

# **Role image v marketingovém řízení organizací**

Bc. Zuzana Vičanová

---

Diplomová práce  
2009/2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana VIČANOVÁ**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Role image v marketingovém řízení organizací**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska práce se zaměřením na image a marketingové řízení firmy.
2. Provedte analýzu současné pozice firmy na trhu.
3. Provedte analýzu konkurence ve vztahu k budování image a zhodnoťte výsledky.
4. Analyzujte míru budování image v rámci marketingového řízení zvolené firmy.
5. Zpracujte návrh komunikační strategie vedoucí k posílení firemní image a začleňte tuto strategii do systému marketingového řízení firmy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Image a firemní identita, J. Vysekalová, J. Mikeš, Grada, Praha: 2009. ISBN: 978-80-247-2790-5

Marketing obchodní firmy, M. Zamazalová, Grada, Praha: 2009. ISBN: 978-80-247-2049-4

Řízení vztahů se zákazníky, K. Storbacka, J. R. Lehtinen, Grada, Praha: 2002. ISBN: 80-7169-813-X.

Strategický marketing. A. Hanzelková, M. Keřkovský, D. Odehnalová, O. Vykypěl. C. H. Beck, Praha: 2009. ISBN: 978-80-7400-120-8.

Cases in Strategic marketing management. V. Anderson. Houghton Mifflin Company, USA: 2000. ISBN 0-395-87053-4.

Internet marketing. R. A. Mohammed, R. J. Fisher, B. J. Jaworski, G. J. Paddison. The McGraw-Hill Companies, New York: 2002. ISBN: 0-07-253842-2.

Business to Business marketing. D. Michel, P. Naudé, R. Salle, J. P. Valla. Palgrave Macmillan, New York: 2003. ISBN: 0-333-92195-X.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2010**

dne

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitelka ústavu*


## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

5. 3. 2010

  
Zuzana Vičanová

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce na téma Role image v marketingovém řízení organizací se zabývá v první části definicí pojmů, které dané téma vymezuje. Jsou to především: image, B2B marketing, online marketing, komunikační strategie a marketingové řízení organizace.

Druhá část diplomové práce analyzuje současnou situaci společnosti na trhu, a to především s ohledem na zahájení nové komunikační strategie, její příležitosti i hrozby. V menší části (což odpovídá reálné situaci) se věnuje i popisu stávající komunikace s koncovým zákazníkem. Nedílnou součástí péče o image firmy je i péče o zaměstnance – popis interní komunikaci naleznete také v druhé části.

Poslední část mé práce předkládá návrhy řešení, tj. v tomto případě komunikační plán, s určením cílů na delší období, a také návrhy zlepšení komunikace se zaměstnanci.

Cílem práce bylo prozkoumat a analyzovat současnou situaci společnosti, jakou roli hraje při jejím řízení marketing, jakou má firma image a především to, jaké má společnost možnosti a jak jich využívá. Projektová část práce přináší konkrétní návrh strategie pro posílení image i efektivnější způsob marketingového řízení.

**Klíčová slova:** image, B2B, marketingové řízení, komunikační strategie, online marketing, BCG analýza, sdělení, mise, metodika marketingového výzkumu

## **ABSTRACT**

The subject of the dissertation is Role of the image in the marketing management of the organizations. Part one describes the definition of image, B2B marketing, online marketing, communication strategy and marketing management. Part two looks into the today's situation Vavrys CZ LTD on the market according to the effort of starting new communication strategy. Smaller part is describing the communication with the final customer, especially the use of online marketing. Integral part of the image care is also internal communication – the specification of it can be also found in the second part of this work.

The latter puts forward concepts of the B2B communication strategy for the 3 years term where are also proposals for the improvement in the communication with ending customer.

The aim of the work is to analyse today's situation of the company, describe the role of marketing in the process of the direction, how is the image of the company and propose

solutions and strategies for reaching the established communications goals (consolidation the role of marketing and image).

**Keywords:** image, B2B, marketing management, communications strategy, online marketing, BCG analysis, message, mission, marketing research

## **Poděkování**

Ing. Mgr. Olze Juráškové, za vedení, konzultace a inspiraci při psaní práce

Rodině a partnerovi Josefu Pončíkovi a za neustálou podporu a motivaci po celou dobu studia.

Petru Matuškoví za inspiraci, spolupráci, prostor a podporu při tvorbě strategie.

## **Motto**

**„Neexistuje neúspěch. Jen další zkušenost, která nás, moudřejší, posouvá zase o krok dál na naší cestě životem.“**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ B2B</b> .....	<b>12</b>
1.1 SPOTŘEBITELSKÝ VS. OBCHODNÍ TRH .....	12
1.2 VYMEZENÍ SPECIFIK OBCHODU .....	13
1.3 MARKETING, SOUTĚŽIVOST A B2B MARKETING .....	14
<b>2 CELKOVÝ OBRAZ FIRMY</b> .....	<b>15</b>
2.1 CORPORATE IDENTITY .....	15
2.2 VZTAHY SYSTÉMU FIREMNÍ IDENTITY A IMAGE .....	16
2.3 OSOBNOST FIRMY .....	17
2.4 VÝVOJ A UTVÁŘENÍ OSOBNOSTI FIRMY .....	18
2.5 IMAGE .....	19
2.6 DRUHY IMAGE .....	20
2.7 JAK VYTVÁŘET IMAGE .....	21
<b>3 INTERNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>23</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA INTERNÍ KOMUNIKACE .....	23
3.2 CÍLE INTERNÍCH PR .....	24
3.3 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE .....	24
3.3.1 Zásady, z nichž vychází IK .....	24
3.4 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE .....	26
<b>4 BCG ANALÝZA</b> .....	<b>27</b>
<b>5 METODIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>28</b>
5.1 PŘÍPRAVNÁ ETAPA .....	28
5.2 REALIZAČNÍ ETAPA .....	28
<b>6 HYPOTÉZY</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
7.1 VZNIK A HISTORIE .....	31
7.2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE .....	31
7.3 ZNAČKY V PORTFOLIU .....	32
7.4 OBCHODNÍ STRATEGIE A CÍLE .....	34
7.5 BCG ANALÝZA PRO VAVRYS CZ .....	35
<b>8 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>37</b>
8.1 INTERNÍ KOMUNIKACE .....	37
8.1.1 Porady .....	37
8.1.2 Nástěnka .....	38
8.2 KOMUNIKACE B2B .....	39
8.2.1 Obchodní zástupci .....	39
8.2.2 Promo akce .....	39



8.3	KOMUNIKACE S KONCOVÝM ZÁKAZNÍKEM.....	39
8.3.1	Katalog .....	40
8.3.2	Internet .....	40
8.3.3	Tištěná inzerce .....	40
8.4	VELETRHY A VÝSTAVY.....	41
8.5	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	41
<b>9</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU V PRAXI.....</b>	<b>42</b>
9.1	DOTAZNÍK.....	42
9.2	CÍLOVÁ SKUPINA, DISTRIBUCE .....	42
9.3	ČASOVÝ HORIZONT .....	43
<b>10</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU.....</b>	<b>44</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>11</b>	<b>IMAGE VAVRYS CZ.....</b>	<b>47</b>
11.1	VCZ – NICE TO MEET YOU.....	47
11.2	LOGO.....	48
11.3	KALKULACE.....	49
<b>12</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ PLÁN .....</b>	<b>50</b>
12.1	OBCHODNÍ ZÁSTUPCI, MALOOBCHODY .....	50
12.1.1	Porady .....	50
12.1.2	Newsletter .....	50
12.1.3	Veletrhy, výstavy .....	51
12.1.4	Promo akce.....	51
12.1.5	VCZ kamp.....	52
12.1.6	Sponzoring .....	52
12.2	KALKULACE.....	54
12.3	ZAMĚSTNANCI.....	55
12.3.1	Interní komunikace.....	56
12.3.1.1	Porady .....	56
12.3.1.2	Team building .....	56
12.3.1.3	Nástěnka.....	57
12.4	KALKULACE.....	57
<b>13</b>	<b>VERIFIKACE HYPOTÉZ.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	TABULKA Č. 2: KOMPLETNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	67
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Při hledání vhodného tématu diplomové práce jsem měla na výběr 3 různá, pro mě zajímavá témata. Nakonec si mě jedno téma našlo samo. Přímo z praxe jsem dostala možnost analyzovat stávající situaci ve firmě a připravit pro ni komplexní komunikační strategii, která má dopomoci vybudovat na B2B trhu image firmě s dlouhodobou tradicí.

