti sil



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil¹

Zdroj: KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, str.380

¹ Obrázek byl autorem částečně upraven a liší se od originálu

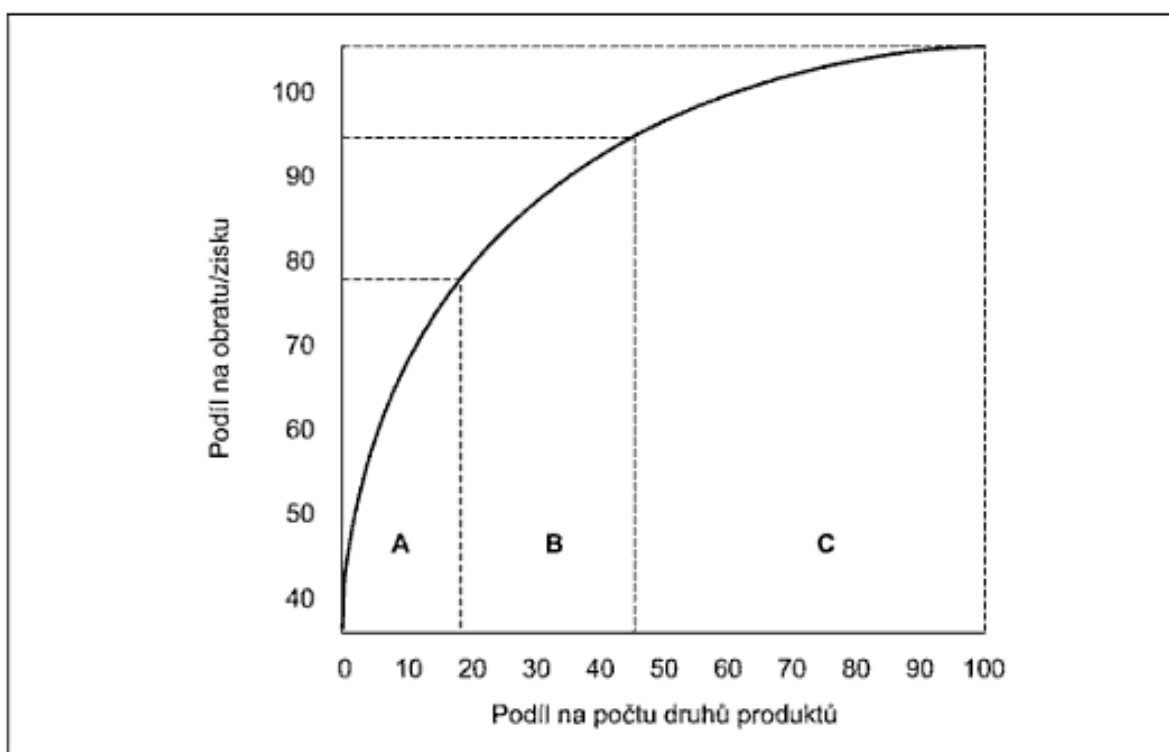
Tento model vytvořený Michaellem Porterem z Harvard School of Business Administration je základním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí a identifikuje pět základních sil, které rozhodují o vlastní atraktivitě trhu nebo tržního segmentu.

- **Konkurence** - Konkurencí se rozumí podniky působící ve stejném odvětví a zaměřující se na stejný segment trhu. Na trhu má konkurence velký význam, protože pod jejím tlakem podniky usilují o snížení svých nákladů, zdokonalují své výrobky a služby a dosažené efekty využívají ke zvýšení svých obchodních obrátů [5].
- **Potenciální konkurence** - Hrozba nově vstupujících konkurentů závisí na atraktivitě trhu a výšce bariér vstupu a výstupu. Za atraktivní se považuje trh, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké, což znamená, že málo nových firem do něho může vstoupit, ale firmy z něj mohou lehce odejít. Za nejhorší variantu se považuje trh jehož bariéry vstupu jsou nízké a výstupu naopak vysoké a pro špatně fungující firmu je těžké odejít. Typickým příkladem tohoto typu jsou letecké společnosti [3].
- **Substituty** - Substitutem se rozumí výrobek, který lze snadno zaměnit za jiný výrobek a spotřebitelé přinese podobný popřípadě stejný užitek. Pro podnik je důležité neustále analyzovat trh substitutů, které by ho v budoucnu mohly ohrozit.
- **Dodavatelé** - Dodavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, případně dodává zboží či jeho část. Vyjednávací síla dodavatelů může růst pokud jsou organizováni, pokud na trhu existuje jen málo náhražek nebo pokud jsou náklady na změnu dodavatele příliš vysoké. Volba dodavatele může výrazně ovlivnit postavení firmy na trhu, ziskovost firmy a kvalitu výrobků [3].
- **Zákazníci** - Za zákazníka považujeme právnickou nebo fyzickou osobu, která poptává a zároveň nakupuje služby a zboží. Stejně jako u dodavatelů může vyjednávací síla zákazníků narůstat, jestliže jsou organizováni, jestliže je výrobek nediferencovaný nebo jsou zákazníci citliví na cenu. Snahou prodejců by mělo být vytvořit takovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout [3].

1.3 ABC analýza

ABC analýza, někdy také Paretova analýza pojmenovaná podle italského ekonoma Vilfreda Pareta má za cíl identifikovat prvky, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání. Jinými slovy řečeno má za cíl zjistit, které produkty nebo aktivity firmy mají největší podíl na obrátu nebo zisku a které jsou naopak nejméně výnosné. Podle Paretova pravidla 20 % zákazníků vytváří společnosti 80% obrát a snahou ABC analýzy je tedy identifikovat skupinu zákazníků, která svým počtem sice představuje menšinu, ale pro výsledek podnikání má hlavní význam a na druhé straně identifikovat většinu zákazníků, která má z hlediska výsledku podnikání zanedbatelný význam. Na klíčové zákazníky je třeba brát zvláštní zřetel a věnovat jim takovou maximální péči, aby se zamezilo jejich případné ztrátě [1].

Na obrázku č.2 můžeme vidět grafické vyjádření ABC analýzy.



Obrázek č. 2: Grafický model ABC analýzy

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 122

1.4 Marketingový mix

Marketingovým mixem se podle Philipa Kotlera rozumí soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu čili zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svých produktech. Marketingový mix se dělí do následujících čtyř skupin, tzv. 4P: produktová politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika [4].



Obrázek č. 3: Marketingový mix

Zdroj: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str.70*

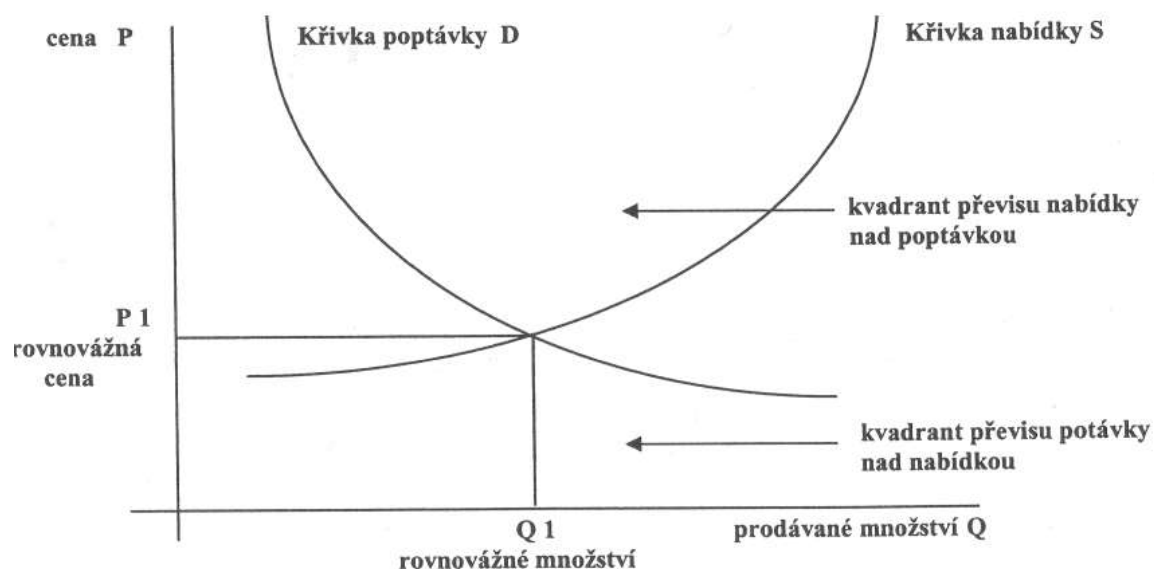
1.4.1 Produkt

Produktem se rozumí cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit přání, potřeby a touhy zákazníka. Kromě fyzických předmětů sem lze zahrnout služby, osoby, místa, organizace nebo myšlenky. Součástí produktové strategie je nejen produkt samotný, ale i jeho kvalita, design, vlastnosti, značka, obal a jiné služby spojené s jeho prodejem [4].

1.4.2 Cena

Cena je dalším důležitým prvkem marketingového mixu a označuje sumu prostředků, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt. Rozhodování o cenách jsou velmi důležitá a mohou výrazně ovlivnit velikost prodejů, ale také velikost samotného zisku

podniku. Základem teorie ceny je vzájemný vztah nabídky a poptávky v různém období, kdy spotřebitelé i dodavatelé přizpůsobují objem nákupů a nabídky postupně se měnícím cenám. Tento proces pokračuje až do doby, kdy je vyrovnáno množství nabídky a množství poptávky a tím je dosaženo rovnovážné ceny v danou dobu. Rovnovážnou cenou se rozumí cena za kterou je ochoten zákazník koupit všechno nabízené zboží a prodejce je ochoten všechno vyrobené zboží prodat [5].



Obrázek č. 4: Rovnovážná cena

Zdroj: KŘEŠŤAN, Vladimír a Miloslav VAŠÍČEK. Marketing. Jihlava: VŠPJ, 2005, str. 49

Rozhodování o ceně je ovlivněno řadou externích i interních faktorů působících na podnik a pro určení ceny se využívá řada metod

- **Metoda založená na nákladech a přírážce** - je v praxi nejvíce využívanou a vychází z toho, že dolní mez pro stanovení ceny určují náklady na výrobu, distribuci a prodej. Ke stanovení konečné ceny je poté k těmto nákladům připočten požadovaný zisk [5].
- **Metoda založená na cílové návratnosti vložených investic** - vychází z propočtů předpokladů, které zaručují určenou návratnost investic, které podnik vynaložil na výrobu daného produktu. Tato cena se vypočítá tak, že se součin požadované procentní návratnosti a vloženého investičního kapitálu vydělí odhadem množství spotřebitelské poptávky a přičte se k jednotkovým nákladům. Nebezpečím však u této metody může být nedokonalý odhad spotřebitelské poptávky [5].

- **Metoda určení cen vycházejících z konkurence** - při tvorbě ceny touto metodou podnik vychází pouze z konkurenčních cen a nevěnuje tedy pozornost svým vlastním nákladům ani poptávce. Ceny stanovuje buď stejně vysoké nebo se orientuje podle největšího konkurenta a mění ceny v závislosti na něm. Vzniká zde však velké nebezpečí, že prodejní cena nepokryje ani náklady na výrobu produktu [5].
- **Metoda tvorby ceny pomocí vnímané hodnoty** - ceny vychází z hodnoty, kterou zákazník vnímá jako užitnou hodnotu. Nejčastěji se tato metoda využívá u novinek na trhu, které ještě nemají přímou konkurenci [5].
- **Metoda vycházející z poptávky** - metoda tvorby ceny vycházející z poptávky je tvořena z odhadu objemu poptávky a její pružnosti a je orientována na trh a na potencionální zákazníky. Při této tvorbě se však přihlíží i k vynaloženým nákladům podniku [5].

1.4.3 Komunikace

Za komunikaci se považuje soubor aktivit, které sdělují přednosti produktu a snaží se cílové zákazníky přesvědčit k jeho koupi, taktéž zahrnuje komunikaci se současnými zákazníky, odběrateli, dodavateli a širokou veřejností. K marketingové komunikaci podle Kotlera patří:

- **Reklama** - Reklamu lze využít k dlouhodobé image výrobku a je schopna dosáhnout geograficky rozptýlené zákazníky. Již její přítomnost může mít pozitivní dopad na prodeje, nevýhodou však může být její nákladnost [4].
- **Podpora prodeje** - Tuto formu propagace lze využít ke krátkodobým účelům jako je zvýraznění nabídky nebo zvýšení klesajícího obrátu. Za podporu prodeje se považují kupony, soutěže, prémie a jiné akce sloužící k vyvolání odezvy od kupujících [4].
- **Public relations a publicita** - Hlavním cílem této formy propagace je zvýšit důvěru zákazníka, budovat image podniku a udržovat dobré vztahy s veřejností. Výborným prostředkem jsou například novinové zprávy a články, které jsou pro zákazníka věrohodnější než běžné reklamy [4].

- **Události a zážitky** - Událostmi a zážitky se rozumí různé akce, do kterých je spotřebitel osobně zapojen v reálném čase [4].
- **Direct marketing** - Mezi formy přímého marketingu patří například kontakt se zákazníkem prostřednictvím telefonu, pošty, internetu nebo osobně a patří k účinným nástrojům nákupního procesu [4].

1.4.4 Distribuce

Hlavním cílem distribuce je doručit zákazníkovi požadovaný produkt ve správném čase na správné místo v množství i kvalitě ve které ho zákazník požaduje. Distribuce tvoří 30-50 % celkových nákladů zboží a protože vyžaduje dlouhodobější plánování a rozhodování, není ji možné měnit operativně. Pohyb zboží od výrobců až ke koncovému zákazníkovi je zabezpečován pomocí tzv. distribučních cest. Distribuční cestou se rozumí firmy nebo jednotlivci, kteří tento pohyb zboží zajišťují [1].

- **Distribuční cesta přímá** - tato forma distribuční cesty znamená, že výrobce prodává své zboží sám přímo koncovému zákazníkovi. Protože zde neexistuje žádný zprostředkovatel, musí si výrobce zajistit všechny obchodní i logistické funkce přímého prodeje. V tomto případě obvykle výrobce volí z možností otevřít si podnikovou prodejnu přímo v závodě, vybudovat si vlastní síť prodejen, zvolit prodej formou zásilkové služby, formou prodejních automatů nebo pomocí zástupců nabízejících jeho výrobky [5].
- **Distribuční cesta nepřímá** - nepřímá distribuční cesta spočívá v zapojení jednoho nebo více distribučních mezičlánků. Zapojení jednoho distribučního mezičlánku se využívá nejčastěji u organizací zabývajících se maloobchodním prodejem zboží nebo služeb. Výhodou je, že maloobchodníci jsou v přímém kontaktu s konečnými spotřebiteli. V zapojení dvou distribučních mezičlánků již jde o dvě kategorie distributorů, kterými jsou maloobchody a velkoobchody, kteří koordinují vztah mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Velkoobchody nakupují zboží ve velkém množství, čímž získávají množstevní slevy a výhodnější postavení při vyjednávání obchodních podmínek s výrobcem. Zboží následně prodávají maloobchodům, kteří ho dále prodávají konečným zákazníkům. Mezi maloobchody patří specializované prodejny, obchody se smíšeným zbožím, supermarkety, hypermarkety atd. [5].

1.5 SWOT analýza

Název SWOT analýzy vznikl z počátečních písmen anglických názvů čtyřech základních oblastí, kterými jsou strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). SWOT analýza má tedy za cíl identifikaci silných a slabých stránek, týkajících se vnitřního prostředí podniku a příležitostí a hrozeb, které se týkají vnějšího prostředí firmy. Tato analýza může být velmi dobrým pomocníkem při vytváření podnikové strategie, nevýhodou však může být její subjektivní hodnocení [4]. Schéma SWOT analýzy je k vidění na následujícím obrázku č. 5.

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 5: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 122

K následnému zhodnocení jednotlivých faktorů se využívají matice IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) a EFE (External Factor Evaluation Matrix). V matici IFE se hodnotí interní pozice organizace a její strategický záměr a její zpracování probíhá výběrem interních faktorů ze SWOT analýzy, kterým se přidělí jednotlivé váhy v rozsahu 0,00 - 1,00 podle jejich důležitosti. Součet těchto vah se musí rovnat 1,00. Faktory se následně ohodnotí body od 1 do 4 tímto způsobem:

- 4 body - výrazné silné stránky
- 3 body - nevýrazné silné stránky
- 2 body - nevýrazné slabé stránky
- 1 bod - výrazné slabé stránky

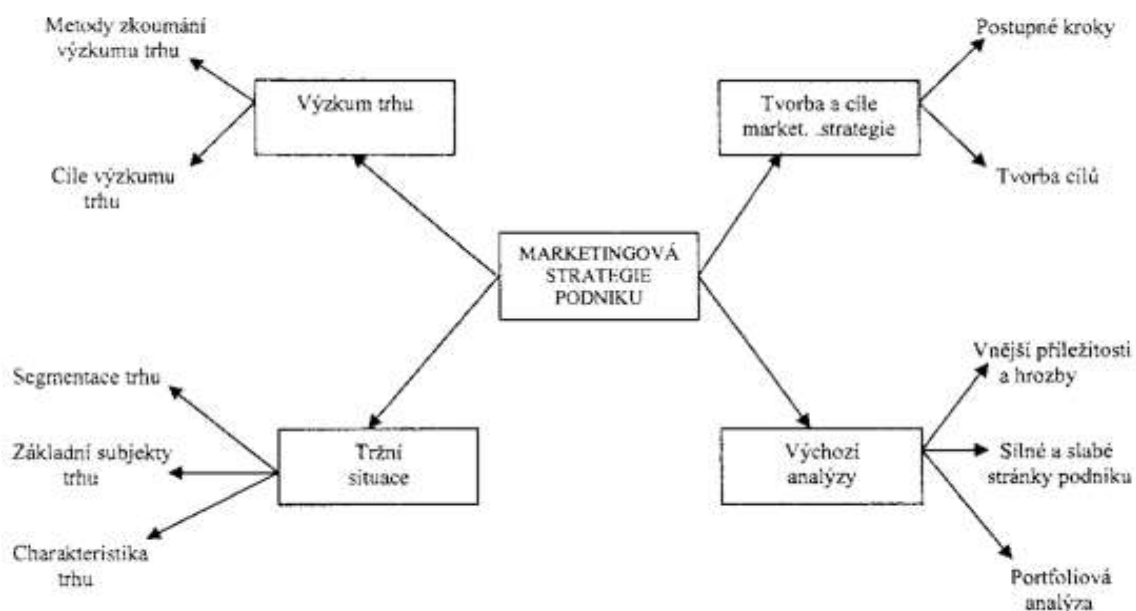
Součtem součinů všech vah a hodnocení dostaneme celkové hodnocení, které ukazuje interní pozici podniku. Nejlepší možné hodnocení je hodnota 4, nejhorší je hodnota 1 [20].

Vypracování EFE matice probíhá obdobným způsobem a to výběrem externích faktorů ze SWOT analýzy, kterým se přidělí jednotlivé váhy v rozsahu 0,00 - 1,00 podle jejich důležitosti. Součet těchto vah se musí rovnat 1,00. Faktory se v tomto případě hodnotí takto:

- 4 body - výrazné příležitosti
- 3 body - nevýrazné příležitosti
- 2 body - nevýrazné hrozby
- 1 bod - výrazné hrozby

Součtem součinů všech vah a hodnocení dostaneme znovu celkové hodnocení, které ukazuje interní pozici podniku. I v tomto případě nejlepší možné hodnocení je hodnota 4, nejhorší je hodnota 1 [20].

1.6 Marketingová strategie



Obrázek č. 6: Marketingová strategie podniku

Zdroj: KŘEŠŤAN, Vladimír a Miloslav VAŠÍČEK. Marketing. Jihlava: VŠPJ, 2005, str. 26

Marketingovou strategií rozumíme cestu k cíli s využitím všech disponibilních zdrojů, prostředků a metod v měnících se podmínkách. Marketingová strategie je výsledkem analýzy konkurence, okolí, poptávajících i vlastních silných a slabých stránek. Tvorba marketingové strategie se skládá z následujících částí [20]:

- **Fáze analýzy** - tato fáze se zaměřuje na průzkum trhu a jeho segmentaci, segmentaci zákazníků a provedení řady analýz vnitřního a vnějšího okolí (PESTLE, ABC, SWOT...)
- **Fáze syntézy** - spočívá v definování cílů a vytvoření marketingového mixu, který zahrnuje produkt či službu, cenovou politiku, propagaci a místo prodeje.
- **Fáze realizace** - zahrnuje samotnou výrobu nebo prodej produktu.
- **Fáze kontroly**- v této fázi probíhá zhodnocení výsledků prodeje a dochází případně k úpravám marketingové strategie [20].

