

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2007

Lucie Rusková, BSBA

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza marketingových aktivit firmy Rigips, s. r. o.

Vypracovala: Lucie Rusková, BSBA

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza marketingových aktivit firmy Rigips, s. r. o.“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 2. prosince 2007

Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní
Ing. Marcele Zamazalové, Ph.D. za hodnotnou pomoc při
zpracování mé diplomové práce.

Mé vřelé díky patří též marketingové ředitelce společnosti
Rigips, s. r. o., slečně Ing. Martině Říhové, MBA
za informační podporu a poskytnutý čas.

Obsah

ÚVOD	6
1 MARKETING VE STAVEBNICTVÍ	8
1.1 STAVEBNICTVÍ V ČR	8
1.2 SPECIFIKA MARKETINGU VE STAVEBNICTVÍ	15
1.2.1 <i>Analýza marketingového prostředí firmy</i>	15
Analýza trhu	16
SWOT analýza	17
1.2.2 <i>Marketingový mix</i>	17
Produkt	18
Cena	19
Distribuce a distribuční cesty	20
Marketingová komunikace	21
1.2.3 <i>Orientace na zákazníka</i>	26
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ POZICE NA TRHU	31
2.1 SPOLEČNOST RIGIPS, S. R. O.	31
2.1.1 <i>Organizační struktura společnosti</i>	34
2.1.2 <i>Ekonomická situace</i>	35
2.1.3 <i>Zahraničně obchodní činnost</i>	36
2.1.4 <i>Strategické a marketingové cíle a strategie</i>	37
2.1.5 <i>Plány do budoucna</i>	38
2.1.6 <i>Výrobní materiály</i>	38
Sádra	38
Polystyren	39
2.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	40
2.2.1 <i>Analýza trhu</i>	40
2.2.2 <i>SWOT analýza</i>	47
3 MARKETINGOVÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI RIGIPS	49
3.1 MARKETINGOVÝ MIX	49
3.1.1 <i>Produkt</i>	49
Produktové portfolio	49
Analýza produktového portfolia	51
Inovační politika	53
Kvalita	54
Zhodnocení	56
3.1.2 <i>Cena</i>	57
3.1.3 <i>Distribuce</i>	57
3.1.4 <i>Marketingová komunikace</i>	60
Osobní prodej	62
Reklama	63
Podpora prodeje	64
Public relations	68
Přímý marketing	71
Expoziční činnost	71
Referenční stavby	72
Věrnostní program RigipsPLUS	73
Zhodnocení	74
3.2 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	76
ZÁVĚR	78
SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ INFORMACÍ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM GRAFŮ	82
SEZNAM TABULEK	82
PŘÍLOHY	83

Úvod

S nástupem třetího tisíciletí přibylo na světových trzích hned několik fenoménů, které značně ovlivňují tržní chování firem. Jedná se zejména o globalizaci, nadměrné množství informací ve společnosti a „turbulentnost“ podnikatelského prostředí.

Globalizace se společně s pomocí internetu postarala o celosvětovou konkurenci, která vytváří veliký tlak na všechny ekonomické subjekty a ovlivňuje tak způsoby propagace. „Celosvětová konkurence se dotýká i těch nejmenších firem a jednotlivců,“ přičemž každý musí být schopen konkurence na celosvětové úrovni ve všech svých aktivitách. [5; str. 47] Můžeme říci, že v nynější době uspějí jen ti nejlepší, resp. perfekcionisté. Zákazníci totiž vyžadují bezchybné, vysoce kvalitní produkty všeho druhu a k nim bezesporu patřící prvotřídní služby. Díky přítomnosti globalizace na trhu se zvyšuje význam tržní segmentace a marketingového mixu jako nástroje na ovládání poptávky.

Z hlediska informací již není nikterak zvláštním uměním (díky markantnímu rozvoji informačních technologií a internetu) tyto sehnat, nýbrž z ohromného kvanta vybrat právě a jen ty relevantní.

Turbulentní podnikatelské prostředí, jak již sám název napovídá, je plné náhlých změn a zvrátů, a proto je nutné, aby byl každý podnik zcela flexibilní a připravený rychle na tyto přeměny reagovat, neboť času je relativně stále méně a méně, a čím dál tím více platí tvrzení, že čas jsou peníze.

Zejména kvůli těmto třem poměrně novým fenoménům prostupujícím naprostou většinou trhů hrají marketingové aktivity podniku stěžejní roli, která rok od roku stále nabývá na důležitosti. Jinak tomu není ani ve stavebnictví, kde působí i analyzovaná společnost Rigips, s. r. o.

V současné době se objevují na stavebním trhu, resp. v oblasti bytové i nebytové výstavby, dva silné trendy. Prvním z nich je tzv. suchá výstavba, neboli budování objektů bez použití stavebních materiálů vyžadujících vodu (např. bez malty), druhým pak tepelná izolace, neboli výstavba energeticky šetrných objektů, které si udrží teplo po dlouhou dobu uvnitř a šetří tak energetické zdroje a finance.

V oblasti těchto dvou trendů se uplatňuje i zkoumaná a analyzovaná společnost Rigips zaměřující se zejména na výrobu a distribuci sádrokartonových,

sádrovláknitých a izolačních polystyrenových desek. O výhodách těchto desek není pochyb, určitou otázkou na poli veřejného mínění však vzbuzuje vliv jejich výroby na zdraví člověka a na životní prostředí.

Rigips, s.r.o., firma působící na trhu průmyslových výrobců (B2B), si za 16 let své existence na českém stavebním trhu, resp. na trhu stavebních hmot, vybudovala velmi dobré postavení, které si hodlá v následujících letech udržet a dále rozvíjet. Stěžejní způsob rozvoje společnosti spatřuje Rigips ve svých marketingových aktivitách zaměřených na zákazníka.

Cílem této práce je **popsat a analyzovat marketingový mix a marketingové činnosti s důrazem na analýzu produktového portfolia a marketingové komunikace dané společnosti, identifikovat případné nedostatky a navrhnout jejich řešení, jež by vedla k posílení pozice společnosti na trhu.** Při naplňování cíle diplomové práce uplatním své znalosti získané studiem na VŠE v Praze.

Při analýzách vycházím z poznatků o celkovém chodu společnosti.

Práce se skládá ze tří kapitol:

1. Marketing ve stavebnictví,
 2. Charakteristika firmy a její pozice na trhu,
 3. Marketingové aktivity společnosti Rigips,
- které se dále dělí dle potřeby na podkapitoly.

V úvodu první kapitoly popisují z různých aspektů české stavebnictví. Tuto charakteristiku doplňují v následující části informacemi týkajícími se marketingových praktik na českém stavebním trhu. Druhou kapitolu zahajují přehledem základních informací o firmě Rigips, které dále doplňují o analýzu jejího marketingového prostředí a její pozice na trhu. Ve třetí kapitole se pak věnují marketingovému mixu společnosti a firemní orientaci na zákazníka. V závěru shrnují své návrhy řešení problémů, které jsem odhalila v průběhu práce.

1 Marketing ve stavebnictví

1.1 Stavebnictví v ČR

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Rigips působí na stavebním trhu, uvedu nejdříve důležitá fakta týkající se stavebnictví v ČR, jež mají velký vliv i na marketingové aktivity společností zabývajících se touto ekonomickou činností.

Stavebnictví představuje v ČR velmi významné odvětví, které ovlivňuje značnou měrou státní hospodářství, je jedním z pilířů národní ekonomiky a indikátorem celkového stavu hospodářství státu. Stavební trh se velmi významně podílí na tvorbě HDP (cca 14.5% v roce 2006), vytváří zhruba 7% hrubé přidané hodnoty a zaměstnává přibližně 9% ekonomicky aktivního obyvatelstva republiky.

V roce 2006 působilo v ČR 2 430 481 hospodářských objektů, z čehož 277 286 (11.41%) bylo podniků stavebních.

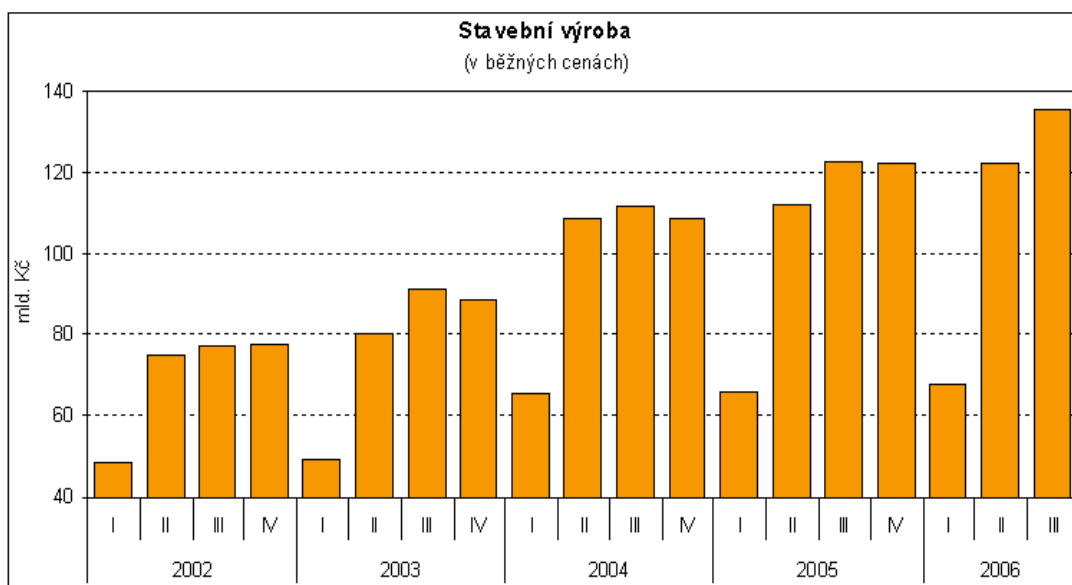
„Porevoluční“ vývoj stavebnictví

Po roce 1989 prošlo stavebnictví v naší zemi značnými změnami. Stavební podniky byly za účelem přizpůsobení se vyšším nárokům na kvalitu a západoevropským trendům nejprve zprivatizovány, poté restrukturalizovány a marketizovány. Při procesu marketizace však podniky musely, resp. stále musí, respektovat určitá specifika, která s sebou tato oblast podnikání bezesporu nese. Jedná se zejména o:

- značnou sezónnost stavební výroby a odbytu, která je závislá na našich klimatických podmínkách,
- značnou náročnost na kapitál (ať již finanční, materiální či lidský),
- vysokou citlivost poptávky na stav národního hospodářství,
- nezbytnost autorizace podnikatelů působících na stavebním trhu (stavební firmy, projektanti, výrobci stavebních hmot, atd.),
- potřebu klást větší důraz na zákazníka než v jiných odvětvích,
- ekologičnost a zdravotní nezávadnost stavebních materiálů a stavby samotné (jak při výrobě, tak při provozu).

Stavebnictví v České republice má od roku 2000 vzrůstající tendenci, neustále se vyvíjí a rozvíjí, a to nejen díky silícímu přílivu západních investorů, ale i díky zvyšující se životní úrovni v naší zemi. Růst českého stavebnictví dokazuje graf vývoje stavební činnosti (viz níže), stejně tak jako fakta roku 2007 uvádějící následující: „V 1. čtvrtletí 2007 byla zahájena výstavba 9 165 bytů, tj. o 0,5 % více než ve stejném období 2006. Největší nárůst byl zaznamenán u bytů v rodinných domech. Toto nepatrné zvýšení bylo způsobeno zejména příznivou situací na trhu stavebního spoření a hypoték, plánovanými změnami sazby DPH na bytovou výstavbu a nadprůměrnými teplotami v nejchladnějších měsících roku (leden, únor). Ve 2. čtvrtletí 2007 byla zahájena výstavba 10 073 bytů, tj. o 9,2 % méně než ve stejném období 2006, avšak dokončeno bylo 6 758 bytů, tj. o 30,3 % bytů více než za 2. čtvrtletí 2006. V 1. pololetí 2007 bylo modernizováno o 7,3 % bytů více (+654 bytů) než ve stejném období 2006. Ve 3. čtvrtletí 2007 byla zahájena výstavba 12 580 bytů, tj. o 7,5 % více než ve stejném období 2006. Dokončeno bylo 8 731 bytů, tj. o 44,3 % bytů více než za 3. čtvrtletí 2006.“ [18]

Graf níže ukazuje vývoj stavební výroby od roku 2002 do třetího čtvrtletí roku 2006.



Graf 1-1 Vývoj stavební výroby v letech 2002 – 2006

(zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebni_prace)

Současné trendy a změny ve stavebnictví

a) trendy

Za současné trendy stavebního trhu lze považovat zkracování doby stavby, používání systémů tzv. suché výstavby neboli budování objektů bez použití stavebních materiálů vyžadujících vodu a dále zateplování.

Alarmující stav životního prostředí a rychle se vyčerpávající neobnovitelné zdroje energie společně s neustálým zvyšováním cen energií si vyžádaly, aby se společnost zamyslela nad řešením těchto problémů, resp. nad způsoby snižování spotřeby energie či možnostmi získávání potřebné energie levnější cestou. Odborníci z oblasti stavebnictví našli jedno významné řešení jak šetřit peníze a energii a tím pádem i neobnovitelné zdroje a celkově životní prostředí. Vynalezli totiž tepelně izolační neboli zateplovací systémy, jež snižují tepelné ztráty objektů, spotřebu energie a zároveň i náklady na ni. U kvalitně zatepleného domu představuje tato úspora až 60% nákladů.

b) změny

Mezi změny ovlivňující vysokou měrou stavební trh bych zařadila následující:

- zvýšení sazby DPH na novou výstavbu (od 1.1.2008),
- zvyšování cen stavebních prací díky
 - rostoucí ceně práce,
 - přísnějšími evropskými normám (pro vybavení staveb),
 - důrazu na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- růst cen energií,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- nový stavební zákon.

„I při postupně pozitivním vývoji rentability stavebních prací nadále přetrvává nízká úroveň dosahovaného zisku stavebních podniků. Přetrvává také nedostatek vlastního kapitálu, zvláště v malých a středních podnicích, což např. znesnadňuje jejich přístup k úvěrům a ztěžuje pozici v soutěžích o zakázky.“ [18]

Státní podpora

Za státní podporu bydlení je od roku 2000 zodpovědný Státní fond rozvoje bydlení, jež stimuluje výstavbu bytů, opravy domů a výstavbu technické infrastruktury

v obcích. V roce 2006 dosáhly státní dotace více než 4 mld. Kč, přičemž většina financí byla věnována na výstavbu nájemních domů, opravy panelových domů, úvěry pro mladé domácnosti na novou bytovou výstavbu, úvěry pro mladé rodiny na pořízení bytu nebo rodinného domu, úvěry obcím na opravy a modernizaci bytového fondu. Další subvencí v této oblasti je stavební spoření se státním příspěvkem, který dosahuje 15% z naspořené částky v daném roce (maximální částka činí 3 000 Kč při uložení nejméně 20 000 Kč; dříve byl státní příspěvek 4 500 Kč při minimální částce 18 000 Kč).

Pozitivní vliv na stavební činnost má také státní podpora podnikání.

Zahraniční investice

Již několik let se příliv zahraničních investic do ČR významně zvyšuje. V roce 2005 dosáhl celkový objem přímých zahraničních investic 1 491,6 mld. Kč, což představuje nárůst o 211 mld. Kč oproti roku 2004. Nejvýznamnějšími investorskými zeměmi byly stejně jako v roce 2004 Nizozemí (28,65%) a Německo (20,35%). Mezi další důležité investory patřily Rakousko, Francie, Španělsko, USA, Belgie a UK (společně tvořily jejich investice 34,69% celkových zahraničních investic v ČR).

Zahraniční investice do stavebnictví se v roce 2005 snížily přibližně o 7 mld. Kč oproti roku předchozímu. V roce 2004 činily 24,498 mld. Kč, v roce 2005 pak 17,545 mld. Kč. Na této částce se podílely především následující země: Německo, Rakousko, Francie, Švédsko a Slovensko.

Zaměstnanost a mzdy ve stavebnictví

V roce 2006 pracovalo ve stavebnictví 437,9 tisíc lidí, což představovalo 9% celkové zaměstnanosti v ČR, a jejich průměrná měsíční mzda činila 20 261 Kč (100,2% průměrné měsíční mzdy v ČR – 20 211 Kč). V porovnání s rokem 2005 klesl počet pracovníků ve stavebnictví o cca 20 000 osob, zároveň zde však došlo k nárůstu průměrné měsíční mzdy o 7%.

Pro zajímavost uvádím též věkovou strukturu těchto pracovníků, jež víceméně koresponduje s průměrnou věkovou strukturou zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu.

Věková struktura pracovníků ve stavebnictví v %				
15-24 let	25-29 let	30-44 let	45-59 let	60 let a více
7.2	13.2	39.2	36.9	3.5

Tabulka 1-1 Věková struktura pracovníků ve stavebnictví (zdroj: [18])

Struktura stavebního trhu

Zatímco publikace *Marketing ve stavebnictví* rozděluje stavební trh z hlediska marketingu do čtyř subtrhů: trh realizace stavebních děl, trh stavebních hmot a technologických celků, trh stavebního servisu a trh nemovitostí, Český statistický úřad člení stavební práce¹ obecně na:

- bytové budovy – do této kategorie patří bytové domy (domy převážně určené k bydlení),
- nebytové budovy nevýrobní - všechny nebytové nevýrobní budovy, tj. budovy léčebné, školské, administrativní (vč. administrativních budov pro výrobní, zemědělské, obchodní a jiné podniky) aj.,
- nebytové budovy výrobní - všechny nebytové výrobní budovy (pro zemědělství, průmysl, obchod, dopravu a spoje ap.),
- inženýrské stavby,
- vodohospodářské stavby.

V současné době působí ve stavebnictví 27 podniků s více než 500 zaměstnanci. Tyto podniky vytváří zhruba 39% celkové stavební produkce a jejich podíl na celkovém počtu stavebních podniků s více než 20 zaměstnanci se během posledních několika let stabilizoval na 1%. Na stavebním trhu figuruje dále 264 podniků se 100 – 499 zaměstnanci, které tvoří přibližně 27% stavební výroby. Všechny největší stavební podniky v ČR jsou pod zahraniční kontrolou.

Vzhledem ke skutečnosti, že se analyzovaná firma Rigips pohybuje na trhu stavebních hmot (konkrétně v oblasti výroby betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků), považuji za nezbytné uvést několik následujících statistických údajů týkajících se tohoto subtrhu a jeho činnosti v roce 2006:

¹ Stavební práce jsou zejména práce na výstavbě, přestavbě, rozšíření, obnově, opravách a údržbě stálých i dočasných budov a staveb. Zahnují i montážní práce stavebních konstrukcí a hodnotu zabudovaného materiálu a konstrukcí

- díky účasti zahraničních firem na trhu je český trh stavebních hmot srovnatelný se západoevropskými trhy,
- v oblasti výroby betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků fungovalo 42 podniků (40 podniků v roce 2005) s více než 100 zaměstnanci, jejichž objem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb dosáhl přibližně 27,2 mld. Kč, což je o cca 20% více než v roce 2005,
- nejvyšší nárůst v oboru betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků zaznamenaly výroba sádrokartonu a výroba vláknocementové krytiny,
- v rámci tohoto trhu pracovalo 24 363 osob, z toho 9 126 (o 341 osob více než v roce předcházejícím) v oboru výroby betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků,
- průměrná měsíční mzda na trhu stavebních hmot činila 23 903 Kč, v oblasti výroby betonových, sádrových, vápenných a cementových výrobků pak 23 720 Kč (meziroční nárůst o 10,36%).

Největšími pěti výrobci (dle objemu tržeb) na trhu stavebních hmot byly v roce 2005 následující firmy: ŽPSV a.s., ZAPA beton a.s., MAX BOEGL & JOSEF KRÝSL, Rigips, s.r.o. a Lafarge Cement a.s.