Firma, jak uvádím v teoretické části podrobněji, není na trhu žádným nováčkem. Možná právě díky svému dlouhému vývoji má stabilní postavení, dobré jméno a jasnou obchodní strategii. Něco jí ale chybí. Kvalitní marketingové řízení firmy, které by neustále opakovalo hlavní sdělení společnosti, a komunikační plán, díky kterému by se začala řídit a rozvíjet žádoucím způsobem image firmy na trhu.

V mé diplomové práci se tak prolnou tři zdánlivě nesouvislé oblasti, interní PR, budování image a B2B marketing. Společnost se navíc pohybuje ve velmi perspektivním a populárním segmentu – sport a zdravý životní styl. To je v dnešní době nosné téma samo o sobě, díky celosvětovému trendu měnit špatné návyky na zdravý životní styl. Od toho už je jen krůček k životní filozofii tzv. „Exercise for life.“

Při tvorbě komunikačního plánu jsem vycházela z přesvědčení, že chceme – li budovat pozitivní, definovanou image, musíme začít zevnitř firmy. Proto je jedna část komunikační strategie věnována interní komunikaci. Mezi zaměstnanci firmy se nachází řada lidí pracujících ve společnosti řadu let, téměř od jejího začátku. Právě u těch je nutné dbát na pečlivost a komunikaci, která bude vysvětlovat změny. Vždyť právě zaměstnanci (obchodníci a dealeři atd.) jsou hlavním komunikačním kanálem mezi společnostmi a koncovým zákazníkem. Jedním ze základních stavebních kamenů B2B marketingu jsou osobní vztahy, kontakt. To jsem měla celou dobu na paměti.

Další část je určena zákazníkům – velkoobchodníkům, na které je společnost majoritně zaměřena.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit stávající situaci a na základě stanovených obchodních cílů určit komunikační strategii. Firma byla do této chvíle řízena pouze obchodně a přechod na řízení marketingovým způsobem bude vyžadovat trpělivost, dobrý komunikační plán a čas. Firma si ovšem pro svou změnu, včetně tvorby image na B2B trhu, prakticky nemohla vybrat lepší načasování. Období finanční krize, ve které se řada firem potýká s většími či menšími problémy, si od majitelů/šéfů žádá mnohem důslednější

a bohatší přístup k zákazníkovi. Dobrá image může sehrát v konkurenčním boji klíčovou roli.

K vytvoření konkrétních návrhů mi jako zdroje informací poslouží marketingový výzkum, analýza a informace poskytnuté z interních zdrojů firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ B2B

Obchodní marketing se výrazně liší od marketingu spotřebního zboží a jeho managementu nejen základní strukturou trhu obchodního marketingu a ekonomickými faktory, které působí na tvorbu obchodních statků a služeb, ale také významem konceptu průmyslového marketingu ve vývoji marketingové strategie. V tomto případě se do specifického prostředí B2B přidává ještě jeden faktor – image (více v kapitole číslo 3 IMAGE).

### 1.1 Spotřebitelský vs. obchodní trh

Vymezení rozdílů mezi obchodním a spotřebitelským trhem:

**Spotřebitelský trh** je trh, na kterém zákazníci nakupují za účelem konečné spotřeby. Spotřebitelské trhy jsou geograficky rozptýlené, existuje zde spíše monopolistická konkurence. Výrobky na spotřebitelském trhu jsou standardizované a je jen trochu důležitá rychlost dodání a dostupnost. Při rozhodování je důležitá rodinná angažovanost, převládají sociální a psychologické motivy, je mezi nimi méně technických expertů a kupující nakupují bez důležitosti osobních vztahů. Při propagaci je kladen důraz na reklamu a existuje standardizovaný ceník.

**Obchodní trh** tvoří souhrn všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje nebo pronájmu. Kupující jsou zde prakticky oddaní, převládají racionální, úkolové motivy pro nákup, technická odbornost a stále mezilidské vztahy. Distribuční kanály jsou zde kratší, přímé s menším množstvím mezičlánků a při propagaci se klade velký důraz na osobní prodej. Na obchodním trhu lze spekulovat o ceně, určovat konkurenční cenové nabídky, ale zároveň mít stálý ceník na standardní položky.<sup>1</sup>

**Rozdíly mezi spotřebitelským a průmyslovým trhem** lze tedy vymezit takto:

- méně a větší zákazníci
- úzké dodavatelsko – odběratelské vztahy
- geografická koncentrace zákazníků
- závislost, nepružnost a kolísavost poptávky
- profesionální nakupování.

---

<sup>1</sup> Zdroj: interní materiály Fakulty multimediálních komunikací, přednášky B2B marketingu Michala Pilíka.

## 1.2 Vymezení specifík obchodu

Chceme – li hodnotit činnost obchodníka, a to včetně jeho marketingových aktivit, musíme vycházet ze specifického postavení obchodu v rámci národní ekonomiky. Původ a charakter těchto specifík je dán působením obchodu v roli prostředníka mezi výrobcem a spotřebitelem.

- a) **Obchod jako prostředník:** poskytuje služby oběma subjektům (výrobci i spotřebiteli), a tak je na něj vyvíjen tlak od obou. Každý ze zúčastněných logicky upřednostňuje své zájmy, obchod hledá kompromis.
- b) **Obchod jako barometr zdraví ekonomiky:** úroveň obchodu, hustota a kvalita obchodní sítě, vybavenost obchodů po stránce sortimentní, pestrost nabídky, úroveň cen atd. způsobují, že je nejviditelnějším barometrem ekonomické a kulturní úrovně země.
- c) **Městotvorná funkce:** začlenění prodejen a nákupních středisek do městské zástavby vtiskuje městům tvář podobně jako jejich architektonické řešení či historické památky.
- d) **Bezprostřední kontakt se spotřebitelem:** obchod má denní kontakt se zákazníkem, a tedy možnost sledovat jeho zvyklosti, chování i reakce na podněty.
- e) **Mimořádný význam živé práce:** v obchodě je významně zastoupena živá práce. I přes narůstající počet prodejen tzn. samoobslužného formátu, zůstává snaha o osobní kontakt, alespoň prostřednictvím různých informátorů.

Obchod je možné klasifikovat podle mnoha kritérií

- velkoobchod x maloobchod
- maloobchod v síti prodejen (store retail) x maloobchod mimo síť (non store retail)
- potravinářský maloobchod x nepotravinářský maloobchod
- specializovaný maloobchod x univerzální maloobchod<sup>2</sup>
- stánkový prodej x tržiště

---

<sup>2</sup> Zdroj: interní materiály Fakulty multimediálních komunikací, přednášky B2B marketingu Michala Pilíka.