2 Charakteristika firmy Sanit Eisenberg a českého obchodního zastoupení

2.1 Obecné informace o výrobcí

Firma Sanit Eisenberg byla založena v roce 1945. Od této doby jsou výhradním výrobním sortimentem výrobky sanitární techniky z plastu a jiných speciálních materiálů. Během uplynulých let byla výrobní základna firmy vždy v Eisenbergu, měste v srdci regionu Duryňsko / Sasko ve středním Německu a zde se také nachází až do současnosti. Výrobní komplex v Eisenbergu je k vidění v příloze č.1. Eisenberg jako místo výroby byl vybrán hlavně díky vynikající dopravní infrastruktuře a výbornému spojení s dálnicí A9 Berlín - Mnichov. V dobách bývalé Německé demokratické republiky (NDR) byla firma monopolním výrobcem splachovacích nádrží, což jí zajistilo výrazný náskok před konkurencí ze kterého se snaží těžit i dnes [17].

V prosinci roku 1990 byla firma jako jedna z prvních na území bývalého NDR privatizována a začleněna do skupiny - ETEX. Skupina ETEX, dnes Aliaxis - Group, je jednou z největších a nejsilnějších světových skupin v oblasti stavebních materiálů a plastových produktů. Je tvořena více jak 100 společnostmi ve více než 40 zemích světa a se svým ročním obratem 2,4 mld. EUR se řadí k největším světovým producentům plastových výrobků pro stavebnictví. Kromě evropského trhu působí také v Severní Americe, Jižní Americe, Austrálii a Asii.

V rámci této skupiny se firma Sanit Eisenberg neustále rozvíjí v mezinárodně známého a silného výrobce v oblasti sanitární techniky s velmi širokou nabídkou svých výrobků [17].



Obrázek č. 7: Loga Sanit Eisenberg a Aliaxis

Zdroj: <http://www.sanit.cz/> a <http://www.aliaxis.com/>

2.2 Výrobní základna

V letech 1996 až 1997 byla započata výstavba dnes již velice moderního výrobního komplexu přímo v Eisenbergu. V průběhu zhruba roční výstavby byl na ploše cca 20 000 m² vystavěn moderní závod, ve kterém byly centralizovány veškeré činnosti, počínaje sklady, výrobou, montáží a konče expedicí. V roce 1999 byl vystavěn ještě další menší komplex o velikosti cca 5 000m². Celý výrobní komplex je chytře projektován z lehce rozebíratelných stěn, takže v případě potřeby lze budovy neustále ze dvou stran rozšiřovat. K těmto výrobním komplexům je nutno připočíst zhruba 50 malých výrobních jednotek, které pro firmu vyrábějí, případně kompletují různé menší komponenty. Tyto výrobní jednotky zaměstnávají především zdravotně postižené a handicapované osoby. Celkově firma zaměstnává přes 250 odborných pracovníků a je jednou z mála, která je schopna v kraji "Thüringer Wasd" (Duryňsko) naplnit svoji výrobní kapacitu a plně zaměstnat své pracovníky [17].

Při vývoji svých produktů klade firma důraz nejen na vysokou kvalitu, technickou vyspělost, moderní design a spolehlivost jednotlivých komponent, ale i na vztah k životnímu prostředí, ať už je to recyklovatelnost materiálů či zařízení na úsporu vody. Právě úplná recyklovatelnost výrobků a takřka bezodpadová výroba jsou jedním z klíčových faktorů při rozhodování společnosti. Odpady vznikající při výrobě jsou dále zpracovávány ve výrobním procesu a nedochází tedy k nepříznivým vlivům na životní prostředí. Nutno podotknout, že z těchto recyklovaných odpadů již nejsou vyráběny hlavní produkty sanitární techniky, ale pouze doplňující výrobky, kterými jsou například přepadové trubice tzn. výrobky, které v žádném případě nemohou ohrozit funkčnost výrobku [17].

Formy potřebné k výrobě jednotlivých komponentů jsou vyvíjeny a vyráběny týmem odborníků přímo ve výrobním komplexu, čímž je zaručena originalita a nezávislost výrobků Sanit Eisenberg a také podstatná úspora nákladů. Momentálně má firma k dispozici více než 400 forem různé váhy a různých velikostí a další nové neustále vyvíjí. Součástí výrobního komplexu je lisovna vybavena nejmodernějšími vstřikovacími stroji, která umožňuje vznik výrobků té nejvyšší kvality [17].

Veškerá výrobní zařízení jsou částečně nebo plně automatizována a výroba probíhá pokud je to potřeba vzhledem k nasmlouvaným zakázkám prakticky nepřetržitě. V

běžném výrobním cyklu pracují zaměstnanci i stroje od neděle večer do soboty večer a jedna směna je vždy vyhrazena k preventivní údržbě [17].

2.3 Certifikáty ISO a zajištění kvality

Kvalita a spolehlivost je zde na prvním místě, což potvrzuje i motto: „...spolehlivá sanitární technika“. V zájmu zajištění spolehlivosti těchto výrobků společnost od samého počátku používá jen prověřené a kvalitní suroviny. Své dodavatele si vybírá na základě přísných kritérií kvality. Samozřejmostí je, že se na výrobcích Sanit podepisují nejmodernější technické pokroky. Aby bylo zajištěno, že každý výrobek funguje perfektně a naprosto spolehlivě, je podroben přísné kontrole kvality při průchodu každou z jednotlivých výrobních fází. Provádějí se zde například tlakové a únikové zkoušky na všech částech výrobku a také dlouhodobé funkční zkoušky, které jsou prováděny na automatizovaných testovacích strojích. Testovací stroje simulují reálné situace ke kterým může dojít v běžném provozu, ale také extrémní situace, které mají potvrdit výjimečnou kvalitu produktů Sanit Eisenberg. Výrobky jsou například vystaveny extrémním teplotám, testovací stroje simulují splachování několikrát za den, zkoumá se odolnost vůči poškrábání, chemikáliím a také zdravotní nezávadnost. Všechny výrobky společnosti SANIT jsou v souladu s mezinárodními normami a jsou pravidelně kontrolovány i nezávislými kontrolními orgány jako jsou například prestižní německá „DIN“, holandská „KIWA“, švýcarská „SUGW“, francouzská „NF“ a samozřejmě certifikáty České státní zkušebny. Společnost Sanit má moderní integrovaný systém řízení s ohledem na životní prostředí a bezpečnost práce, což potvrzují získané certifikáty ISO 9001 a ISO 14001, které jsou k vidění v příloze č.2 [17].

„Norma ISO 9001 specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost, trvale poskytovat produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka [29].“

„ISO 14001 je mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení životního prostředí. Poskytuje návod pro účinné řízení environmentálních aspektů činností, výrobků a služeb, při zvážení ochrany životního prostředí a prevence znečišťování [29].“

Známkou mimořádné kvality jsou kromě již zmíněných certifikátů rovněž referenční stavby mezi které patří nejluxusnější české, ale i zahraniční hotely a jiné významné instituce. V ČR jsou to například Grandhotel PUPP v Karlových Varech, Harmony hotel ve Špindlerově mlýně, hotel Atom v Ostravě či Golf Resort Karlovy Vary. Ve světě výrobky Sanit najdeme v hotelech Kempinski a v Marina Hotel Yas v Dubaji viz příloha č.3, v Lesním jevišti v Berlíně, v Královském paláci v Litvě i na moderně zařízeném čínském letišti v Guangzhou [17].

2.4 Obchodní zastoupení v ČR

Výhradní obchodní zastoupení firmy Sanit Eisenberg pro Českou republiku má na starosti firma FM-Trading spol. s r.o., která se zaměřuje na prodej a následnou distribuci výrobků sanitární techniky Sanit Eisenberg na českém trhu.

Logo firmy:



Obrázek č. 8: Logo FM-Trading, spol. s r.o.

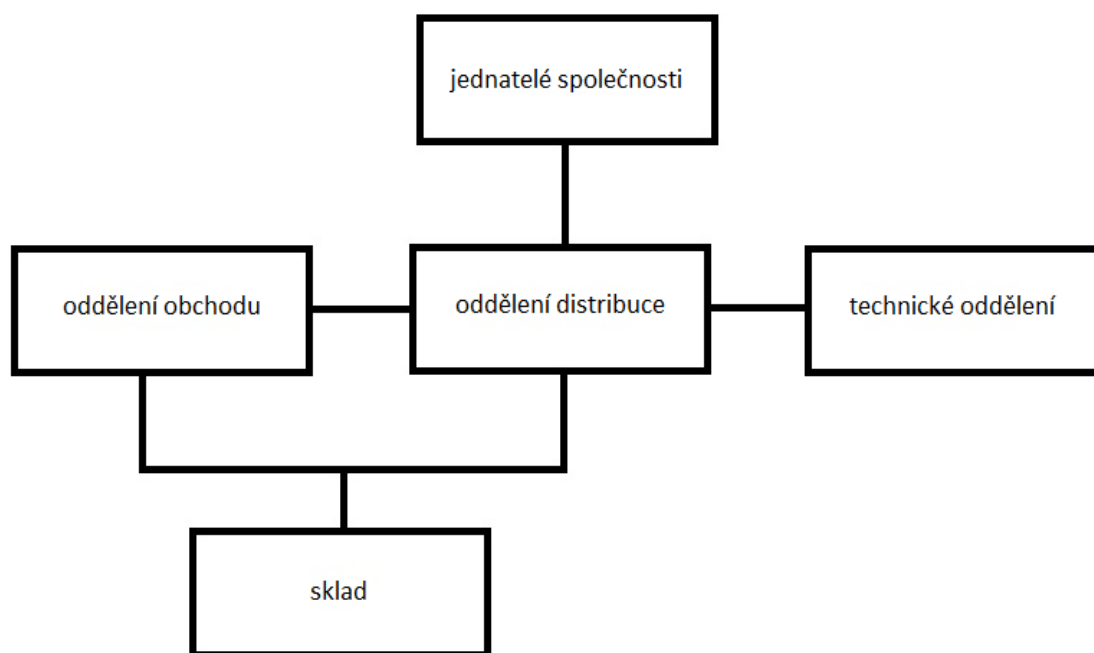
Zdroj: <http://fmtrading.cz/>

Název firmy:	FM-TRADING, spol. s r.o.
Sídlo:	Znojmo, Kotkova 639/7, PSČ 669 02
Telefon:	+420 515 241 765
www:	http://www.sanit.cz/
IČO:	60707739
DIČ:	CZ60707739
Spisová značka:	C 15252 vedená u rejstříkového soudu v Brně
Den vzniku:	20.05.1994
Základní kapitál:	126 000 Kč

2.5 Organizační struktura českého obchodního zastoupení

V současné době zaměstnává firma FM-Trading, spol. s r.o. 6 odborně proškolených a zkušených zaměstnanců. V čele firmy stojí dva jednatele, první z nich má na starosti vedení obchodu, personál a řízení firmy, druhý se zabývá výhradně ekonomickými záležitostmi.

V oddělení obchodu působí jeden zaměstnanec, který má na starosti kontakt se zákazníky, objednávky, reklamace a je zároveň odborným poradcem při výběru i montáži sanitární techniky. Další pracovník je na úseku distribuce, kde se stará o řízení zásob a obstarává veškerý kontakt s německou výrobní firmou Sanit Eisenberg a stará se o logistické záležitosti. V technickém oddělení pracuje rovněž jeden zaměstnanec, který je technickým poradcem a dále má na starosti ostatní aktivity firmy. Řízení skladu je v režii pracovníka skladu, který zajišťuje příjem, skladování a následnou expedici zboží.



Obrázek č. 9: Organizační schéma FM-TRADING, spol. s r.o.

Zdroj: Vlastní práce

V následující tabulce je zobrazena struktura zaměstnanců FM-Trading, spol. s r.o. podle jejich dosaženého vzdělání. K tabulce je ještě potřeba doplnit, že nejvyšší dosažené vzdělání mají jednatelé společnosti, zaměstnanci oddělení obchodu, distribuce a technického oddělení mají střední odborné vzdělání s maturitou a zaměstnanec skladu střední odborné vzdělání s výučním listem.

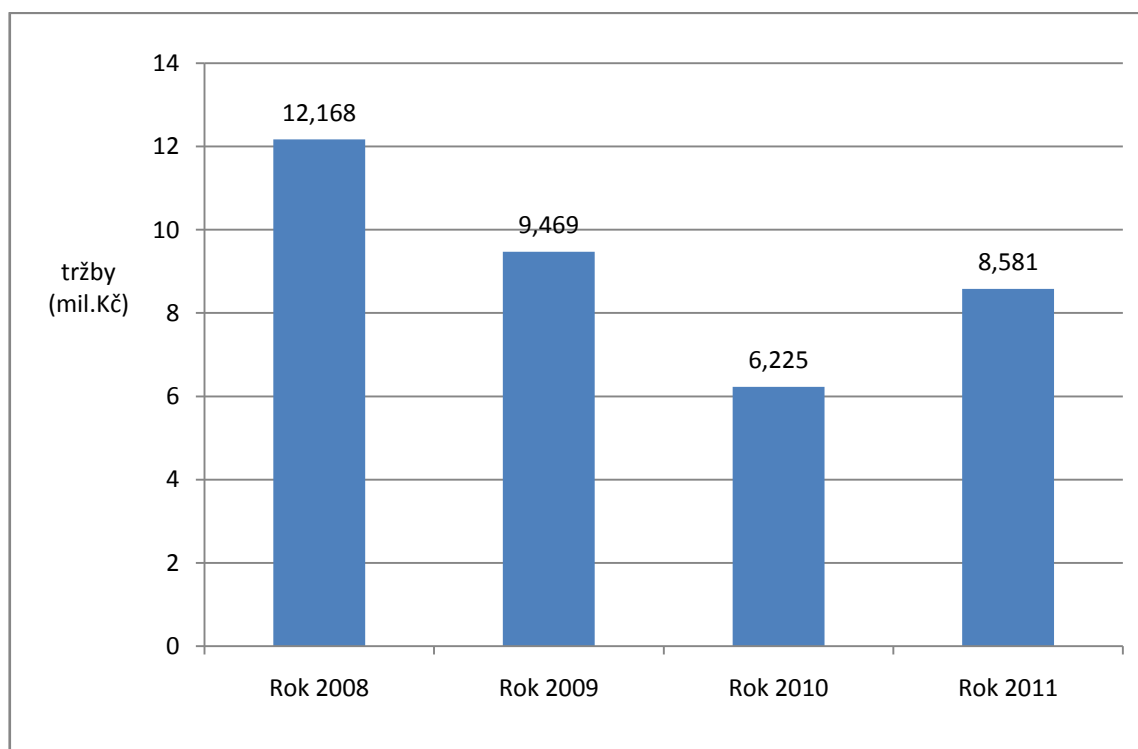
Tabulka 1: Struktura zaměstnanců firmy FM-Trading, spol. s r.o. podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Střední odborné s výučním listem	1
Střední odborné s maturitou	3
Vysokoškolské	2

Zdroj: Vlastní práce

2.6 Ekonomická situace českého obchodního zastoupení

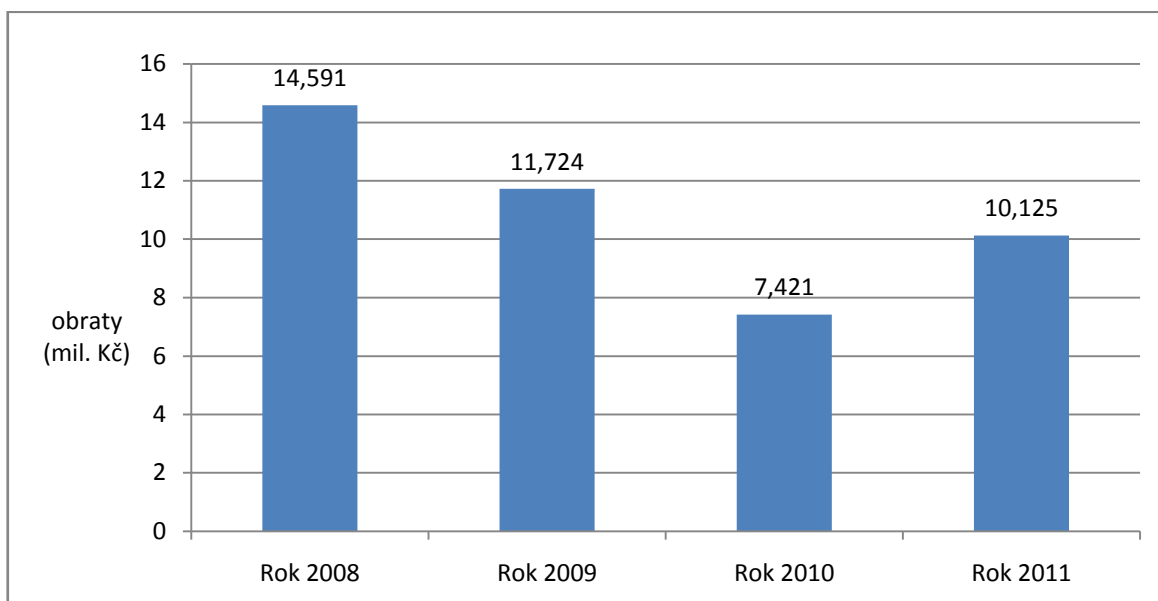
Firma FM-Trading, spol. s r.o. působí na českém trhu již od roku 1994, obchodním zastoupením firmy Sanit Eisenberg se však stala až dva roky po svém založení, tedy v roce 1996. V následujících grafech přiblížím hospodaření společnosti z hlediska tržeb, obrátů a hospodářských výsledků za poslední čtyři roky.



Obrázek č. 10: Graf tržeb v jednotlivých letech (v mil. Kč)

Zdroj: Podniková výsledovka z let 2008, 2009, 2010, 2011

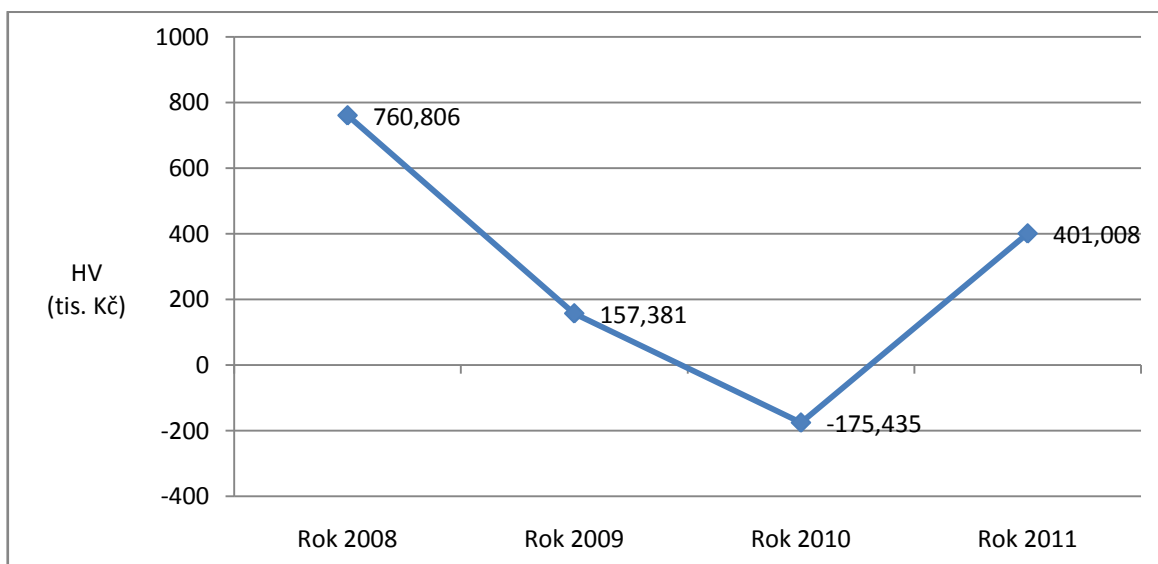
Celkové tržby měly od samotného založení společnosti až do roku 2008 vzrůstající tendenci, zlom nastal v roce 2009, kdy se v České republice projevila hospodářská recese. Z grafu lze vidět, že od loňského roku 2011 začínají tržby mít opět rostoucí charakter a hlavním cílem a snahou jednatelů firmy je tento trend udržet i pro následující rok 2012.