Legislativa

Základní právní normou v oblasti výstavby a stavebnictví je **zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)**, ve znění pozdějších předpisů. **Novela** tohoto zákona – **zákon č. 183/2006 Sb.** – je v platnosti od 1.1.2007. „Hlavním záměrem nového stavebního zákona je vytvářet předpoklady pro výstavbu a udržitelný rozvoj území spočívající v harmonizaci podmínek hospodářského rozvoje, životního prostředí a sociální soudržnosti obyvatel v území.“
[27]

Dalšími důležitými zákony a právními předpisy pro oblast stavebnictví jsou:

- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, zabývající se uváděním výrobků na trh, posuzováním shody, vydáváním norem, státním zkušebnictvím a certifikací a zároveň stanovující technické požadavky na výrobky,

- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění zákonů č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí, a zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí,
- zákon o veřejných zakázkách,
- koncesní zákon,
- zákoník práce,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Ústředním správním úřadem ve věcech územního plánování a ve věcech stavebního řádu je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), které mj. vykonává státní dozor, sleduje a analyzuje významné vady ve výstavbě a monitoruje účinnost technických norem pro stavby.

1.2 Specifika marketingu ve stavebnictví

Jak již bylo v úvodu zmíněno, marketingové aktivity představují v současné době velmi důležitou součást jak výrobní, tak obchodní činnosti firmy. Pomáhají společnosti nejen dát o sobě vědět, získat image a vytvořit si určité postavení na trhu, ale dále i tuto tržní pozici rozvíjet, oslovovat a získávat nové zákazníky a udržovat si stávající zákaznickou základnu.

Nezbytnou a velmi důležitou aktivitou marketingového oddělení jak ve stavebnictví tak v ostatních odvětvích je bezesporu předvídání a monitoring aktuálních trendů na trhu a rychlá reakce na ně.

Na stavebním trhu je možné vyzorovat dva odlišné přístupy k marketingu:

- a) komerční – zde se jedná de facto o hromadnou výrobu (s ohledem na požadavky trhu), kdy podnik produkuje určité výrobky, které poté doporučuje pomocí promotion, podpory prodeje a celkové marketingové komunikace zákazníkovi,
- b) zakázkový – ve středu zájmu nestojí výrobek jako u komerčního marketingu, nýbrž zákazník, který si stanoví své požadavky a svá přání, jež se stavební firma snaží splnit.

Zakázkový marketing se praktikuje většinou na trhu realizace stavebních děl, tedy na primárním stavebním trhu, komerční marketing se vyskytuje spíše v průmyslu, distribuci a prodeji stavebnin, tedy na sekundárních stavebních trzích. Zatímco zakázkový marketing vykazuje celou řadu specifík a zvláštností, komerční marketing ve stavebnictví, který díky průmyslovému charakteru své výroby aplikuje i společnost Rigips, tyto odlišnosti nevykazuje. U společnosti Rigips se tedy jedná o klasický marketing aplikovatelný i na spotřebním trhu.

1.2.1 Analýza marketingového prostředí firmy

Management jakékoli společnosti by měl neustále monitorovat okolní prostředí, vyhodnocovat nové poznatky, reagovat na případné změny a implementovat nová zjištění v rámci celkového chodu firmy.

Analýza trhu

Stěžejní činností každého podniku je analyzovat trh, na kterém se pohybuje. Je zapotřebí analyzovat jak současnou poptávku, její vývoj a strukturu, tak nabídku (např. produkty objevující se na trhu, informace o konkurenci, atd.), odhalit trendy a identifikovat potřeby a přání zákazníků, se kterými je nutné udržovat dobré vztahy a nabízet jim produkty na bázi C-Q-T (cost-quality-time), resp. garantovat včasnou dodávku kvalitního produktu za dohodnutou cenu.

Mikro- a makroprostředí

Za účelem zisku potřebných informací je důležitý monitoring marketingového prostředí, jež lze rozdělit na tzv. mikroprostředí a makroprostředí. Na rozdíl od jednotek mikroprostředí, jež jsou víceméně ovlivnitelné podnikatelským subjektem, představují prvky makroprostředí firmou neovlivnitelné faktory, které udávají určité mantinely jejího chování na trhu.

Z hlediska stavebního trhu se jedná zejména o „celkový stav hospodářství, stav techniky a technologie, demografický vývoj, právní a legislativní rámec hospodářství včetně stavebnictví a o ekologii.“ [8; str.59] Dle mého názoru je ve stavebnictví nejdůležitějším článkem makroprostředí celkový stav národního hospodářství, neboť mezi stavebnictvím a národní ekonomikou existují velmi pevné vazby a tyto dvě oblasti se navzájem ovlivňují. Proto považuji za stěžejní bedlivě pozorovat národní hospodářství (zejména makroekonomické veličiny jako HDP, míru inflace a nezaměstnanosti, měnové kurzy, atd.) a prognózovat jeho vývoj. Významná je též adekvátní reakce na technologické změny na stavebním trhu. Bez realizace příslušných inovačních aktivit není možno udržet konkurenceschopnost firmy na příslušné úrovni a podnik je vytlačen z trhu jinými konkurenty. Subjekty působící na stavebním trhu musí mj. dodržovat určité ekologické normy a standardy, popř. zajistit atesty a certifikace pro své výrobky, v neposlední řadě pak i jejich recyklaci.

Do mikroprostředí společnosti patří jak samotný podnik, tak jeho dodavatelé, distribuční články, konkurence a zákazníci. Konkurence hraje jednu z nejvýznamnějších rolí, a proto se považuje za velmi přínosné, ba dokonce zásadní, analyzovat konkurenci detailněji. Dle [8] by měla tato analýza ve stavebnictví zahrnovat vlastnickou strukturu (ryze česká společnost nebo součást nadnárodního koncernu), územní pokrytí trhu distribučními články, marketingovou a hospodářskou

situaci podniku a jejich prognózy, stejně tak jako SWOT analýzu, cíle firmy a rozbor struktury zákaznické základny.

K analýze makroprostředí firmy lze použít například tzv. PEST metodu, zkoumající **politické**, **ekonomické**, **sociální** (demografické a kulturní faktory) a **technologické** klima společnosti.

Atraktivita odvětví

V rámci zkoumání marketingového prostředí je užitečné ohodnotit i atraktivitu odvětví, k čemuž nám poslouží např. Porterův model (tzv. Porter's Five). Michael Porter stanovil za hlavní determinanty atraktivity odvětví sílu dodavatelů a odběratelů, bariéry vstupu do odvětví, konkurenci a přítomnost substitutů. Musím však podotknout, že se jedná již o starší metodu, která má svá omezení.

SWOT analýza

Součástí analýzy marketingového prostředí, resp. situační analýzy, bývá často i tzv. SWOT analýza, která identifikuje životně důležité silné stránky (*strengths*) a významné slabé stránky (*weaknesses*) firmy společně s příležitostmi (*opportunities*) a hrozbami (*threats*), které v sobě skrývá okolní prostředí, a jejich vzájemné vazby.

1.2.2 Marketingový mix

Různé firmy následují různé podnikatelské koncepce (výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou koncepci či tzv. společenský marketing). Během svého vývoje dospěla firma Rigips ke zjištění, že její strategii vyhovuje z hlediska funkčnosti a efektivity nejlépe aplikace marketingové koncepce, jejímž hlavním principem je orientace na zákazníka, zjištění jeho potřeb a přání a jejich splnění vedoucí k naprostému uspokojení zákazníka. Mottem poměrně velkého množství firem se v poslední době stalo rčení „naš zákazník, náš pán“, neboť tyto společnosti si začaly ve velké míře uvědomovat, jak důležitá pro jejich prosperitu je spokojenost zákazníka.

Marketingová koncepce se do praxe převádí pomocí marketingových nástrojů, které představuje marketingový mix. Pod tímto pojmem, jehož autorem je Neil H. Borden, si většina z nás představí klasický model 4P (*product* - výrobek, *price* - cena,

place - místo, *promotion* – propagace a komunikace). Existují však i modely rozšířené - tzv. model 5P a model 7P. Model 5P zahrnuje kromě výše zmíněných 4P ještě jedno „pé“, a to *people* – lidi. Model 7P, jež je využíván zejména společnostmi zaměřujícími se na oblast služeb, dále přidává *processes* a *physical evidence*.

Jednotlivé složky marketingového mixu zabezpečují kontakt a komunikaci se zákazníkem a považuje se za velmi důležité tyto složky adekvátně a správně „namixovat“ (odtud marketingový mix). Jen vyvážený marketingový mix představuje kvalitní základ pro dobře prosperující firmu následující marketingovou koncepci, a tedy i pro Rigips.

Produkt

V rámci zkoumání marketingového mixu je bezesporu vhodná analýza výrobního portfolia, která se zajímá o počet výrobků, jejich ekonomickou efektivnost (ziskovost a obrat), jejich postavení na trhu a jeho vývoj, stáří jednotlivých výrobků (odvozujeme průměrné stáří portfolia), technickou úroveň a jejich funkci v rámci sortimentu, dále o náročnost na zdroje, ekologické důsledky, spokojenost zákazníků či teritoriální aspekty. V této souvislosti se též hovoří o konzistenci sortimentu, jež „vyjadřuje větší, či menší těsnost vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými řadami.“ [1; str.166]

K analýze výrobního portfolia použijí dvoukriteriální metodu BCG (Boston Consulting Group), která zohledňuje podíl výrobku na trhu a potenciál růstu tohoto trhu a rozděluje výrobky do čtyř známých kategorií (hvězdy, otazníky, dojně krávy a hladoví psi).

V rámci diagnostiky produkčního portfolia nesmíme však opomenout ani Paretův princip, jež říká, že zhruba 20% výrobků zabezpečuje až 80% příjmů a 80% produkce má jen minimální význam.

Inovace

Výrobní politika zahrnuje také politiku inovace výrobků a zavádění nových výrobků na trh. I přes rostoucí rizikovost a finanční náročnost inovací stoupá neustále jejich význam (zejména kvůli nasycenosti trhů či nepříznivým ekologickým důsledkům starších produktů). Inovace znamená život a prosperitu, neb podnik, který neinovuje, je již předem odsouzen k zániku.

Kvalita

Kvalita² produkce nabývá v současné době neustále na významu zejména díky přesycenosti trhů, četné konkurenci a informačním technologiím (především internetu). Zákazníci disponují velkým množstvím informací, mají stále náročnější požadavky a „bezvadnost“ považují již za samozřejmost. Proto je nutné, aby společnosti nabízely zákazníkům nejen bezvadné produkty, ale i něco navíc, čím by zákazníka překvapily a vytvářely tak pro něj přidanou hodnotu (např. již výše zmíněné inovace, či doprovodné služby, péči o zákazníka, atd.), což by vedlo k odlišení společnosti od konkurence a k potenciálnímu zisku.

Zatímco mezi obecné požadavky na kvalitu výrobku patří funkčnost, trvanlivost, spolehlivost, udržitelnost, opravitelnost, ovladatelnost, nezávadnost a estetická působivost, za obecné požadavky na kvalitu služby se považují spolehlivost, pružnost, vhodné prostředí, odborná způsobilost, vlídné zacházení a dostupnost.

Cena

Cena představuje velmi podstatný prvek marketingového mixu, protože se od ní odvíjí jak podnikové příjmy, tak podnikový zisk. Stanovení ceny produktů by se měla věnovat velmi vysoká pozornost. Určíme-li cenu příliš vysokou, hrozí nebezpečí, že u daného výrobku nenabude poptávka předpokládaných rozměrů a nedosáhneme tudíž požadovaného příjmu, resp. zisku. Na druhé straně, stanovíme-li cenu příliš nízkou, můžeme dospět k úplně stejným problémům. Pomocí ceny se dá také poměrně snadno manipulovat zákazníky a ovlivňovat je.

Stanovení ceny

Zatímco tvorba cen v zakázkovém stavebním marketingu vykazuje určitá specifika, ke stanovení cen v komerčním stavebním marketingu se používá víceméně tradičních metod (jako u jakýchkoli spotřebních výrobků):

1. nákladově orientované/přirážkové metody (náklady + zisk = cena),
2. poptávkově orientované metody (určení ceny na základě zákazníkem vnímané hodnoty zboží nebo na základě intenzity a cenové elasticity poptávky),

² Dle normy ISO 9000:2000 je kvalita stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků, přičemž za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti produktu, které mu existenčně patří

3. konkurenčně orientované metody (stanovení ceny na základě konkurence).

K těmto tradičním metodám snad mohu jen doplnit jednu netradiční, příležitostně využívanou metodu specifickou pro stavební trh, kterou je tzv. metoda cenových manipulací, jež „vychází z empirických znalostí a praktických potřeb při řešení konkrétních tržních cenových problémů. Cenové manipulace se využívají na stavebním trhu zejména při vstupu výrobce na nové trhy, udržení pozice na trhu či uvádění nových výrobků na trh.“ [8; str.150]

Musím však podotknout, že určená cena nezůstává po celý životní cyklus výrobku na stejné úrovni. Ceny výrobků mohou kolísat jak směrem nahoru, tak směrem dolů.

Distribuce a distribuční cesty

Distribuce, jedna ze čtyř složek marketingového mixu, „zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užit.“ [1; str.201]

Ve stavebnictví je distribuční proces velmi významný a „jeho cílem je, aby se výrobek dostal k zákazníkovi v požadovaném typu, kvalitě a v dohodnutém čase.“ [8; str.156]

Většina výrobců využívá pro distribuci svých produktů určitých mezičlánků, resp. sítě distribučních firem, které nejen že zabezpečí přesun zboží k dalšímu mezičlánku nebo již rovnou ke konečnému zákazníkovi, ale také podporují prodej, zprostředkují informace, zabezpečují kontakt se zákazníkem či s ním vytváří partnerství. „Sítě na trzích průmyslového zákazníka (B2B) jsou zaměřeny na výrobky, které jsou určeny jako suroviny, materiál a stroje pro další výrobní účely. Dodávky těchto výrobků jsou doprovázeny řadou dalších služeb jako např. instalace, zprovoznění, zaškolení obsluhy a konzultační činnost.“ [8; str.161]

Podle počtu mezičlánků daného distribučního řetězce posuzujeme pokrytí trhu, které dělíme na intenzivní (spousta prodejních míst), selektivní (omezené množství distributorů) a exkluzivní (malé množství výhradních distributorů v rámci vymezeného geografického území).

Správný výběr distribuční cesty by měl zabezpečit rychlý a ekonomicky efektivní přesun zboží, požadované pokrytí trhu a zároveň spokojenost zákazníka.

Součástí distribuční politiky podniku by měly být i související poskytované služby zákazníkům, které poukazují na úroveň firmy. Jedná se zejména o délku dodací lhůty; stupeň spolehlivosti, úplnosti a pohotovosti dodávky, dále o kvalitu dodávky a její minimální velikost.

Marketingová komunikace

Dle lit. [1; str.222] se pomocí propagace, či lépe řečeno marketingové komunikace, „zvyšuje informovanost spotřebitelů o nabídce, zvýrazňují se některé objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčují se zákazníci k přijetí výrobku, služby či ideje a upevňují se trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností.“ V komerčním stavebnictví je jejím cílem zajištění odbytu výrobků.

Marketingovou komunikaci přenášíme do praxe mj. pomocí tzv. komunikačního mixu, resp. jeho nástrojů, kterými jsou:

- osobní prodej,
- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (PR),
- direct marketing.

Ve stavebnictví se k těmto pěti zmíněným nástrojům přidává ještě nástroj šestý, a to expoziční aktivity. „Významnou úlohu ve zviditelnění stavební firmy hrají také referenční stavby,“ na jejichž realizaci se firma podílela. [8; str.169]

Vzhledem k faktu, že většina firem má finanční zdroje poměrně či značně omezené, je velmi podstatné, aby tyto omezené zdroje byly využity správně a efektivně, tzn. každá firma by si měla „namixovat“ dobře vyvážený komunikační mix, který jí umožní oslovit stanovené cílové segmenty a zapůsobit na ně.

Výzkum mezinárodní poradenské firmy PIMS, o kterém se zmiňuje Paul Smith ve své knize [9; str.20], přinesl pět velmi zajímavých poznatků týkajících se právě optimálního složení komunikačního mixu:

1. „Dobrá ziskovost závisí na mixu reklamy a propagace, nikoliv na celkové výši peněz vydané na marketing.“
2. Tržní podíl firmy závisí na výši investice do reklamy a propagace.

3. „Pořadí společnosti podle tržního podílu rozhoduje o optimálním složení mixu, tj. mezi reklamou a propagací. (Např. nejsilnější firma na trhu by měla na reklamu utratit 70 i více procent svého rozpočtu na marketing)“
4. „Reklamní kampaně dělejte na klesajícím trhu a propagaci na trhu rostoucím.“
5. „Když se trhy koncentrují, snižujte podíl výdajů na reklamu.“

Velmi významné je dále vytvoření tzv. integrované a intenzivní komunikace se zákazníkem. V tomto případě musí na sebe všechny nástroje jak komunikačního, tak marketingového mixu navazovat, doplňovat se a navzájem propojovat (např. uvést logo a webovou stránku na všech propagačních materiálech). Všechny komunikační nástroje by měly zákazníkovi sdělovat stejnou zprávu o image společnosti.

Následující část se bude věnovat popisu jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.

Osobní prodej

Osobní prodej představuje (jak již z názvu vyplývá) osobní způsob komunikace mezi prodejcem a odběratelem. Důraz je kladen na individuální přístup k zákazníkovi, zjišťování jeho potřeb a přání, jejich flexibilní uspokojení a vytvoření vzájemného obchodního partnerství.

Výhodou osobního prodeje může být pro výrobce určité zkrácení distribučního řetězce a zejména osobní kontakt s odběratelem, který bývá z hlediska uzavření obchodu mnohdy mnohem účinnější než ostatní formy propagace výrobků. Osobní prodej umožňuje přesvědčivě předvést výrobek a jeho funkce „tváří v tvář“.

Oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu však nepovažují osobní prodej na trhu stavebních hmot za příliš významný, a proto se o něm v praktické části zmíním jen velmi stručně.

Reklama

Proces reklamní komunikace začíná tím, že pověřená osoba ve firmě vytvoří na základě svých znalostí, vědomostí či informací získaných pomocí marketingového výzkumu určitou produktově nebo firemně zaměřenou zprávu, kterou hodlá oslovit zákazníka. K tomu, aby bylo sdělení přeneseno přesně tam, kam žádáme, a aby oslovilo požadovaný cílový trh, je nutné vybrat vhodný sdělovací prostředek neboli

médium. Pomocí zvoleného média se pak dané reklamní sdělení dostane přímo k cílovému objektu (zákazníkovi).

V oblasti médií se marketingovým manažerům nabízí spousta možností - televize, rozhlas, tisk (noviny a časopisy), billboardy, plakáty, automobily a v neposlední řadě internet - ne všechny se však pro stavební firmu hodí. Výrobci stavebních hmot a výrobků pro stavbu upřednostňují hlavně venkovní reklamu (např. na automobilech) a odborný tisk.

Internet

V současné době je díky velkému boomu informačních technologií velmi přínosné umístění reklamy na internetu a vytvoření podnikové webové stránky. Toto fenomenální médium, kterým internet bezesporu je, umožňuje podniku využít hned několik forem reklamy. Nejfrekventovanější formou jsou tzv. bannery (reklamní proužky). Jako další možnosti prezentace firmy na internetu se nabízí: reklamní email (zasílání nabídek, informací o novinkách či newsletterů), placené umístění firmy na předních pozicích při vyhledávání určitým vyhledávačem (zde se jedná o tzv. search engine marketing), interstitials (reklama, která se zobrazí uživateli na webové stránce ještě před jejím samotným načtením) nebo pop-up (tato reklama se automaticky zobrazí při příchodu na určitou internetovou stránku).

Vytvoření vlastních internetových stránek je ve věku informačních technologií víceméně nutností. Tyto webové stránky musí být uživatelsky příjemné, logicky uspořádané a konzistentní z hlediska designu. Firemní stránky podávají uživateli informace o firmě, jejích produktech a mohou zákazníkovi nabízet i možnost online nákupu (tzv. e-commerce).