### 1.3 Marketing, soutěživost a B2B marketing

Jak je důležité, aby firma byla vedena marketingově? Debata na toto téma je stále živá. Co se týče společností, produkuje výrobky pro koncové spotřebitele, je odpověď jednodušší a jasnější. Na nasyceném trhu „vyhrávají“ výrobky, o kterých zákazníci ví, výrobky, o kterých je slyšet. Toho si je většina takových firem dobře vědoma a marketingové řízení své organizace podporuje.

A co situace na trhu B2B? Zde existuje řada rozdílných pohledů na věc. Na obchodních trzích existují firmy, které mají téměř tisíc zaměstnanců, a marketingu se prakticky nevěnují. Celý svůj business staví na principu osobních vztahů, doporučení a osobní komunikace. A funguje jim to. V protikladu k nim jsou marketingově řízené obchodní firmy, které začlenily marketing do své organizační struktury, a díky tomu mají na trhu stabilní postavení s perspektivou dlouhodobého rozvoje.

Ideální je využít kombinaci obou. Marketingové řízení společností (ať už obchodních nebo spotřebitelských) znamená, nespolehat se na náhodu a dobré vztahy, ale vést svou firmu strategicky, koncepčně a s ohledem na dlouhodobé cíle. Dobré osobní a obchodní vztahy s obchodními partnery a předcházení, případně snazší řešení krizových situací je přirozeným vyústěním takto kombinované snahy

Při stanovování strategie pro společnost je potřeba myslet na všechny trhy i zákazníky, na které komunikaci cílíme, oslovujeme a dopomáháme tak k dlouhodobě udržitelnému rozvoji společnosti.

Jaká je tedy role marketingu v řízení obchodní firmy? Marketing má v obchodní společnosti za úkol nejen sbírat informace, ale také je následně formulovat a domoci k jejich oběhu ve prospěch společnosti. Konkrétní příklad: poptávka barev sportovního oblečení. Jde o zjištění, jaké barvy si zákazníci žádají, dokázat tuto informaci vhodně přetlumočit kolegům, kteří zajišťují předobjednávky od výrobní společnosti a následně i zpět zákazníkům (že už ty požadované barvy máme na skladě), to je ve zkratce úlohou marketingu. A jakou roli hraje v marketingově řízené organizaci image?<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Zdroj: interní materiály Fakulty multimediálních komunikací, přednášky B2B marketingu Michala Pilíka.

## 2 CELKOVÝ OBRAZ FIRMY

### 2.1 Corporate Identity

V dnešní době se stále častěji setkáváme s pojmy corporate identity (CI), corporate design (CD), firemní image a firemní kultura. I přesto, že jsou pojmy často zaměňovány, lze jasně vymezit jejich vzájemný vztah. CD představuje firemní jednotnost v otázkách designu, použití loga, doladění prostor apod. Firemní kultura vyjadřuje určitá firemní stanoviska k rozličným tématům, způsob jednání se zaměstnanci, vystupování na veřejnosti apod. Firemní image je tvořena všemi dílčími činnostmi a velmi zjednodušeně lze říct, že to je obraz, který otiskujeme do mysli našich obchodních partnerů, zákazníků, zaměstnanců apod. Nad tím vším „bdí“ Corporate Identity. Podle Vysekalové a Mikeše<sup>4</sup> je tento pojem nejčastěji překládán jako firemní identita a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.

Proč je vlastně firemní identita důležitá a jaký má vztah k image? Definice pojmu CI existuje víc než dost. Bedrnová<sup>5</sup> uvádí, že firemní identita je cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání.

Image je pak obraz firmy, jak se jeví z vnějšku, jak ji vnímá veřejnost, a to jak vnitřní, tak vnější. Stručně řečeno je firemní identita to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.

Image a firemní identita tedy hrají ve firemní strategii velmi důležité role, které mohou velmi zásadně ovlivnit existenci a prosperitu firmu. I proto je CI a image nedílnou součástí komunikační politiky, vytvářející vztahy podniku s veřejností, a firemní strategie

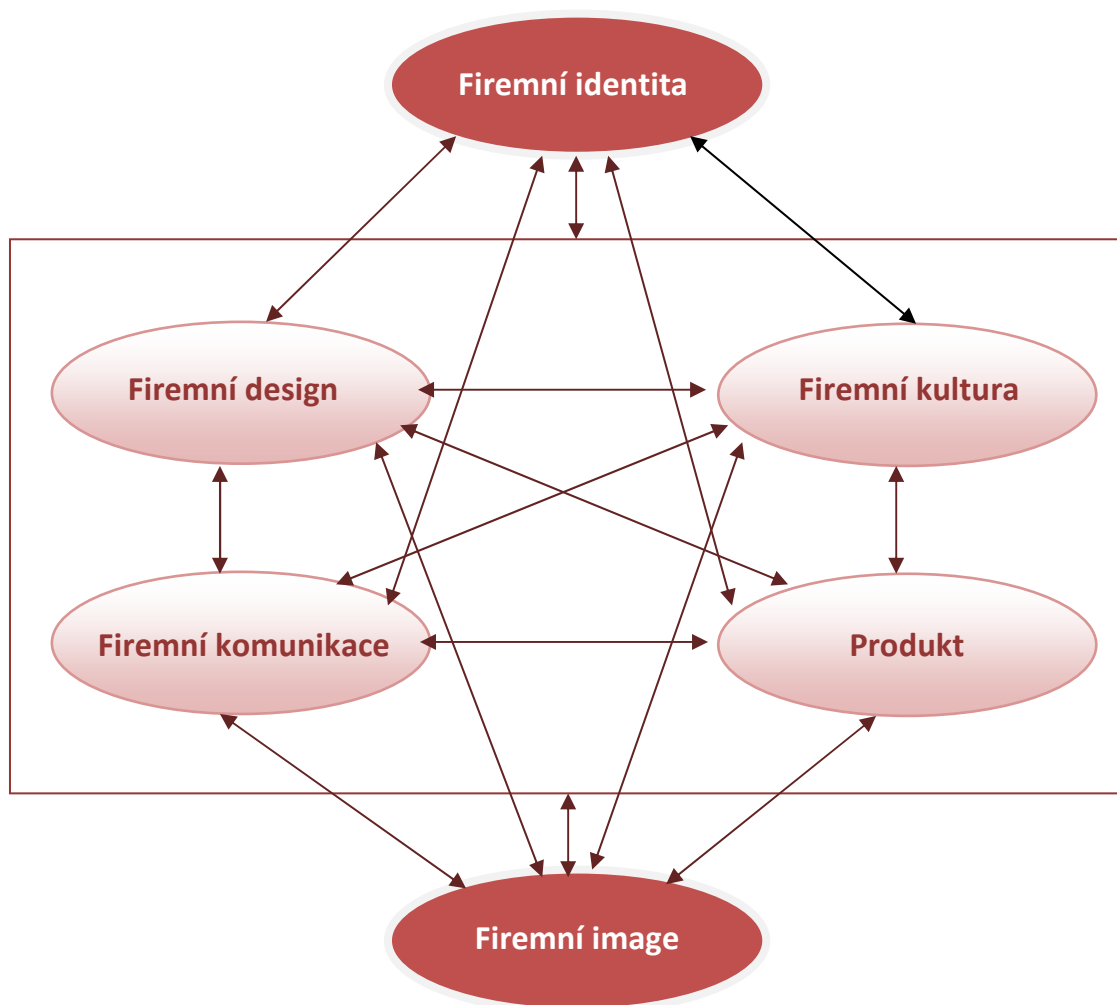
---

<sup>4</sup> Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s. S. 14 – 20.

<sup>5</sup> Bedrnová, Nový. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. 2002, Praha: Management Press.