Obrázek č. 11: Graf obrátů v jednotlivých letech (v mil. Kč)

Zdroj: Podniková výsledovka z let 2008, 2009, 2010, 2011

U obrátů firmy je situace stejná jako u celkových tržeb, i zde se v roce 2009 začala projevovat hospodářská recese. Od roku 2011 však začíná mít obrat opět vzestupnou tendenci.



Obrázek č. 12: Graf hospodářských výsledků v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Zdroj: Podniková výsledovka z let 2008, 2009, 2010, 2011

Z předchozího grafu je patrné, že vliv hospodářská recese měl v roce 2009 na hospodářský výsledek firmy fatální následky. I přes reakci vedení firmy a snahu snižovat celkové náklady se hospodářský výsledek dostal do záporných hodnot a firma vykazovala ztrátu.

3 Praktická část

3.1 Sortiment produktů Sanit Eisenberg:

Společnost Sanit Eisenberg nabízí na českém trhu svým zákazníkům kompletní sortiment sanitární techniky potřebný pro zařízení WC a koupelen. Zde je seznam nabízených produktů systematicky rozdělených do jednotlivých kategorií:

Standardní WC příslušenství:

- splachovací nádrže na omítku
- splachovací armatury
- spojovací elementy
- WC klozetová sedátka
- WC sety

Podomítkové instalační systémy:

- podomítkové instalační systémy pro zazdění a předezdění
- podomítkové systémy se speciálním řešením
- podomítkové instalační systémy s řešením pro tělesně postižené
- maloformátová ovládací tlačítka
- středně velká ovládací tlačítka
- velkoformátová ovládací tlačítka
- vypustné odtokové ventily
- urinal ovládací desky

Bezbariérové sprchové kouty:

- individuální řešení odtokových roštů
- systémové řešení se středovým odtokovým roštem
- systémové řešení s podélným odtokovým roštem

Odtokové armatury:

- odtokové armatury pro vany
- odtokové armatury pro sprchové vaničky

Ostatní sortiment:

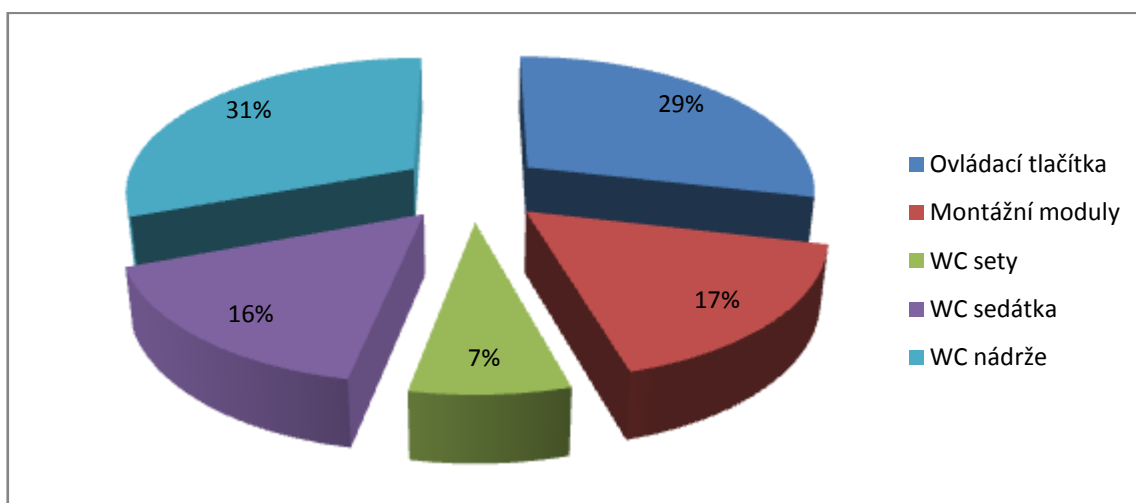
- závěsná sedátka do sprchových koutů
- sifony k umyvadlům s moderní povrchovou úpravou chrom

3.1.1 Prodeje vybraných produktů na českém trhu v jednotlivých letech

Tabulka 2: Prodeje vybraných produktů na českém trhu v letech 2008-2011 (v ks)

	Ovládací tlačítka	Montážní moduly	WC sety	WC sedátka	WC nádrže
Rok 2008	2484	2795	328	3070	3548
Rok 2009	2145	1803	309	1548	2798
Rok 2010	1150	696	342	1105	1883
Rok 2011	2083	1239	538	1179	2238

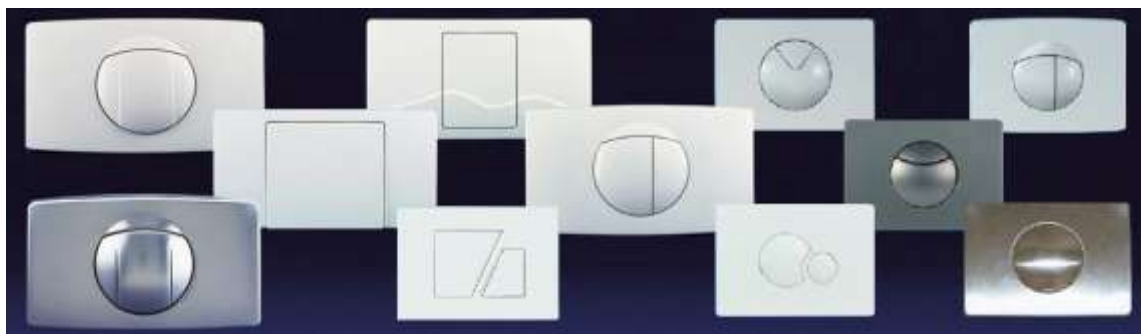
Zdroj: Firemní přehled prodejů pro rok 2008, 2009, 2010, 2011



Obrázek č. 13: Graf prodejnosti vybraných produktů na českém trhu za rok 2011 (v %)

Zdroj: Firemní přehled prodejů pro rok 2008, 2009, 2010, 2011

Pro analýzu a návrh nové marketingové strategie jsem si zvolil ovládací tlačítka, která podle grafu č.1 byla v uplynulém roce 2011 na druhém místě v pomyslném žebříčku prodejnosti a patří tedy ke stěžejním produktům firmy. Ovládací tlačítka Sanit Eisenberg dosáhla ve svém životním cyklu fáze zralosti a proto byla nevyhnutelná jejich inovace. Ve svém návrhu MK strategie se tedy zaměřím na již modifikovaná ovládací tlačítka.



Obrázek č. 14: Ukázka ovládacích tlačítek firmy Sanit Eisenberg

Zdroj: <http://www.tekozdar.cz/>

3.2 Analýza vnějšího okolí - PEST analýza

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Firma Sanit Eisenberg musí dodržovat množství zákonů platných na území České republiky, proto je pro ni výhodné své výrobky na českém trhu nabízet přes české obchodní zastoupení, které má tyto legislativní faktory na starosti. Mezi nejdůležitější zákony, kterými se české obchodní zastoupení při svém podnikání musí řídit patří:

- Zákoník práce - Zákon č. 262/2006 Sb.
- Občanský zákoník- Zákon č. 40/1964 Sb.
- Obchodní zákoník
- Zákon o účetnictví
- Zákon o DPH
- Zákon o daních z příjmů
- Antimonopolní zákony

I přesto, že je Česká republika politicky stabilním státem, tak v roce 2012 prošla valná většina těchto zákoníků četnými reformami. Od 1.1.2012 vstoupila v platnost rozsáhlá novela *zákoníku práce*, která přinesla celou řadu změn v oblasti pracovněprávních vztahů na které musí obchodní zastoupení reagovat. Mimo jiné upravuje výši a výpočet odstupného, délku zkušební doby, výpovědní důvody, pracovní dobu a dovolenou [11].

V roce 2014 má vstoupit v platnost novela *občanského zákoníku* vydaná pod č. 89/2012 Sb., která by se měla výrazněji dotknout i podnikatelů a to hlavně zjednodušením a zpřehledněním smluvních závazkových vztahů [19].

Reformy se rovněž dočkal *obchodní zákoník*, kdy od 1.1.2012 nabyla účinnosti jeho novela upravující zejména údaje v obchodním rejstříku a také zavádějící nové požadavky na sídla podnikatelů [14].

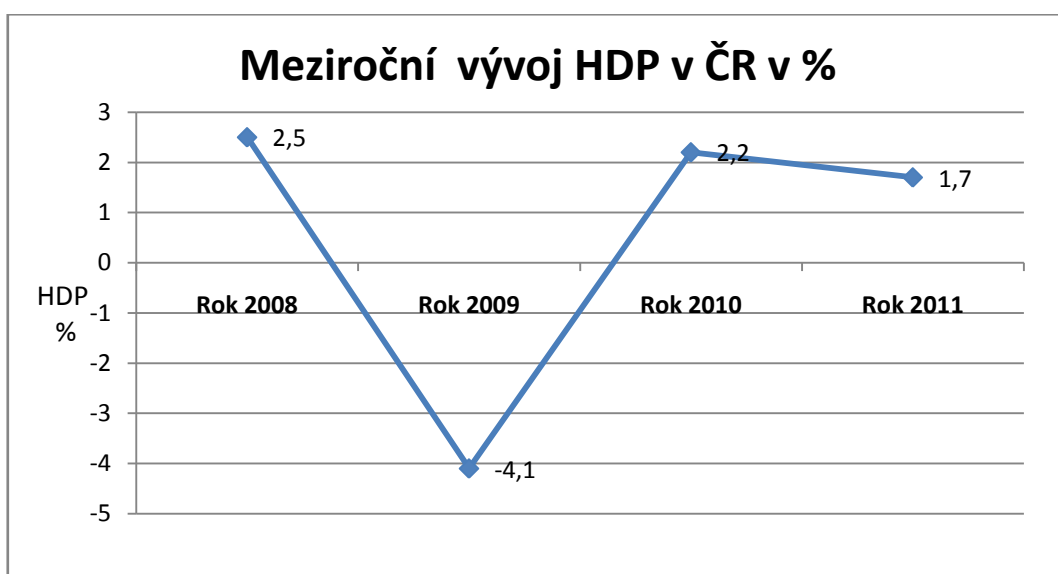
Ministerstvo financí vydalo novelu *zákona o DPH* platnou od 1.1.2012, jenž upravuje výši snížené sazby daně z 10 % na 14 %, přičemž základní sazba daně se nezměnila a je nadále ve výši 20 %. Od 1.1.2013 však novela počítá se zavedením jednotné sazby daně ve výši 17,5 %. Tyto novinky mohou negativně ovlivnit prodej sanitární techniky neboť doposud oprava WC podléhala snížené sazbě daně pokud stavba splňovala požadavky

na rodinný dům, jelikož se tato sazba zvýšila a do budoucna ještě bude zvyšovat celkové náklady na rekonstrukci WC vzrostou [21].

3.2.2 Ekonomické faktory

Na plnění cílů podniku mají bezprostřední vliv základní makroekonomické ukazatele, kterými jsou zejména míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a také směnný kurz [8].

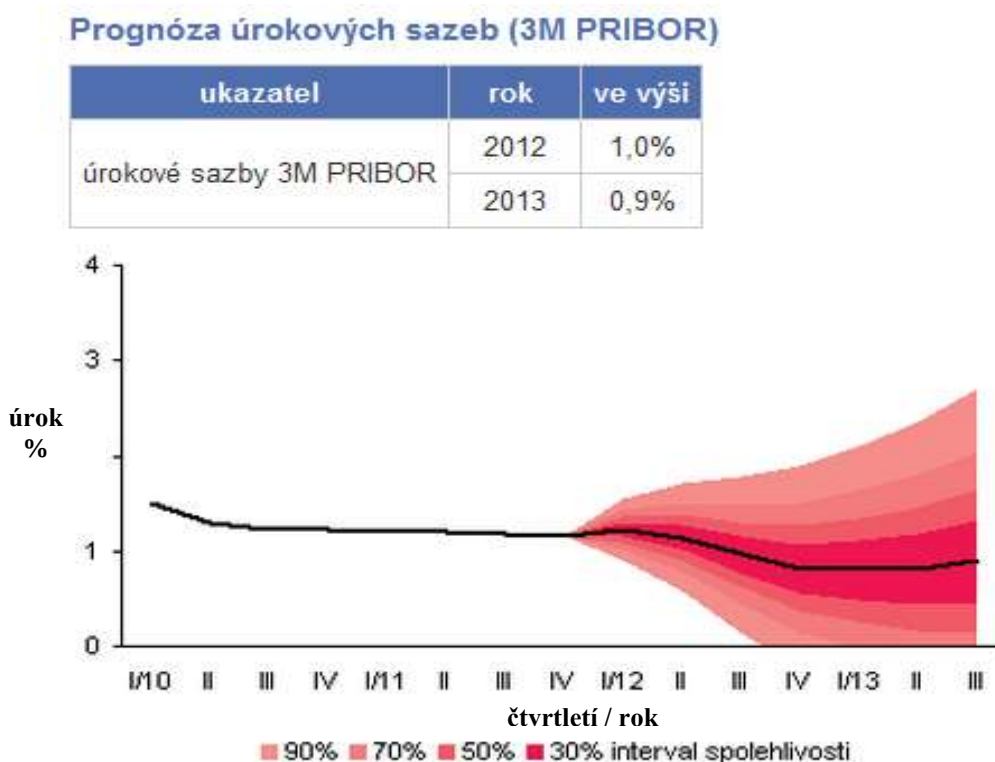
- *Ekonomický růst* - Ekonomický růst se měří jako roční tempo růstu HDP určité země. Na obrázku č.15 je zobrazen meziroční vývoj HDP v %. Z grafu vidíme, že hospodářská recese, která v České republice propukla v roce 2009 výrazně ovlivnila vývoj HDP. Hospodářská krize se již na počátku roku 2009 zřetelně promítla do oboru stavebnictví, čímž klesla i poptávka po sanitární technice. Důkazem poklesu prodeje sanitární techniky Sanit Eisenberg na českém trhu jsou grafy uvedené v kapitole 2.6. Obchodní zastoupení na tuto situaci zareagovalo řadou prostředků a to zejména snižováním nákladů na chod společnosti. Pro rok 2012 Česká národní banka očekává další pokles HDP, který by se měl pohybovat v hodnotách -0,1 až -1 %, což bude mít za následek snižování státních výdajů a zvýšený tlak na státní rozpočet. Pro firmu FM-Trading spol. s r.o. to zřejmě bude znamenat pokles tržeb, který bude mít výrazný vliv na hospodářský výsledek.



Obrázek č. 15: Graf meziročního vývoje HDP v ČR

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/>

- *Úroková míra* neboli procentní vyjádření zvýšení vypůjčené částky za určité časové období (zpravidla rok) je pro firmu FM-Trading, spol. s r.o. významným faktorem hlavně kvůli úvěru, který si vzala na pořízení skladových prostor. Podle nastavení úrokových podmínek by firma měla mít úvěr kompletně splacený nejpozději v následujícím roce 2013. Prognóza úrokových sazeb podle České národní banky je na obrázku č.16.

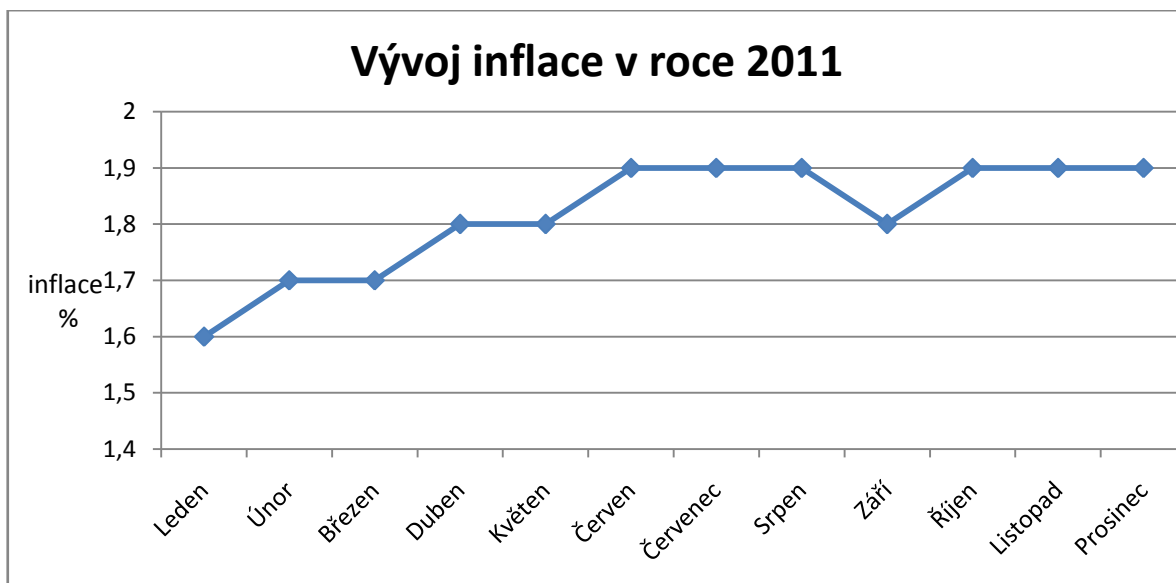


Obrázek č. 16: Prognóza úrokových sazeb pro období 2012-2013

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

„Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, která nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 % [18].“

- *Míra inflace* - tedy procentní změna průměrné cenové hladiny v roce 2011 podle Českého statistického úřadu dosáhla v průměru 1,9 %. Následující tabulka ukazuje vývoj inflace během roku 2011.

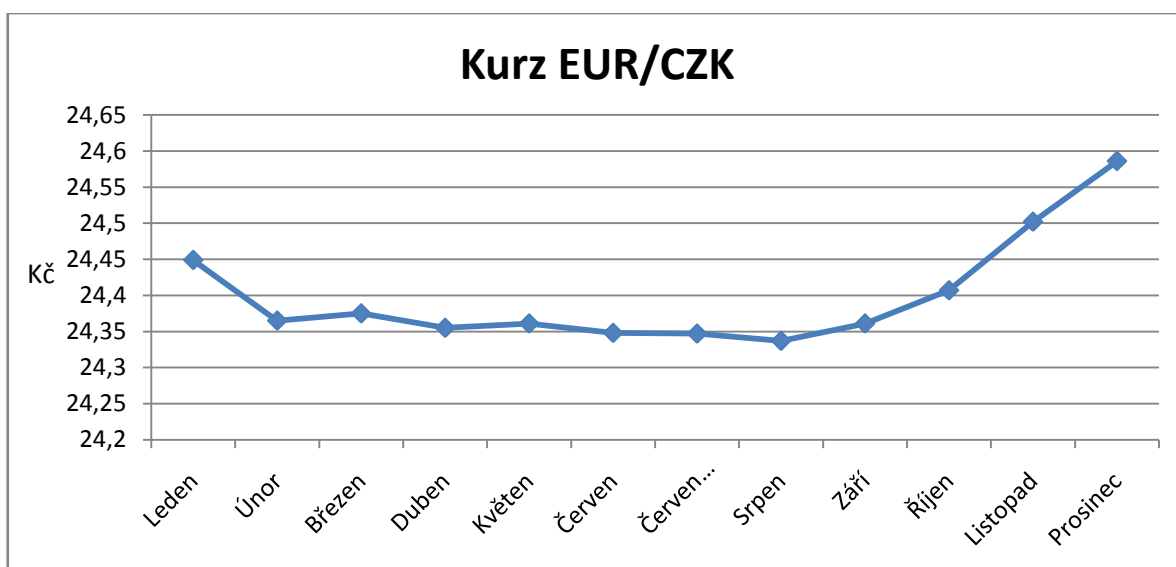


Obrázek č. 17: Graf vývoje inflace v roce 2011

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Pro rok 2012 počítá ministerstvo práce a sociálních věcí s průměrnou roční inflací v rozmezí 2,2-3,2 %, což znamená mírné zvýšení oproti předchozímu roku [30].