Kromě výše zmíněných médií existují i jiné relativně vlivné sdělovací prostředky. Jedná se např. o spořiče obrazovek, počítačové hry nebo o reklamy umístěné na teletextu, nákupních košících, podložkách pod myš, mantinelech stadionů či na ledové ploše. Vcelku novým, ale z hlediska legislativy problematickým trendem se stal nedávno také tzv. *product placement*, tedy umísťování reálných produktů či log do filmů, seriálů a videoher za účelem reklamy. Paul Smith zmiňuje ve své knize [9; str.254] jako další netradiční způsoby reklamy tzv. inforeklamu (dlouhá TV reklama) a úzce zaměřené televizní vysílání.

Podpora prodeje

Zatímco za účelem motivace vlastních prodejních týmů nabízí vedení společnosti většinou určité benefity, bonusy, vzdělávací kurzy či finanční a materiální odměny, pro aktivní a dobře fungující distribuční články řetězce bývají k dispozici pro tyto účely většinou:

- výstavní zařízení (POS, POP, atd.) a modely,
- setkání s výrobcí,
- školení a semináře,
- reklamní materiál,
- speciální nabídky a finanční příspěvky,
- prodejní soutěže (např. odměna při dosažení stanovené výše prodejů),
- dárky nebo zboží zdarma.

Dle Paula Smithe se firmy pomocí podpory prodeje snaží zejména zvýšit tržby, najít nové a lukrativní druhy zboží či služeb, nabídnout rozsáhlý sortiment zboží maloobchodům, prodat přebytečné zásoby, vytvořit databázi zákazníků, zastavit konkurenci nebo s ní srovnat krok.

Je však nutné brát v úvahu fakt, že většina krátkodobých stimulů sice může na určitou dobu zvýšit prodej, nezajistí ale dlouhodobý účinek či věrnost zákazníka. K tomu je zapotřebí důmyslnějších metod, ke kterým se v průběhu práce ještě dostaneme.

Public Relations (PR)

Jedinou možností, jak si může firma zajistit pozitivní publicitu, je produkce kvalitních výrobků, udržování čestných vztahů se zákazníky, poskytování široké škály doprovodných služeb a praktikování „corporate social responsibility“ (sociální zodpovědnosti), resp. etického jednání vůči společnosti a životnímu prostředí.

Cílem PR je vytvořit pozitivní obraz společnosti na poli veřejnosti, jenž povede k důvěře ke společnosti, jejímu zviditelnění a nepřímo podpoří prodej jejích produktů.

Dle publikace [1; str.236] lze dobré vztahy s veřejností podporovat pomocí:

- zpráv předávaných přímo médiím (tzv. tiskových zpráv),
- tiskových konferencí a vztahů s tiskem,
- organizování zvláštních akcí (special events, event marketing),

- vydávání podnikových publikací a firemní literatury (výroční zprávy, podnikový časopis a noviny, aj.),
- sponzoringu a lobbování.

Předností PR je nulová nákladovost a fakt, že zprávy zprostředkované veřejnosti tímto způsobem mají věrohodnější charakter. Handicapem je však skutečnost, že mnohdy podnik nemůže obsah těchto zpráv ovlivňovat, a právě touto cestou může přijít k újmě pomocí negativní publicity.

Direct marketing

Direct marketing umožňuje firmě mj. vytvořit databázi zákazníků, oslovit konkrétní cílové trhy/tržní segmenty a kontaktovat samostatně jednotlivé zákazníky. Mezi nástroje přímého marketingu obecně řadíme:

- přímou poštu,
- nakupování pomocí internetu,
- reklamní letáky a nabídky do schránek, přílohy v novinách a časopisech, atd.,
- poslední dobou také spam (nevyžádanou reklamní poštu distribuovanou do emailových schránek).

Předpokládám, že v oblasti stavebnictví hrají nejvýznamnější roli reklamní nabídky a přílohy v novinách a odborných časopisech či emailová sdělení odborné veřejnosti.

Expoziční činnost

Výstavy jsou celkem významným komunikačním nástrojem, neboť na jednom místě se v určitý čas sejdou výrobci, distributoři a koneční uživatelé, kteří se zajímají o konkrétní oblast výrobků. Výrobci se zde srovnávají s konkurencí, zákazníci a distributoři zde sbírají informace o produktech a cenách a tím se jim nabízí unikátní možnost porovnání jednotlivých přítomných výrobců mezi sebou.

Účast na výstavách je ve stavebnictví a celkově v oblasti B2B poměrně zásadní, ale většinou též velmi nákladnou a náročnou záležitostí. Samotná účast na výstavě nic neřeší, avšak je velmi důležité se zde dobře předvést, odpoutat pozornost od konkurence a prezentovat svou firmu a své produkty v tom nejlepším světle.

Věrnostní program

Jak již bylo výše zmíněno, pouhé uspokojení potřeby není v dnešním světě plném konkurence dostačující, zákazníka je třeba nejen uspokojit, ale přímo nadchnout. Jen „navýsost“ spokojený zákazník se vrátí, nebude hledat jiná řešení svého problému v oblasti konkurence a naskýtá se možnost, že se stane věrným a loajálním zákazníkem. „Zákazníková věrnost a loajálnost jde ruku v ruce se ziskem“ [4; str.38], a proto vymýšlí řada organizací různé věrnostní programy, pomocí kterých se snaží udržet si zákazníka dlouhodobě. Neb právě věrný zákazník je zárukou konstantních příjmů, návratnosti investic a úsporou marketingových nákladů pro firmu.

Praví obchodníci tedy vedle kvalitních produktů nabízí spotřebiteli i doplňkové služby jako je možnost úpravy zboží dle potřeb a přání zákazníka (customizace), balení výrobků (igelitové/papírové nákupní tašky) či dárků, vhodná otevírací doba, nákupní vozíky (tendence zvětšování objemu vozíků za účelem vytvoření prostoru pro větší nákup), bezplatná dodávková služba až do domu, nákup po telefonu či internetu, příjemné posezení a občerstvení v areálu prodejny (obchodník se snaží zdržet zákazníka ve svých prostorách co nejdéle a navodit příjemnou náladu a atmosféru, k tomu může využít např. relaxační hudby nebo uklidňující vůně), parkování přímo u objektu, dárkové poukázky, možnost platby kreditní kartou, možnost nákupu na úvěr či různé množstevní a věrnostní slevy a programy.

Musím však podotknout, že možnosti doprovodných služeb jsou na trhu stavebních hmot omezené.

1.2.3 Orientace na zákazníka

Již dříve zmíněná specifika vztahující se ke stavebnictví uvádí, že v tomto oboru je více než v jiných odvětvích nutné klást větší důraz na zákazníka. Tuto hypotézu potvrzuje i společnost Rigips, jež se na zákazníka významně zaměřuje a možnost svého dalšího rozvoje spatřuje právě v aktivitách orientujících se na něho. Otázkou však zůstává, na které zákazníky je výhodné se zaměřit.

Prioritou veškerého podnikání všech organizací na světě jsou bezesporu zákazníci. Právě ti přináší do společnosti peníze, nepostradatelné pro její existenci a tvorbu zisku. Ve světě globální konkurence je však stále těžší nového zákazníka

získat. Ještě náročnější úlohou však pro společnost je si zákazníka udržet. Výzkumy dokazují, že získat nového zákazníka je pro firmu 5-7krát pracnější a 10-15krát dražší než udržet si zákazníka stávajícího. Z těchto důvodů musí tedy každá firma dělat vše pro to, aby nejen získala nové zákazníky, ale hlavně aby si udržela zákazníky stávající. Hlavní důvody ztráty zákazníka udává tabulka níže.

Důvod ztráty zákazníka	Četnost (v %)
Nedostatek zájmu ze strany dodavatele	68
Nevyřizování stížností/reklamací	14
Obecně nižší ceny jinde	9
Specifická konkurenční nabídka	5
Změna sídla zákazníka	3
Smrt	1

Tabulka 1-2 Důvody ztráty zákazníka (zdroj: [2; str.346])

Je zapotřebí, aby společnost budovala dobré vztahy a vytvářela vzájemně prospěšná partnerství se svými zákazníky. Vhodné nástroje pro vybudování pevného a dlouhodobého vztahu se zákazníkem představují např. „vítací cykly (dopisy na uvítanou, nabídky pro nové členy), up-selling (snaha povýšit zákazníka do skupin vyšší kvality), cross-selling (prodej i jiných výrobků či služeb)“ [9; str.299] a věrnostní program.

Není sporu o tom, že zákaznická základna představuje pro společnost vždy velmi hodnotné a důležité aktivum, resp. významnou konkurenční výhodu. Určujeme-li ovšem hodnotu jednotlivých vztahů se zákazníky, dospějeme k poznatku, že ne všichni zákazníci jsou pro společnost stejně významní. Většinou lze zákaznickou základnu rozdělit do tří skupin:

1. významní zákazníci společnosti, jež je potřeba si chránit před konkurencí,
2. zákazníci s potenciálem rozvoje, ze kterých se mohou časem stát významní zákazníci,
3. neziskoví a nevýznamní zákazníci (u této skupiny je nutná radikální změna či přímo ukončení vztahu s nimi).

Ken Burnett radí: „Musíte vědět, kteří zákazníci jsou ziskoví, a musíte si je udržet – to je základem dosažení dobrého hospodářského výsledku. Rentabilní zákazníci se v průběhu času stávají ještě rentabilnějšími. Nerentabilní zákazníci

budou odčerpávat zisky z vašeho hospodářského výsledku tak dlouho, pokud budou vašimi zákazníky.“ [2; str.169]

Prvním důležitým krokem tedy je poznat a analyzovat své zákazníky (kdo je zákazníkem, jaké jsou jeho požadavky, přání a potřeby a pomocí výrobků/služeb tyto potřeby uspokojit a vybudovat kvalitní vztah mezi zákazníkem a společností), druhým krokem pak je zhodnotit své zákazníky z hlediska různých kritérií. Velmi rozšířenou chybou je, že firmy hodnotí své zákazníky a hodnotu vztahů s nimi pouze na základě tržeb.

Vzhledem k faktu, že se analyzovaná firma Rigips pohybuje na trhu B2B, uvádím kritéria Kena Burnetta, jež jsou aplikovatelná především na tuto oblast. Atraktivitu zákazníka ovlivňuje jeho potenciál z hlediska tržeb (*Ak1*), jeho potenciál z hlediska marže (*Ak2*), dlouhodobost dodávek (*Ak3*), trend růstu podnikání (*Ak4*), pravděpodobnost rozšíření obchodu (*Ak5*), potenciální zvýšení absolutního podílu na podnikání (*Ak6*), pozice/pověst na trhu (*Ak7*), finanční pozice (*Ak8*), přístup k dodavatelům (*Ak9*), logistika (*Ak10*), potřeba podpory ze strany dodavatele (zejména časové nároky) (*Ak11*) a působnost (*Ak12*); na kvalitu vztahů se zákazníkem má vliv současný podíl firmy na podnikání zákazníka (*Bk1*), podíl firmy v poměru k podílu hlavního konkurenta (*Bk2*), trend vývoje podílu firmy za poslední tři roky (*Bk3*), do jaké míry je zákazník vázán na produkt firmy (*Bk4*), jak zákazník vnímá technickou úroveň firmy (*Bk5*), jak zákazník vnímá firmou poskytované služby (*Bk6*), jak zákazník vnímá konkurenceschopnost cen stanovených firmou (*Bk7*), jak dlouho již trvají vztahy s tímto zákazníkem (*Bk8*), šířka a úroveň kontaktů (*Bk9*) a postoj zákazníka k firmě (*Bk10*).

Pomocí souboru Burnettových kritérií odvodíme indikátory atraktivity zákazníka a hodnoty vztahu s ním. Za účelem vytvoření těchto indikátorů je zapotřebí stanovit váhy jednotlivých kritérií. Zde se nabízí celá řada postupů (viz [2; str.75]):

- jednotlivým kritériím se přiřadí důležitost individuálně, z určité dohodnuté škály, např. 1 – 5,
- váhy se rozdělí mezi daných pět kritérií tak, že jejich celkový součet bude činit např. 50,
- jednotlivá kritéria se seřadí do posloupnosti za použití párových porovnání.

Použijeme-li např. druhý postup, dospějeme k následujícímu:

a) atraktivita zákazníka

Kritérium	Váha (součet 50)
Potenciál z hlediska tržeb (Ak1)	7
Potenciál z hlediska marže (Ak2)	6
Dlouhodobost dodávek (Ak3)	4
Trend růstu podnikání (Ak4)	3
Pravděpodobnost rozšíření obchodu (Ak5)	4
Potenciální zvýšení absolutního podílu na podnikání (Ak6)	4
Pozice/pověst na trhu (Ak7)	2
Finanční pozice (Ak8)	5
Přístup k dodavatelům (Ak9)	3
Logistika (Ak10)	5
Potřeba podpory ze strany dodavatele (Ak11)	4
Působnost (Ak12)	3

Tabulka 1-3 Kritéria atraktivity zákazníka a jejich váhy (zpracováno autorkou podle [2])

Pozn.: Stanovení výše uvedených vah je subjektivní. Pro objektivnější stanovení vah je zapotřebí, aby tyto váhy určila skupina různých odborníků ve firmě.

b) hodnota vztahu

Kritérium	Váha (součet 50)
Současný podíl firmy na podnikání zákazníka (Bk1)	9
Podíl firmy v poměru k podílu hlavního konkurenta (Bk2)	6
Trend vývoje podílu firmy za poslední tři roky (Bk3)	4
Do jaké míry je zákazník vázán na produkt firmy (Bk4)	2
Jak zákazník vnímá technickou úroveň firmy (Bk5)	6
Jak zákazník vnímá firmou poskytované služby (Bk6)	6
Jak zákazník vnímá konkurenceschopnost cen stanovených firmou (Bk7)	4
Jak dlouho již trvají vztahy s tímto zákazníkem (Bk8)	4
Šířka a úroveň kontaktů (Bk9)	5
Postoj zákazníka k firmě (Bk10)	4

Tabulka 1-4 Kritéria hodnoty vztahu a jejich váhy (zpracováno autorkou podle [2])

Pozn.: Stanovení výše uvedených vah je subjektivní. Pro objektivnější stanovení vah je zapotřebí, aby tyto váhy určila skupina různých odborníků ve firmě.

Dále je nutné ohodnotit jednotlivé zákazníky v jednotlivých kritériích, v rozmezí hodnot 0–4, přičemž hodnocení 4 představuje ideální parametr kritéria. U každého kritéria však musíme jasně vymezit, co jednotlivé hodnoty znamenají. Např. jedná-li se o současný podíl firmy na podnikání zákazníka, lze hodnoty stanovit následovně: 0 = žádný, 1 = méně než 25%, 2 = 25 – 50%, 3 = 50 – 75%, 4 = více než 75%.

Hodnoty, kterých zákazník z hlediska určitých kritérií dosahuje, vynásobíme příslušnými vahami kritérií, sečteme je a získáme tak bodové ohodnocení atraktivity zákazníka a vztahu se zákazníkem. Přičemž platí, že čím více bodů daný zákazník, resp. vztah vykazuje, tím je kvalitnější a pro firmu hodnotnější. Maximální počet bodů, jenž může zákazník získat, je zde $200 + 200 = 400$ (max. 200 bodů za atraktivitu zákazníka /v tomto případě se jedná o velmi atraktivního zákazníka/ plus max. 200 bodů za hodnotu vztahu /v tomto případě se jedná o ideální vztah/). Shrneme-li výše uvedené poznatky a postup, dospějeme k následujícímu indikátoru hodnoty zákazníka a vztahu s ním:

$$\begin{aligned} \text{Atraktivita zákazníka (AZ)} &= Ak1 \times 7 + Ak2 \times 6 + Ak3 \times 4 + Ak4 \times 3 + Ak5 \times 4 \\ &+ Ak6 \times 4 + Ak7 \times 2 + Ak8 \times 5 + Ak9 \times 3 + Ak10 \times 5 + Ak11 \times 4 + Ak12 \times 3 \\ &+ \\ \text{Hodnota vztahu (HV)} &= Bk1 \times 9 + Bk2 \times 6 + Bk3 \times 4 + Bk4 \times 2 + Bk5 \times 6 + Bk6 \\ &\times 6 + Bk7 \times 4 + Bk8 \times 4 + Bk9 \times 5 + Bk10 \times 4 \end{aligned}$$

obecně pak

$$\begin{aligned} \text{AZ} &= Ak1 \times Av1 + Ak2 \times Av2 + \dots + Ak12 \times Av12 \\ &+ \\ \text{HV} &= Bk1 \times Bv1 + Bk2 \times Bv2 + \dots + Bk10 \times Bv10 \end{aligned}$$

kde Akn/Bkn je hodnota dosažená z hlediska daného kritéria, Avn/Bvn je příslušná váha tohoto kritéria.

Pomocí tohoto indikátoru může firma lépe určit své klíčové zákazníky a zároveň zvolit strategii, jak se k danému zákazníkovi bude chovat, resp. jak moc ho bude hýčkat a chránit před konkurencí, zda bude vztah dále rozvíjet, či bude-li lukrativnější se se zákazníkem rozloučit.

2 Charakteristika firmy a její pozice na trhu

V první části následující kapitoly se budu věnovat základnímu popisu společnosti Rigips a její podnikatelské činnosti, v druhé, navazující části pak analyzuji marketingové prostředí této firmy a její postavení na trhu.

2.1 Společnost Rigips, s. r. o.

Rigips, s. r. o. (dále jen Rigips) je jakožto dceřiná společnost firmy BPB součástí nadnárodního koncernu Saint-Gobain (S-G), jedné ze 100 největších průmyslových korporací na světě.

Saint-Gobain

Společnost Saint-Gobain se specializuje na zpracování surovin (skla, keramiky, plastů, litiny, atd.) a jejich přeměnu na výrobky použitelné v každodenním životě.

Historické kořeny firmy S-G sahají do 17. století do Francie, odkud se společnost pomalu rozrůstala do okolních států, a nejen tam. V současné době působí Saint-Gobain ve více než 50 zemích světa, přičemž pod ní spadá přibližně 1 200 společností, ve kterých zaměstnává více než 200 000 lidí sedmdesáti národností. Může se pochlubit světovým prvenstvím v produkci a distribuci sádrokartonu, sádrových omítek a izolačních materiálů.

V roce 2005 proběhla akvizice firmy BPB nadnárodní korporací S-G, a tak se Rigips (dcera BPB) stala „vnučkou“ Saint-Gobain.

BPB (British Plaster Board)

Vznik této firmy se datuje do Velké Británie roku 1917. Po 35 letech existence vstupuje BPB na francouzský, italský a švýcarský trh, odkud po několika dalších letech expanduje do Severní Ameriky, Skandinávie, Holandska, Belgie a Německa. V 80. letech rozšiřuje své pole působnosti na Dálný Východ, resp. do Indie a jižní Asie, a v roce 1991 proniká i na český trh, kde zakládá společnost s ručením omezeným Rigips. O devět let později se BPB proměňuje v evropského lídra ve výrobě EPS (polystyrenu), v roce 2002 přidává světový primát v produkci

sádrokartonu, přičemž statistiky ukazují, že každá pátá prodaná sádrokartonová deska na světě pochází z dílny BPB.

Rigips, s. r. o.

Jak již bylo výše zmíněno, firma Rigips byla založena v roce 1991 britskou společností BPB. Firma Rigips (sídlem Dolnopočernická 272/96, Praha 10 – Malešice) se zaměřuje na stavebnictví a dle OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností) tudíž patří do skupiny F (stavebnictví).

Stěžejní činností Rigips, s. r. o. je výroba a distribuce systémů suché vnitřní výstavby, polystyrenových izolací, sádrových omítek a malířských stěrek Rimano.