## 2.2 Vztahy systému firemní identity a image



Obr. 1. Systém firemní identity<sup>6</sup>

Z grafu je patrné, že na firemní identitu a firemní image mají zpětnou vazbu všechny dílčí části. Nelze tedy vytvořit dobrou firemní image bez dobrého produktu, zdravé firemní kultury nebo kvalitní firemní komunikace. A stejně to platí i naopak – firma může mít sebelepší produkt, vynikající tým a okouzující design, ale pokud nepracuje na tom, aby ji tak vnímala veřejnost, mívá se dílčí snaha účinkem.

Stejně jako u všeho, i při budování firemní identity a image platí, že je potřeba pracovat komplexně, s ohledem na dlouhodobé cíle firmy a její strategii.

<sup>6</sup> Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s. S. 27.

### 2.3 Osobnost firmy

Stejně, jako vnímáme osobnost člověka, vnímáme i osobnost firmy. „Osobnost je celek duševního života člověka, má svůj původ ve slově persona, což původně označovalo masku pro boha podsvětí, později stálý typ, charakter, roli člověka.“<sup>7</sup> Podobně lze přistupovat i k osobnosti firmy. Vidět firmu personalizovaně jako osobnost pomáhá vytvářet její konzistentní obraz zahrnující komunikaci a vystupování všech zaměstnanců směrem do firmy i na venek.

Existuje paralela mezi osobnostmi firmy a osobností člověka. Firmy jsou vytvářeny lidmi, mají lidské vlastnosti, vyvíjejí se podobně jako lidé. Firmy mohou, stejně jako lidé,



Obr. 2: ilustrační foto (image kampaň Adidas, listopad 2008)

navázat vztahy se svými zákazníky, mohou mít lidskou podobou nebo si od konkrétní osoby propůjčit jeho osobnost. Firmy mohou dokonce díky lidem i ožít.

Zůstaňme ve sportovním sektoru a podívejme se např. na osobnost firmy Adidas. Ta ze svého dominantního produktu (běžeckých bot) udělala „sparing partnera“ svého zákazníka. Je jedno jestli budete běhat ve městě, v lese, ve sněhu, sám, s kamarádkou/kamarádem, pro radost nebo v rámci zvyšování fyzické kondice. Adidas je tu pro vás a vždycky bude. Můžete se na něj spolehnout a očekávat od něj podporu při každém svém běžeckém kroku. Kampaň (realizována 11/ 2008, USA), je založena na emocích a na image spolehlivého

<sup>7</sup> Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s. S. 79 – 88.

partnera do každé běžecské situace. Pro vytvoření této image firma Adidas tentokrát nepoužila žádnou známou tvář. Využití osobnosti v reklamě je však zcela běžné (příklady: Gillette – Tiger Woods, Andre Agassi, Reese Witherspoon – Avon atd.).

## 2.4 Vývoj a utváření osobnosti firmy

Vývoj a utváření osobnosti firmy je provázána rozmanitými aspekty. Podle Birkigta, Stadlera a Funka<sup>8</sup> lze rozlišovat následující období:

- a) *Tradiční období:* zakladatel firmy (velmi výrazná osobnost) určovala hodnoty firmy a jednání zaměstnanců. Většinou i po odchodu této osobnosti slouží jeho myšlenky, vize a vlastnosti jako vzor pro jeho nástupce (např. Baťa).
- b) *Období značky:* ve 20. letech tvořila firmu značka, která byla synonymem pro kvalitní produkt ve stejném množství a za stejnou cenu, což bylo velmi důležité pro spotřebitele.
- c) *Období designu:* po skončení 2. světové války se významnou součástí výrobků stal také jejich design. Výsledkem designového období byla jasná pozice produktu na trhu a rostoucí důvěra v kvalitu výrobků.
- d) *Období image:* v polovině 50. let se do centra pozornosti dostává image. Objevují se první image kampaně, výrobci se snaží spojit s produktem emocionální příběh. Řada kampaní se však mívá účinkem kvůli nedokonalé spolupráci např. nedostatečné informovanosti vlastních zaměstnanců nebo kvůli nesouladu mezi reklamou (představou o firmě) a samotnou podobou firmy. Slova a činy musí být ve shodě.
- e) *Období strategie:* v 70. letech došlo ke splynutí designu, chování a komunikace do jednotného, strategického konceptu. Firma by si tak měla vytvořit osobnost s jasným cílem, komunikační strategií, kulturu, vnitřní a vnější komunikaci i vizuální obraz. Dodnes se to povedlo jen velmi málo firmám

---

<sup>8</sup> Birkigt, Stadler, Funk, Corporate identity. 2002: Lech. Landsberg. S. 83

## 2.5 Image

V souvislosti s využitím pojmu image v marketingovém prostředí nelze hovořit o literárním nebo filozofickém opisu, který by reflektoval realitu, ale spíše o empirický termín sociální a tržní psychologie. Pro pochopení image je důležitá znalost především psychických procesů. Existuje řada definic slova image, které vznikaly právě na pochopení psychických procesů. Podle Vysekalové a Mikeše lze říci, že image má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.

Z marketingového hlediska je důležité pochopit, že spotřebitel nakupuje celkovou „osobnost“ produktu. Tu tvoří nejen technické parametry, ale i názory, emocionální kvality a představy, které si s produktem spotřebitel spojí. S charakteristikou a vymezením významu pojmu image se za posledních deset let setkáváme v řadě odborných publikací z oblasti propagace či marketingové komunikace. Jednoznačně z nich vyplývá, že image je chápána jako celostní pojem. Komplexní, vícedimenzionální strukturální systém, který je přes určité rysy stability a trvalosti ovlivnitelný. Pojďme se podívat na některé teze, které vymezují pojem image<sup>9</sup>.

- image je výsledkem výměny názorů mezi jednotlivcem a společností, uskutečňované často v konfliktní situaci, kdy jednatel se nachází pod určitým tlakem provádějícím rozhodovací proces.
- image se skládá z objektivních a subjektivních, správných a nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce či určité skupiny lidí o určitém objektu či předmětu.
- image je sdělitelný a lze ho analyzovat vědeckými metodami. Přes určitou stabilitu je ovlivnitelný v rámci dlouhodobé koncepce.
- image poukazuje na psychologickou a sociální povahu objektu, např. značky, firmy, služeb atd.

Image nám zkrátka v současné době nahrazuje znalost. Na trhu je příliš mnoho značek, produktů, a z nich vyplývajících dění a situací a člověk nemá šanci je všechny sledovat.

---

<sup>9</sup> Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s. S. 93 – 106.

Jde tedy o to, že si o produktu/firmě/značce v hlavě utvoříme určitou představu (image), podle které pak při nákupu rozhodujeme. Image tedy do značné míry řídí naše chování.

Právě tím je tedy image pro firmu důležité = ovlivňováním vnímání a chování cílových nebo vztahových skupin. Dobrá image vede k tomu, že příslušníci cílových skupin kupují produkty, mají zájem o spolupráci s firmou, o zaměstnání v ní. Negativní image má pak za následek bojkot produktů, nezájem o práci ve firmě, apod.

## 2.6 Druhy image

Podle regionální působnosti nebo rozšířené dělíme image na *univerzální* (tj. takový, který je v podstatě platný na celém světě, např. Apple, Coca-Cola) a *specifický* (tj. ten, který klade důraz na specifika jednotlivých cílových skupin).

Miroslav Foreta<sup>10</sup> image rozděluje na:

- *vnitřní* (tj. takový, který si o sobě utváří sám producent)
- *vnější* (tj. takový, kterým se producent a jeho produkty snaží působit na veřejnosti. Může být chťený i nechťený. Týká se jak lidí a institucí, tak jednotlivých produktů.)
- *skutečný* (tj. utvářený ve vědomí veřejnosti, nejdůležitější).