- *Směnný kurz*- pro české obchodní zastoupení firmy Sanit Eisenberg je směnný kurz velmi důležitým faktorem neboť od mateřské společnosti nakupuje zboží v měně euro. Na grafu níže jsou zaznamenány změny kurzu za rok 2011. Kurzová ztráta v tomto roce dle podnikové výsledovky činila bezmála 100 000 Kč.



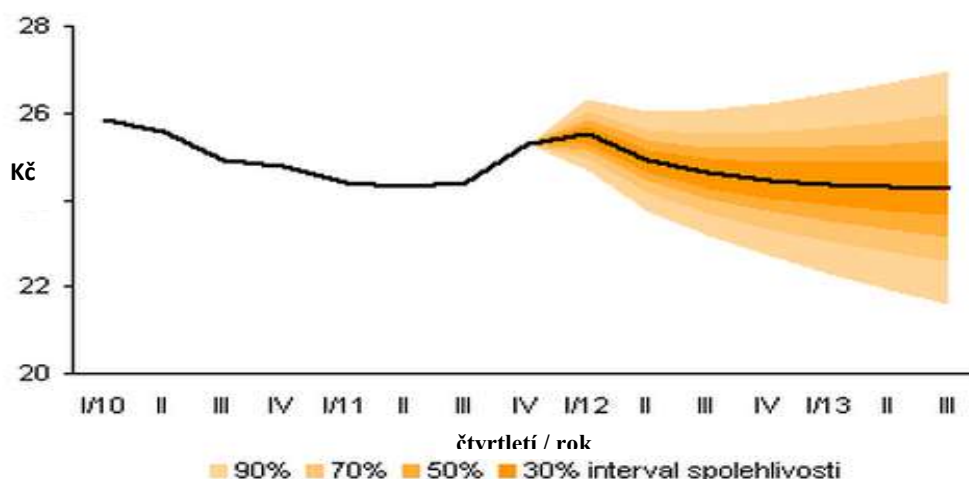
Obrázek č. 18: Graf vývoje kurzu EUR/CZK v roce 2011

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/

Česká národní banka očekává pro období let 2012 a 2013 postupné posilování kurzu koruny vůči euru, toto je patrné z následujícího obrázku č 19.

Prognóza kurzu

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2012	24,9
	2013	24,3



Obrázek č. 19: Prognóza kurzu pro období 2012-2013

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#top

„Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50%, 70% a 90% [18].“

3.2.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory ukazují ovlivnění životním stylem, postoji obyvatelstva a jeho demografickou strukturou. Firmu Sanit Eisenberg včetně českého obchodního zastoupení nejvíce ovlivňuje změna životního stylu obyvatel. Jak ve světě, tak i v České republice již několik let klade populace důraz hlavně na ekologii, vztah k životnímu prostředí a zdraví. Výrobce Sanit Eisenberg se snaží plně vyhovět těmto ekologickým požadavkům vývojem a výrobou úsporných splachovacích systémů a ovládacích tlačítek z prvotřídních materiálů s antibakteriální úpravou. Dále dbá na ochranu životního prostředí již od samotné výroby (prakticky bez odpadů) až po obaly z recyklovatelných materiálů. Dalším faktorem ovlivňujícím činnost firmy může být rostoucí počet domů a bytů v České republice. Podle výsledků Českého statistického

úřadu ze sčítání lidu, domů a bytů bylo v České republice k roku 2011 celkem 2 149 756 domů a 3 894 210 bytů, což představuje oproti sčítání z roku 2001 výrazný nárůst. Na české obchodní zastoupení FM-Trading, spol. s r.o. budou mít největší vliv sociální faktory. Vláda České republiky ve svém programovém prohlášení plánuje reformu důchodového systému a kompletní restrukturalizaci stavebního spoření. Tyto kroky mohou mít za následek snižování kupní síly obyvatel, znevýhodnění stavebního spoření a úbytek stavebních zakázek, což se projeví i na prodejnosti sanitární techniky na českém trhu. Sociální postavení obyvatel České republiky, jakožto potenciálních zákazníků firmy FM-Trading, spol. s r.o. ovlivní také snaha „vlády rozpočtové odpovědnosti“ snižovat zadlužení státu zvyšováním daní a snižováním sociálních podpor.

3.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou důležité především pro německou výrobní společnost Sanit Eisenberg než pro české obchodní zastoupení. Výrobce zodpovědně reaguje na nové trendy nejen v oblasti designu, ale i v oblasti výrobních postupů a použití nových materiálů. Jak už bylo zmíněno, při vývoji se snaží zaměřit na snižování spotřeby vody u svých produktů a při samotné výrobě dbá na snižování spotřeby energií a také na vztah k životnímu prostředí. Tomuto výrazně dopomohl nový výrobní závod se stroji s vyšší produktivitou a novou ekologicky šetrnou technologií, která umožňuje téměř 100% recyklovatelnost.

Shrnutí PEST analýzy:

Z výsledků PEST analýzy vyplývá, že pro české obchodní zastoupení jsou nejdůležitější ekonomické faktory a to hlavně měnový kurz a inflace. Velmi důležité jsou také politické a legislativní faktory zejména změna sazby DPH, která se může výrazně projevit v budoucích prodeích. Méně významné jsou pro firmu sociální a demografické faktory, které jsou v České republice poměrně stálé a také technologické faktory, které se českého obchodního zastoupení až tolik netýkají vzhledem k tomu, že se zaměřuje pouze na prodej a distribuci.

3.3 Porterův model pěti sil

3.3.1 Konkurence

Tabulka 3: Přehled hlavních konkurentů na českém trhu

Konkurenti	Sídlo	Počet zaměstnanců
Alcaplast, s.r.o.	Česká republika - Břeclav	200
Geberit	Německo - Pfullendorf	5700
Viega	Německo - Attendorn	3000

Zdroj: <http://www.geberit.cz/>, <http://www.alcaplast.cz/>, <http://www.viega.cz/>



Obrázek č. 20: Loga konkurentů

Zdroj: <http://www.geberit.cz/>, <http://www.alcaplast.cz/>, <http://www.viega.cz/>

Poměrně zajímavou konkurencí na českém trhu je společnost Alcaplast, s.r.o., která jako jediná ze všech potencionálních konkurentů má výrobní základnu a sídlo v České republice a byla založena až v roce 1998 jako společnost s ručením omezeným. V současné době zaměstnává okolo 200 zaměstnanců a za zajímavou ji považují z toho důvodu, že původně byla odběratelem firmy Sanit Eisenberg a prodávala její výrobky, později se však rozhodla začít sanitární techniku vyrábět sama. Výrobky této společnosti se v mnoha ohledech podobaly a designově podobají výrobkům firmy Sanit Eisenberg, avšak zřejmě ani zdaleka nedosahují stejné kvality, technologických postupů ani tradice. O tomto svědčí desítky nespokojených a zoufalých zákazníků, kteří se často obrací na obchodní zastoupení Sanit Eisenberg s prosbami o pomoc a nakonec kupují jejich výrobky. Firma Alcaplast, s.r.o. volí od většiny hlavních konkurentů na trhu sanitární techniky naprosto odlišnou strategii, vyrábí cenově velmi dostupné výrobky, které prodává sama a také prostřednictvím tzv. hobby marketů jako je například síť prodejen Baumax. Firma má zaveden systém jakosti dle ISO 9001

Společnost Geberit se velmi podobá společnosti Sanit Eisenberg a dá se říct, že je jejím největším a srovnatelným konkurentem. Sídlo společnosti Geberit je rovněž v Německu a její vznik se datuje k roku 1874. Po celém světě zaměstnává zhruba 5700 zaměstnanců a svá obchodní zastoupení má ve více než 40 zemích světa. Výrobky na český trh dodává také pomocí obchodního zastoupení jehož pobočka byla založena v roce 1993. Co se týče kvality jsou výrobky společnosti Geberit zhruba na stejné úrovni jako výrobky Sanit Eisenberg. Firma je rovněž držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001 a klade důraz na ekologicky šetrné výrobky a jejich dopad na životní prostředí.

Firma Viega vznikla v roce 1899 a má hlavní sídlo v německém Attendornu. Zabývá se hlavně výrobou potrubních systémů, ale vyrábí i produkty sanitární techniky. Po celém světě zaměstnává okolo 3000 zaměstnanců. Její produkty sanitární techniky se na českém trhu neobjevují v takové míře jako výrobky konkurence, avšak jejich propagace je na velmi vysoké úrovni stejně jako design a inovace jejich produktů. Proto je potřeba tuto konkurenci nebrat na lehkou váhu [18].

Za další ale výrazně menší konkurenty je možno považovat společnosti Schell GmbH and CO s výrobou v Německu, Cersanit s výrobou v Polsku, SAM HOLDING a.s. s výrobou na Slovensku nebo Grohe s výrobou v Německu, jejich podíl na trhu je však zanedbatelný.

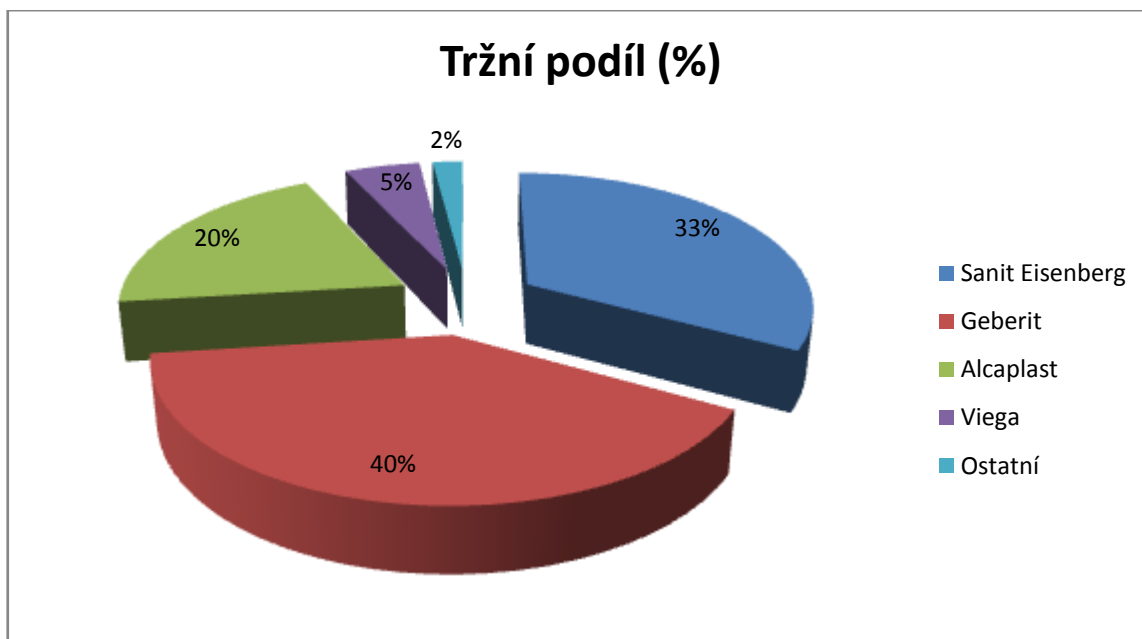
Srovnání konkurence z hlediska certifikátů kvality

- Sanit Eisenberg- je držitelem certifikátu ISO 9001 a certifikátu ISO 14001
- Alcaplast - vlastní pouze certifikát ISO 9001
- Geberit - je stejně jako Sanit Eisenberg držitelem certifikátu ISO 9001 a certifikátu ISO 14001
- Viega - získala pouze certifikát ISO 9001

Z hlediska kvality se potvrzuje, že za hlavního konkurenta na českém trhu lze považovat společnost Geberit.

Srovnání konkurence z hlediska rozdělení trhu

Následující graf je orientačním odhadem rozdělení českého trhu vytvořený pouze na základě odhadů jednatele firmy FM-Trading spol. s r.o.



Obrázek č. 21: Graf tržního podíl

Zdroj: Odhad jednatele firmy

Z grafu lze vidět, že nejvíce konkurujícími firmami na českém trhu jsou firmy Sanit Eisenberg a Geberit. Pod pojmem ostatní jsou označeni většinou konkurenti, které nelze považovat za přímé vzhledem k tomu, že sortiment, který nabízejí se kryje s ostatními pouze z malé části a většinou se zabývají výrobou produktů sanitární techniky jen okrajově. Jedná se například o firmu Schell GmbH and CO, která se soustředí zejména na výrobu plynových a topenářských armatur a doplňkově vyrábí i sanitární armatury a nabízí velmi malé množství ovládacích tlačítek. Dále jsou pod pojmem ostatní zařazeni také malí konkurenti s levnými výrobky.

Srovnání konkurence z hlediska kvality webových stránek

- Sanit Eisenberg - graficky zastaralé, nemoderní, jednoduchá grafika bez pohyblivých bannerů, méně přehledné, bez e-shopu, dostupné na www.sanit.cz
- Alcaplast - graficky velmi moderní, přehledné, konfigurátor tlačítek, důraz na novinky, bez e-shopu, dostupné na www.alcaplast.cz
- Geberit - graficky moderní, méně přehledné, pohyblivé bannery, upozornění na novinky, bez e-shopu dostupné na www.geberit.cz
- Viega - jednoduché méně přehledné stránky, upozornění na novinky, moderní grafika, bez e-shopu, dostupné na www.viega.cz

3.3.2 Potencionální konkurenti

V současné době nejsou žádné informace o potencionální konkurenci, která by se chystala vstoupit na český trh s výrobky sanitární techniky. Globální hospodářská krize výrazně zasáhla odvětví stavitelství, které čelí prudkému poklesu zakázek, což se promítá i na prodeji sanitární techniky. Z tohoto důvodu je velmi nepravděpodobné, že by se v nejbližší době chystal na český trh vstoupit nový konkurent. Nutno však dodat, že pokud by tomu tak bylo, nově vstupující konkurence by se musela vypořádat s řadou překážek. Největší překážkou by zřejmě byla vysoká kapitálová investice potřebná především na mechanické vybavení, vzdělání personálu, vybudování image značky, vytvoření distribuční sítě apod. Žádné další bariéry pro vstup na český trh neexistují.

3.3.3 Substituty

Substitutem skleněných maloformátových ovládacích tlačítek mohou být výrazně levnější plastová ovládací tlačítka, která na českém trhu nabízí mnoho výrobců sanitární techniky v různých variantách a provedeních.

Níže uvedená tlačítka jsem zvolil pouze jako názornou ukázkou klasických plastových tlačítek, na trhu samozřejmě existují různé varianty od jednotlivých výrobců, které se liší designem, funkcí i provedením. Obrázek č. 22 vlevo ilustruje pro představu vzhled takového typu tlačítka vyrobeného firmou Sanit Eisenberg. Konkrétně tento model je možno zakoupit ve třech speciálních barevných provedeních (alpská bílá, chrom, mat) a navíc také v základních barvách či individuálních kombinacích



Obrázek č. 22: Ovládací tlačítka Sanit Eisenberg a Alcaplast

Zdroj: <http://www.sanit.de/>, <http://www.alcaplast.cz/>

Na tomtéž obrázku tentokrát vpravo můžeme vidět ovládací tlačítko M70 firmy Alcaplast s.r.o., která ho nabízí celkem v pěti barevných provedeníh (bílá, chrom-lesk, chrom-mat, zlatá, kombinace deska lesk a tlačítko mat).

Na obrázku č. 23 vlevo je ovládací tlačítko od konkurenční firmy Geberit, konkrétně model Samba, který je na českém trhu velmi oblíbený. Model Samba se rovněž vyrábí v celé řadě barevných variant.



Obrázek č. 23: Ovládací tlačítka Geberit a Viega

Zdroj: <http://www.geberit.cz/>, <http://www.viega.cz/>

Stejný obrázek č. 23 vpravo zobrazuje ovládací tlačítko Visign for Style 10 od firmy Viega. Firma Viega toto tlačítko nabízí na českém trhu v celkem devíti barevných provedeníh. V následující tabulce je k dispozici cenové srovnání prezentovaných tlačítek.

Tabulka č. 4: Porovnání cen substitutů jednotlivých firem

Produkt	Orientační cena k 1.3.2012 - bílá varianta
Plastové ovládací tlačítko Alcaplast	890 Kč bez DPH
Plastové ovládací tlačítko Geberit	860 Kč bez DPH
Plastové ovládací tlačítko Sanit Eisenberg	940 Kč bez DPH
Plastové ovládací tlačítko Viega	940 Kč bez DPH

Zdroj: Ceníky jednotlivých firem

V úvahu je však nutno brát i ovládací tlačítka ze speciálních materiálů jako je například nerezová ocel, chrom a jiné drahé kovy. Kovová ovládací tlačítka jsou vhodná zejména ve veřejných budovách, kde jsou vystavena většímu zatížení. Firma Sanit Eisenberg má ve svém sortimentu tlačítka vyrobená z nerezové oceli se zvýšenou odolností vůči chemickým i mechanickým vlivům. Takové tlačítko je k vidění na následujícím obrázku č. 24.



Obrázek č. 24: Kovové tlačítko firmy Sanit Eisenberg

Zdroj: <http://www.sanit.de/>

Obrázek č. 25 ukazuje podobný typ takového tlačítka od konkurenční firmy Alcaplast s.r.o. Deska je vyrobena z materiálu nerez, ovšem samotné ovládací komponenty jsou plastové.



Obrázek č. 25: Kovové tlačítka firmy Alcaplast s.r.o.

<http://www.alcaplast.cz/>

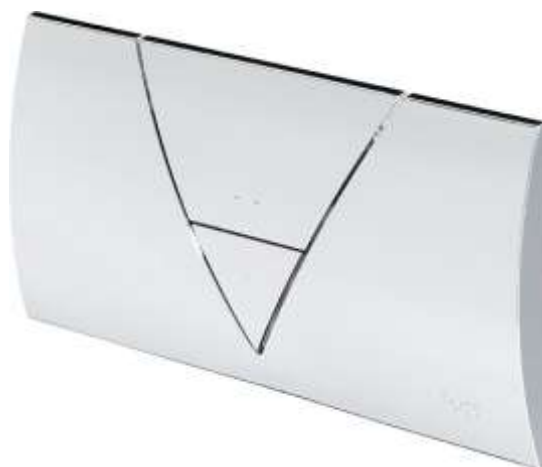
Na obrázku č. 26 je zobrazeno kovové tlačítko od konkurenční firmy Geberit vyrobené kombinací prvotřídních materiálu nerez a ocel.



Obrázek č. 26: Kovové tlačítky firmy Geberit

<http://www.geberit.cz/>

I konkurent Viega má v nabídce tlačítko z ušlechtilých materiálů. Konkrétně u ovládacího tlačítka zobrazeného na obrázku č. 27 se jedná o materiál nerez.



Obrázek č. 27: Kovové tlačítko firmy Viega

Zdroj: <http://www.viega.cz/>

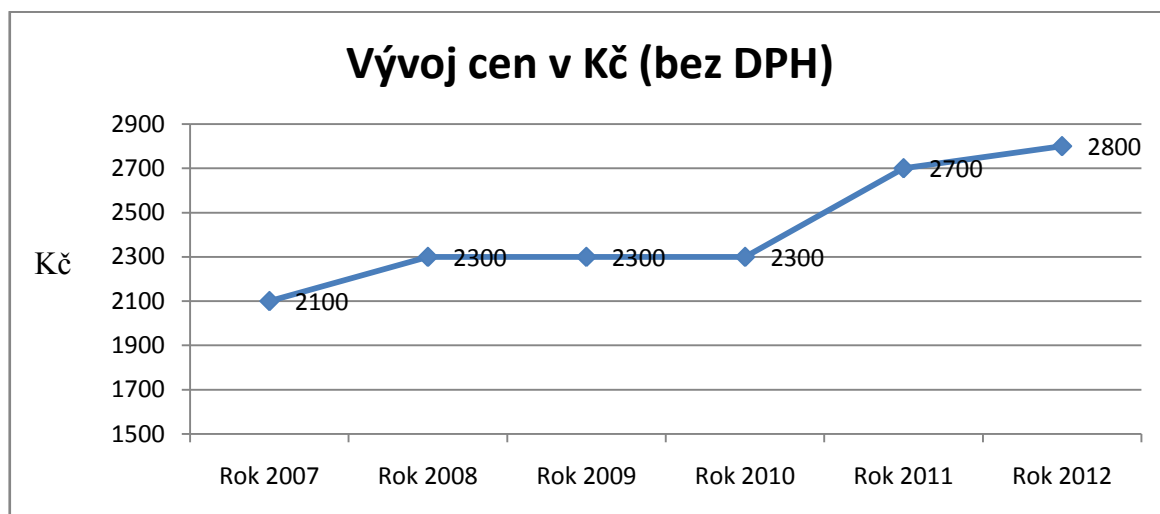
V následující tabulce je k dispozici cenové srovnání prezentovaných tlačítek.