Datum zápisu:	12.listopadu 1991
Obchodní firma:	RIGIPS a.s. Zapsáno: 12.listopadu 1991 Vymazáno: 19.ledna 1998 Rigips, a.s. Zapsáno: 19.ledna 1998 Vymazáno: 7.října 2003 Rigips, s.r.o. Zapsáno: 7.října 2003
Sídlo:	Praha 10, Počernická 272/96, PSČ 108 03 Zapsáno: 12.června 2002
Identifikační číslo:	411 93 954 Zapsáno: 12.listopadu 1991
Právní forma:	Akciová společnost Společnost s ručením omezeným

Tabulka 2-1 Výpis z obchodního rejstříku (zpracováno autorkou podle [16])

Během 16 let své dosavadní existence si firma vytvořila stabilní postavení a zaujala jednu z předních pozic na neustále rostoucím trhu se stavebním materiálem a vybudovala tři výrobní závody, které disponují cca 230 pracovními místy. Jedná se o závody:

- v Horních Počaplech na Mělnicku (výroba sádrokartonových desek),
- v České Skalici (výroba polystyrénových desek),
- v Českém Brodě (výroba polystyrénových desek).

Zatímco první sádrokartonová deska (dále bude používána zkratka SDK) byla vyrobena již v květnu 1999 v Horních Počaplech, výroba desek polystyrenových (dále bude používána zkratka EPS) se přidává až v letech 2001-2002.

Ve všech těchto závodech produkuje Rigips vysoce kvalitní výrobky světové úrovně, při jejichž výrobě využívá know-how společnosti Saint-Gobain a klade velký důraz na bezpečnost práce. Výrobní závody i jejich produkty splňují přísné ekologické normy a samotné osvědčení od ekologicky zaměřené organizace EKO-KOM dokládá, že Rigips neznečišťuje a nezatěžuje životní prostředí. Kromě osvědčení od EKO-KOMu disponuje Rigips od roku 2006 i certifikátem jakosti dle EN ISO 9001: 2000, který vypovídá o zavedení managementu jakosti v podniku. V této souvislosti můžeme zmínit i udělení ceny Fair Bydlení serverem Bydleni.cz v prosinci 2006, kdy byla firma oceněna za kvalitní a korektní informační podporu zákazníků před vlastním nákupem a za využití marketingových a reklamních aktivit pro kultivaci oboru, ve kterém působí. [13]

Rigips je členem hned několika profesních sdružení – Cechu sádrokartonářů ČR, Cechu pro zateplování budov, Cechu malířů a lakýrníků ČR, Sdružení EPS ČR a Sdružení výrobců sádrokartonových desek v ČR. Tato členství v sobě skrývají značné výhody, např. zviditelnění firmy Rigips na trhu, propagaci materiálů používaných společnostmi Rigips (sádrokarton, polystyren, atd.), možnost kontaktů s dodavateli a odběrateli produkce, lobbying či zisk informací z oboru stavebnictví.

Jakožto součást společnosti BPB a Saint-Gobain sdílí Rigips vizi, poslání i hodnoty své mateřské společnosti, které uvádí na svých webových stránkách:

Vize:

„Naším cílem je stát se preferovanou volbou stavebních systémů interiérů, které poskytují inovační konstrukční řešení.“ [13]

Poslání:

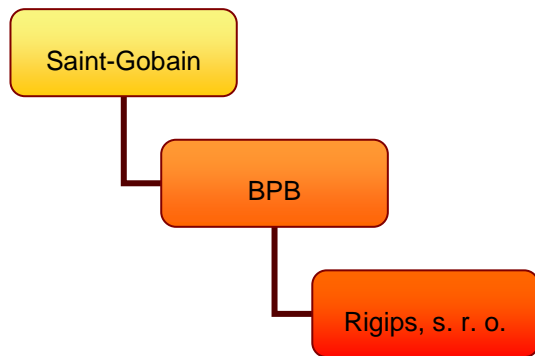
„Tým Rigips je zavázán dodávat zákazníkům prvotřídní řešení efektivními procesy. Tímto způsobem budeme vytvářet hodnoty pro naše akcionáře, vlastníky a jednat jako zodpovědný člen naší komunity – lokálně, národně i globálně.“ [13]

Hodnoty společnosti:

- Absolutní závazek bezpečnosti
- Silné zaměření na zákazníka
- Respektování životního prostředí
- Otevřenost, důvěra a integrita

- Soustavné zdokonalování
- Týmová práce s delegovanými pravomocemi
- Postup prostřednictvím lidí
- Zodpovědnost za naše činy

Hierarchie společností



Obrázek 2-1 Hierarchie společností (zpracováno autorkou)

2.1.1 Organizační struktura společnosti

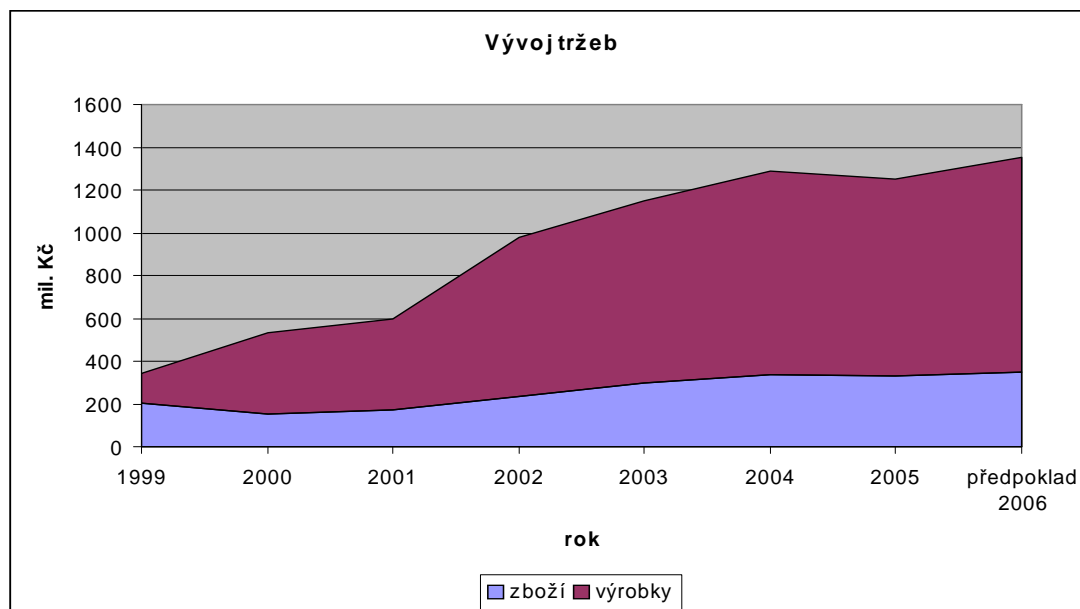
V čele společnosti Rigips stojí ředitel, který je přímým nadřízeným šesti divizí:

- personálního oddělení,
- obchodního a marketingového oddělení (marketing spadá pod obchodní divizi, přičemž obchodní ředitel je přímým nadřízeným marketingové ředitelky),
- finančního oddělení,
- divize EPS (polystyrenu), pod kterou spadají oba výrobní závody na EPS v České Skalici a Českém Brodě,
- ředitele výrobního závodu na SDK v Horních Počaplech,
- oddělení odpovědného za kvalitu (starajícího se o záležitosti spojené s normou ISO).

Schéma organizační struktury společnosti viz příloha č.1.

2.1.2 Ekonomická situace

Vývoj tržeb společnosti Rigips má od roku 1999, kdy firma zahájila výrobu, rostoucí tendenci. Výjimkou je pouze rok 2005, kdy tržby klesly díky nižším prodejním cenám a posilující koruně pod úroveň roku 2004.



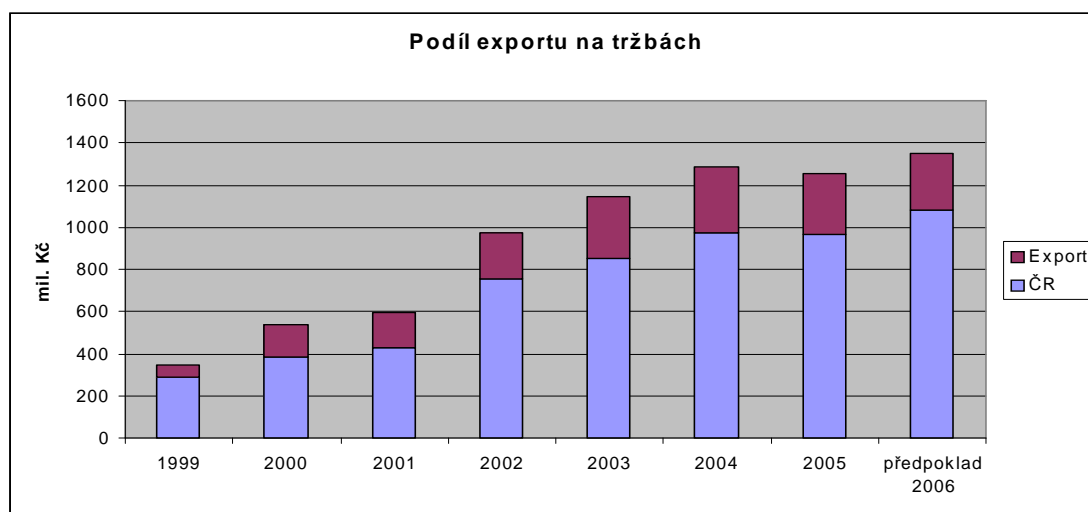
Graf 2-1 Vývoj tržeb společnosti Rigips (zdroj: [13])

Období	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nakupované zboží	202	154	174	237	296	335	329	350
Vlastní výroba	144	381	421	738	852	951	924	1000
Meziroční změna tržeb za vlastní výrobky (%)		165%	10%	75%	15%	12%	-3%	8%
Tržby celkem	346	535	595	975	1148	1286	1253	1350
Meziroční změna celkových tržeb (%)		55%	11%	64%	18%	12%	-3%	8%
Podíl vlastních výrobků na tržbách	42%	71%	71%	76%	74%	74%	74%	74%

Tabulka 2-2 Vývoj tržeb společnosti Rigips (zdroj: [13])

2.1.3 Zahraničně obchodní činnost

I přestože se Rigips orientuje spíše na tuzemský trh, pohyboval se podíl exportu na tržbách v letech 1999 - 2005 v rozsahu 20 – 28%. V roce 2006 činil podíl exportu na tržbách jen 17%. Nižší podíl exportu na celkových tržbách je zapříčiněn rychlým růstem stavebnictví v ČR. „Přednostně byla uspokojována poptávka českých zákazníků, kteří mají pro Rigips prioritu a z toho důvodu jsme byli nuceni omezit export“, řekl o situaci finanční ředitel společnosti.



Graf 2-2 Podíl exportu na tržbách (zdroj: [13])

Období	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ČR	291	383	428	757	853	975	966	1120
Export	55	152	167	218	295	311	287	230
Export %	16%	28%	28%	22%	26%	24%	23%	17%

Tabulka 2-3 Podíl exportu na tržbách (zdroj: [13])

V období 1999 – 2002 vyvážela společnost Rigips své výrobky do zemí východní i západní Evropy, od roku 2002 se však export orientuje pouze na země střední a jihovýchodní Evropy (např. v roce 2006 tvořilo Maďarsko 52%, Slovensko 39%, Rumunsko 5% a Bulharsko 4% celkového exportu firmy Rigips). V rámci zahraničně obchodní činnosti firmy si nachází své místo i import z Velké Británie, Francie, Dánska, Španělska, Německa, Rakouska či Slovenska.

Období	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rakousko	13%	5%	16%	6%	1%	0%	0%	0%
Polsko	47%	13%	1%	0%	2%	1%	2%	0%
Rumunsko	38%	51%	43%	18%	34%	38%	26%	5%
Maďarsko		31%	31%	33%	24%	24%	28%	52%
Slovensko			5%	30%	28%	27%	37%	39%
Velká Británie				5%	4%	0%	0%	0%
Francie				7%	0%	0%	0%	0%
Bulharsko					6%	8%	6%	4%
ostatní	2%	0%	4%	1%	1%	2%	1%	0%

Tabulka 2-4 Podíl jednotlivých států na celkovém exportu (zdroj: [13])

2.1.4 Strategické a marketingové cíle a strategie

Marketingové cíle společnosti Rigips vychází ze tří strategických cílů společnosti BPB:

1. být vůdcem trhu v inovacích,
2. udržet a posílit vedoucí postavení v prodeji systémů suché výstavby a polystyrénových izolací,
3. uvést na trh sádrové omítky Rimano a získat vedoucí pozice v segmentu ručně aplikovaných sádrových omítek.

Realizace těchto cílů by měla proběhnout v časovém rozmezí let 2006 – 2011. Strategický pětiletý plán, který by měl vést k naplnění výše stanovených cílů, je rozpracován do konkrétnějších taktických plánů a ty dále do detailnějších operativních plánů.

První dva výše zmíněné cíle se zaměřují spíše na služby poskytované zákazníkům (inovační řešení, neustále nové a dokonalejší produkty, informační a technická podpora, prvotřídní servis a technická literatura), třetí cíl se soustřeďuje jednoznačně na nový výrobek.

Co se týče marketingové strategie, přistupuje Rigips k trhu na základě cíleného diferencovaného marketingu, neboť právě tato forma stavebnímu trhu nejvíce vyhovuje.

2.1.5 Plány do budoucna

Firma Rigips plánuje zavedení nové blokové formy na výrobu EPS desek v závodě v České Skalici, rozšíření svých výrobních kapacit o závod na výrobu EPS (pěnového polystyrenu) a vybudování nového logistického centra na Moravě, v obci Lipník nad Bečvou.

Instalací blokové formy ve výrobním závodě v České Skalici vzroste produkce polystyrenových desek v tomto podniku až o 100%.

Nový závod zvýší produkci EPS firmy Rigips o cca 35%, což by mělo pokrýt zvýšenou poptávku po EPS na Moravě. Cílem a zároveň úkolem nového logistického centra je jednoznačně zrychlení dodávek, a to jak v České republice (na Moravě) tak na Slovensko.

2.1.6 Výrobní materiály

Mezi základní používané materiály společnosti Rigips patří sádra a polystyren. V této kapitole zmíním historii, základní charakteristiky a využití těchto materiálů.

Sádra

Historie sádry se datuje až do dob antiky, kdy staří Řekové a Římané používali tento sněhobílý materiál při stavbě svých paláců a chrámů.

Se sádrou se v životě setká snad každý, a proto je všeobecně známo, že ze sádrového prášku (, který vznikne rozdrčením sádrovce,) smíchaného s vodou vznikne kašovitá hmota, která za přístupu vzduchu ztvrdne a stane se pevným, avšak poměrně křehkým materiálem. Právě tohoto procesu vzniku sádrové hmoty využil poprvé roku 1888 Američan Augustine Sacket při výrobě pevné desky k obkládání stěn a stropů – sádrokartonové desky.

Zatímco v USA již slavili 50 let používání sádrokartonové desky, její užití v Evropě bylo dosud „v plenkách“. Evropané zaujímali vůči sádrokartonovým deskám poměrně skeptický postoj a trvalo několik let než se deska na evropském trhu prosadila. Od 70.let 19.století nabývají sádrokartonové desky na významu, neboť si lidé uvědomují jejich cenné tepelně izolační schopnosti a jejich vliv na úsporu energie.

Na druhé straně ale vystupují do popředí i otázky týkající se vlivu sádrokartonových desek na zdraví člověka a životní prostředí (odpady, recyklace, výpary, atd.).

Sádrovec, jenž vzniká jako vedlejší produkt při odsiřování elektráren, získává Rigips od energetické společnosti ČEZ, jediného velkého dodavatele tohoto materiálu na trhu.

Polystyren

Dalším materiálem, který Rigips využívá při své výrobní činnosti, je pěnový polystyren (EPS), jenž poprvé spatřil světlo světa v roce 1949 v německém chemickém závodě BASF. Pěnový polystyren tvoří bílé kuličky „nafouknuté“ lehkým uhlovodíkem.

Polystyren vzniká polymerací styrenu, má dobré izolační vlastnosti a je poměrně odolný vůči určitým chemickým látkám. Jeho úhlavním nepřítelem je však vyšší teplota (odolný max. do 100°C).

Z polystyrenu se vyrábí polystyrenové desky, které se využívají (díky svým tepelně a zvukově izolačním schopnostem, minimální nasákavosti, tvarové stabilitě, ekologické nezávadnosti, snadné úpravě a bezpečnosti) zejména ve stavebnictví.

Surovinu pro výrobu polystyrenu, kopolen, odebírá Rigips od rafinérské společnosti Kaučuk Kralupy, která je též jediným velkým dodavatelem této suroviny na trhu. Kaučuk Kralupy se však potýká s nízkou kapacitou výroby, a proto musí firmy zabývající se výrobou polystyrenu o tuto surovinu na trhu přímo bojovat.

2.2 Analýza marketingového prostředí

Žádná firma na světě nerealizuje svou činnost ve vakuu, tedy v inertním prostředí, jež by neovlivňovalo její fungování. Jako každá společnost se i Rigips pohybuje na určitém trhu, který je ovlivňován okolními veličinami, a společně s nimi vytváří podmínky pro aktivity firmy.

2.2.1 Analýza trhu

Stavební trh, na kterém se pohybuje i analyzovaná firma Rigips, se dle [8; str.56] skládá z několika subtrhů, jež je nutné z hlediska přístupu k marketingu zásadně odlišovat. Patří sem:

- trh realizace stavebních děl,
- trh stavebních hmot a technologických celků,
- trh stavebního servisu,
- trh nemovitostí.

Základem celého systému je trh realizace stavebních děl, který je podporován trhem stavebních hmot a technologických celků a trhem stavebního servisu.

„Na trhu stavebních hmot nabízejí výrobci těchto hmot svoje výrobky, přičemž působí na všechny subjekty stavebního trhu, které by mohly rozhodovat o tom, zda se právě jejich výrobek zabuduje do stavby či nikoliv.“ [8; str.56]

Vzhledem k tomu, že Rigips je producentem stavebního materiálu, řadí se mezi subjekty obchodující na trhu stavebních hmot a technologických celků. Zatímco Rigips společně s konkurenčními firmami vytváří na tomto trhu nabídku, strana poptávky je složena z investorů, developerů, domácností, dodavatelů a subdodavatelů stavby. Za účelem zisku zakázky musí firma aktivně komunikovat s vybranými zákazníky z těchto skupin tvořících poptávku.

Kromě toho člení Rigips (pro vlastní potřebu) trh stavebních hmot dle druhu výstavby na:

- novou výstavbu bytovou,
- novou výstavbu nebytovou,
- rekonstrukce bytové výstavby,
- rekonstrukce nebytové výstavby.

Mikroprostředí podniku

Jak jsem již zmínila v teoretické části, do mikroprostředí podniku patří samotný podnik, dodavatelé, odběratelé, zákazníci a konkurence. Jednotlivé složky si nyní popíšeme.

➤ Podnik

Charakteristice podniku a jeho aktivitám se podrobněji věnuje předchozí kapitola. Shrnu-li však velmi stručně informace o firmě, jedná se o velmi ambiciózní a energickou společnost se zázemím nadnárodního koncernu. Její silná pozice na trhu stavebních hmot napovídá o velkém potenciálu pro budoucnost.

➤ Dodavatelé

Dodavateli společnosti Rigips jsou ČEZ (dodavatel sádrovce) a Kaučuk Kralupy (dodavatel kopolenu na výrobu polystyrenu). Rigips si nemůže dodavatele nikterak vybírat, neboť tyto dva jsou jedinými velkými dodavateli těchto surovin na trhu. I přes svůj monopol však nabízí kvalitní suroviny, které dodávají spolehlivě a včas. Malý počet dodavatelů a jejich moc s sebou však přináší neustálé soupeření konkurence o suroviny.

➤ Odběratelé a zákazníci

Vzhledem k obchodování Rigipsu na trhu B2B splývají odběratelé a zákazníci vlastně v jednu skupinu. Odběrateli produkce Rigips jsou:

- a) její distribuční články (viz dále v práci), resp. firmy, které posunují výrobky a vše s nimi související dále ke konečnému zákazníkovi,
- b) realizační firmy, které používají výrobky dané značky.