Jitka Vysekalová ve své knize Psychologie spotřebitele<sup>11</sup> dělí image na:

- *druhový* (tj. pro celý druh nebo skupinu produktů, např. kategorie vozů SUV, tedy luxusní, bezpečné atd.)
- *produktový/značkový* (pro výrobky známé pod určitou značkou)
- *firemní* (vnímání firmy/podniku okolím)

---

<sup>10</sup> Foret, M. *Veřejné mínění a image*. 1992, Brno: Mospra.

<sup>11</sup> Vysekalová, J. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. 2004, Praha: Grada. ISBN 80-247-03-939

## 2.7 Jak vytvářet image

Z výše uvedeného vyplývá, že pro image je důležité mít na paměti takřka vše, co se firmy týče: její produkt, osobnost, umístění, tradice, zvyky i kulturu národa, na který chce firma působit. Při tvorbě image bychom měli mít na paměti následující teze, které vyslovila ve své knize Jitka Vysekalová<sup>12</sup>:

- čím více informací je k dispozici, tím lepší a spolehlivější je image.
- image vzniká rychle, upevňuje se pomalu
- image není nikdy strnulá
- image působí selektivně, je celistvý a vzniká z různých zdrojů

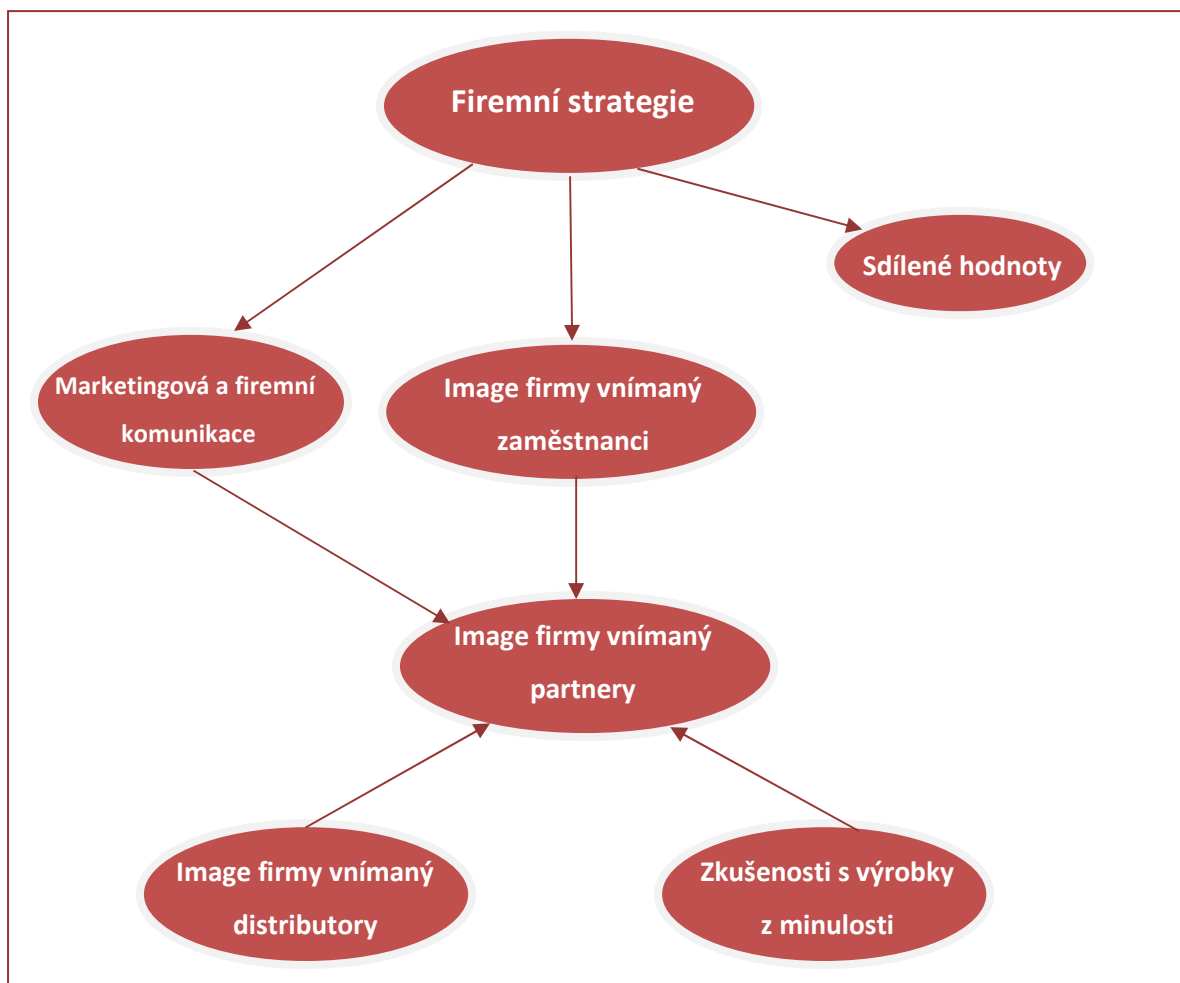


Neexistuje univerzální návod, jak pro firmu vybudovat dobrou image. Existuje však několik obecně platných pravidel, které mohou firmě pomoci zvýšit šanci na úspěch. Je vždy důležité, aby management udělal ve firmě

*Obr. č. 3: Ukázka firmy s vynikající image (zdroj: www.apple.com)* pořádek: stanovil priority, vyznávané hodnoty, vyčistil komunikaci napříč celou firmu, ujistil se o přímém sdílení a především porozumění sdílené informace. Firma, ve které funguje vnitřní komunikace a jsou brány v potaz i další faktory (viz graf) je připravena na budování image.

Dobrá image může firmě pomoci a v případě potřeby (problému) ji může i zachránit. Negativní/žádná image může firmě naopak velmi uškodit a při první krizi ji zcela potopit. A to je fakt, který by žádná firma, která pomýšlí na dlouhodobý úspěch, neměla opomíjet.

<sup>12</sup>Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s.



Obr. č. 4: Faktory ovlivňující image firmy<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vysekalová, Mikeš. Image a firemní identita. 2009, Praha: Grada Publishing a. s. S. 104

### 3 INTERNÍ KOMUNIKACE

#### 3.1 Charakteristika interní komunikace

Řada lidí, kteří jsou zapojeni do činností podniku, nemusí být jeho zaměstnanci, a přesto hrají ve vnitřní komunikaci podniku důležitou roli. Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je tedy výstižnějším termínem pro označení této oblasti firemní komunikace. Do interní komunikace patří firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a ovlivňují názor na podnik, pro který pracují. V tomto širším pohledu je zde také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd.

„Celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média – a samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě myslí moje rodina a přátelé.“<sup>14</sup>

Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, tedy management musí aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejích názorů, postojů a především motivace. „Příliš často právě u této pro podnik životně důležité skupiny převládá naprosto jednostranný přístup: organizace vydává značné prostředky na informování svých zaměstnanců, pořádá nákladné kulturní či sportovní podniky, a přitom opomíjí otázku, kterou by si měli položit: Jak naši zaměstnanci takovou snahu vnímají?“

Interní komunikace nejsou jenom nástroje, tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

---

<sup>14</sup> Horáková, Stejskalová, Škapová. Strategie firemní komunikace. 2000, Praha: Management Press. Str. 134.



## 3.2 Cíle interních PR

Interní komunikace (IK) stojí v centru pozornosti dnešních podniků, přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. A tento pocit je oboustranný.

Zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží vytáhnout nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká. Proklamovaným cílem IK je spokojený zaměstnanec. Faktem však zůstává, že skutečným cílem IK není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy společenský úspěch organizace. To samozřejmě úzce souvisí s celkovou organizační strukturou, firemní vizí a kulturou.

Pro skutečné zapojení a podporu podnikových cílů musí mít zaměstnanci dostatek informací o záměrech a cílech společnosti. IK musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců a podniku a o vytváření vztahu vzájemné otevřenosti a důvěry. Odpovědnost za efektivní komunikaci musí nést každý manažer. Role manažera prochází zásadními změnami. Od rozhodování a nařizování spíše ke směřování iniciativy lidí a ke společnému hledání cest, a to včetně snahy maximálně rozvíjet potenciál každého zaměstnance.

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, v kterém organizace působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů.

## 3.3 Zásady interní komunikace

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak můžeme očekávat, že se každý jednatel bude upřímně snažit dát své práci, co nejvíce.<sup>15</sup>

### 3.3.1 Zásady, z nichž vychází IK

- mluvte pořád (když nic neříkáte, lidé si tvoří vlastní představy)
- neustále zjišťujte zpětné vazby (vy něco řeknete a lidé něco slyší)
- buďte vstřícní a otevření, nebojte se otázek (ten, kdo se ptá, chce pochopit)
- poskytněte kontext (k tomu, aby mohli lidé souhlasit, potřebují stejné východisko)

---

<sup>15</sup> Horáková, Stejskalová, Škapová. Strategie firemní komunikace. 2000, Praha: Management Press

- nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují
- využívejte efektivně nových technologií
- věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje
- mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k osobním otázkám (Mám ještě své místo? Co to pro mě znamená? Co budu muset změnit, naučit se?)
- věnujte komunikaci dostatek času
- věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace
- zdokonalujte své komunikační dovednosti

### 3.4 Nástroje interní komunikace

Při volbě komunikačních nástrojů bychom měli usilovat o vyváženost mezi nástroji, které podporují vzájemnou výměnu zkušeností a získávání zpětných vazeb a těmi, které pouze pasivně předávají informace. Cennou zpětnou vazbou o účinnosti firemní komunikace nám mohou poskytnout interní průzkumy.

Následující tabulka přehledně zobrazuje druhy informací, jejich účel i média, které můžeme pro sdělení informací použít.

<b>Druh informací</b>	<b>Účel</b>	<b>Příklady konkrétních komunikačních nástrojů</b>
Úvodní informace	Poskytnou základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Brožura, schéma organizační struktury, telefonní seznam
Průběžné informace	Zajišťovat potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu	Firemní memoranda, interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy (pro zaměstnance), elektronická pošta, intranet, schůzky týmů, oddělení vnitropodnikové konference, pracovní výjezdy, programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, diskuse)
Personální systémy	Motivovat a oceňovat výkon, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	Finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systémy, školící a vzdělávací programy
Vnější vlivy	Doplňují celkový obraz o firmě	Podniková reklama, firemní identita, podnikové PR, prezentace v médiích <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Svoboda, V. Public Relations moderně a účinně. 2006, Praha: Grada Publishing, a. s.

## 4 BCG ANALÝZA

BCG Matice spadá mezi pojmy marketingu a managementu a označuje portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG). BCG analýza ukazuje na souvislosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Použití matice probíhá ve třech krocích:

Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SPJ zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí.

Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají: Otazníky (anglicky Question marks), Hvězdy (Stars), Dojné krávy (Cash cows) a Bídni psi (Dogs).

### **Otazníky**

Jde o výrobky ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout.

### **Hvězdy**

Produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky, co do růstu tempa obratu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je také finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.

### **Dojné krávy**

Hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu neziskových výrobků nebo aktivit.

### **Bídni psi**

Patří sem produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů.

## 5 METODIKA VÝZKUMU

Marketingový výzkum byl vždy považován za finančně velmi náročný. V tomto konkrétním případě jsou však náklady na výzkum pro firmu minimální. Ale držme se správné metodiky.

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme zpravidla tam, kde vznikla informační mezera. Tedy tam, kde chybějící informace přináší problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem výzkumu obecně je lépe rozpoznat problémy zkoumané oblasti.

Každý výzkum je jedinečný, pokaždé ovlivněn jinými faktory, přesto však v procesu každého výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy – přípravnou a realizační. Každá etapa v sobě zahrnuje několik fází.

### 5.1 Přípravná etapa

Abychom předešli nedostatkům, musíme být pečliví především u přípravné fáze celého výzkumu. Nejnáročnější fáze je sběr údajů. Pokud není tato fáze řádně připravena, hrozí nám získání nesprávných výsledků. Do přípravné etapy výzkumu patří:

- a) Definování problému, cíle (často nejobtížnější část výzkumu)
- b) Orientační analýza situace
- c) Formulace hypotéz
- d) Orientační analýza

### 5.2 Realizační etapa

Poté, co absolvujeme fázi přípravnou, začneme realizovat samotný výzkum. Kroky jsou v této etapě následující:

- a) Sběr údajů
- b) Zpracování shromážděných údajů
- c) Analýza údajů
- d) Interpretace výsledků výzkumu (písemnou formou, ústně)

## 6 HYPOTÉZY

Hypotézy, z kterých při své práci vycházím, jsou:

1. Čím lepší je informovanost a vnitřní souhlas zaměstnanců s filozofií firmy, tím je větší efekt při sdílení/předávání komunikace
2. Budování image na B2B trhu je především otázkou komunikace společnost – obchodní zástupce – zástupce maloobchodu
3. V době nasycení trhu je důležitější než značka, firemní image dodavatele.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost VAVRYS CZ s. r. o. (dále jen VCZ) je autorizovaným distributorem značek Craft, Didriksons 1913, Lillsport, Hesta, Gerber, Silva, Inov-8 a Brunton pro Česko a Slovensko. Pomalu se snaží pronikat také na maďarský trh, ale to je spíše otázka budoucnosti. Věnuje se i výrobě vlastní značky Vavrys, zaměřené především na funkční prádlo a ponožky a specializované vybavení pro orientační běh. Právě v oblasti potřeb pro orientační sporty působí společnost VCZ i jako úspěšný exportér do 32 zemí světa.

### 7.1 Vznik a historie

Společnost VCZ vznikla v roce 1991 (a až do roku 1999 působila pod názvem Litex s.r.o.) jako firma zaměřená na prodej kvalitního sportovního vybavení. Hned od počátku působí na českém a slovenském trhu jako výhradní zástupce a dovozce zboží od vybraných švédských firem Craft, Silva, Lillsport či Hestra.

Na českém trhu podniká firma VCZ především jako velkoobchod, který dodává své zboží přibližně 600 maloobchodním prodejnám po celé České republice a dalším 100 na Slovensku, včetně největších sportovních a outdoorových sítí jako Hudy Sport, Intersport či Rock Point.

V roce 2007 byla založena pobočka VAVRYS SK s. r. o. a společnost se začala více věnovat i slovenským zákazníkům. V posledních letech bylo dále rozšířeno portfolio zastupovaných značek o nože a outdoorové vybavení Gerber, oblečení do nevlídného počasí Didriksons1913 a krosovou obuv Inov8.

### 7.2 Analýza stávající situace

Do této chvíli (tj. do roku 2009 včetně) byla komunikace společnosti postavena výhradně na dovozu značky Craft. Pro tuto značku se dělala tisková reklama, POS materiály, plakáty apod. Značka Craft tvoří největší podíl obrátu firmy, a to 94 %. Zbývající 3 % se dělí mezi značky Silva, Gerber a Inov-8. V dlouhodobém hledisku se předpokládá, že významněji poroste podíl značky Didriksons1913.