Tabulka 5: Cenové srovnání kovových tlačítek

Produkt	Orientační cena k 1.3.2012 - bílá barva
Kovové ovládací tlačítko Alcaplast	2600 Kč bez DPH
Kovové ovládací tlačítko Geberit	3400 Kč bez DPH
Kovové ovládací tlačítko Sanit Eisenberg	2900 Kč bez DPH
Kovové ovládací tlačítko Viega	2900 Kč bez DPH

Zdroj: Ceníky jednotlivých firem

Cenový vývoj v jednotlivých letech u kovového ovládacího tlačítka firmy Sanit Eisenberg je zaznamenán na obrázku č. 28



Obrázek č. 28: Graf vývoje ceny kovového tlačítka Sanit Eisenberg

Zdroj: Interní materiály firmy

3.3.4 Odběratelé:

Obchodní zastoupení firmy Sanit Eisenberg pro český trh se soustředí hlavně na velkoobjemové dodávky. Během svého působení si vybudovalo poměrně stabilní síť svých nasmlouvaných velkoobchodů a ty mají na starosti následné uspokojování individuálních poptávek. Pouze velmi zřídka a to ve výjimečných případech dodává své zboží přímo koncovým zákazníkům. V následující tabulce jsou uvedeni nejvýznamnější odběratelé.

Tabulka 6: Přehled odběratelů FM-Trading, spol. s r.o.

Axis, o.z.	Kera v.o.s.	Stavebniny ŠŤASTNÝ s.r.o.
Bumbálek s.r.o.	Koska cz, s.r.o.	Stavebně obchodní centrum
Delfi - koupelny	Kovomarket s.r.o.	Šabata
Cesaro s.r.o.	LHS Stavebniny s.r.o.	TEKO, spol. s r.o.
Cravt koupelny spol. s r.o.	Likost s.r.o.	TOVO REAL s.r.o.
Gienger spol. s r.o.	M+D MARKET s.r.o.	UNIINSTAL BHM s.r.o.
Gienger Bohemia s.r.o.	Milan Kališ - I.C.S. s.r.o.	UNIMA v.o.s.
Gienger Centron s.r.o	Nomiplast s.r.o.	UNI s.r.o.
G-system a.s.	Pazderský a dcera s.r.o.	Venta
Harko s.r.o.	PechaSan spol. s r.o.	VIHAMIJ s.r.o.
Ideal standard s.r.o.	Praktik Jičín spol. s r.o	VK AQUA - trading s.r.o.
Ingpos s.r.o.	P+P Želeč s.r.o.	Vodárenská akciová spol.
Instalcentrum s.r.o.	Savos s.r.o.	VODO-TOPO-KERAMIKA
Intop Náchod	SEA	Vodocentrum WaM s.r.o.
K-Keramika czech s.r.o.	Stavební keramika Komorník	VTP Pelka s.r.o.

Zdroj: <http://www.sanit.cz/>

Podrobnější informace o jednotlivých odběratelích jsou k dispozici v následující kapitole 3.4.

3.3.5 Dodavatelé

České obchodní zastoupení, které funguje v podstatě jen jako zprostředkovatel prodeje výrobků německé mateřské společnosti Sanit Eisenberg nemá žádné dodavatele kromě společností zajišťujících dodávky energií, informačních technologií a telekomunikace,

případně kancelářských potřeb. Za dodavatele firmy FM-Trading, spol. s r.o. lze také považovat smluvní expediční firmu Mespedo s.r.o., která zajišťuje přepravu zboží.

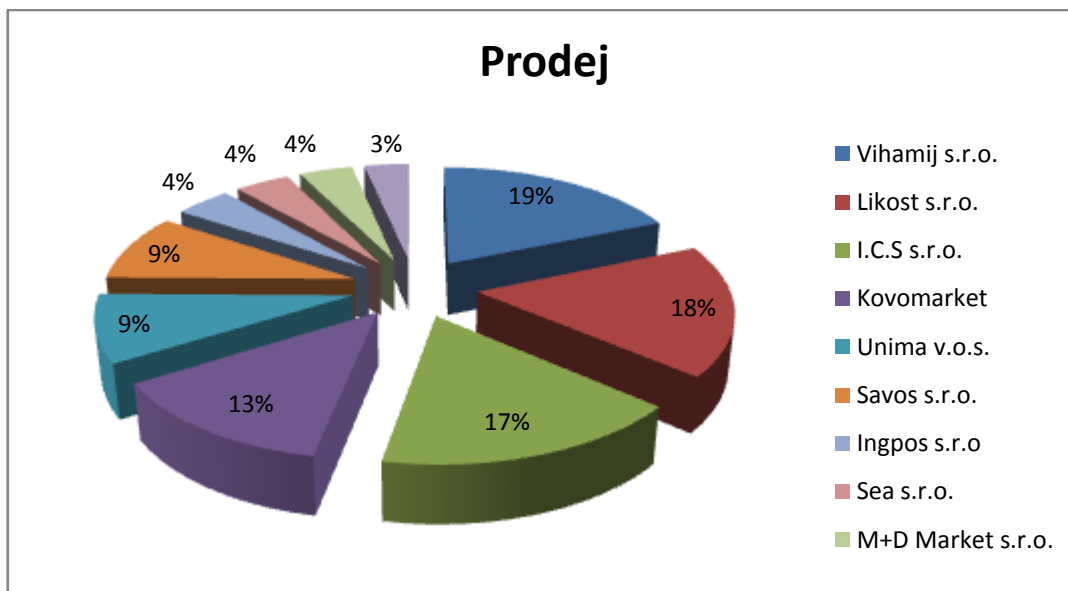
3.4 Analýza ABC - segmentace zákazníků

V následující tabulce jsem si zákazníky obchodního zastoupení Sanit Eisenberg pro ČR rozdělil dle objemu objednávek do tří kategorií. Do kategorie A spadají zákazníci s největším objemem objednávek, do kategorie B patří zákazníci, kteří tvoří menší podíl zakázek, ale jsou pro firmu důležití a v kategorii C jsou zákazníci, kteří představují zlomek zakázek.

Tabulka 7: Rozdělení zákazníků podle objemu prodeje²

Zákazník	Celkový prodej v Kč	Kategorie
Vihamij s.r.o.	1417743	A
Likost s.r.o.	1345042	A
I.C.S s.r.o.	1277414	A
Kovomarket	997582	B
Unima v.o.s.	690498	B
Savos s.r.o.	689050	B
Ingpos s.r.o	323775	C
Sea s.r.o.	313314	C
M+D Market s.r.o.	307218	C
Bumbálek	255879	C

Zdroj: Interní materiály firmy



Obrázek č. 29: Graf odběratelů podle objemu prodeje

Zdroj: Interní materiály firmy

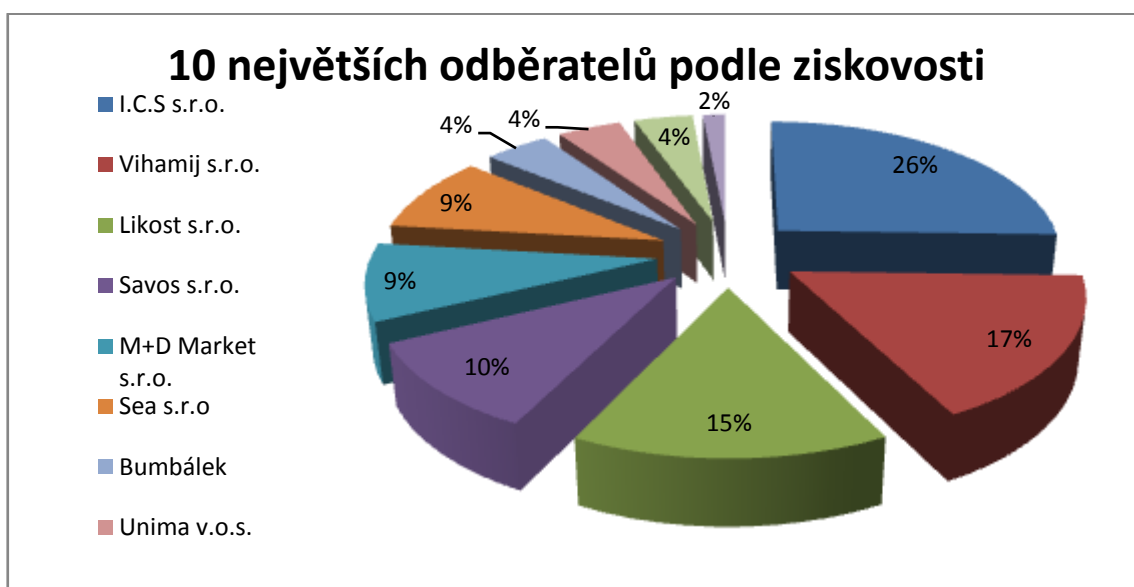
² Údaje o celkovém prodeji v Kč jsou z roku 2011 a pocházejí z interních materiálů firmy, konkrétně z počítačové databáze FM-Trading

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že z deseti srovnávaných zákazníků seřazených podle objemu prodeje tvoří tři zákazníci 54 % z celkového objemu prodeje a jsou tedy zařazeni do kategorie A. Tito zákazníci jsou pro firmu klíčoví a je tedy v jejím zájmu si je udržet. V kategorii B jsou zařazeny tři společnosti, které se podílí z 31 % na celkovém prodeji a jsou tedy pro naši firmu také významné. Zbytek celkového prodeje tvoří čtveřice firem, které mají zanedbatelný podíl na celkovém prodeji. Pro následující porovnání jsem si jako srovnávací kritérium zvolil ziskovost zákazníka.

Tabulka 8: Rozdělení zákazníků podle ziskovosti³

Zákazník	Zisk v Kč	Kategorie
I.C.S s.r.o.	279167	A
Vihamij s.r.o.	187246	A
Likost s.r.o.	162404	A
Savos s.r.o.	114596	B
M+D Market s.r.o.	99997	B
Sea s.r.o.	99662	B
Bumbálek	47650	C
Unima v.o.s.	46750	C
Ingpos s.r.o.	43175	C
Kovomarket	16453	C

Zdroj: Interní materiály firmy



Obrázek č. 30: Graf odběratelů podle ziskovosti

Zdroj: Interní materiály firmy

³ Údaje o zisku v Kč jsou z roku 2011 a pocházejí z interních materiálů firmy, konkrétně z počítačové databáze FM-Trading

Ziskovost je pro firmu jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že z deseti srovnávaných zákazníků seřazených podle ziskovosti jsou tři pro firmu strategicky nejvýznamnější, protože tvoří 58 % celkového zisku a jsou tedy zařazeni do kategorie A. Kategorii B tvoří tři společnosti s podílem 28 % na celkovém zisku. V poslední kategorii jsou zařazeny čtyři firmy, které se na zisku podílí ze 14 %.

Výsledky analýzy

V prvním případě jsem jako srovnávací kritérium zvolil objem prodeje, toto kritérium však z ekonomického hlediska není zcela optimálním ukazatelem významu zákazníka pro naši firmu. Důkazem toho je například firma Kovomarket s.r.o., která i přesto, že tvoří 13 % z celkového objemu prodeje a je zařazena do kategorie B, tak z hlediska ziskovosti je nejméně zisková. Důvodem je zejména neefektivnost a neekonomičnost objednávek, kdy firma objednává menší množství zboží několikrát měsíčně a také sortiment zboží, který z hlediska marže není tak ziskový. Jedná se především o spojovací materiál a náhradní díly. Řešením je zvýšení efektivity objednávek jako kompletace jednotlivých objednávek do jedné hromadné a také zvyšování zisku na úkor ceny, což může být u výrobků této povahy riskantní a jiní ziskoví zákazníci by mohli odejít ke konkurenci.

Opakem je společnost M+D Market, která je z hlediska objemu prodeje zařazena do kategorie C, ale přináší naší firmě 9% podíl na zisku. Důvodem je právě zcela odlišné nákupní chování, kdy společnost dělá hromadné objednávky a nakupuje nejziskovější podomítkové montážní moduly a kovová ovládací tlačítka s minimem náhradních dílů.

Optimální z hlediska objemu prodeje i ziskovosti se jeví firmy Vihamij s.r.o., Likost s.r.o. a I.C.S. s.r.o

Cílem obchodního zastoupení Sanit Eisenberg je zvyšování tržeb, takže by měla ukončit spolupráci s firmami typu Kovomarket s.r.o., které nakupují pouze náhradní díly a nejziskovější sortiment nakupují u konkurence a hledat jiné obchodní partnery, kteří budou svojí kupní povahou podobní firmě M+D Market nebo budou optimálními obchodními partnery jako trojice firem uvedená v kategorii A.

3.5 Marketingový mix inovovaného produktu 4P

3.5.1 Produkt

Naprostou novinkou v současné době jsou zabudovaná maloformátová skleněná ovládací tlačítka. Jejich výhodou oproti dosavadním ovládacím tlačítkům je elegantní luxusní design, kterého je dosaženo díky použití prvotřídních materiálů - tvrzeného bezpečnostního skla, malým instalačním rozměrům a naprosto ploché instalaci při které ovládací tlačítko vůbec nevyčínívá z okolního povrchu a je zapuštěno do něj. Skleněná ovládací tlačítka lze zakoupit ve variantě sklo-sklo, kdy ovládací rámeček i ovládací tlačítka jsou vyrobená ze skla nebo ve variantě sklo-plast, kdy ovládací rámeček je skleněný a ovládací tlačítka plastová a také v mnoha barevných kombinacích, čímž je zajištěna individualita a vhodnost pro každou koupelnu či toaletu. Dalšími variantami jsou buď mechanicky ovládaná nebo elektronicky ovládaná skleněná tlačítka.

Elektronická verze je vybavena fotobuňkou, která zajistí spláchnutí toalety aniž by bylo potřeba se tlačítka manuálně dotknout a tudíž se hodí zejména ve veřejných budovách s velkým množstvím návštěvníků, kde se předpokládá vysoká koncentrace bakterií.

Elektronické tlačítko je také vhodné u osob s omezenou hybností. Fotobuňka reaguje na delší pobyt osoby před ní a sama rozezná, kdy uživatel opustil WC a zahájí naprogramované splachování. Elektronické tlačítko je pro případ potřeby vybaveno i manuálním spouštěčem pro mechanické spláchnutí, kterého je možné využít například při úklidu, kdy je potřeba WC spláchnout opakovaně.

Všechna tlačítka mohou být navíc s vestavěným tlumeným osvětlením, které může být dobrým pomocníkem zejména při orientaci v noci nebo v době, kdy nechcete osvětlením nikoho rušit. Velkou výhodou je i kompatibilita se staršími tlačítky a existuje tedy možnost výměny bez potřeby náročných stavebních úprav. Důležité je podotknout, že v době tvorby této práce žádná konkurenční společnost nenabízí na trhu ovládací tlačítka vyrobená pouze z tohoto unikátního materiálu [17]. Podobu skleněných ovládacích tlačítek je možno nalézt v příloze č.7

3.5.2 Cena

Obchodní zastoupení v ČR dává svým odběratelům tzv. doporučené maloobchodní ceny, které uvádějí maximální cenovou hranici za kterou by zboží mělo být konečnému zákazníkovi prodáno. Je však na konečných prodejcích, zda tyto ceny budou respektovat.

Konečné ceny maloformátových skleněných ovládacích tlačítek Sanit se liší v závislosti na modelu, variantě i prodejci a jsou českým obchodním zastoupením tvořeny tzv. metodou pomocí vnímané hodnoty, což znamená, že vychází z ceny, kterou zákazník vnímá jako míru užité hodnoty. Výše cen je ovlivněna i faktem, že žádná z konkurenčních firem na trhu nenabízí tlačítka vyrobená z podobného materiálu. Ceny za které zboží nakupuje české obchodní zastoupení od výrobce se však liší a jsou zcela individuální. Obecně lze říct, že marže firmy FM-Trading, spol. s r.o. činí v průměru 30 % a do tzv. doporučených maloobchodních cen se počítá samozřejmě i s marží pro další distribuční články. Doporučené maloobchodní ceny jednotlivých variant ovládacích tlačítek platné pro březen 2012 přímo u obchodního zastoupení FM-Trading uvádím v následujícím obrázku č.31

Skleněná ovládací tlačítka SG 706 pro WC, ruční ovládání							
Rámeček	Tlačítko						
Sklo	Sklo			Plast			
	mint	bílá	černá	bílá	chrom	chrom mat	zlatá
mint	6800,-kč	6800,-kč	7150,-kč	4750,-kč	5050,-kč	5050,-kč	7150,-kč
bílá	6800,-kč	6800,-kč	7150,-kč	4750,-kč	5050,-kč	5050,-kč	7150,-kč
černá	7150,-kč	7150,-kč	7150,-kč	4750,-kč	5350,-kč	5050,-kč	7150,-kč

Skleněná ovládací tlačítka SG 706 pro WC, elektronické			
mint	14000,-kč	14000,-kč	14000,-kč
bílá	14000,-kč	14000,-kč	14000,-kč
černá	14500,-kč	14500,-kč	14500,-kč

Obrázek č. 31: Varianty inovovaných ovládacích tlačítek a jejich ceny

Zdroj: Interní materiály firmy

Cenový vývoj není možno uvést z důvodu, že se jedná o novinku na trhu. Pro bližší představu o vývoji cen unikátních ovládacích tlačítek je možno nahlédnout do kapitoly 3.3.3.

3.5.3 Komunikace

Mateřská firma Sanit Eisenberg zajišťuje marketingovou komunikaci výhradně na německém trhu, na ostatních mezinárodních trzích ponechává propagaci plně v režii svých obchodních zastoupeních. Mezi hlavní způsoby marketingové komunikace firmy se zákazníky na českém trhu patří účast na stavebních veletrzích a výstavách, propagační materiály u koncových prodejců, webové stránky a pravidelná školení a akce ve školicím středisku.

a) Veletrhy a výstavy

České obchodní zastoupení využívá k propagaci značky Sanit Eisenberg dva největší stavební veletrhy na českém trhu, kterými jsou *AQUA - THERM v Praze* a *Stavební veletrhy v Brně*.

AQUA-THERM je odborný stavební veletrh na kterém se pravidelně setkávají profesionálové z oblasti sanitární techniky a který se také současně zaměřuje na vytápění a technická zařízení domů a veřejných budov. Vystavovány jsou zde nejvýznamnější a nejznámější značky a novinky z jednotlivých oborů a důraz je kladen hlavně na nízkoenergetická řešení, úsporu tepla a vody. Této akce se pravidelně účastní několik desítek tisíc návštěvníků z řad laické veřejnosti i z řad významných odborníků z domova i ze zahraničí [17].

Stavební veletrhy Brno jsou stavebním veletrhem mezinárodního významu, který se koná nejen v Brně, ale i ve střední a východní Evropě a pravidelně se ho jen v Brně účastní více než 1 200 firem z celého světa. Tyto veletrhy jsou tvořeny dvojicí samostatných veletrhů mezi které patří IBF mezinárodní stavební veletrh a SHK, což je mezinárodní veletrh technického zařízení budov. Produkty sanitární techniky jsou vystavovány na druhém jmenovaném veletrhu a nejdiskutovanějším tématem je opět důraz na nízkoenergetická řešení a úsporu tepla a vody [17].