Významný vliv na odběr výrobků Rigips mají bezesporu i vnější ovlivňovatelé – architekti, projektanti, developeři a investoři.

Dalším segmentem jsou koneční zákazníci, kteří nakupují produkty Rigips od výše zmíněných odběratelů. Poptávka po stavebním materiálu je tedy odvozená od poptávky konečných zákazníků po výstavbě či rekonstrukci objektů.

➤ Konkurence

Hlavními konkurenty společnosti jsou následující firmy (k jednotlivým společnostem doplňuji též jejich stručnou charakteristiku):

- a) v oblasti SDK: Knauf a Lafarge,
- b) v oblasti EPS: DCD Ideal, Bachl a Styrotrade,
- c) v oblasti sádky: Knauf, Baumit a Profi Am Bau.

Knauf

Tento celosvětový gigant představuje pro společnost Rigips nejvýznamnější konkurenci. Knauf působí cca ve 30 zemích světa a spadá pod něj přibližně 100 výrobních závodů, ve kterých zaměstnává více než 16 000 osob. Roční obrat společnosti se pohybuje okolo 2.5 mld. €. Pro Knauf představují záruku budoucích příjmů nejen země Evropy a Ameriky, ale také Asie, kam se společnosti daří již několik let úspěšně expandovat. Společnost Knauf patří se svou produkcí více než 800 mil. m² sádkových desek k největším dodavatelům tohoto produktu ve světě.

Knauf disponuje velmi širokým výrobním sortimentem a kvalitními lidskými zdroji. Své produkty doplňuje též pestrými službami, např. odborným poradenstvím a zaškolováním či servisem. Zatímco první sádkokartonová deska Rigips byla vyrobena v roce 1999, první sádkokartonová deska společnosti Knauf spatřila světlo světa již v roce 1994. Lze tedy říci, že Knauf má oproti Rigipsu „pětiletý náskok“.

Lafarge Cement

Nadnárodní společnost pohybující se trhu stavebních hmot, soustředující se zejména na výrobu cementu (zaujímá jedno z předních míst na světě ve výrobě cementu) a maltovinových pojiv (Multibat). Lafarge působí v 70 zemích světa a zaměstnává přibližně 71 000 osob. Lafarge v sobě skýtá velký potenciál do budoucnosti. Při svých aktivitách dbá velmi důkladně na ochranu životního prostředí,

prosazuje trvale udržitelný rozvoj a klade důraz na všestrannost a kariérový růst svých zaměstnanců, kteří představují největší bohatství společnosti.

Hlavními cíli společnosti jsou:

- být nejlepší,
- rychle růst a vytvářet hodnotu,
- dosáhnout globální vedoucí pozice na trhu stavebních materiálů.

Webové stránky společnosti nabízí online zadání objednávky zboží.

DCD IDEAL

Výrobní činnost společnosti DCD IDEAL se specializuje na tepelně a zvukově izolační desky z pěnového polystyrenu určené pro stavebnictví. Podílníkem společnosti je rakouská firma Heraklith (největší výrobce dřevovláknitých desek v Evropě) a německá firma Schwenk (jeden z největších evropských výrobců polystyrenu, cementu a suchých maltových a omítkových směsí).

DCD je nositelem značky CZECHMADE. Nabízí dopravu po celé ČR zdarma.

Bachl

Jedná se o nadnárodní společnost zabývající se mj. výrobou tepelně izolačních materiálů. Kromě výrobků nabízí svým zákazníkům technický servis a poradenství.

Styrotrade

Je jedním z největších výrobců pěnového polystyrenu na českém trhu, kde působí od roku 2000. Disponuje dvěma výrobními závody – v Makovičkách na Mělnicku a v Rýmařově na Moravě. Společnost zaměstnává cca 120 pracovníků a v roce 2006 dosáhla obratu cca 600 mil. Kč. Mezi referenční stavby patří např. budova Sazka Areny v Praze, resp. veškeré zde použité izolační materiály.

Baumit

Baumit - mezinárodní producent fasádních systémů, omítek a podlahových potěrů - nabízí svým zákazníkům kromě produktů i zajímavou službu „Color design“, kde si zákazník může pomocí počítačového programu porovnat, jak bude které

barevné provedení fasády „slušet“ právě jeho domu. Baumit dále nabízí např. customizaci barvy – namíchání barvy dle požadavků zákazníka.

Disponuje 3 výrobními závody (v Brandýse nad Labem, v Praze – Čakovicích a Modřicích).

Profi am Bau CM

Zastoupení rakouského koncernu Ernstbrunner Kalktechnik GmbH Profi am Bau s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1993 jakožto dodavatel suchých omítkových a maltových směsí. Vzhledem ke skutečnosti, že výrobní závod je umístěn v Rakousku (cca 50 zaměstnanců), zaměstnává distribuční středisko společnosti v Brně pouze 10 zaměstnanců. Kromě svých výrobků nabízí společnost zákazníkům celou řadu doprovodných služeb, např. zabezpečuje vlhkostní průzkum staveb a odborné konzultace či pronajímá omítací techniku.

Tabulka (níže) porovnává základní data týkající se společnosti Rigips s příslušnými daty jednoho z největších konkurentů společnosti Rigips – společnosti Lafarge.

Firma	Tržby (v tis. Kč)	Rentabilita tržeb (%)	Aktiva (v tis. Kč)	Rentabilita aktiv (%)	Počet zaměstnanců	Čistý zisk (v tis. Kč)
Rigips	1 253 759	7,2	1 799 305	5,0	230	90 170
Lafarge	1 214 553	20,7	2 416 649	10,4	186	251 316

Tabulka 2-5 Finanční údaje společností Rigips a Lafarge (zpracováno autorkou)

Zde jsou pozoruhodné hodnoty finančních ukazatelů – rentability tržeb a rentability aktiv – u společnosti Lafarge, jež výrazně převyšují hodnoty rentabilit, které vykazuje Rigips. Proto důrazně doporučuji, aby specialisté ve firmě Rigips podrobně zanalyzovali činnosti konkurenční Lafarge, neboť od této společnosti se lze zajisté leccemu přiučit.

I přes kvalitní konkurenci si firma Rigips stojí na trhu velmi dobře, a to zejména díky své konkurenční výhodě, na které staví. Jedná se o kombinaci doprovodných služeb, firemní značky, cenných lidských zdrojů, kvalitních výrobků, dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů a aktivního přístupu k inovacím.

PEST analýza makrookolí

➤ politické klima:

I přes mírnou nestabilitu a neshody na politickém poli se ČR snaží plně zapojit do všech aktivit v rámci EU, které je již několik let členem.

Členství v EU a dobré vztahy s okolními státy v Evropě přispívají k rozvoji České republiky jako celku a mají bezesporu pozitivní vliv i na politické klima v naší zemi.

Neustále probíhají legislativní reformy, zejména z důvodu harmonizace českého právního systému s právem EU.

➤ ekonomická situace:

Vzhledem k již zmíněnému členství v EU v sobě skrývá ekonomika ČR velký potenciál pro budoucnost, což dokazuje i neustále narůstající příliv zahraničních investic do země.

Česká ekonomika již několik let významně roste a intenzivní rozvoj je očekáván i v následujících letech, zejména díky zahraničním investicím, které by se měly postarat o rozšíření kapacit a zvýšení produktivity českého hospodářství.

Určitou hrozbu státní ekonomiky však představuje ustavičně se zvyšující rozpočtový deficit, resp. zadlužování příštích generací.

Růst ekonomiky, příjmů obyvatelstva a zahraničních investic je příslibem mnoha obchodních příležitostí pro stavební firmy v ČR.

Dalším stimulem stavební činnosti je neustále se zvyšující nabídka hypotečních produktů na trhu a nízké úrokové sazby.

➤ sociální klima:

Turistický boom v Praze a celé ČR je doprovázen mohutným přívalem západních investorů přinášejících obrovské částky na stavební práce všeho druhu.

Rostoucí životní úroveň mění pohled na bydlení – majetní lidé preferují bydlení v rodinných domech.

Obyvatelé regionů s vysokou mírou nezaměstnanosti se stěhují do míst, kde lze najít pracovní uplatnění (nutná výstavba bydlení pro „přistěhovalce“).

➤ technologie:

Technologická zaostalost zapříčiněná komunismem je postupně odbourávána, pozitivní vliv na vyrovnávání technologických mezer mezi ČR a západoevropskými státy má zajisté členství v EU a s ním spojené reformy.

Atraktivita odvětví (dle Michaela Portera - Porter's 5)

1. síla dodavatelů

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Rigips je závislá pouze na dvou dodavatelích surovin, kteří jsou de facto jediní na trhu, je moc těchto dodavatelů obrovská.

2. síla odběratelů

Díky většímu počtu odběratelů na trhu není moc jednotlivých odběratelů nikterak signifikantní.

3. bariéry vstupu do odvětví

Bariéry vstupu potenciálních konkurentů jsou značně vysoké, neboť pro výrobu SDK a EPS je zapotřebí nesmírný kapitál.

4. přítomnost substitutů

V tomto odvětví existuje bezesporu celá řada substitutů pro stavbu, jedná se zejména o cihly, panely, beton či dřevo.

5. konkurence

Ve všech třech oblastech působnosti soupeří Rigips s několika kvalitními konkurenčními firmami (ve většině případů se jedná o společnosti se zahraniční účastí). Těchto společností sice není na trhu až tolik, ale zato se jedná o velmi mocné hráče. Konkurenci tudíž považují za silnou.

Shrneme-li výše popsané faktory odvětví stavebnictví, dospějeme k názoru, že z hlediska současných tržních subjektů je toto odvětví i přes velkou moc dodavatelů a hustou konkurenční síť poměrně atraktivní a skrývá v sobě obrovské možnosti pro budoucnost. Z hlediska nových potenciálních aktérů se jedná o odvětví spíše neatraktivní, zejména kvůli vysokým vstupním bariérám a hojně konkurenci.

2.2.2 SWOT analýza

Jak jsem již zmínila v teoretické části, cílem SWOT analýzy je určit silné a slabé stránky firmy, stejně tak jako identifikovat hrozby a příležitosti jejího okolí, zhodnotit vzájemné vazby mezi všemi těmito faktory a odvodit tak možnosti a strategie firemního rozvoje.

Mezi silné stránky činnosti společnosti Rigips patří:

- stabilita a zázemí nadnárodní korporace,
- silné distribuční články,
- rozsáhlé produktové portfolio,
- týmová práce kolektivu,
- značka,
- oblast marketingu, zejména marketingová komunikace.

Slabé stránky představuje:

- nízká kapacita výroby EPS (polystyrenu),
- špatná logistika (zejména na Moravě),
- problematická vnitřní komunikace (národnostní rozdíly mezi S-G (Francie), BPB (Velká Británie) a Rigips ČR),
- lepší technologická vybavenost konkurence (hlavně v oblasti protipožárních desek),
- absence systému CRM (řízení vztahů se zákazníky).

Stavební trh nabízí Rigipsu následující příležitosti:

- velký potenciál rostoucího trhu stavebnictví,
- náhradu klasických materiálů a technologií,
- nárůst cen energie dávající zelenou izolačním materiálům (80% staveb v ČR nemá zateplení),
- neférové chování konkurence otvírající prostor pro férově jednající Rigips,
- nárůst zájmu a poptávky konečných zákazníků po SDK a EPS.

V okolí Rigipsu existují však i hrozby:

- nestabilní politická situace v zemi,
- tradiční stavební firmy (cihláři),
- globalizace (méně nákladná řešení stavby přicházející z Polska a z Východu),
- velmi přísné evropské protipožární normy,
- obrovské finanční zdroje konkurence (zejména cihlářů) na reklamu a propagaci.

Je třeba, aby firma využívala při své činnosti svých silných stránek a konkurenčních výhod a zároveň potlačovala své slabiny v relaci s hrozbami a příležitostmi, jež se vyskytují v jejím okolí. Touto zásadou se samozřejmě řídí i Rigips, a proto se vehementně snaží o odstranění problémů týkajících se nedostatečné kapacity výroby EPS a situace v oblasti logistiky. Za účelem zvýšení kapacity výroby EPS a zlepšení logistiky na Moravě buduje Rigips nový závod na výrobu EPS a nové logistické centrum v oblasti Olomouce.

3 Marketingové aktivity společnosti Rigips

Jednu ze stěžejních marketingových aktivit představuje marketingový mix společnosti, pomocí jehož nástrojů firma nabízí a dodává výrobky svým stávajícím zákazníkům a informuje o svých komplexních produktech zákazníky potenciální. Další významnou oblastí ovlivňující spotřební chování zákazníků a budování vztahů s nimi je firemní orientace na zákazníka, kterou stručně zhodnotím ve druhé části této kapitoly.

3.1 Marketingový mix

3.1.1 Produkt

Jak již bylo dříve zmíněno, produkt představuje nejdůležitější složku marketingového mixu, neboť bez kvalitního produktu nemá firma šanci uspět na trhu. V současné době však již nestačí jen produkovat kvalitní výrobky, nutností se staly i doprovodné služby, odpovídající cena a včasné dodávky, resp. Kotlerovy virtuální „obalové vrstvy“ produktu.

Rigips doplňuje své výrobky světové kvality o širokou škálu doprovodných služeb, zejména ve formě technického poradenství týkajícího se využití a instalace produktů.

Při své činnosti klade Rigips důraz na koncepci C-Q-T, tedy zabezpečuje pro své zákazníky kvalitní výrobky za rozumnou a adekvátní cenu, přičemž garantuje rychlost a včasnost jejich dodávky.

Produktové portfolio

Obsáhlé produktové portfolio společnosti Rigips zaměřující se na stavební materiál lze rozdělit do následujících výrobních řad:

1. sádkartonové a sádrovláknité systémy (suchá výstavba),
2. polystyrenové izolace,
3. sádra.

Ad 1.

Výrobkovou řadu „suchá výstavba“ tvoří stavební, protipožární a impregnované sádkartonové desky, speciální desky pro různé účely (Rigiplan, Rigitheem, Riflex, Rigidur, Ridurit), spárovací tmely, konstrukční profily, kazetové a akustické podhledy (Casoprano, Gyptone, Rigiton, Deogips), příčky pro členění interiérů a veškeré příslušenství s uvedenými výrobky související.

Ad 2.

Výrobková řada „polystyrenové izolace“ zahrnuje různé formy izolačních desek z polystyrenu (protipožární, fasádní, soklové), střešní systémy a systémy ztraceného bednění, které vytvoří v zimě teplý, v létě provzdušněný a po celý rok energeticky úsporný domov.



Obrázek 3-1 Izolace

(zdroj: http://www.knaufinsulation.cz/z%C3%A1klady_izolace/jak_funguje_izolace.aspx)

Ad 3.

Do výrokové řady „sádra“ patří sádry pro běžné použití i speciální účely a dále sádrové omítky a malířské stěrky Rimano, které jsou vhodné jak pro vyrovnání stěn před malováním, tak pro sjednocení designu povrchů v interiérech.

Použití výše zmíněných výrobků je velmi rozmanité. Lze je instalovat jak v interiérech (ve formě příček, bezpečnostních konstrukcí, podhledů a podlah, dále v podkroví či v dřevostavbách), tak v exteriérech. Výše zmíněné sádkartonové, sádrovláknité a polystyrenové desky Rigips mají oproti tradičnímu stavebnímu materiálu (např. cihly, panely, beton, dřevo) širokou řadu výhod. Jsou to:

- nízká hmotnost,
- odolnost proti vodě, vlhkosti (díky impregnaci) a ohni (některé vydrží až 180 minut požáru),
- snadná a rychlá montáž,
- výborné tepelně izolační vlastnosti díky nízké tepelné vodivosti polystyrenu,
- zvuková izolace,
- snadná doprava díky malým rozměrům desek (stačí osobní automobil),
- mechanická odolnost,
- dobrá únosnost (jednoduché kotvení a zavěšování břemen),
- hladkost povrchu a jeho nenáročná úprava (stačí jen vymalovat),
- potenciálnost zabudování vedení a kabelů dovnitř příček,
- možnost použití prostoru ihned po montáži,
- úspora energie (šetří peníze a energetické zdroje),
- univerzálnost (různé možnosti použití),
- odolnost proti stárnutí.

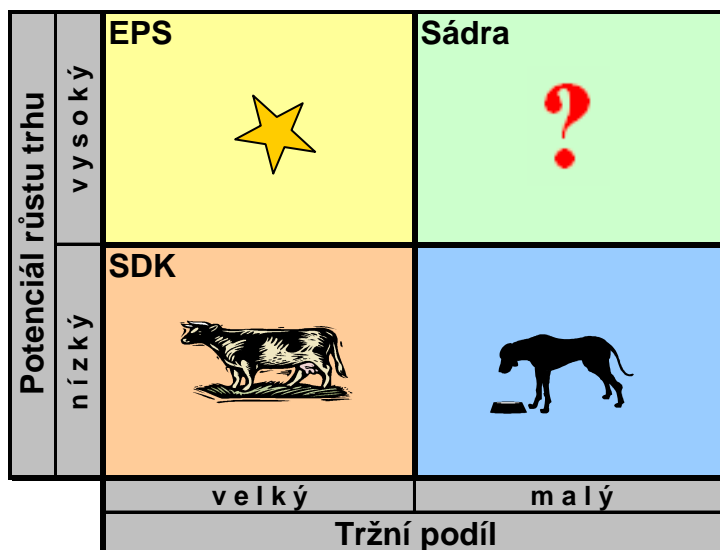
Nesmíme však opomenout ani potenciální negativa, která s sebou tyto výrobky mohou přinášet. Jedná se zejména o jejich vliv (resp. vliv škodlivých výparů při výrobě) na zdraví člověka a životní prostředí a o jejich odolnost vůči extrémnějším přírodním podmínkám (např. silnému větru).

Analýza produktového portfolia

I přestože se všechny produkty zaměřují na oblast stavebnictví a naprostá většina na interiéry budov, je produktové portfolio firmy relativně inkonzistentní. Část produkce (770 výrobků), u které je základní surovinou sádra, se specializuje na suchou výstavbu, druhá část - polystyrenové desky (465 výrobků) - na izolaci budov.

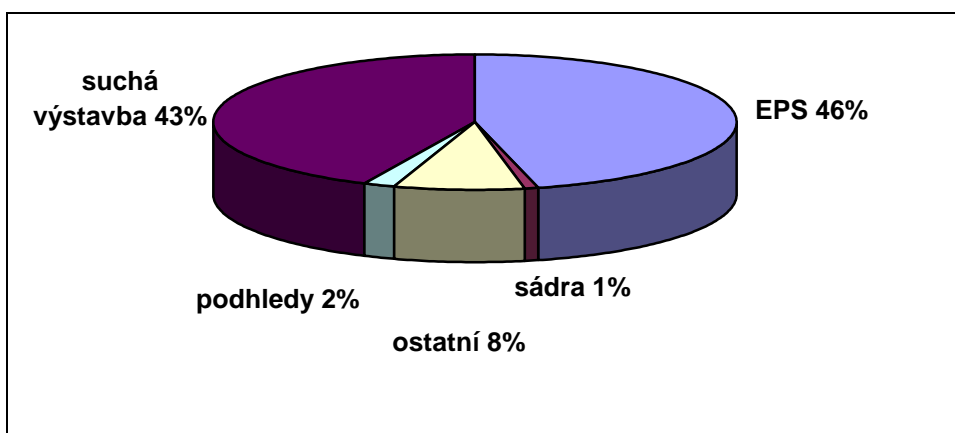
Zatímco SDK (sádrokartonové desky) a EPS (polystyrenové izolační desky) zažívají z hlediska životního cyklu fázi růstu, sádrové výrobky jsou ve stádiu zavádění. Analyzujeme-li produktové portfolio metodou BCG, resp. identifikujeme-li v rámci portfolia produktů hvězdy, dojně krávy, otazníky a hladové psy, dospějeme k následujícím zjištěním:

1. hvězdou produkce (vysoký tržní podíl a vysoký potenciál růstu trhu) je výrobní řada EPS, tedy polystyrenové izolační desky,
2. dojnou krávu (vysoký tržní podíl a nízký potenciál růstu trhu) představují sádrokartonové desky,
3. určitým otazníkem (nízký tržní podíl a vysoký potenciál růstu trhu) jsou zatím sádrové produkty, avšak prvenství pro sádrovou omítku Rimano v odborné soutěži časopisu Spektrum v kategorii „Realizace roku 2006 – interiéry“ je příslibem do budoucnosti,
4. v portfoliu společnosti nenajdeme žádné výrobky spadající do kategorie hladoví psi.