### 7.3 Značky v portfoliu



**Craft:** švédská značka, nejdůležitější v portfoliu společnosti. Její prodeje tvoří více než 90 % tržeb firmy. Sortiment této značky se dělí na sportovní oblečení a doplňky pro běh, cyklistiku, běžky a volnočasové aktivity. Od sezóny podzim/zima 2010 přibude také oblečení pro Alpine lyžování.

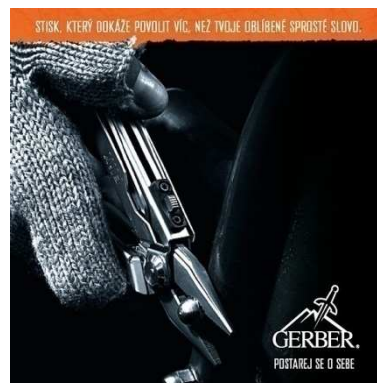
je teprve druhý rok a jeho oblečení je určeno do nevlídného počasí. Ve Švédsku je značka známá pro své voděodolné oblečení pro rybáře, v Česku jsou v nabídce kolekce: Street, Hunting, Outdoor, Golf, Children and Urban. V současné době se na tržbách firmy podílí jedním procentem, ale je to značka s velkým potenciálem a dlouhodobou perspektivou.

**Didriksons1913:** také švédská značka, v portfoliu firmy



**Inov-8:** britská značka, nováček v portfoliu. Na český trh se teprve dostává, je v nabídce první rok. Jde o značku sportovní krosové obuvi, nejpropracovanější na trhu. Segment pro tuto značku je velmi specifický, ale díky vášni majitele i většiny zaměstnanců pro orientační běh, má velkou šanci na úspěch.

**Gerber:** americká značka, vyrábí nože, nářadí atd. Mottem této značky je, že člověk by měl být schopen se o sebe postarat.





**Silva:** švédská značka, která na český trh dodává čelové lampy a krokoměry.



**LillSport:** švédská značka, vyrábí rukavice pro běžkaře.



**Hestra:** švédská značka, vyrábí rukavice pro sjezdové lyžování.

**Brunton:** americká značka, také nováčkem v portfoliu. Vyrábí potřeby pro kempink, především solární panely, solární nabíječky na telefony, notebooky, odlehčené vařiče atd. Značka mohla na trhu zaujmout výhradní postavení, ovšem s ohledem na její opakované prodeje je nejisté, zda právo ji distribuovat zůstane právě společnosti VCZ.

**Vavrys:** jediná česká značka, VCZ je výrobcem ponožek značky Vavrys. Na této značce byla celá firma založena. V minulosti byly ponožky Vavrys hlavním prodejním artiklem, v současnosti je to spíš už je v portfoliu spíše ze sentimentu.

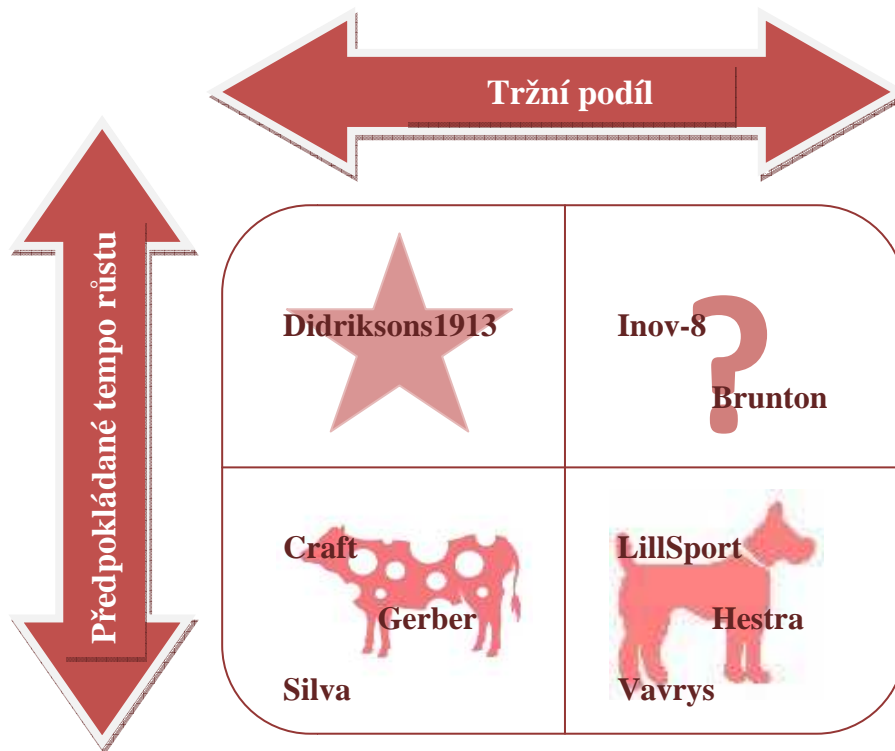
## 7.4 Obchodní strategie a cíle

S ohledem na výše uvedené cíle (tj. nárůst prodeje u nových značek, rozvoj stávajících atd.) se majitel společnosti rozhodl změnit současný systém a počínaje rokem 2010 zahájit novou obchodní i komunikační strategii celé společnosti. Novou strategií je začít komunikovat značku VCZ jako autorizovaného distributora kvalitního sportovního oblečení a doplňků. Je potřeba velkoodběratelům připomenout, že VCZ nenabízí jen Craft, ale i řadu dalších kvalitních sportovních potřeb a doplňků. Představou majitele je vytvořit pomyslný dům, přičemž VCZ bude střešou pro všechny distribuované značky a značky Craft a v roce 2009 na trh zavedená novinka Didrikson 1913 budou nosné stěny. Ostatní značky pak budou jen doplňkovým sortimentem. Jde tedy o vybudování image značce VCZ a dílčí komunikaci jednotlivých značek koncovým zákazníkům.

Je tedy potřeba nejen zhodnotit současnou situaci, a to jak z pohledu vedení firmy, tak z pohledu obchodních partnerů firmy, ale také zásadně přehodnotit priority jednotlivých značek a činností.

K tomu slouží nejen marketingový výzkum, ale také podrobná analýza a BCG matice.

## 7.5 BCG analýza pro VAVRYS CZ



Obr. č. 5: BCG analýza (vlastní zpracování)

Způsob, podle kterého byly značky rozřazeny do jednotlivých polí (hvězdy, otazníky, dojné krávy nebo psi), je zpracován v tabulce. Jako základní informační údaj sloužily podíly na tržbách v procentech, které jsou ovšem z důvodu ochrany firemních údajů přesně nezveřejnitelné. Procentuální podíl je tedy pouze orientační. Druhým faktorem bylo tempo růstu, které vyplývá buď z historických údajů firmy, nebo z odhadů nákupčích. Ani tato informace není přesně zveřejnitelná, symbolizuje ji proto jen šipka nahoru nebo dolů. Konkrétní popisy jednotlivých značek jsou k nalezení v kapitole 7.3. Tyto údaje také sehrály roli při řazení značek do jednotlivých kategorií.

Zajímavostí z rozdělení BCG matice je to, že v sekci staří psi figurují tři značky. To jsou takové, které dlouhodobě nevydělávají firmě peníze, tempo růstu je spíš klesající a perspektiva značky s ohledem na jejich konkurenceschopnost v kvalitě/ceně je minimální.