V mezinárodním měřítku společnost Sanit Eisenberg propaguje své výrobky na dvou největších evropských stavebních veletrzích, kterými jsou *ISH FRANKFURT* a *SHK ESSEN*. Organizátorem je mateřská firma Sanit Eisenberg nicméně přítomno na těchto veletrzích bývá vždy i české obchodní zastoupení [17].

ISH Frankfurt je velmi významný celosvětový veletrh vybavení koupelen, energií, obnovitelných zdrojů. Návštěvníkům a vystavovatelům poskytuje možnost získání nových kontaktů, informací o konkurenci, nových trendech a situaci na trhu. Své výrobky zde vystavuje více než 2300 výrobců z nichž většina nejsou pouze německé společnosti. Nebývalý zájem se zde věnuje i luxusním novinkám, což představuje pro firmu Sanit Eisenberg obrovský potenciál [17].

SHK ESSEN je veletrh technických zařízení, vytápění, klimatizací a obnovitelných zdrojů energie. V minulosti každoročně přilákal více než 50 000 návštěvníků. Na ploše přesahující 100 000 m² vystavují stovky obchodníků a probíhají zde i odborné konference a semináře s odborníky z řad řemeslníků, projektanty i architekty. Představují se zde nejnovější trendy v oblasti sanitární techniky a interiérů koupelen [17].

b) Propagační materiály

Propagačními materiály jako jsou katalogy, reklamní letáčky, vizitky apod. české obchodní zastoupení zásobuje všechny své obchodní partnery a ti již mají na starosti jejich následnou distribuci. Dalším velmi specifickým druhem propagace jsou upomínkové předměty typu klíčenek, hrnečků, triček či sladkostí s logem firmy Sanit Eisenberg a FM-Trading, spol. s r.o. Tyto upomínkové předměty podle jednatele firmy tvoří poměrně nemalou nákladovou položku nicméně v České republice jde o velmi oblíbený druh propagace u spotřebitelů a je tedy potřeba tyto náklady na podporu prodeje vynaložit.



Obrázek č. 32: Reklamní předmět

Zdroj: Vlastní práce

c) Propagace v tisku

Do povědomí zákazníků se české obchodní zastoupení Sanit Eisenberg snaží dostat i přes specializovaná periodika do kterých jednatel firmy pravidelně přispívá svými odbornými články o novinkách a současných trendech v sanitární technice a ve kterých jsou uveřejňovány reklamní bloky Sanit Eisenberg. Mezi taková periodika patří například časopis Svět koupelen, který vychází jako čtvrtletník a lze jej vnímat jako speciál, který se do hloubky věnuje svému tématu, sleduje novinky na trhu i možnosti modernizace koupelen a toalet. Důležité je dodat, že v každém článku uveřejňuje ceny výrobků i kontakty na firmy. Dalším významným periodikem je časopis Bydlení, což je velice prestižní měsíčník o bydlení a životním stylu ve kterém lze nalézt mnoho informací o výstavbě a zařizování domů i bytových jednotek samozřejmě včetně sanitární techniky. Detailně se věnuje novinkám na trhu, renovacím interiérů a ukazuje možnosti jejich úprav a srovnává situaci před a po rekonstrukci [17].

d) Propagace v dopravě

K distribuci svých výrobků využívá Sanit Eisenberg již od roku 1992 služeb spediční firmy Mespedo, s.r.o., která zajišťuje expedici, mezinárodní kamionovou dopravu a logistiku. Na základě smluvních dohod jsou nákladní automobily firmy Mespedo, s.r.o. potaženy logem a slogany Sanit Eisenberg a tímto se podílí na propagaci. Tento druh propagace je bezplatný, ovšem je podmíněn využíváním služeb pouze tohoto přepravce, což české obchodní zastoupení svazuje a může to být negativně vnímáno zákazníky firmy FM-Trading spol. s r.o., kteří tyto přepravní náklady hradí.



Obrázek č. 33: Logo Sanit Eisenberg na nákladním automobilu firmy Mespedo, s.r.o.

Zdroj: Vlastní práce

e) Školící středisko:

Současná moderní technika a kvalita práce vyžadují více než dříve kompetentní odborníky a protože firma Sanit si toto plně uvědomuje, snaží se posilovat a prohlubovat řemeslné a podnikatelské znalosti a schopnosti svých zaměstnanců i obchodních partnerů pravidelnými školeními.

Pořádá pravidelné semináře týkající se teoretických znalostí, ale i praktických poznatků pro architekty, inženýry a instalatéry. Díky tomuto získává firma důležité poznatky z praxe, které následně využívá již od plánovací fáze až k samotné realizaci výrobků a tím zajišťuje spokojenost svých zákazníků [16].

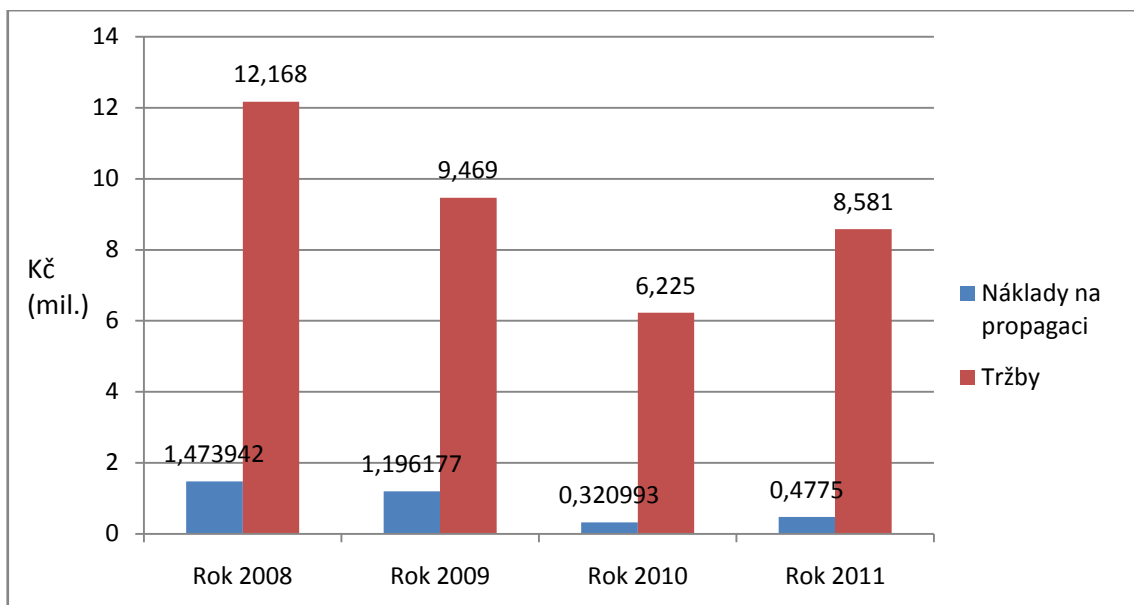
Do roku 1999 probíhala všechna školení v Eisenbergu v Německu, což bylo často finančně, časově, ale i organizačně náročné. Tyto problémy se rozhodl jednatel firmy vyřešit tím, že v roce 2000 nechal vybudovat školící středisko Sanit přímo ve Znojmě a to na adrese Pražská 72, kde dochází k pravidelnému školení nejen zaměstnanců, ale i obchodních partnerů.

Ke školení zaměstnanců dochází zpravidla každého půl roku ve Znojmě a jedenkrát ročně v Německu. Cílem je, aby zaměstnanci získali odborné znalosti o sortimentu, organizačních změnách a připravovaných novinkách a byli v každé situaci schopni pomoci svým zákazníkům. Jak sám jednatel firmy říká: „ *Kvalita výrobků Sanit se samozřejmě také odráží v kvalitě obsahu školení [16].*”

Školení obchodních partnerů probíhají vždy podle potřeby zpravidla každé dva až tři měsíce a to výhradně ve školícím středisku ve Znojmě. Po úspěšném absolvování školení získají všichni účastníci svůj osobní Sanit odborný diplom. Aktuální podoba školícího střediska ve Znojmě je k vidění v příloze č. 6

Celkové náklady na propagaci:

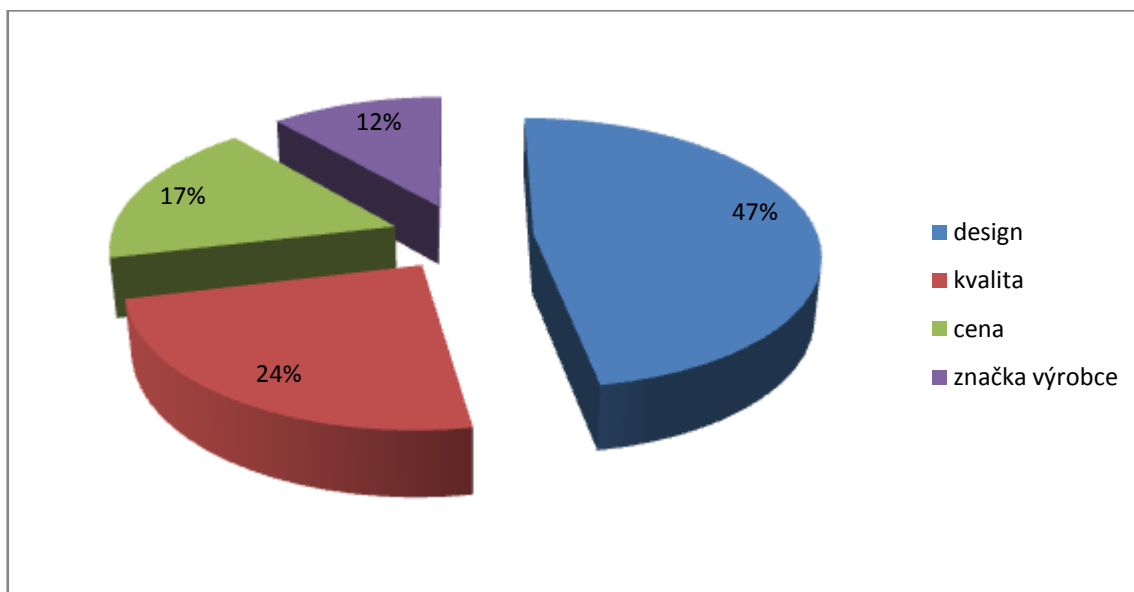
Vývoj celkových nákladů vynaložených na propagaci v jednotlivých letech je zobrazen v grafu č.4 ze kterého vyplývá, že suma peněžních prostředků je přímo úměrná sumě utržených prostředků. Náklady na propagaci se začali markantně snižovat v letech 2009 a 2010, kdy na český trh dolehly následky hospodářské recese. V roce 2011 se množství peněz vynaložených na propagaci začalo opět nepatrně zvyšovat, úrovní z roku 2008 se však ani zdaleka nepřiblížilo.



Obrázek č. 34: Graf vývoje nákladů na propagaci a tržeb

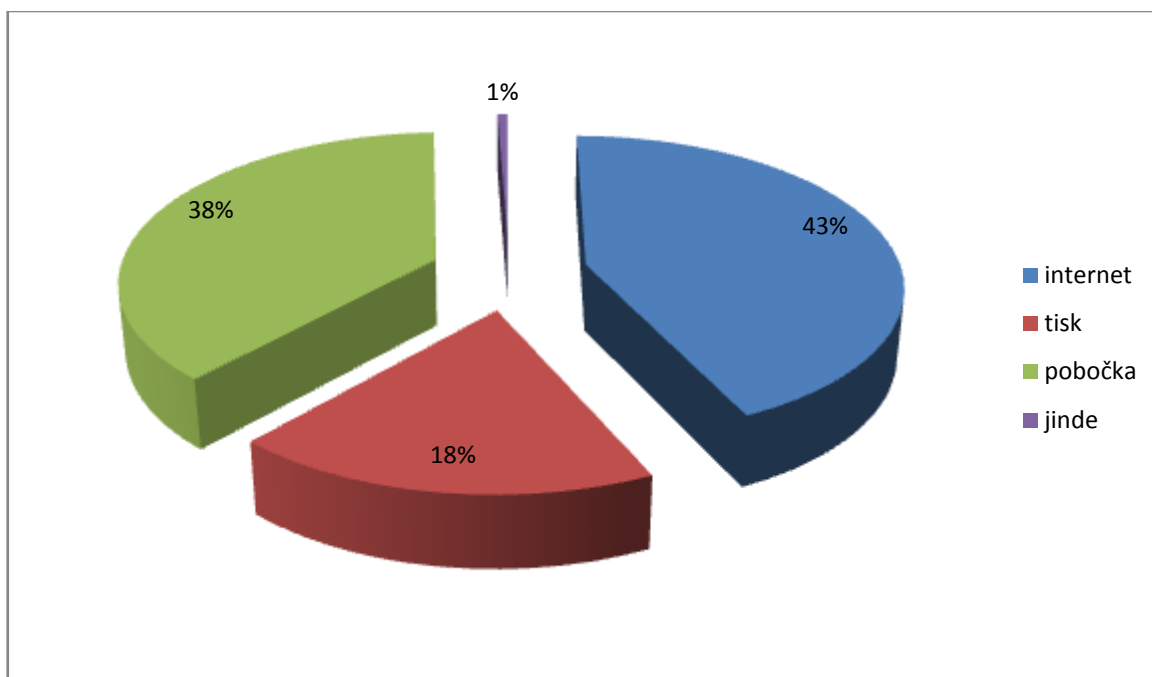
Zdroj: Interní materiály firmy

Současná podoba propagace je vhodně rozvrstvena do několika forem propagace, ale zaměřuje se více na propagaci značky samotné než na nabízený sortiment, což je viditelné na obrázku 32 a 33. Rozhodl jsem se toto řešení experimentálně ověřit a zaslal několika konečným prodejcům velice krátký dotazník, který měli vyplnit ve spolupráci se zákazníky. Náhled dotazníku je v příloze č. 5. Vzhledem k jejich ochotě i časovým možnostem se mi vrátilo zpět 167 vyplněných dotazníků. Výsledky experimentálního šetření ukazují následující grafy.



Obrázek č. 35: Nejdůležitější faktor zákazníků při výběru sanitární techniky

Zdroj: Vlastní práce



Obrázek č. 36: Nejčastější zdroj informací o sanitární technice

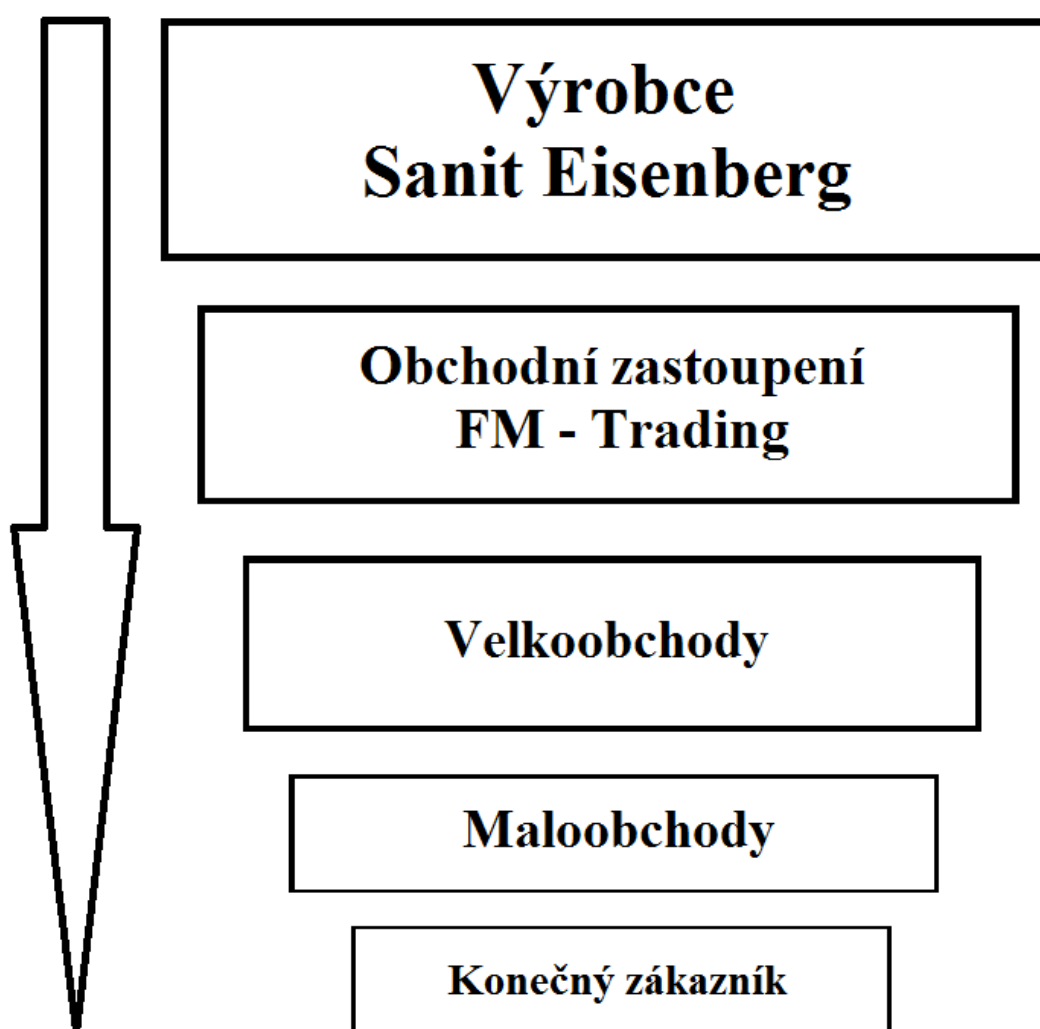
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření zcela jasně vyplývá, že zákazníci vybírají sanitární techniku na prvním místě podle designu, poté následuje kritérium kvality, cena a jako poslední značka výrobce. Na druhou otázku zákazníci nejčastěji odpovídali, že jako nejčastější zdroj informací o sanitární technice mají internet, poté pobočky prodejců a tisk. Pouze jeden zákazník odpověděl, že využívá jiný zdroj a to televizi.

3.5.4 Distribuce

Distribuce výrobků probíhá tzv. nepřímou distribuční cestou, což je možné pozorovat na obrázku č. 37. Německý výrobce Sanit Eisenberg své produkty nabízí na světových trzích přes jednotlivá obchodní zastoupení, kterým prodává své zboží za stanovené výrobní ceny, ta zboží dále prodávají do sítě velkoobchodů a přes maloobchody se zboží dostane až ke konečnému zákazníkovi. Stejně je tomu i v České republice, kdy Sanit Eisenberg prodává svůj sortiment svému obchodnímu zastoupení firmě FM-Trading spol. s r.o., které ho distribuuje dále. Německému výrobcí tímto odpadají veškeré problémy a komplikace s rozdílnou legislativou v daných zemích, které mohou nastat v případě, že by se rozhodl prodávat své výrobky sám. V případě, že by se i přesto výrobce rozhodl pro vlastní prodej, stálo by ho to nemalé náklady potřebné na vybudování prodejních sítí.

Výhodou této formy distribuce pro české obchodní zastoupení jsou za jistých podmínek nulové náklady na distribuci. V případě, že objednávka firmy FM-Trading spol. s r.o. splní minimální limit 6000 euro veškeré náklady na distribuci zboží z Německa do České republiky hradí výrobce Sanit Eisenberg. Náklady na dopravu zboží ze skladových prostor českého obchodního zastoupení si hradí samotní velkoobchodníci. K přepravě se využívá služeb spediční firmy Mespedo s.r.o., jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5.3. Závislost na tomto přepravci je však svazující v případě omezených přepravních kapacit a omezených přepravních termínů, které závisí na momentální vytíženosti přepravce.



Obrázek č. 37: Distribuční schéma produktů Sanit Eisenberg

Zdroj: Vlastní práce

3.6 SWOT analýza inovovaného výrobku s maticemi IFE a EFE

V této analýze se zaměřím na hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb týkajících se českého obchodního zastoupení FM-Trading, spol. s r.o. Každý faktor je ohodnocen příslušnou váhou podle své relativní důležitosti na stupnici od nuly do jedné, kde 0 znamená žádnou důležitost a hodnota 1 značí maximální důležitost. Součet vah jednotlivých faktorů se musí rovnat hodnotě 1. Následně každému faktoru udělím body, podle toho, jak na ně obchodní zastoupení reaguje. Bodovací stupnice je 1-4, kde hodnota 1 značí špatnou reakci firmy a hodnota 4 naopak výbornou reakci. Vážené hodnocení se získává součinem váhy a bodů jednotlivých faktorů a součtem všech vážených hodnocení získáme celkové hodnocení jednotlivých matic.