Obrázek 3-2 BCG analýza produktů společnosti Rigips (zpracováno autorkou)

Z hlediska podílu jednotlivých výrobních řad či výrobků na celkových tržbách společnosti zaujímají vedoucí pozici polystyrenové izolační desky, které přináší 46% tržeb, těsně za nimi na druhém místě se drží sádrokartonové desky (43%), přičemž zbylých 11% tržeb tvoří podhledy, sádra a ostatní výrobky společnosti (viz graf níže).



Graf 3-1 Podíl jednotlivých výrobních řad či výrobků na tržbách společnosti
(zpracováno autorkou)

Kromě výše zmíněného ocenění sádrové omítky Rimano získal Rigips další prvenství, a to v celoroční soutěži o Výrobek roku 2006 za svůj šedý pěnový polystyren NeoFloor a GreyWall.



Obrázek 3-3 NeoFloor, GreyWall (zdroj: [13])

Inovační politika

V rámci produktového portfolia je zapotřebí neustále sledovat a vyhodnocovat fáze životního cyklu jednotlivých výrobků. Jakmile začne prodej některého z nich stagnovat či klesat, je třeba přijít na trh s vylepšeným nebo novým produktem. Nenačasuje-li firma včasnou inovaci svých výrobků, může ztratit svůj podíl na trhu a může se postupem času dostat do značných finančních potíží, neboť bez inovací není možné na trhu dlouhodobě přežít.

Jak je již ze strategických a marketingových cílů firmy známo, Rigips, s. r. o. si důležitost inovací pro přežití a prosperitu firmy na současném trhu se stavebním materiálem v plné míře uvědomuje. Díky koncernu Saint-Gobain, který ročně

vyčleňuje zhruba 345 milionů EUR na výzkum a vývoj, nechybí firmě Rigips v této oblasti finanční prostředky a může tak neustále vyvíjet svou inovační činnost. Rigips se ustavičně snaží přicházet na trh s něčím novým, nevšedním, až překvapujícím. Při inovacích využívá jak nápadů svých mateřských a sesterských společností z celého světa (tzv. best practise sharing), tak systému PSRM.

System inovací PSRM je způsob, jakým se iniciují inovace v rámci ČR. Jedná se o proces, který se skládá z několika na sebe navazujících kol. V prvním kole se sejdou odborníci z různých oblastí (obchodní zástupci, marketingoví specialisté, technici, atd.) a pomocí brainstormingu sestaví seznam nápadů, který ve druhém kole postupně zredukují, a každému nápadu přiřadí priority. Tento vytvořený seznam se předává vedení společnosti Rigips k ohodnocení. Vedení poté určí osoby odpovědné za zpracování konkrétních námětů v inovace. Zvolení vedoucí projektů si vyberou z řad zaměstnanců svůj tým, který má za úkol v daném čase projekt zrealizovat.

V roce 2007 uvedla společnost Rigips na trh suché výstavby nové řešení pro plochou střechu s požární odolností (SG Combi Roof) a protipožární růžové sádkartonové desky. Díky jejich barvě lze tyto desky snadno identifikovat na stavbách, což jistě usnadní práci jak stavebníkům, požárníkům, tak i všem ostatním „bezpečnostně“ zainteresovaným osobám.

Kvalita

Kvalita produkce představuje pro společnost Rigips fundamentální článek existence a prosperity, o čemž také svědčí certifikace managementu jakosti dle ISO 9001:2000, která byla společnosti udělena v roce 2006. Kromě plnění striktních požadavků certifikace jakosti dokládají kvalitu produkce také zjištění interního výzkumu týkající se reklamací výrobků. Reklamace činí maximálně 0.5% celkové produkce, která obsahuje více než tisíc výrobků. Dalšími ukazateli kvality jsou spolehlivost výroby (dosahující 99.2%) a spokojenost zákazníků. Rigips pravidelně zjišťuje a měří spokojenost svých zákazníků dotazníkovým způsobem. Index spokojenosti zákazníků dosahuje neuvěřitelných 99.1%.

Za jakostní jsou ve firmě Rigips považovány výrobky, které jsou snadno aplikovatelné na stavbách, splňují bezpečnostní a hygienické požadavky, jsou na

špičkové úrovni z hlediska technických parametrů (tepelný odpor, odolnost vůči povětrnostním vlivům, mechanické vlastnosti, apod.), mají dostatečnou životnost, jsou dobře slučitelné s životním prostředím a jsou snadno recyklovatelné.

Kvalita z hlediska funkčnosti výrobků se v oblasti sádkartonových a polystyrenových izolačních desek Rigips vyznačuje zejména jejich:

- vysokou odolností proti vodě, vlhkosti (díky impregnaci) a ohni (některé vydrží až 180 minut požáru),
- dobrou tepelnou a zvukovou izolací,
- mechanickou odolností,
- dobrou únosností,
- inovačním technickým řešením.

Kromě toho splňují výrobky Rigips nepochybně i požadavky na bezpečnost, zdravotní a ekologickou nezávadnost, disponují dlouhodobou životností a jsou maximálně spolehlivé. O splnění různých norem jednotlivých výrobků se může každý zákazník sám přesvědčit na webové stránce společnosti, kde je uveden kompletní seznam prohlášení o shodě.

Ekologická nezávadnost výrobků Rigips se nevztahuje pouze na jejich použití, nýbrž také na jejich výrobu a likvidaci. V žádné fázi svého životního cyklu neohrožují výrobky Rigips životní prostředí, ani na něj nepůsobí negativně. Jedná se o zcela ekologickou výrobu, přičemž materiály jsou recyklovatelné.

Rigips však neprodukuje pouze kvalitní výrobky, nabízí také zákazníkovi širokou škálu doprovodných služeb, např. poskytování informací o produktech těm, kteří o to požádají, či zákaznický servis zahrnující např. technickou podporu či školení zpracovatelů i prodejců stavebního materiálu Rigips. Za kvalitní a korektní informační podporu zákazníků před vlastním nákupem obdržel Rigips v roce 2006 i ocenění „Fair Bydlení“ od internetového portálu Bydlení.cz. Informace, odborná technická podpora i všeobecný servis pro zákazníky jsou snadno dostupné, ať již offline pomocí telefonní linky či online – na webové stránce společnosti www.rigips.cz.

Doprovodné služby Rigips splňují všechny požadavky na kvalitu služeb. Jsou:

- spolehlivé,
- snadno dostupné (telefonicky, na internetu),
- flexibilní (rychlá zpětná reakce na požadavek),
- odborné (zákazník má možnost zvolit si konkrétního operátora zabývajícího se určitým druhem výrobků),
- jsou charakteristické vlídným chováním (ať již v samotném sídle společnosti, na telefonních linkách péče o zákazníky, či na internetových stránkách – všude vyzařuje vlídnost a přívětivost).

Kvalitní produkty, včasné plnění dodacích lhůt, inovační technologická řešení a dostupné, spolehlivé a kvalitní doprovodné služby úspěšně napomáhají k uspokojování zákazníků, diferencují Rigips od ostatní konkurence působící na daném trhu a umožňují společnosti Rigips být jednou z nejlepších firem nabízejících sádrokartonové a izolační materiály na českém či zahraničním stavebním trhu, o čemž svědčí též bronzové ocenění výroby sádrokartonu Rigips v rámci auditu World Class Manufacturing (WCM - výroba světové úrovně) v roce 2007. Cena programu WCM se udílí společností, které neustále snižují výrobní náklady, zdokonalují bezpečnostní standardy a perfektně se starají o rozvoj lidských zdrojů.

Zhodnocení

Zhodnotit z hlediska funkčnosti tak odborně zaměřené produktové portfolio, jaké Rigips bezesporu má, je pro mne jako laika v tomto oboru velmi obtížné. Z informací poskytnutých firmou však jednoznačně vyplývá, že si její výrobky vedou na trhu velmi dobře, což dokazuje i BCG analýza, z níž vyplývá, že v portfoliu nenalezneme žádné „hladové psy“, jež by ubírali společnosti sílu a finanční zdroje.

Pomocí sádrových omítek Rimano, které prozatím spadají do kategorie otazníků (jejich budoucnost je tedy zatím „ve hvězdách“, i když první „vlaštovky úspěchu“ již byly zaznamenány), se Rigips snaží rozšířit své rozsáhlé portfolio.

K inovacím přistupuje Rigips velmi zodpovědně, až ukázkově. Každý rok přivádí na trh nové či vylepšené výrobky, čímž se snaží příjemně překvapit své zákazníky a předstihnout svou konkurenci. O kvalitě produkce není pochyb, o čemž svědčí již zmiňované „čerstvé“ ocenění WCM z roku 2007.

3.1.2 Cena

Při stanovování ceny svých výrobků používá Rigips většinou přírážkovou/nákladově orientovanou metodu. V ceně produktů se tedy zohledňují jejich náklady na výrobu (materiál, práce, režie), balení, propagaci a distribuci. K těmto nákladům se poté připočítá procentuálně vymezená marže a určí se tak konečná cena produktu, která se uvádí v ceníkách Rigips.

Stanovená marže se liší dle různých výrobních oblastí a může kolísat i podle situace na trhu. V případě cenové války s konkurencí se tato marže snižuje a Rigips tím pádem přistupuje spíše ke konkurenčně orientované metodě stanovení ceny či k metodě cenových manipulací, specifické pro stavebnictví. Dalším kritériem, které má poměrně velký vliv na tvorbu cen na trhu stavebních hmot, je pružná cenová elasticita poptávky.

V rámci své cenové politiky poskytuje Rigips svým zákazníkům množstevní slevy a skonto za platby předem.

Zhodnocení

V oblasti stanovování cen používá Rigips většinou obecných metod, jež občas doplňuje metodou cenových manipulací.

Cenová politika společnosti je velmi flexibilní a právě díky tomu může Rigips promptně a operativně reagovat na aktuální podmínky na trhu, které se velice rychle mění.

Hlubší analýzu cenové politiky však nelze v mé práci provést z důvodu citlivosti firemních údajů.

3.1.3 Distribuce

Ze dvou základních možností způsobu distribuce (přímé a nepřímé) využívá Rigips pouze metodu nepřímé distribuce. Pro přesun zboží z výrobních závodů k zákazníkovi je použit mezičlánek, resp. distribuční firma. Těchto mezičlánků může být v distribučním řetězci firmy Rigips hned několik, většinou se však jejich počet pohybuje v rozmezí 2 – 3 firem.

Hlavním úkolem distribuční firmy je posun zboží buď další distribuční firmě nebo realizační firmě nebo rovnou konečnému zákazníkovi (viz schéma). Kromě

přesunu zboží podporují distribuční články prodej společnosti Rigips, a to pomocí informační podpory produktů, různých modelů či výstavek. Distribuční články také motivují další distribuční či realizační firmy k odběru produktů a k věrnosti značce Rigips, k tomu jim napomáhá věrnostní program RigipsPLUS, vytvořený firmou Rigips.



Obrázek 3-4 Distribuční schéma (zpracováno autorkou)

Distribuční firmy produktů Rigips je možné rozdělit do tří skupin:

- a) stavebniny se všeobecným sortimentem – např. Raab Karcher,
- b) stavebniny se speciálně zaměřeným sortimentem (na suchou výstavbu) – např. Intas,
- c) hobby markety – např. OBI, Hornbach,

přičemž Rigips se zaměřuje pouze na několik velkých distribučních firem, jež jsou pro firmu významné z hlediska odběru a jejichž poptávku zvládne uspokojit. Jsou to především:

- Raab Karcher Staviva,
- Rabat ČR, a.s.,
- MPL Trading, s.r.o.,
- Dektrade, a.s.,
- BEK Baustoffe, s.r.o.,
- Izomat Praha, s.r.o.

Hlavními odběrateli „zateplovacích“ systémů jsou společnosti Baunit, s.r.o. a Stomix, s.r.o.

Podíl nejvýznamnějších deseti a dvaceti distribučních firem na celkovém obratu společnosti Rigips v letech 2005 až 2007 znázorňuje tabulka:

	2005	2006	Předpoklad 2007
Top 10 firem	38,50%	40,40%	40,20%
Top 20 firem	60,40%	61,80%	62,00%

Tabulka 3-1 Podíl nejvýznamnějších firem na celkovém obratu společnosti Rigips
(zpracováno autorkou)

Zatímco se v roce 2005 postaralo deset nejvýznamnějších odběratelů o 38,50% celkových tržeb a dvacet nejvýznamnějších o 60,40%, v roce 2006 se jejich podíly ještě zvýšily (na 40,40%, resp. 61,80%). Z tabulky je tedy patrné, že význam daných TOP odběratelů je velmi vysoký a má mírně rostoucí tendenci (v roce 2006 podíl vzrostl, v roce 2007 se očekává podíl víceméně kolem hodnot roku předcházejícího), a proto by se měla firma Rigips stále více snažit o dokonalé uspokojení těchto klíčových zákazníků a o upevnění vztahů s nimi.

Realizační firmy jsou ty firmy, jež se specializují na suchou výstavbu, montáž a instalaci sádkartonových a polystyrenových izolačních desek jak v interiérech, tak v exteriérech. Mezi realizační firmy lze z hlediska nabízených produktových řad začlenit i malíře a lakýrníky, neboť právě ti jsou hlavními uživateli sádkových omítek a malířských stěrek Rimano.

Distribuce společnosti Rigips je spíše selektivní, neboť prodejních míst produktů Rigips je poměrně dost (seznam prodejních míst viz příloha), nalezneme je však snad v každém větším městě v ČR, ale pouze ve vybraných obchodech. V oblasti distribuce se však společnost Rigips potýká s určitými nedostatky, konkrétněji s dlouhými dodacími lhůtami na Moravě. Tyto problémy by mělo vyřešit vybudování nové továrny na výrobu EPS a zřízení nového logistického centra, které zabezpečí rychlejší dodávky výrobků zákazníkům.

Zhodnocení

Díky spolehlivým distribučním článkům a dobrým partnerským vztahům s nimi disponuje Rigips solidním (selektivním) pokrytím trhu. Pomocí různých vzdělávacích akcí a věrnostního programu motivuje své distributory k aktivitě, a to jak v podobě přesunu a prodeje výrobků Rigips konečným zákazníkům, tak v poskytování informací o těchto produktech.

Zatímco zmíněný problém dlouhých dodacích lhůt bude již brzy vyřešen novým závodem a novým logistickým centrem na Moravě, za velký nadále přetrvávající nedostatek týkající se distribuce, však považuji nefunkční část webové stránky, jež by měla zobrazit prodejní místa výrobků Rigips v jednotlivých oblastech republiky. Musím konstatovat, že i přes nesčetné množství pokusů zjistit tato prodejní místa na webové stránce, bylo mé snažení marné.

3.1.4 Marketingová komunikace

Hlavním problémem, se kterým se komunikace společností potýká, je rostoucí imunita vůči informacím. Spotřebitelé se cítí být naprosto zahlceni či otravováni neustálým nátlakem v podobě mediální reklamy. (Výzkumy ukázaly, že průměrný spotřebitel je vystaven přibližně 32 reklamám za hodinu, resp. jedné reklamě každé dvě minuty.) Většina lidí se proto naučila reklamu přehlížet a vytěšňovat, čímž se situace pro firmy značně zkomplikovala, a proto je stále těžší zákazníka zaujmout a získat si jeho pozornost.

Rigips si však tento fakt ve svých reklamních kampaních zřetelně uvědomuje, snaží se nevyvolávat nátlak na zákazníka a nevnucovat se za každou cenu. Propagace společnosti Rigips je vkusná, nenápadná a díky kreativitě zaměstnanců marketingového oddělení účinná.

Pomocí marketingové komunikace se firma Rigips snaží oslovit jak své distribuční články, tak firmy realizační, dále architekty, projektanty, developery, tesaře, malíře a lakýrníky i konečné zákazníky (zadavatele bytové a nebytové výstavby a domácí kutily).

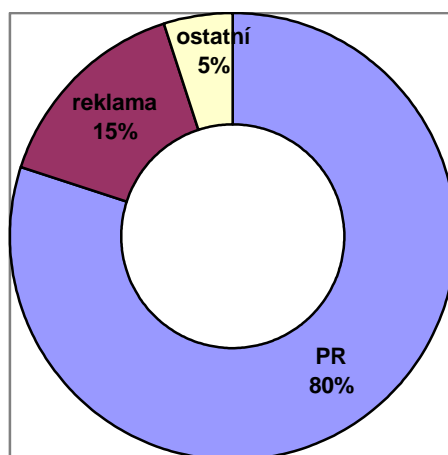


Obrázek 3-5 Segmentace zákazníků společnosti Rigips (zpracováno autorkou)

Při komunikaci s výše uvedenými segmenty využívá Rigips následujících nástrojů: rozvinutého public relations, reklamy (např. na internetu), různých podpor prodeje, výstav, osobního prodeje a přímého marketingu (řazeno dle významu). Tyto způsoby zviditelnění a propagace firmy na trhu si detailněji rozebereme v následujících subkapitolách.

Z hlediska důležitosti a podílu jednotlivých nástrojů komunikačního mixu na celkové marketingové komunikaci firmy Rigips hraje největší roli public relations.

Podíl jednotlivých forem komunikace na celkových nákladech na marketingovou komunikaci uvádí graf.



Graf 3-2 Podíl jednotlivých forem komunikace na celkových nákladech společnosti vynaložených na marketingovou komunikaci (zpracováno autorkou)

Rigips, s. r. o. vytváří integrovanou marketingovou komunikaci uváděním své internetové adresy na veškerých propagačních materiálech. Kromě webové adresy

nalezneme na těchto materiálech ještě logo firmy a tzv. mission statement „Vytváříme prostor“. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím integritu marketingové komunikace je jednotnost firemních barev. Základními barvami společnosti Rigips jsou bílá, modrá a světle šedá.



Obrázek 3-6 Logo společnosti Rigips (zdroj: [13])

Marketingový management Rigipsu sestavuje každým rokem roční plán komunikační strategie, v němž specifikuje produkty, které se budou v následujícím roce propagovat, včetně způsobu jejich propagace a určení cílového trhu, který má být osloven. Specialista na marketingovou komunikaci stanoví pro každý vybraný produkt konkrétní sdělení, které se bude propagovat pomocí jednoho či více komunikačních nástrojů. V případě využití reklamy jako komunikačního nástroje, je třeba vybrat i správné a efektivní médium přenosu tohoto sdělení.

V roce 2007 podporoval Rigips své stávající výrobní portfolio a představil na trhu novou kombinaci střešních materiálů CombiRoof, novou skupinu produktů Point Filler Ready-Mix Portfolio, systém SpecSure s doživotní zárukou a nová Rigidur řešení.

Osobní prodej

Osobní prodej, resp. osobní kontakt se zákazníky (distribučními firmami), je zabezpečován obchodními zástupci společnosti. Tito zástupci nabízejí pomocí přímého individuálního kontaktu se zákazníkem produkty společnosti Rigips, dohadují podmínky nákupu a prodeje, uzavírají kontrakty, monitorují tržní prostředí, zjišťují spokojenost zákazníka, zásobují distribuční řetězec propagačními materiály (např. reklamními předměty, modely, letáky, technickými brožurami, ceníky), motivují jeho články k odběru produkce a v neposlední řadě se snaží vytvářet partnerství založená na důvěře.

Reklama

Z tradičních médií (televize, rádia, noviny, časopisy, billboardy, plakáty, atd.), která umožňují umístění reklamy a napomáhají tak firmě oslovit cílové zákazníky, využívá Rigips pouze novin a časopisů, přičemž způsob jejich inzerce v nich se značně liší od metod reklamy ostatních firem. Na rozdíl od jiných firem není reklama Rigipsu součástí stránek periodik.