Tabulka 9: Přehled vybraných faktorů SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY - kvalita výrobku -certifikáty -náskok před konkurencí - ohled na životní prostředí -tradice firmy	SLABÉ STRÁNKY -vyšší pořizovací cena výrobků -nedokonalá propagace na domácím trhu -webové stránky -závislost na přepravci Mespedo s.r.o.
PŘÍLEŽITOSTI -založení e-shopu -zvýšení prodeje -vznik obchodních zástupců -státní zakázky	OHROŽENÍ -levná konkurence na českém trhu (Alcaplast) -hospodářská recese -nestabilní kurz CZK/EUR -zvýšení DPH

Zdroj: Vlastní práce

Nejsilnější stránkou firmy je bezesporu kvalita výrobků Sanit Eisenberg zmíněná v kapitole 2.3, díky které se společnost drží na předních příčkách mezi konkurencí a také získané certifikáty uvedené ve srovnání s konkurencí v kapitole 3.3.1. Obrovskou konkurenční výhodou je také náskok před konkurencí díky vývoji nových nebo inovovaných produktů a skutečnost, že současné nabízené skleněné tlačítko je na českém trhu unikátní, jak uvádím v kapitole 3.5.1. Za další silné stránky je možno považovat ohled na životní prostředí, viz kapitola 2.2 a také dlouholetou tradici výroby datující se již od roku 1945.

Za závažnou slabou stránku českého obchodního zastoupení považuji nedokonalou propagaci produktů Sanit Eisenberg na českém trhu, více v kapitole 3.5.3 a také nízkou úroveň českých webových stránek vyplývající ze srovnání s konkurencí v kapitole

3.3.1. Slabou stránkou také může být vyšší cena výrobků, která je částečně zapříčiněna již výrobní cenou a může ovlivnit prodeje tohoto výrobku. Závislost na přepravci firmě Mespedo s.r.o. je částečně také slabou stránkou vzhledem k uzavřeným dohodám s tímto dopravcem zmiňovaným v kapitole 3.5.3. Protože dopravu hradí sami velkoobchodníci mohou být v budoucnosti nespokojeni se službami firmy Mespedo s.r.o. a požadovat jiného přepravce, tímto by však firma FM-Trading spol. s r.o. přišla o výraznou část bezplatné propagace.

Tabulka 10: Matice IFE - silné a slabé články

Silné stránky	Váha	Body	Vážené hodnocení
Kvalita výrobků	0,17	4	0,68
Certifikáty	0,08	4	0,32
Náskok před konkurencí	0,14	3	0,42
Ohled na životní prostředí	0,07	3	0,21
Tradice firmy	0,08	3	0,24
Slabé stránky			
Vyšší cena výrobků	0,08	3	0,24
Nedokonalá propagace v ČR	0,18	2	0,36
České webové stránky	0,15	1	0,15
Závislost na přepravci Mespedo s.r.o.	0,05	3	0,15
Celkem	1	-	2,77

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 11: Matice EFE - příležitosti a hrozby

Příležitosti	Váha	Body	Vážené hodnocení
Založení e-shopu	0,14	2	0,18
Spolupráce s odbornými učiteli	0,08	3	0,24
Vznik obchodních zástupců	0,18	2	0,36
Státní zakázky	0,1	3	0,3
Ohrožení			
Levná konkurence (Alcaplast)	0,08	4	0,32
Hospodářská recese	0,18	2	0,36
Nestabilní kurz CZK/EUR	0,1	2	0,2
Zvýšení DPH	0,14	1	0,14
Celkem	1		2,1

Tabulka 6: Matice EFE

Jako nejdůležitější příležitost hodnotím vznik obchodních zástupců, který může výrazně přispět ke zvýšení obrátu i zisku. Další velkou příležitostí také může být založení e-shopu vzhledem k tomu, že žádný z konkurenčních firem tento způsob prodeje nenabízí, jak uvádím ve srovnání s konkurencí v kapitole 3.5.3.

Největší hrozbou na českém trhu se jeví vliv hospodářské recese na obor stavitelství a tím i na prodej sanitární techniky. Za zmínku také stojí zvýšení DPH, které bude mít za

následek zvýšení nákladů na rekonstrukci WC a koupelen i na pořízení sanitární techniky. O těchto problémech více pojednává kapitola 3.2. Celkové hodnocení matice EFE je 2,1 bodů, což je střední hodnota značící středně silnou externí pozici v reakci na vzniklé příležitosti a hrozby.

3.7 Návrh marketingové strategie pro rok 2012

3.7.1 Strategické cíle

Pro návrh marketingové strategie pro rok 2012 jsem si zvolil tyto cíle:

- dostat inovované výrobky Sanit Eisenberg více do povědomí veřejnosti
- dosáhnout kladného hospodářského výsledku
- zvýšit prodeje a tržby

Z matice IFE je zcela jasně vidět, že je potřeba eliminovat slabé stránky, kterými jsou zejména nedokonalá propagace inovovaných produktů na tuzemském trhu, úroveň českých webových stránek a vnímání vyšší pořizovací ceny produktů Sanit Eisenberg.

3.7.2 Strategie výrobní

Vzhledem k tomu, že trh sanitární techniky se dostává do etapy zralosti je třeba se více zaměřit na udržení stávajících zákazníků. Toho lze dosáhnout prodlužováním životního cyklu výrobků, zaváděním nových či inovovaných výrobků. Firma Sanit Eisenberg má v současné době obrovskou konkurenční výhodu, kdy jako první začala na český trh zavádět nová skleněná maloformátová ovládací tlačítka. Společnost by se tedy měla zaměřit hlavně na podporu prodeje těchto tlačítek a využít tak plně náskoku, který před konkurencí má.

3.7.3 Strategie cenová

Jak již bylo dříve zmíněno firma Sanit Eisenberg vytváří ceny svých výrobků pomocí metody vnímané hodnoty. Vysoká kvalita výrobků s sebou nutně přináší i vyšší pořizovací cenu a není tedy možné stanovovat cenu na úrovni levné konkurence jako je firma Alcaplast s.r.o. Toto však není a do budoucna by ani nemělo být cílem.

Společnost by se však měla snažit držet krok s konkurencí s podobnou kvalitou jako je např. firma Geberit. Zákazník nebude ochoten kupovat výrobky srovnatelné kvality za

vyšší pořizovací ceny. U skleněných maloformátových ovládacích tlačítek je však v začátcích vhodné nastavit vyšší pořizovací cenu vzhledem k jejich exkluzivitě na trhu. České obchodní zastoupení by se také více mělo zaměřit na strategii diferenciací cen a ceny diferencovat u svých zákazníků podle objemu prodeje. K tomuto může být nápomocno rozdělení zákazníků v této bakalářské práci. V případě, že si bude firma i nadále udržovat vysokou kvalitu a jedinečnost svých výrobků, může si touto cenovou strategií udržet nebo dokonce získat lepší postavení na trhu.

3.7.4 Strategie distribuční

Doposud distribuce probíhala pouze prostřednictvím sítě nasmlouvaných velkoobchodů. Jako příležitost však vidím distribuci prostřednictvím osobního prodeje a to konkrétně prostřednictvím odborně kvalifikovaných obchodních zástupců. Dle zpětné vazby od velkoobchodů tvoří převážnou část koncových zákazníků stavební firmy, hotely a rekreační střediska. Distribuce prostřednictvím obchodních zástupců zaměřených právě na tuto cílovou skupinu by mohla být pro obchodní zastoupení FM-Trading, spol. s r.o. velkou příležitostí. Velice důležitá však u této formy distribuce je kvalifikace a odborné znalosti obchodních zástupců, což pro firmu může představovat nemalé finanční náklady.

Navrhuji pro začátek najmout jednoho obchodního zástupce, který bude mít fixní měsíční plat na úrovni 10 000 Kč hrubého a pohyblivou součást mzdy ve výši 10 % měsíčně z hrubého obrátu dosaženého tímto zaměstnancem za uplynulý měsíc. Požadovaný měsíční obrát na obchodního zástupce by činil zhruba 250 000 Kč měsíčně, jinak by mu pohyblivá součást mzdy nebyla přiznána. Dalšími nezbytnými náklady by bylo nezbytné proškolení, pořízení mobilního telefonu, přenosného počítače a náklady spojené s provozem služebního vozidla. Pokud by tento způsob prodeje přinesl výsledky byla by zde i varianta najmout dalšího zaměstnance, tentokrát specialistu na problematiku státních zakázek, který by vyhledával zajímavé státní zakázky v oblasti sanitární techniky a účastnil se jejich výběrových řízení. Chce to ovšem najít člověka perfektně znalého v této problematice a zvážit náklady z toho plynoucí a také možný zisk.

3.7.5 Strategie marketingové komunikace

V oblasti marketingové komunikace firma využívá kombinaci několika nástrojů k oslovení zákazníka. Z vypracovaných analýz však vyplývá, že se české obchodní zastoupení snaží více dostat do povědomí veřejnosti značku Sanit Eisenberg než informovat o jejich výrobcích a novinkách na trhu. Tato strategie u produktů sanitární techniky není příliš šťastným řešením, což dokazují zkušenosti prodejců, kteří potvrzují, že zákazníci vybírají na prvním místě podle designu, následně podle kvality, ceny a až na posledním místě podle značky, více kapitola 3.5.3.

Reklama

Reklama ve specializovaných časopisech soustředících se na koupelny, vybavení bytů či domů je skvělou formou marketingové komunikace. Avšak jak již bylo zmíněno, sanitární technika je natolik specifický druh zboží u kterého zákazníka nezajímá primárně image značky, ale design produktů. Proto navrhuji upustit od reklamních bannerů pouze s logem a mottem firmy jako tomu bylo doposud a jako mnohem účinnější formu reklamy vidím jiné grafické řešení bannerů s fotografiemi nových skleněných ovládacích tlačítek, případně více odborných článků o novinkách a produktech firmy Sanit Eisenberg.

Náklady na reklamu v časopisu Svět koupelen můžeme vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 12: Ceník inzerce v časopisu Svět koupelen

CENÍK INZERCE v Kč (bez DPH)	
FORMÁT	CENA
4. strana obálky	98 000 Kč
3. strana obálky	70 000 Kč
2. strana obálky	81 000 Kč
První dvoustrana	100 000 Kč
Druhá dvoustrana	92 000 Kč
Dvoustrana uvnitř	98 000 Kč
1 strana	49 000 Kč
2/3 strany	36 000 Kč
1/2 strany	28 500 Kč
1/3 strany	21 000 Kč
1/4 strany	18 500 Kč

Zdroj: Ceník vydavatelství Business Media CZ, s. r. o.

Webové stránky

Internet je v dnešní době alfou i omegou v marketingové komunikaci a je potřeba jeho potenciálu plně využít. Z analýzy webových stránek je patrné, že stránky českého zastoupení Sanit Eisenberg www.sanit.cz jsou v porovnání s konkurencí graficky velmi zastaralé a dostatečně neupozorňují zákazníky na nové nebo inovované produkty. Bylo by vhodné tyto stránky kompletně zrekonstruovat a zmodernizovat je minimálně na srovnatelnou úroveň s konkurencí. České obchodní zastoupení má od německé mateřské firmy k dispozici videa, 3D modely a animace s novými skleněnými ovládacími tlačítky, navrhuji je tedy umístit na zmodernizované webové stránky.

Podle předběžné kalkulace provedené firmou UOK Znojmo, spol. s r.o. by se náklady na vytvoření nových webových stránek pohybovaly okolo částky 20 000 Kč.

Za zvážení by stála i varianta webových stránek s fungujícím e-shopem, který ani jedna z konkurenčních firem nenabízí. Problémem by však mohlo být, že české obchodní zastoupení chce fungovat pouze jako prodejce velkoodběratelům nikoli koncovým zákazníkům. Další problém by mohl nastat s nedostatkem lidských zdrojů a bylo by tedy potřeba přijmout další pracovní síly, které by měly na starosti pouze vyřizování objednávek z e-shopu a jejich následné odesílání, což znamená další rostoucí náklady. Předběžná kalkulace provedená již dříve zmiňovanou firmou počítá v tomto případě s náklady zhruba 30 000 Kč.

Podpora prodeje u obchodních partnerů

Firma FM-Trading spol. s r.o. jako obchodní zastoupení Sanit Eisenberg má na svých webových stránkách www.sanit.cz doporučení a reference na své obchodní partnery, což samozřejmě přispívá i k jejich propagaci. To stejné by v rámci dobrých obchodních vztahů měla očekávat i od svých obchodních partnerů. Při analyzování webových stránek obchodních partnerů jsem však zjistil následující nedostatky:

Bumbálek s.r.o. - Značka Sanit Eisenberg úplně chybí v seznamu dodavatelů. Produkty Sanit Eisenberg na rozdíl od konkurenčních firem nejsou prezentovány na webových stránkách v nabízeném sortimentu a jsou nabízeny pouze na fyzických pobočkách.

Cesaro s.r.o. - Společnost na svých webových stránkách nedává výrobkům Sanit Eisenberg takový prostor jako konkurenčním výrobkům.

Vihamij s.r.o. - Firma Vihamij na svých internetových stránkách sice propaguje české obchodní zastoupení FM-Trading spol. s r.o., ovšem v sekci Sortiment výrobky Sanit Eisenberg chybí.

Zjištěné nedostatky by bylo dobré vyřešit kontaktováním jednotlivých firem s prosbou o sjednání nápravy a s návrhem případné finanční kompenzace například ve formě slevy v příští objednávce.

Spolupráce s odbornými učiteli

Obchodní zastoupení FM-Trading, spol. s r.o. má ve Znojmě k dispozici moderní školící středisko Sanit Eisenberg o kterém již byla řeč v kapitole 3.5.3. Aby byly jeho možnosti plně využity, dovoluji si navrhnout oslovit střední školy a odborná učiliště v Jihomoravském kraji, případně v přilehlých krajích s nabídkou spolupráce. Cílem by bylo vzdělávání studentů v oblasti sanitární techniky jakožto případných budoucích odborníků a možných obchodních partnerů a současně propagace produktů značky Sanit Eisenberg. Tuto formu propagace již úspěšně využívá například konkurenční firma Alcaplast s.r.o.

Ekonomické faktory z kapitoly 3.2.2 do budoucna nepřinášejí příliš příznivé hospodářské vyhlídky, proto bych pro rok 2012 doporučoval udržet celkové náklady na propagaci zhruba na podobné výši jako tomu bylo v roce 2010 a zaměřit se více na levnější způsoby propagace.

3.7.6 Lidé

Úspěšnost firmy na trhu do značné míry ovlivňuje také lidský faktor, proto je důležité zaměřit se na zaměstnance, pokračovat v jejich pravidelném školení a zvyšovat jejich odborné znalosti. Vedení FM-Trading, spol. s r.o. by se také mělo více zaměřit na motivaci svých zaměstnanců a odměňovat je formou určitých benefitů za lepší výkony. Spokojený zaměstnanec přece vytváří spokojené zákazníky.

3.7.7 Proces

Procesy zahrnují veškeré služby spojené s prodejem výrobků od těch předprodejních přes prodejní až po poprodejní. Z hlediska předprodejních služeb se firma zaměřuje a do budoucna by se nadále měla zaměřovat na poradenský a informační servis svým

zákazníkům. Ze služeb spojených s přímým prodejem produktů doposud firma nabízí pouze dopravní služby zajištěné partnerskou firmou Mespedo s.r.o. Omezené přepravní kapacity a závislost na jednom prodejci může být do budoucna problém, proto by bylo dobré najít ještě záložního přepravce případně naslouchat požadavkům zákazníků a umožnit jim zvolit si přepravce individuálně. Z poprodejních služeb českého obchodního zastoupení nabízí výborný reklamační servis, kdy veškeré reklamace vyřizuje okamžitě a také s možností okamžité výměny zboží. Jako příležitost ke zvýšení úrovně zákaznického servisu vidím projednání současných záručních podmínek s výrobcem. Někteří z konkurentů již dnes nabízejí prodloužené záruční lhůty a pokud společnost nechce na trhu ztrácet, měla by se touto otázkou začít zabývat

3.7.8 Image

Výrobky Sanit Eisenberg se na českém trhu těší výrazné oblibě, což dokazuje postavení na prvních příčkách mezi konkurencí. Z výzkumů vyplývá, že to zřejmě nebude ani tak zásluha image samotné značky výrobce, jako spíše zásluha designu a mimořádné kvality jejich výrobků. I přesto však není radno brát image firmy na lehkou váhu a české obchodní zastoupení se musí neustále snažit o její budování. Tomu mohou výrazně napomoci mnou navrhovaná opatření a snaha přiblížit se svým zákazníkům pomocí nových komunikačních cest a také pomocí zvýšení výše zmiňované úrovně zákaznického servisu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout marketingovou strategii zahrnující marketingová opatření u vybraného produktu pro rok 2012. Pomocí dílčích cílů, kterými bylo zmapovat trh sanitární techniky v České republice a analyzovat vnitřní a vnější okolí firmy jsem se snažil definovat hlavní nedostatky současné marketingové strategie a navrhnout jejich nápravná opatření. V PEST analýze jsem se důkladně zabýval faktory vnějšího okolí, které mohou ovlivnit postavení firmy FM-Trading, spol. s r.o. na trhu, v Porterově modelu pěti sil jsem analyzoval současnou i potenciální konkurenci, substituční výrobky, dodavatele a zákazníky. Podrobněji jsem se zákazníkům věnoval v analýze ABC, kde jsem je rozdělil do skupin podle různých aspektů a nakonec našel klíčového zákazníka. Poté jsem vypracoval marketingový mix a SWOT analýzu ve které jsem zhodnotil silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby podniku. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že výraznou slabou stránkou je nedokonalá propagace na českém trhu a české webové stránky společnosti Sanit Eisenberg. Protože SWOT analýza může být příliš subjektivní, byly zvolené slabé stránky ověřeny experimentem a při dotazníkovém šetření u zákazníků se vhodnost jejich výběru potvrdila. Výsledkem mé práce je návrh dílčí marketingové strategie pro inovovaná skleněná ovládací tlačítka včetně návrhů marketingových opatření pro rok 2012. Navrhovaná opatření se týkají oblastí výrobní, cenové a distribuční strategie, dále marketingové komunikace, lidí, procesů a image firmy.

Hlavní cíl byl splněn částečně a to z důvodu nedostatku časové kapacity a omezeného množství podnikových zdrojů. Byl bych rád, kdyby tato práce byla přínosem pro firmu FM-Trading, spol. s r.o., hlavně kvůli zjištěným nedostatkům a kdyby eventuelně pomohla při jejich nápravě. Výsledné poznatky a návrhy možných řešení byly diskutovány s vedením firmy, které na ně aktivně reagovalo a konstatovalo, že se jimi bude dále zabývat.