Rigips využívá novin a časopisů spíše jako nosičů svých propagačních materiálů, konkrétněji Rigips do nich vkládá svůj Rigips magazín a různé informační letáky týkající se nových produktů nebo akcí pořádaných společností.

Internet

Co ale Rigips využívá jako médium pro reklamu poměrně intenzivně, to je internet. Přítomnost společnosti na internetu pomocí internetových stránek se stala v době informačních technologií klíčová. Tyto stránky by měly být uživatelsky příjemné a logicky uspořádané. Dále by měly bezesporu obsahovat všechny potřebné informace, které by mohl zákazník požadovat. Internetové stránky společnosti Rigips (www.rigips.cz) splňují veškeré tyto požadavky. Jedná se o velice propracované, designově konzistentní, logicky uspořádané, uživatelsky příjemné stránky obsahující obrovské množství informací (jak o firmě a jejích aktivitách, tak o jejích produktech, technické podpoře, pořádaných akcích, školeních a seminářích nabízených malířům, architektům, projektantům, distributorům výrobků a realizačním firmám; či o novinkách na trhu, atd.). Zákazník zde najde také velmi praktický tzv. kalkulační program, kam lze zadat potřebné údaje a požadavky, a systém mu následně vypočítá kolik kterého materiálu bude pro realizaci svého přání potřebovat. Na stránkách je dále k dispozici seznam prodejních míst výrobků Rigips a realizačních firem používajících tyto produkty. Tento seznam se mi však ještě nikdy nepodařilo otevřít.

Určitým negativem je však fakt, že tyto stránky neumožňují zadání objednávky či nákup výrobků Rigips, pouze zákazníkovi dávají možnost objednání magazínu společnosti a knižních publikací zabývajících se tematikou produktového portfolia Rigips.

Kromě tradičního způsobu prezentace firmy na webu (internetové stránky firmy) využívá Rigips i umístění reklamy na bannerech. Firma dále praktikuje pomocí

webových vyhledávačů (např. yahoo.com, google.com, atd.) tzv. search-engine marketing, což je placená a velmi efektivní forma inzerce spočívající v umístění firmy na prvních pozicích při vyhledávání těchto programů.

Rigips používá internet nejen jako místo pro reklamu, ale také jako sdělovací prostředek či metodu jak se dostat blíže k zákazníkovi, budovat s ním vztah a informovat ho o novinkách a akcích pořádaných společností. V této souvislosti hovoříme o reklamním emailu, který je rozeslán v pravidelných intervalech na adresy zákazníků.

Vedle výše zmíněných médií sloužících k přenosu reklamního sdělení využívá Rigips ještě firemních automobilů, na které umísťuje své logo, čímž se chce dostat do podvědomí svých stávajících i potenciálních zákazníků.



Obrázek 3-7 Kamion společnosti Rigips (zdroj: [13])

Podpora prodeje

Připomeneme-li si již dříve uvedené poznatky zjištěné výzkumem mezinárodní poradenské firmy PIMS, zjistíme, že se Rigips řídí doporučením č.4: „Reklamní kampaně dělejte na klesajícím trhu a propagaci na trhu rostoucím.“ Vzhledem k tomu, že se Rigips pohybuje na jednoznačně rostoucím trhu, koncentruje se spíše na podporu prodeje než na reklamní kampaně, což je dle PIMS správné.

Podpora prodeje praktikovaná marketingovým oddělením společnosti Rigips podněcuje a motivuje distribuční a realizační firmy k nákupu produktů Rigips a jejich následnému prodeji či upotřebení při své činnosti.

Za účelem zvýšení odběru a aplikace produktů Rigips při stavbě a tím pádem i zvýšení zisku firmy zásobuje Rigips pomocí svých obchodních zástupců články distribučního řetězce jak různými modely a výstavkami (Point-of-Sale) tak reklamními předměty. Firmám tvořícím distribuční řetězec poskytuje mj. různá školení, setkání, semináře či dokonce finanční příspěvky.

Školení a semináře

Pro realizační firmy připravuje Rigips několikrát za rok jedno- či dvoudenní školení s praktickou ukázkou použití a montáže produktů. Zatímco architektům a developerům nabízí různé semináře, pro distribuční firmy pořádá různá setkání zaměřená na zbožíznalství. O všech těchto akcích jsou firmy vyrozuměny se značným předstihem, a to buď emailem nebo adresovaným letákem (direct mail). Pozvánky na tyto vzdělávací akce jsou umístěny taktéž na internetových stránkách www.rigips.cz.

V roce 2007 nabídl Rigips (ať již firma sama, či ve spolupráci s jinými společnostmi) vzdělávací akce těchto názvů:

- Montáže konstrukcí z desek Rigidur
 - Od února do května 2007 probíhala školení v 5 větších českých městech, přičemž po absolvování kurzu dostal každý účastník osvědčení o absolvování kurzu, montérky Rigips a každá firma k tomu obdržela ještě knihu Montážní příručka sádrokartonáře v hodnotě 195 Kč.
- Den plný novinek pro malíře a lakýrníky
 - Od ledna do března 2007 se konala tato akce pod záštitou Cechu malířů a lakýrníků ČR.
- Nové trendy a postupy pro malíře
 - Od ledna do března 2007 ukazovala firma Rigips společně s několika jinými společnostmi na této vzdělávací akci nové malířské trendy a postupy.
- Akustika objektů pro bydlení
 - Ve spolupráci s jinými firmami v únoru a březnu 2007 zorganizovala firma Rigips semináře zaměřující se zejména na zvukovou izolaci prostor.

- Zateplování podkroví
 - Spolu se společnostmi Juta, Velux a Urska uspořádal Rigips odborné školení specializující se zejména na kritické prvky vybudování tepelně izolovaného podkroví, školení bylo určeno realizačním firmám.

Soutěže

Kromě výše zmíněných akcí pořádá Rigips ještě dvě soutěže, kterými se snaží podporovat umění v oblasti současné architektury interiérů – BPB Trophy a S pohledy do světa.

Mezinárodní soutěž BPB Trophy se zaměřuje na tvorbu realizačních firem, které se zabývají montáží systémů suché výstavby. Obsahem BPB Trophy je využití systémů Rigips při stavbě nové budovy, rekonstrukci starší budovy či při úpravách interiérů. Realizační firmy mají na výběr tři soutěžní kategorie: systémy suché vnitřní výstavby, sádrové omítky a dekorace, inovativní řešení v suché vnitřní výstavbě. Cílem projektu je vybudování objektu s novým originálním technickým řešením. V období 2005 – 2006 proběhl již 5.ročník této soutěže, která je de facto dvoukolová. V prvním, národním kole porota zvolí nejlepší dílo z každé kategorie, které postupuje dále do druhého, mezinárodního kola, kde reprezentuje ČR.

Vítězným objektem národního kola v kategorii Systémy suché vnitřní výstavby se stal Obchodní dům Dvořák v Táboře (vlevo), na druhém místě se umístila Akademie výtvarných umění v Praze (vpravo):



Obrázek 3-8 Vítězné objekty národního kola BPB Trophy 2006 (zdroj: [13])

Soutěž S pohledy do světa se zaměřuje na architekty a projektanty v České republice, kteří při své práci používají pohledové systémy Rigips. První ročník soutěže se konal v roce 2002. Cílem této soutěže je poukázat na originalitu a variabilitu použití pohledů v interiérech. Vítězové vyhrávají zájezd do zahraničí.

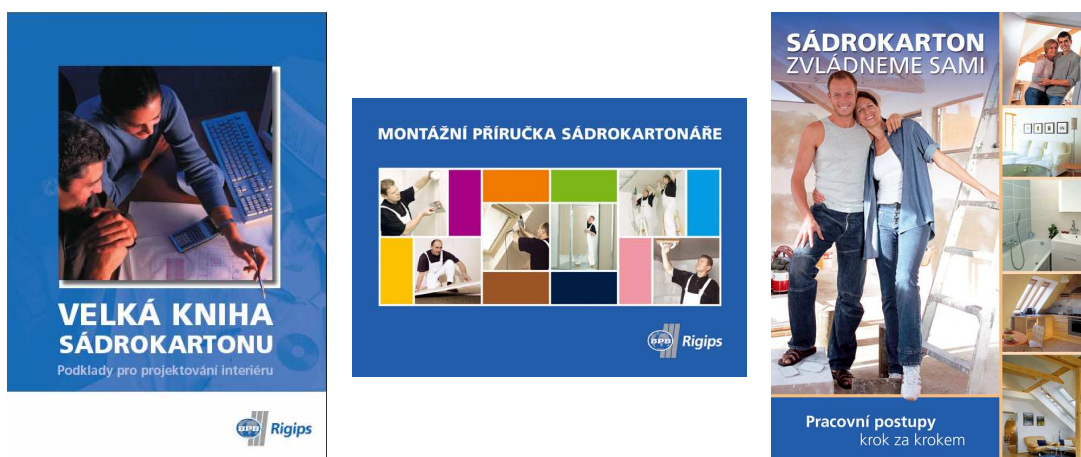
Informační a technická podpora

Všem svým zákazníkům poskytuje Rigips jako doprovodné služby a podporu prodeje informační a technickou pomoc v podobě odborné literatury a telefonického Centra technické podpory.

Centrum technické podpory (tel.: 296 411 800) otevřené od 1.3.2007 poskytuje informace veškeré stavební veřejnosti a nahrazuje dřívější různě zaměřená a geograficky rozmístěná podpůrná centra. Výhodou této infolinky je především soustředění všech informací a dotazů zákazníků do jednoho místa, což by mělo mít pozitivní vliv na přehlednost a efektivitu komunikace mezi zaměstnanci a efektivitu výměny informací společnosti se zákazníky.

Rigips vydává vlastní technickou literaturu vztahující se k produkovaným výrobkům, k využití jednotlivých produktů v praxi a k jejich instalaci, rovněž nabízí možnost jejího zakoupení na svých internetových stránkách. Mezi tři nejprodávanější tituly Rigipsu patří:

- Velká kniha sádrokartonu – 590 Kč; určená pro architekty a projektanty,
- Montážní příručka sádrokartonáře – 195 Kč; určená pro realizační firmy a stavební dozor,
- Sádrokarton zvládneme sami – 96 Kč; určená pro domácí kutily; tato kniha se stala nejprodávanějším titulem veletrhu FOR ARCH 2006.



Obrázek 3-9 Publikace společnosti Rigips (zdroj: [13])

Public relations

Public relations (PR) je dalším nástrojem komunikace, na který se společnost Rigips zaměřuje, neboť důležitým aspektem profitability společnosti je její dobré jméno na veřejnosti, resp. pozitivní publicita, která vytváří důvěru ke společnosti a nepřímo podporuje její produkty.

K dobrým vztahům s veřejností přispívají tiskové konference, organizování akcí v podobě event marketingu, předávání různých zpráv o společnosti a jejich výrobcích médiím, sponzorství a v neposlední řadě i vydávání podnikových publikací a firemní literatury. Všechny z těchto aktivit zahrnuje Rigips do svého mixu PR, přičemž témata této činnosti a cílové skupiny, jež se snaží oslovit, jsou stanovena v rámci marketingové strategie.

Tiskové konference

Za účelem posílení dobrých vztahů s veřejností a médii pořádá Rigips každoročně tiskové konference. Poslední tisková konference se konala 15. listopadu 2006 v kavárně Tančícího domu v Praze u příležitosti 15. výročí činnosti firmy Rigips na českém stavebním trhu. Na této konferenci seznámila společnost Rigips českou veřejnost se svými strategickými a marketingovými cíli a strategiemi, produktovým portfoliem a novinkami, základními finančními údaji a zhodnocením dosavadních výsledků, věrnostním programem RigipsPLUS, stejně tak jako se svými plány do budoucna (vybudování nového logistického centra a výrobního závodu na Moravě).

Tiskové zprávy a články

K tomu, aby si veřejnost udělala dobrý obrázek o firmě a uvědomovala si přítomnost Rigipsu na trhu, slouží i různorodé zprávy o společnosti a zejména jejích produktech objevující se v odlišných médiích (např. v televizi, novinách, časopisech či na internetu). Ať již se jedná o články nebo reportáže publikované v časopisech, novinách nebo na internetu, většina těchto článků pochází z dílny šikovného marketingového specialisty zaměřujícího se oblast marketingové komunikace společnosti Rigips. Proces umístění článků do médií začíná samozřejmě vytvořením oné stati se skrytou reklamou, poté je kontaktováno několik redakcí, kam se vytvořený článek nabízí. Po dohodě s konkrétní institucí se článek publikuje.

Rigips se svými články zaměřuje především na odborné časopisy, které se zabývají stavěním a bydlením (např. Domov), dále na tzv. hobby časopisy, jež se soustřeďují na kutilství (např. Praktik), a rovněž na internetové portály o bydlení (např. www.bydleni.cz).

Televizní pořady

Na podobném principu probíhá i medializace Rigipsu v televizi. Rigips nabízí své výrobky k použití v televizních pořadech orientujících se na stavění domů, rekonstrukci bytových i nebytových prostor či na kutilství. Těmito pořady jsou např. Bydlení je hra (ČT1) nebo Rady ptáka Loskutáka (TV Nova; např. 16.9.2007 reportáž na téma sádrové omítky a jejich použití). V těchto případech se jedná o nenásilnou, poměrně dobře umístěnou a účinnou formu propagace produktů značky Rigips, neboť zde jsou tyto výrobky podány zákazníkovi zcela jinou, nenásilnou formou propagace. Spíše než jako reklamu spatřuje divák (zákazník) ve výrobku řešení vlastního bytového problému.

RigipsMagazín

Dalším způsobem public relations, který Rigips praktikuje při své činnosti, je vydávání firemního časopisu s názvem „RigipsMagazín“. Podíváme-li se na několik posledních čísel, zjistíme, že došlo k markantní změně a že se RigipsMagazín proměnil k lepšímu.

„Starý“ RigipsMagazín se skládal pouze ze čtyř stránek, jež působily spíše neatraktivně, stroze a pro čtenáře nelákavě. Tyto podnikové noviny vycházely čtvrtletně a shrnovaly poznatky a informace týkající se jak společnosti Rigips a jejích

stávajících či nových produktů, tak zaměstnanců, soutěží, které Rigips pořádál pro své odběratele a zákazníky (ve vydání 10/2006 nalezneme např. vyhlášení výsledků Fotosoutěže „Rigips 100x jinak“, v čísle 12/2006 se objevuje článek o právě probíhajícím ročníku mezinárodní soutěže BPB Trophy), a různých akcí, kterých se Rigips účastnil (např. obrázky a komentář k účasti Rigipsu na stavebním veletrhu ForArch 2006).

Hned z obálky RigipsMagazínu „v novém kabátě“ číší akce, dynamika a zábava, tedy právě to, co starému magazínu chybělo. Zde se dle mého názoru inspirovala společnost Rigips u konkurence (Knauf vydává firemní časopis KNAUFSTYL, který se nese v podobném duchu jako nový RigipsMagazín). Nový časopis nabízí čtenáři nejen informace o společnosti Rigips, produktech, novinkách, soutěžích a firemních akcích, ale i zábavu. Frekvence vydávání časopisu není přesně určena, jedná se tedy o občasník. Jednoznačně zde však v této souvislosti platí, že méně je někdy více (nižší frekvence je nahrazena vyšší kvalitou čtení).

Firemní literatura

Součástí public relations této firmy jsou také již zmíněné technické materiály a knihy, které napomáhají všem zákazníkům společnosti při použití a instalaci výrobků Rigips. Tyto publikace byly dříve členěny a vytvářeny podle produktů (např. kniha zaměřená na izolační desky, atd.), avšak toto rozdělení se ukázalo být nevyhovujícím, a tak firma přistoupila na jinou strategii. Marketingové oddělení roztřídilo informace dle odlišných skupin zákazníků a vytvořilo tak jednotlivé tituly dle zákaznických segmentů. Tato strategie se jednoznačně vyplatila, neboť současné tituly (Velká kniha sádrokartonu – pro architekty a projektanty; Montážní příručka sádrokartonáře – pro realizační firmy; Sádrokarton zvládneme sami – pro kutily) zaznamenávají na trhu obrovský úspěch. „Sádrokarton zvládneme sami“ se stala nejen nejprodávanější knihou veletrhu ForArch2006, ale též si připsala na svůj účet účast v TOP 5 nejprodávanějších knihách ze segmentu bydlení za květen 2007 v rámci největšího českého knižního řetězce Kanzelsberger.

Ocenění nezískaly pouze výše zmíněné knižní tituly (resp. titul), úspěch sklidili též jejich tvůrci, kteří za danou trojici publikací obdrželi v rámci koncernu Saint-Gobain prestižní cenu MAX Impact Award (stříbrná medaile za komunikaci).

Event marketing a sponzoring

Pomocí tzv. event marketingu se Rigips zviditelňuje na poli veřejnosti a využívá těchto akcí nepřímo k propagaci svých výrobků. Podobný způsob PR představuje sponzoring - činnost, kdy firma za účelem zviditelnění se na trhu či vytvoření tzv. goodwill financuje určitou sportovní, kulturní, charitativní nebo jakoukoli jinou společenskou akci.

Rigips zahrnuje sponzorství do svých marketingových aktivit jen zcela výjimečně, neboť se jedná o finančně náročnou záležitost, kdy mnohdy náklady této činnosti převyšují její příjmy. Sponzoruje-li Rigips již nějakou akci, pak se jedná o událost spadající do oblasti corporate social responsibility. Za zmínku stojí např. materiální a technická pomoc společnosti Rigips při stavbě dětského domova či drogového centra. Tyto akce se však pořádají velmi ojediněle.

Přímý marketing

Z celé škály možností, které nabízí oblast přímého marketingu firmám, využívá Rigips pouze tzv. direct mail neboli přímou poštu. Cestu přímé pošty od společnosti k zákazníkovi lze zabezpečit dvěma médii, a to buď pomocí klasického poštovního nebo kurýrního doručení nebo emailem. Rigips využívá obou těchto „dopravních prostředků“, každý z nich pak pro distribuci jiného materiálu a sdělení.

Klasickým doručovatelským způsobem se k zákazníkům dostávají letáky orientující se na produkty společnosti, na vzdělávací a jiné společenské akce, které Rigips pořádá, v neposlední řadě se tímto způsobem dostává k zákazníkům i RigipsMagazín.

Zatímco doručovatelské služby je využíváno při distribuci „papírových“ propagačních materiálů, email zprostředkovává rychlý a levný přesun již výše zmíněných informací a novinek z oblasti produktového portfolia firmy.

Expoziční činnost

Vzhledem k faktu, že se na výstavě schází výrobci, distributoři i zákazníci z jednoho oboru, představuje účast na výstavě jedinečnou příležitost jak se dozvědět o praktikách své konkurence, jak získat nové distribuční články či jak upoutat a získat nového zákazníka.

Těchto možností plynoucích z výstavy využívá i společnost Rigips, která plánuje svou účast a její cíl ve značném předstihu. V případě, že Rigips disponuje

určitým novým výrobkem, je účast na výstavě bezpodmínečnou podmínkou, neboť představuje pro firmu jednoznačně lukrativní záležitost. Nemá-li však aktuálně žádnou novinku v portfoliu svých produktů či doprovodných služeb, pak je případná účast na výstavě spíše prestižní záležitostí, neb v této situaci většinou celkové náklady převyšují celkové příjmy plynoucí z této akce.

V roce 2006 se Rigips zúčastnil jednoho z pěti největších mezinárodních stavebních veletrhů v Evropě - IBF v Brně a mezinárodního stavebního veletrhu ForArch v Praze - Letňanech. Veletrhu IBF jsou každoročně přítomni světoví odborníci z oboru, účastní se ho zhruba 1 500 firem a až 100 000 návštěvníků. Jedná se o velmi prestižní událost, kde nesmí Rigips samozřejmě chybět. Mnohem menší význam z hlediska stavebnictví a zúčastněných firem má pražský veletrh ForArch, neboť zde nedosahuje počet návštěvníků zdaleka toho na IBF a nedosahuje ani jeho kvality z hlediska odbornosti.