Při zpracovávání této bakalářské práce jsem měl možnost se blíže seznámit s chodem firmy, aplikovat své teoretické znalosti z oblasti marketingu v praxi a také zdokonalit se v úpravě textu, což je pro mne do budoucna velkým přínosem.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje:

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] KŘEŠŤAN, Vladimír a Miloslav VAŠÍČEK. *Marketing*. Jihlava: VŠPJ, 2005.
- [6] PLESKAČ, Jiří. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [7] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [9] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [10] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Ostatní zdroje:

- [11] Aktuální prognóza ČNB. ČNB [online]. 2.2.2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#top
- [12] Alca plast, s.r.o. [online]. © 2011 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.alcaplast.cz/>

- [13] *Aliaxis: The Aliaxis Group* [online]. ©1999-2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.aliaxis.com/>
- [14] Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v 1. pololetí 2011 a predikce na další období. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/11694/analyza_1pol_2011.pdf
- [15] *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [16] *FM-TRADING* [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://fmtrading.cz/>
- [17] FM-TRADING, spol. s r.o. *Interní dokumenty*
- [18] Geberit Česká republika [online]. © 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.geberit.cz/>
- [19] KUČEROVÁ, Dagmar. Víte, co se v roce 2012 změní v obchodním právu?. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vite-co-se-v-roce-2012-zmeni-v-obchodnim-pravu/>
- [20] *Managementmania* [online]. © 2011-2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://managementmania.com/>
- [21] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. ©2005-2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>
- [22] Novela zákona o DPH. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. ©2005 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/gsearch.html?cx=004441192457648347899%3Afya79ukzntg&cof=FORID%3A11&ie=UTF-8&q=z%C3%A1kon+o+dph&x=0&y=0&adv=n>
- [23] Nový občanský zákoník. *Justice.cz: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. ©2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/uvodni-stranka.html>
- [24] *Sanit.com* [online]. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.sanit.com/company/news.html>
- [25] *Sanit.de* [online]. © 1998-2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.sanit.de/>

- [26] *Sanit.lt* [online]. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://sanit.lt/>
- [27] *Sanit.cz* [online]. © 2004-2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.sanit.cz/>
- [28] *TEKO* [online]. 2007 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.tekozdar.cz/>
- [29] *Tuv-sud* [online]. 2007 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/>
- [30] *Viega: sanita, vytápění, plyn, pitná voda, odvodnění a design koupelen* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.viega.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil	10
Obrázek č. 2: Grafický model ABC analýzy	12
Obrázek č. 3: Marketingový mix	13
Obrázek č. 4: Rovnovážná cena.....	14
Obrázek č. 5: SWOT analýza	17
Obrázek č. 6: Marketingová strategie podniku	18
Obrázek č. 7: Loga Sanit Eisenberg a Aliaxis	20
Obrázek č. 8: Logo FM-Trading, spol. s r.o.	23
Obrázek č. 9: Organizační schéma FM-TRADING, spol. s r.o.....	24
Obrázek č. 10: Graf tržeb v jednotlivých letech (v mil. Kč)	25
Obrázek č. 11: Graf obrátů v jednotlivých letech (v mil. Kč)	26
Obrázek č. 12: Graf hospodářských výsledů v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	26
Obrázek č. 13: Graf prodejnosti vybraných produktů na českém trhu za rok 2011 (v %)	28
Obrázek č. 14: Ukázka ovládacích tlačítek firmy Sanit Eisenberg.....	28
Obrázek č. 15: Graf meziročního vývoje HDP v ČR	30
Obrázek č. 16: Prognóza úrokových sazeb pro období 2012-2013	31
Obrázek č. 17: Graf vývoje inflace v roce 2011	32
Obrázek č. 18: Graf vývoje kurzu EUR/CZK v roce 2011	32
Obrázek č. 19: Prognóza kurzu pro období 2012-2013	33
Obrázek č. 20: Loga konkurentů.....	35
Obrázek č. 21: Graf tržního podílu	37
Obrázek č. 22: Ovládací tlačítka Sanit Eisenberg a Alcaplast.....	38
Obrázek č. 23: Ovládací tlačítka Geberit a Viega	39
Obrázek č. 24: Kovové tlačítko firmy Sanit Eisenberg	40
Obrázek č. 25: Kovové tlačítka firmy Alcaplast s.r.o.	40
Obrázek č. 26: Kovové tlačítka firmy Geberit	40
Obrázek č. 27: Kovové tlačítka firmy Viega.....	41
Obrázek č. 28: Graf vývoje ceny kovového tlačítka Sanit Eisenberg	41
Obrázek č. 29: Graf odběratelů podle objemu prodeje	43
Obrázek č. 30: Graf odběratelů podle ziskovosti	44
Obrázek č. 31: Varianty inovovaných ovládacích tlačítek a jejich ceny	47
Obrázek č. 32: Reklamní předmět	49

Obrázek č. 33: Logo Sanit Eisenberg na nákladním automobilu firmy Mespedo, s.r.o.	50
Obrázek č. 34: Graf vývoje nákladů na propagaci a tržeb.	52
Obrázek č. 35: Nejdůležitější faktor zákazníků při výběru sanitární techniky.	52
Obrázek č. 36: Nejdůležitější zdroj informací o sanitární technice.	53
Obrázek č. 37: Distribuční schéma produktů Sanit Eisenberg.	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura zaměstnanců FM-Trading, spol. s r.o. dle dosaženého vzdělání.	25
Tabulka č. 2: Prodeje vybraných produktů na českém trhu v jednotlivých letech.	28
Tabulka č. 3: Přehled hlavních konkurentů na českém trhu.	35
Tabulka č. 4: Porovnání cen substitutů jednotlivých firem.	39
Tabulka č. 5: Cenové srovnání kovových tlačítek.	41
Tabulka č. 6: Přehled odběratelů FM-Trading, spol. s r.o.	42
Tabulka č. 7: Rozdělení zákazníků podle objemu prodeje.	43
Tabulka č. 8: Rozdělení zákazníků podle ziskovosti.	44
Tabulka č. 9: Přehled vybraných faktorů SWOT analýzy.	55
Tabulka č. 10: Matice IFE-silné a slabé články.	56
Tabulka č. 11: Matice EFE-příležitosti a hrozby.	56
Tabulka č. 12: Ceník inzerce v časopisu Svět koupelen.	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výrobní komplex v Eisenbergu.	69
Příloha č. 2: Certifikát ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.	70
Příloha č. 3: Hotel Kempinski v Dubaji.	71
Příloha č. 4: The Yas Hotel v Abu Dhabi.	71
Příloha č. 5: Dotazník.	72
Příloha č. 6: Školící středisko Sanit Eisenberg ve Znojmě.	73
Příloha č. 7: Školící středisko Sanit Eisenberg ve Znojmě.	74

Příloha č. 1

Výrobní komplex v Eisenbergu



Zdroj: <http://sanit.de/>

Příloha č. 2

Certifikát ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004

CERTIFICATE



for the management system according to ISO 9001:2008 and ISO 14001:2004

The proof of the conforming application with the regulation was
furnished and in accordance with certification procedure it is certified
for the company



SANIT Sanitärtechnik Eisenberg GmbH
In der Wiesen 8
07607 Eisenberg
Germany

Scope

Development, production and distribution of sanitary products

Certificate Registration No. TIC 15 100 0734
TIC 15 104 1035

Valid until 2012-06-18

Audit Report No. 3330 239L K0

Initial certification 2000

This certification was conducted in accordance with the TIC auditing and certification procedures and
is subject to regular surveillance audits.

TÜV Thüringen e.V.
Certification body for
systems and personnel



Jena, 2010-07-13



DGA-ZM-03-06-00 // DGA-ZM-03-06-60



Certifikationsstelle des TÜV Thüringen e.V. • Ernst-Ruhls-Ring 6 • D-07745 Jena • ☎ +49 3641 399740 • i certifizierung@tuev-thueringen.de

Zdroj: <http://sanit.de/>

Příloha č. 3

Hotel Kempinski v Dubaji



Zdroj: Interní materiály firmy FM-Trading, spol. s r.o.

Příloha č. 4

The Yas Hotel v Abu Dhabi



Zdroj: Interní materiály firmy FM-Trading, spol. s r.o.

Příloha č. 5

DOTAZNÍK

Prosím o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je zcela anonymní, nezabere mnoho času a bude sloužit jako podklad k bakalářské práci týkající se sanitární techniky.

Předem děkuji za vyplnění.

1. Co je pro Vás nejdůležitějším faktorem při výběru sanitární techniky?

- a) design produktu
- b) cena produktu
- c) kvalita produktu
- d) značka výrobce produktu

2. Jaký je Váš nepoužívanější zdroj informací o sanitární technice při jejím výběru?

- a) pobočky prodejců
- b) internet
- c) tisk
- d) jiný (uved'te prosím jaký).....

Zdroj: Vlastní práce

Příloha č. 6

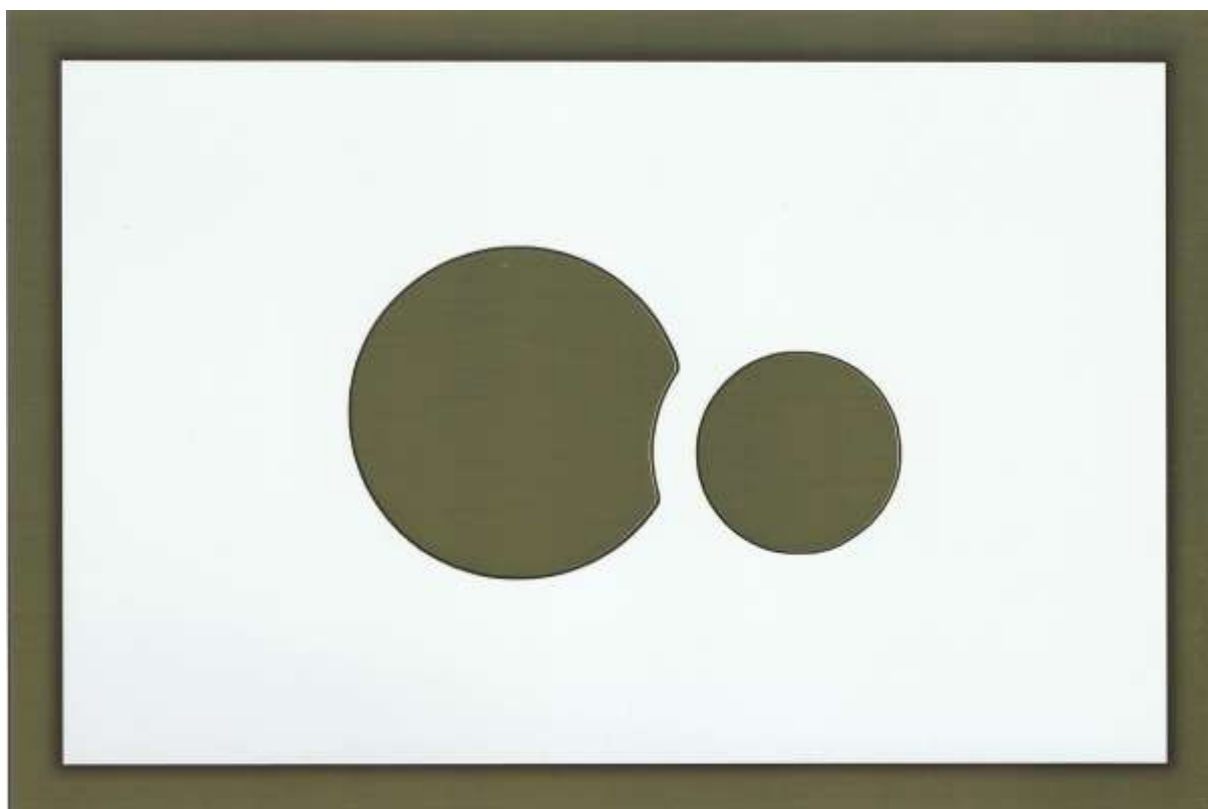
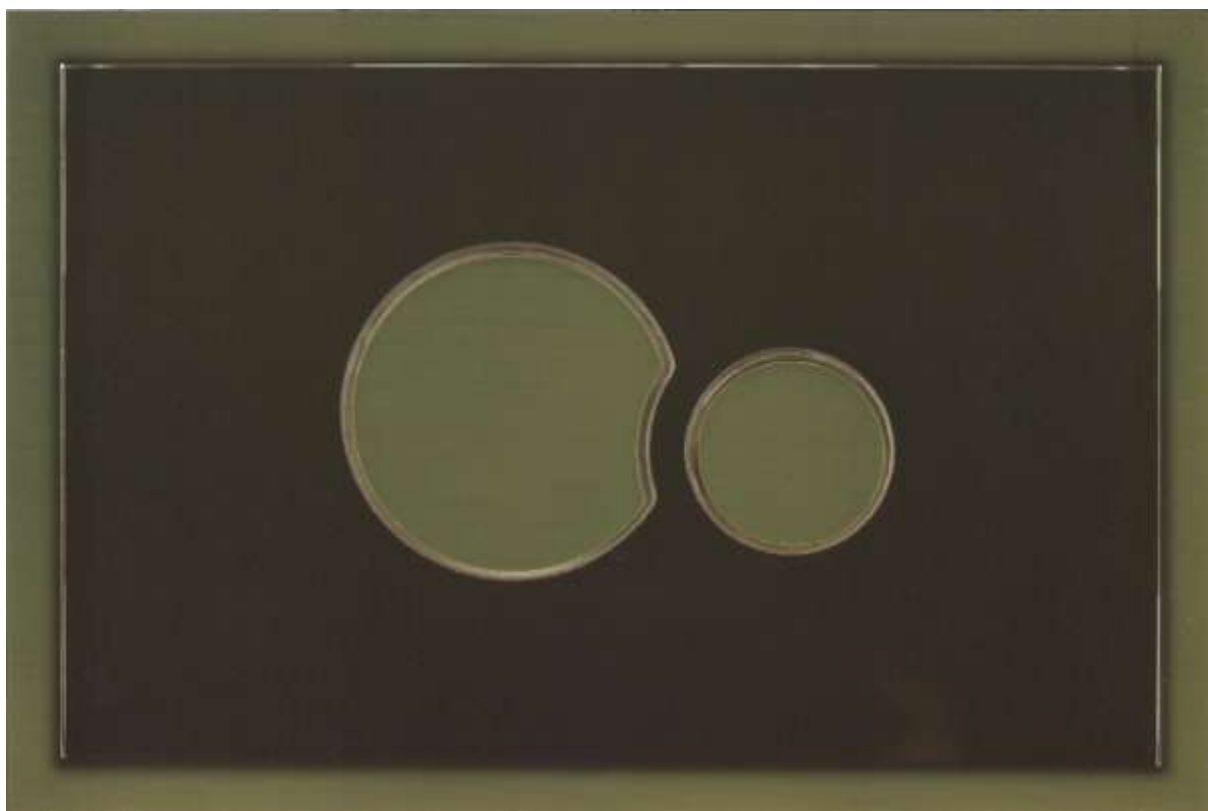
Školící středisko Sanit Eisenberg ve Znojmě

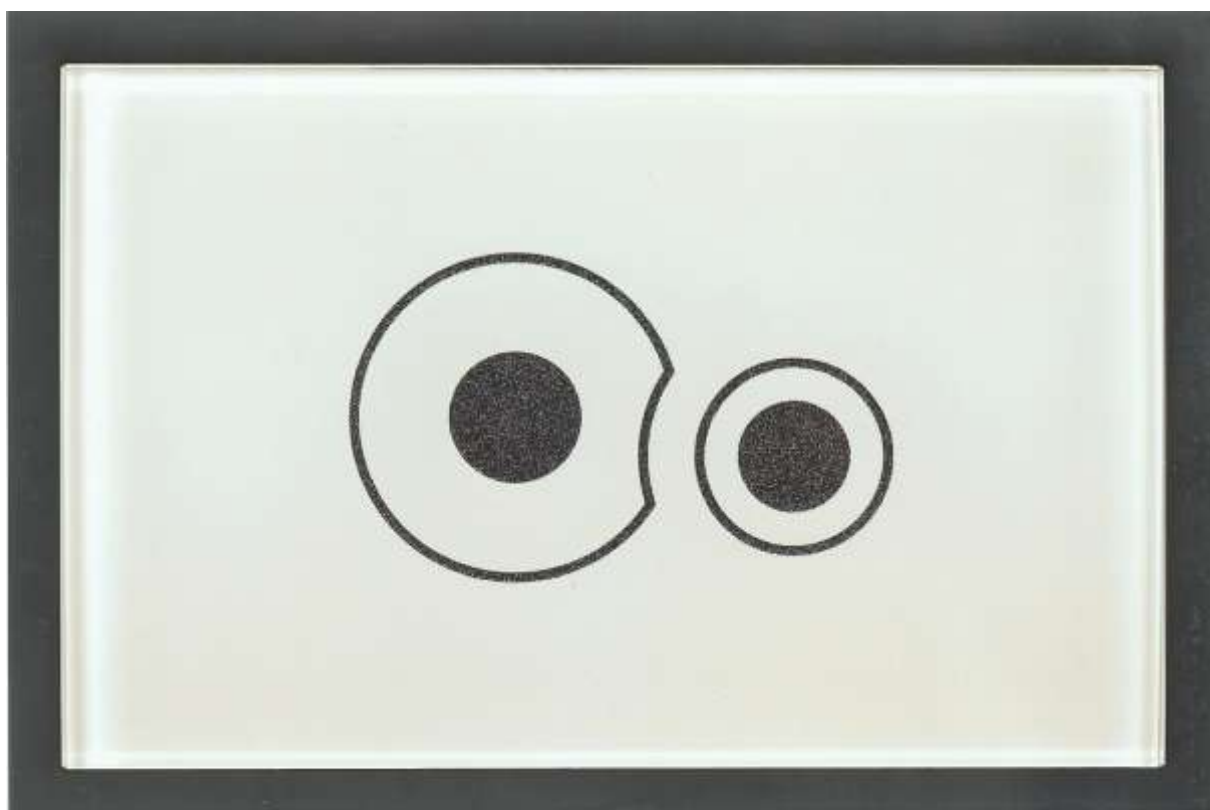
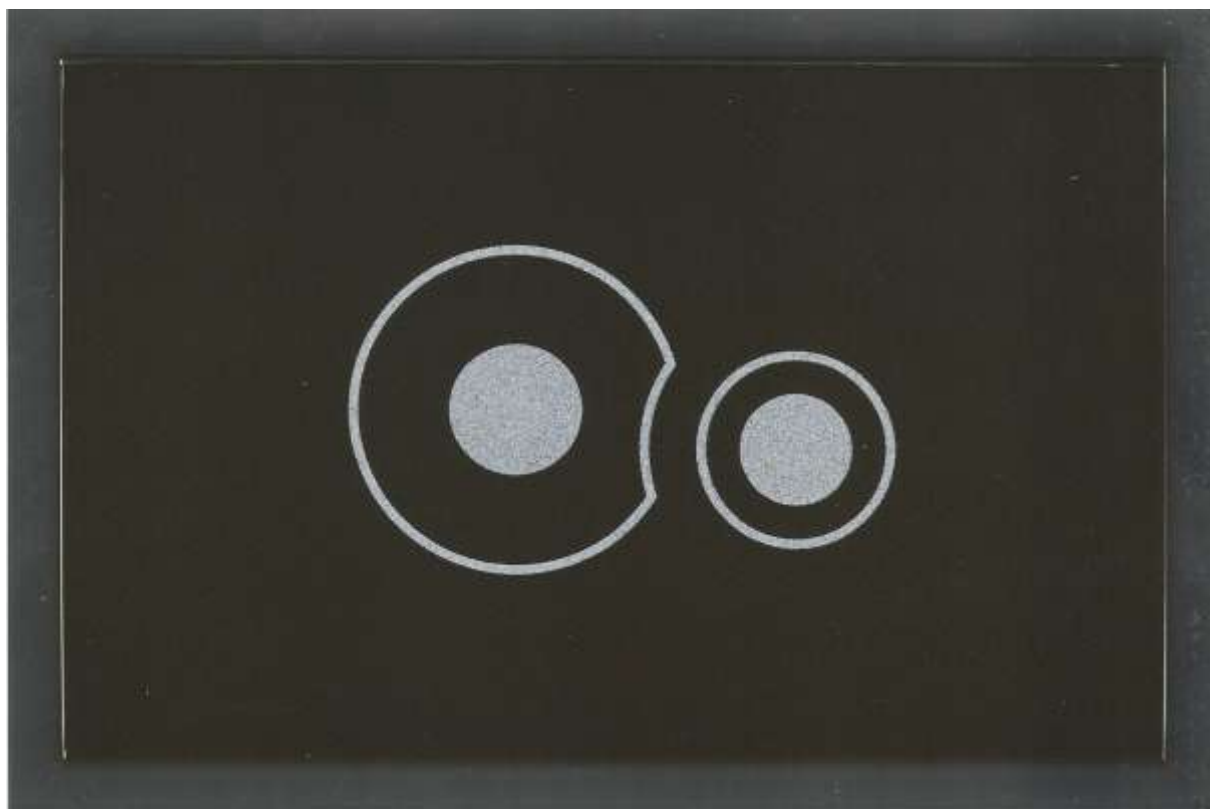


Zdroj: Interní materiály firmy FM-Trading, spol. s r.o.

Příloha č. 7

Skleněná ovládací tlačítka Sanit Eisenberg





Zdroj: Interní materiály firmy FM-Trading, spol. s r.o.