Na obou těchto akcích představil Rigips na svém stánku (kromě jiného) nové sádrové omítky a malířské stěrky Rimano s praktickou ukázkou jejich aplikace.

V roce 2007 přibyla k těmto dvěma veletrhům, kterých se Rigips zúčastnil v uplynulých letech, ještě pražská výstava Dřevostavby 2007, jež se snažila podpořit domy ze dřeva jako alternativní řešení výstavby. Produkty Rigips představují v této oblasti řešení pro stavbu a architekturu interiérů.

Referenční stavby

Jak jsem již zmínila v teoretické části, referenční stavby hrají ve stavebnictví velmi důležitou roli, neboť jsou tou nejlepší vizitkou a prezentací práce společnosti. Zákazník zde spatří jak používané materiály a možnosti jejich aplikace, tak technická a inovační řešení prostoru.

Rigips se pyšní např. těmito referenčními stavbami:

- Základní škola, Rokytnice v Orlických horách – využití akustických podhledů Rigips v celém objektu školy;
- Leica Gallery, Pražský hrad, Praha – aplikace sádrokartonových konstrukcí Rigips zcela netradičním způsobem;



- Multikino Černý Most, Praha - veškeré vnitřní konstrukce oddělující 12 kinosálů, chodby, obslužné místnosti a hlavní foyer jsou provedeny ze sádkokartonu Rigips;
- Caffè Fellini, Plzeň - sádkokartonové příčky, předsazené stěny a atypické sádkokartonové vyvěšené obloukové podhledy.



Obrázek 3-10 Referenční stavby (zdroj: [13])

Věrnostní program RigipsPLUS

Za účelem posílení loajality a věrnosti zákazníků připravila společnost Rigips pro své stálé klienty program RigipsPLUS. RigipsPLUS je určen distribučním a realizačním firmám a probíhá de facto pouze mezi těmito dvěma distribučními články, přičemž distribuční firma motivuje tímto programem realizační firmu k odběru produktů Rigips a k věrnosti této značce.

Věrnostního programu RigipsPLUS se v současné době účastní přibližně 1 600 klientů, kteří se do programu přihlásili během prvních dvou let fungování. Poměr mezi přihlášenými distribučními a realizačními firmami činí přibližně 1:9 (cca 160 distribučních a 1 440 realizačních firem), na jednu distribuční firmu tak připadá devět realizačních firem.

Zaregistrovaní zákazníci získávají za nákup zboží značky Rigips body. Za určitý počet nasbíraných bodů jsou pak odměňováni hodnotnými cenami. Odměny se tedy udělují zákazníkům na základě jejich odběrů.

RigipsPLUS neznamena pro Rigips pouze program zaměřený na oceňování zákazníka za stálý odběr a věrnost značce, ale představuje i velmi hodnotný komunikační kanál a nástroj pro získávání důležitých dat a informací o zákaznících, jež pak napomáhají nejen při tvorbě a aktualizaci firemní databáze zákazníků, ale i celkově při řízení vztahů se zákazníky.

Na závěr je důležité podotknout velmi pozitivní fakt, že zhruba 30-40% prodeje je realizováno prostřednictvím tohoto věrnostního programu.

Zhodnocení

Dle mých zjištění může Rigips plným právem považovat svou marketingovou komunikaci za jednu ze svých silných stránek, a to jak z hlediska produkce nástrojů komunikačního mixu specialisty na marketingovou komunikaci, tak i samotných lidských zdrojů v této oblasti, neboť právě tito lidé jsou neuvěřitelně kreativní a cílevědomí.

Velmi dobře a detailně propracovaná marketingová komunikace (počínaje plánem a realizací a kontrolou konče), jakou Rigips bezesporu má, nevyžaduje žádné rozsáhlé změny, a proto si dovoluji uvést jen několik málo drobných nápadů, jež by komunikační mix společnosti doladily.

Nové Centrum technické podpory je bezesporu velmi důležitým elementem komunikace. Určitou vadou na kráse však je jeho číslo, resp. volající musí za volání na tuto pevnou linku platit. Myslím, že bezplatné volání by bylo pro uživatele příjemnější. Doporučila bych tedy zavést buď bezplatnou linku 800 nebo tzv. zpětné volání zákazníkovi (na účet firmy).

Informační technologie a nové způsoby komunikace se vyvíjí „rychlostí blesku“ a ovládají svět. Vzhledem k této skutečnosti by neměl Rigips zůstat pozadu a měl by nabízet inovace nejen na poli svého produktového portfolia, ale též na poli komunikačním. Mým dalším návrhem v oblasti komunikace je proto nabídka pro zákazníka – možnost kontaktovat Rigips pomocí webového serveru Skype.

Poslední můj návrh na vylepšení komunikačního mixu se zaměřuje opět na internet, resp. na webovou stránku společnosti.

V současné době rostou nároky zákazníků na produkty a služby neuvěřitelnou rychlostí. Jak jsem již zmínila v teoretické části práce, kvalitu pokládá zákazník již víceméně za samozřejmost a vyžaduje od společnosti přidanou hodnotu. Současným trendem a zároveň jednou z možností jak zvýšit hodnotu a užitek pro zákazníka je tzv. customizace neboli přizpůsobení výrobku či služby přáním a požadavkům zákazníka. Vzhledem k charakteru produktového portfolia společnosti Rigips není customizace výrobku možná. Meze se však nekladou customizaci doprovodných služeb či komunikace. Za dobrý nápad bych tedy považovala umožnit zákazníkovi customizaci webové stránky společnosti, resp. přizpůsobit si stránku vlastním potřebám a přáním.

Dle studie společnosti Accenture [3; str.126] nacházejí uživatelé internetu více (2 až 4krát častěji) hodnoty na stránce, kde si mohou sami přednastavit její vzhled či obsah, než na stránce, kterou jim „ušije na míru“ např. společnost. Zajímavým zjištěním výzkumu uvedené společnosti byl též fakt, že uživatelé webových stránek, kterou si mohou customizovat (uvést či neuvést určité osobní údaje) dle svého uvážení, jsou zde ochotni poskytnout mnohem více osobních informací a že zhruba 79% respondentů se na customizovanou stránku vrátí.

3.2 Orientace na zákazníka

Za účelem udržení a posílení postavení na trhu (mj. 2. strategický cíl společnosti) je velmi nutné, aby firma disponovala dobrými vztahy se zákazníky, které lze vybudovat jen pomocí kvalitní marketingové komunikace a péče o zákazníky.

Rigips praktikuje tzv. vztahový marketing, jenž se uplatňuje zejména na trhu B2B a jenž klade důraz na vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který dané produkty distribuuje dále. Cílem vztahového marketingu je „získání a udržování konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb“ [17], přičemž jeho základem je vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem pomocí nabídky široké škály doprovodných služeb.

“Vztahový marketing je pro zainteresované pracovníky náročný z hlediska obrovského množství informací o zákaznících, které je potřeba efektivně zpracovat.“ [17] A právě v této oblasti se Rigips potýká s četnými problémy. Ve firmě není díky schopným zaměstnancům snad ani tak velkým problémem samotné zpracování informací o zákaznících, nýbrž následné předávání získaných dat mezi podnikovými odděleními či jednotlivými pracovníky. Řešení tohoto problému spatřuje vedení společnosti v zavedení nového systému CRM (řízení vztahu se zákazníky) od společnosti Update.

Při svých aktivitách se Rigips zaměřuje na následující společnosti:

- Raab Karcher Staviva,
- Rabat ČR, a.s.,
- MPL Trading, s.r.o.,
- Dektrade, a.s.,
- BEK Baustoffe, s.r.o.,
- Izomat Praha, s.r.o.,
- Baumit, s.r.o.,
- Stomix, s.r.o.,

jež považuje za své klíčové zákazníky. Je třeba však podotknout, že ke stanovení svých klíčových zákazníků použil Rigips pouze jednoho kritéria - tržeb, které dané

společnosti Rigipsu přinášejí. Tento postup určování klíčových zákazníků nepovažuji za nejvhodnější a dovolila bych si doporučit společnosti inspirovat se v Burnettových kritériích a v jeho celkovém způsobu ohodnocení zákazníků a vztahů s nimi. Nevylučuji však, že tímto „novým“ způsobem může Rigips dospět ke shodnému souboru klíčových zákazníků, neb tržby představují velmi důležitou součást celkové hodnoty zákazníka a vztahu s ním.

Konkrétní výpočty atraktivity současných zákazníků společnosti a kvality vztahů s nimi, stejně tak jako určování strategií řízení vztahů s jednotlivými zákazníky představují však činnost rozsáhlejšího charakteru a v této práci na ni již není prostor.

Závěr

Téma mé diplomové práce „Analýza marketingových aktivit firmy“ je pro mne velmi zajímavé a zvolila jsem si je proto, že bych se mu ráda věnovala i ve své budoucí profesi. K analýze jsem si vybrala firmu Rigips, s. r. o., působící na trhu stavebních hmot a uplatňující se v oblasti nových stavebních trendů. Rigips zaujímá solidní postavení na trhu, které si hodlá nejen udržet, ale též dále rozvíjet.

Cílem mé práce bylo **popsat a analyzovat marketingový mix a marketingové činnosti s důrazem na analýzu produktového portfolia a marketingové komunikace dané společnosti, identifikovat případné nedostatky a navrhnout jejich řešení, jež by vedla k posílení pozice společnosti na trhu.** Dle mého názoru se mi povedlo daný cíl naplnit, zejména díky svým znalostem získaným studiem na VŠE v Praze.

Práci jsem rozdělila do tří kapitol. V první kapitole jsem zmínila základní údaje o stavebním trhu v ČR a uvedla jsem informace týkající se specifík marketingu ve stavebnictví. V další kapitole jsem se zaměřila na charakteristiku společnosti Rigips, s. r. o. a podrobněji jsem rozebrala její okolní prostředí a postavení na trhu. Ve třetí kapitole jsem zanalyzovala marketingový mix a orientaci společnosti na zákazníka, přičemž detailně jsem se zde věnovala analýze produktového portfolia a marketingové komunikaci.

Při zpracování diplomové práce jsem identifikovala nedostatky spíše jen drobného charakteru a dospěla jsem k následujícím návrhům a doporučením:

- Na základě rozboru okolí společnosti bych doporučila firmě Rigips detailněji prozkoumat činnost konkurenční společnosti Lafarge, neboť právě tato firma dosahuje v porovnání s Rigips, s. r. o. mnohem lepších hodnot finančních ukazatelů (zejména rentability aktiv a tržeb).
- V oblasti marketingového mixu Rigips jsem došla k těmto poznatkům:
 - Produktové portfolio společnosti je poměrně rozsáhlé a jednotlivé výrobní řady si vedou na trhu velmi dobře. Rigips si též významně uvědomuje důležitost kvality a potřebu neustálých inovací v současných tržních podmínkách. Ve výrobní politice nelze společnosti nic vytknout.

Firma by tedy měla nadále pokračovat v inovacích a v zavádění stěrek Rimano, neb tyto v sobě skrývají velký potenciál pro budoucnost.

- Stanovení cen produktů společnosti je flexibilní, což považuji v současném turbulentním tržním prostředí za adekvátní. Z hlediska cenové politiky jsem však nemohla společnost podrobně zhodnotit, neboť mi k této analýze nebyly (vzhledem k jejich citlivosti) poskytnuty potřebné údaje.
- Rigips má dobře vyvinutý motivační program pro své distribuční články, jež zabezpečují selektivní pokrytí trhu produkty této firmy a které mimo jiné také poskytují odborné informace o výrobcích konečným zákazníkům. Doporučuji společnosti dále rozvíjet své vztahy s odběrateli, podporovat je, motivovat a pokračovat ve věrnostním programu RigipsPLUS.

Určitým nedostatkem na poli distribuce dané společnosti jsou dlouhé dodací lhůty. Na řešení tohoto problému však Rigips již pracuje, a to budováním nového závodu a logistického centra na Moravě. V oblasti distribuce jsem odhalila však ještě jeden nedostatek – nefunkčnost webového zobrazení prodejních míst – jenž by měla firma neprodleně odstranit, neboť by tak mohla ztratit spoustu potenciálních zákazníků.

- Marketingová komunikace Rigips, s. r. o. je plným právem jednou ze silných stránek firmy. Velmi dobře propracovaný, pestrý, dovoluji si říci, až dokonalý komunikační mix nevyžaduje žádné rozsáhlé změny. I přesto jsem však našla určité nástroje, jež by tento mix mohly doplnit. Jednalo by se o zřízení bezplatné infolinky či zpětného volání zákazníkovi, dále o zavedení Skype jakožto dalšího možného komunikačního kanálu nebo o nabídku customizace firemní webové stránky.

- V oblasti orientace na zákazníky bych navrhovala, aby společnost Rigips zhodnotila své zákazníky a vztahy s nimi nejen dle objemu tržeb, ale komplexněji dle souboru Burnettových kritérií a postupu, jenž jsem uvedla v teoretické části práce. Jsem přesvědčena o tom, že vícekritériální hodnocení pomůže společnosti lépe poznat kvalitu jednotlivých vztahů se zákazníky a umožní jí tak přesněji determinovat strategie chování k individuálním zákazníkům.

Pevně věřím, že výsledek mé diplomové práce, resp. mé návrhy a má doporučení poslouží jako podnět či jako nástroj pro zdokonalení fungování firmy Rigips. Jsem totiž přesvědčena, že realizace zmíněných opatření posílí vztahy se zákazníky a přispěje ke zlepšení pozice této renomované firmy na trhu.

Seznam literatury a ostatních zdrojů informací

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [2] BURNETT, K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1
- [3] FREELAND, J.G.: *The ultimate CRM handbook*. New York: Professional Publishing, 2003. ISBN 00-7140-935-1
- [4] HESKETT, J.L., SASSER, W.E., HART, Ch.W.L.: *Služby – cesta k úspěchu*. 1.vydání, Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560-536-8
- [5] KLEIBL a kol.: *Personální řízení 2, část 2*. 1.vydání, Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-2450-411-1
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ: *Základy marketingu*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-527-1
- [7] KOTLER, P.: *Marketing Management*. 7.vydání, Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-8560-508-2
- [8] PLESKAČ, J., SOUKUP, L.: *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2
- [9] SMITH, P.: *Moderní marketing*. 1.vydání, Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
- [10] STORBACKA, K., Lehtinen, J.R.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
- [11] VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2471-069-2
- [12] <http://cs.wikipedia.org> – 30.1.2007
- [13] www.rigips.cz + interní materiály společnosti
- [14] www.litomysky.cz/mat/ps.htm - 30.1.2007
- [15] www.oa.svitavy.cz/pro/renata/vedatech/sadros/index.htm - 30.1.2007
- [16] Obchodní rejstřík online: www.justice.cz – 22.9.2007
- [17] Zpravodajský portál časopisu IT Systems: <http://casopis.systemonline.cz> – 5.9.2007
- [18] Český statistický úřad: www.czso.cz – 1.10.2007
- [19] DCD Ideal, spol. s r.o.: www.dcd-ideal.cz – 22.9.2007
- [20] Styrotrade: www.styrotrade.cz – 22.9.2007
- [21] Lafarge cement: www.lafarge.cz – 22.9.2007
- [22] Knauf: www.knaufinsulation.cz – 22.9.2007
- [23] Baumit: www.baumit.com/cz/ – 22.9.2007
- [24] Bachl, spol. s r.o.: www.bachl.cz – 22.9.2007
- [25] Profi am Bau CM: www.profiambau.cz – 22.9.2007
- [26] Portál českého stavebnictví: www.ceskestavebnictvi.cz – 1.10.2007
- [27] Ministerstvo průmyslu a obchodu: <http://www.mpo.cz/dokument35433.html> - 24.11.2007

Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Hierarchie společností (zpracováno autorkou).....	34
Obrázek 3-1 Izolace	50
Obrázek 3-2 BCG analýza produktů společnosti Rigips (zpracováno autorkou).....	52
Obrázek 3-3 NeoFloor, GreyWall (zdroj: [13])	53
Obrázek 3-4 Distribuční schéma (zpracováno autorkou).....	58
Obrázek 3-5 Segmentace zákazníků společnosti Rigips (zpracováno autorkou).....	61
Obrázek 3-6 Logo společnosti Rigips (zdroj: [13])	62
Obrázek 3-7 Kamion společnosti Rigips (zdroj: [13])	64
Obrázek 3-8 Vítězné objekty národního kola BPB Trhophy 2006 (zdroj: [13])	66
Obrázek 3-9 Publikace společnosti Rigips (zdroj: [13]).....	68
Obrázek 3-10 Referenční stavby (zdroj: [13])	73

Seznam grafů

Graf 1-1 Vývoj stavební výroby v letech 2002 – 2006	9
Graf 2-1 Vývoj tržeb společnosti Rigips (zdroj: [13])	35
Graf 2-2 Podíl exportu na tržbách (zdroj: [13])	36
Graf 3-1 Podíl jednotlivých výrobních řad či výrobků na tržbách společnosti.....	53
Graf 3-2 Podíl jednotlivých forem komunikace na celkových nákladech společnosti vynaložených na marketingovou komunikaci (zpracováno autorkou).....	61

Seznam tabulek

Tabulka 1-1 Věková struktura pracovníků ve stavebnictví (zdroj: [18]).....	12
Tabulka 1-2 Důvody ztráty zákazníka (zdroj: [2; str.346])	27
Tabulka 1-3 Kritéria atraktivity zákazníka a jejich váhy (zpracováno autorkou podle [2]).....	29
Tabulka 1-4 Kritéria hodnoty vztahu a jejich váhy (zpracováno autorkou podle [2]).....	29
Tabulka 2-1 Výpis z obchodního rejstříku (zpracováno autorkou podle [16])	32
Tabulka 2-2 Vývoj tržeb společnosti Rigips (zdroj: [13])	35
Tabulka 2-3 Podíl exportu na tržbách (zdroj: [13])	36
Tabulka 2-4 Podíl jednotlivých států na celkovém exportu (zdroj: [13])	37
Tabulka 2-5 Finanční údaje společností Rigips a Lafarge (zpracováno autorkou).....	44
Tabulka 3-1 Podíl nejvýznamnějších firem na celkovém obratu společnosti Rigips (zpracováno autorkou).....	59

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti Rigips, s. r. o. (zdroj: [13])

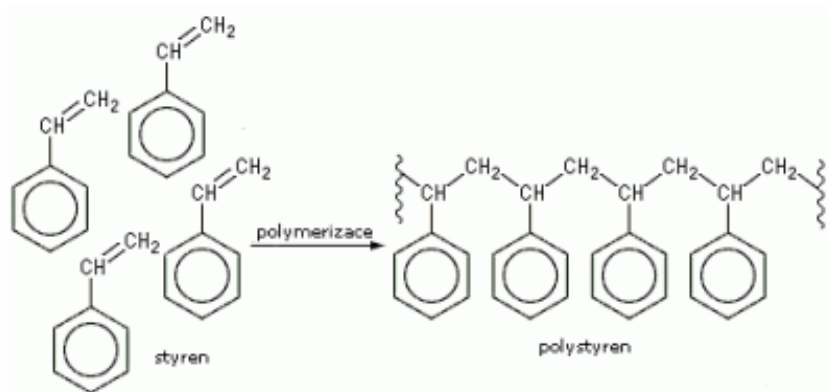
Příloha č. 2: Polymerizace styrenu (zdroj: <http://www.styrotrade.cz/cz/o-polystyrenu>)

Příloha č. 3: Výroba polystyrenu (zdroj: <http://www.styrotrade.cz/cz/o-polystyrenu>)

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti Rigips, s. r. o. (zdroj: [13])

Příloha č. 2: Polymerizace styrenu

(zdroj: <http://www.styrotrade.cz/cz/o-polystyrenu>)



Příloha č. 3: Výroba polystyrenu (zdroj: <http://www.styrotrade.cz/cz/o-polystyrenu>)