Vzhledem k tomu, že pro tyto značky není plánovaná ani žádná marketingová podpora, doporučila bych je z portfolia firmy vyřadit. Firma by si tak uvolnila ruce (resp. skladovací a logistické kapacity) pro rozvoj stávajících nebo nových produktů.

Značka	Podíl na tržbách	Tempo růstu
<b>D-1913</b>	2%	↑
<b>Inov-8</b>	1%	↑
<b>Brunton</b>	0,5%	↗
<b>Craft</b>	94%	→
<b>Silva</b>	1%	→
<b>Gerber</b>	1%	→
<b>Lillsport</b>	0%	↓
<b>Hestra</b>	0%	↓
<b>Vavrys</b>	0%	↓

Tabulka č. 1: rozdělení značek v BCG matici (zdroj: interní zdroje firmy)

## 8 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Z historie firmy, dostupných materiálů i archivu, které byly pro analýzu k dispozici, lze jasně říci několik věcí. I přesto, že pro firmu pracovalo několik marketingových pracovníků, žádný z nich nedělal svou práci koncepčně. Nikdy nebyla navržena komplexní firemní strategie a k tomu odpovídající marketingový a komunikační mix, který by směřoval k naplnění nějakých konkrétních cílů.

Faktem také je, že veškeré marketingové aktivity se omezovaly na podporu jediné značky, a to Craft. Díky tomu vznikla v povědomí obchodních partnerů jakási rovnice, že Craft = Vavrys CZ a žádné další značky už od tohoto obchodníka neočekávají.

Firma VCZ je firmou rodinnou. To se postupem času ukázalo jako velmi důležitý faktor. Firma se rodila nejprve v garáži majitelů, poté se přestěhovala do samostatných prostor. Postupně se přibírali další zaměstnanci (vždy z okruhu přátel, známých). Jak mě sám majitel informoval, byla jsem první, kdo „pronikl“ do zákulisí firmy, aniž bych byla známou někoho ze stávajících zaměstnanců. Tento historický fakt má velmi významný, negativní dopad do současnosti. Firma, byť má dnes asi 30 zaměstnanců, se stále chová jako „garážová“. Důležitá rozhodnutí se dělají na základě vlastních posudků, bez objektivních analýz, a do rozhodování mluví prakticky každý, bez ohledu na své znalosti, přehled nebo schopnosti vnímat souvislosti. To je hlavním důvodem současného stavu komunikace.

### 8.1 Interní komunikace

Interní komunikace funguje spíše na bázi „mouth to mouth“. Informace se sdělují na poradách pouze omezenému počtu lidí, nikdo nemá zodpovědnost za informovanost dalších zaměstnanců. Vzniká z toho řada nedorozumění a především komplexní neinformovanost, která nezřídka kdy vede k matení zákazníků.

#### 8.1.1 Porady

Praktický jediný řízený zdroj informací ve firmě. Z vůle majitele je snaha o pravidelnost (a to jednou týdně), bohužel se to však příliš nedaří. Porady jsou spíše diskusí než konstruktivním způsobem sdělení informací/řešení problémů. Probíhají bez přípravy, za účasti asi 8 – 10 lidí z firmy, kteří jsou vybráni majitelem bez souvislostí s pracovní náplní nebo kompetencemi k řešenému problému. Porada trvá zpravidla mezi 1 – 2,5 hod.

### 8.1.2 Nástěnka

Je umístěna v kuchyňce, tedy v místě, kde se v průběhu dne vystřídá většina zaměstnanců. Informace se na ní objevují neřízeně, neplánovaně. Může zde vyvěsit prakticky kdokoli, cokoli. Nejčastěji se zde objevují menu okolních restaurací, emaily bývalých spolupracovníků, popř. pohledy z dovolených.

Nástěnka má vynikající umístění a poměrně dobrý potenciál jak mezi zaměstnance šířit firemní informace.

## 8.2 Komunikace B2B

### 8.2.1 Obchodní zástupci

Je téměř výhradně zastoupena komunikací s obchodníky (=dealery zboží). Ve firmě je jeden zaměstnanec, který má za úkol informovat a komunikovat s dealery. Tento úkol částečně plní, ale vzhledem k tomu, že jeho pracovní náplní je ještě řada dalších činností, která s komunikací nesouvisí, je B2B komunikace silně omezena. Většina sdělení, která putuje k dealerům, se týká zboží, příp. slev. Osobní setkání probíhají buď individuálně, v rámci potřeb každého z nich, anebo účelově, a to při celofiremní poradě, která bývá jednou za rok.

Na této celofiremní poradě se však řeší především objednávka zboží na další sezonu, obchodní výsledky každého jednoho dealera a data promo akcí.

### 8.2.2 Promo akce

Promo akce, tzv. „předváděčky“ jsou prezentace nové kolekce pro obchodní partnery, probíhají v šesti městech ČR (Praha, Brno, Ostrava, Luhačovice, České Budějovice a Hradec Králové). Jde o půldenní akci, při které si obchodníci mohou prohlédnout zboží na modelkách, prohlédnout si je, vyzkoušet a rozhodnout se, které objednají. Prezentují se především značky Craft, D-1913 a Inov-8. Ostatní jsou jen vystaveny, příp. zastoupeny Product Managery.

Pozvánky (příloha č. 1) na předváděčky jsou distribuovány přes obchodní zástupce.

## 8.3 Komunikace s koncovým zákazníkem

Přestože se VCZ prezentuje jako obchodní společnost, a měla by tak mít nejrozvinutější komunikaci se svými obchodními partnery, je tomu právě naopak. Při velmi omezené komunikaci, kterou tato firma vede, je 90% pozornosti soustředěna na koncové zákazníky. Je potřeba zdůraznit, že ani v tomto případě nejde o koncepční řešení, ale spíš o to utratit peníze určené na marketing. Inzerce a PR články se tak zadávají náhodně (viz níže).



### 8.3.1 Katalog

Katalog, který se distribuuje do prodejen a zákazníkům, kteří si objednají své zboží přes eshop, se vydává 2x ročně, vždy pro období jaro – léto a podzim – zima. Je celobarevný, má cca 60 stránek a je vytištěn na křídovém papíře. Účelem katalogu je ukázat zboží, takže 80% jeho obsahu jsou produkty, včetně cen. Katalog doplňují image obrázky a texty aktuální pro danou kolekci (většinou převzaty ze Švédska). Katalog byl vždy zastoupen: 85% Craft, 10% Didriksons1913 a 5% ostatní značky. S rokem 2010 se tento poměr mění k 50% Craft, 30% Didriksons1913, 5% Inov-8, 15% ostatní značky.

### 8.3.2 Internet

Webové stránky [www.vavrys.cz](http://www.vavrys.cz) prošly v listopadu r. 2009 zásadní rekonstrukcí (viz příloha č. 2). V současné době jsou přehledné a jsou pravidelně aktualizovány. Přesto u nich stále převažuje množství nedostatků: především eshop, který je zastaralý a neodpovídá současným standardům (nemožnost si prohlédnout zboží ve více snímcích, popř. 3D), složité ovládání. Design stránek nedokáže reflektovat změny, které jsou potřeba realizovat okamžitě. Chybí tak základní věci, jako mapa stránek, možnost registrace pro odběr novin, linky pro stránky na sociálních sítích, apod. Stránky jsou téměř výhradně produktové (až na úvodní stranu), zákazník přijde - nakoupí a odejde. Nemá důvod (pokud nechce nic jiného objednat) se vracet. Chybí mi zde jakékoli informace, hry, zajímavosti, aktivity, které by přiměly zákazníka si tuto stránku přidat mezi své oblíbené.

Kromě domény [www.vavrys.cz](http://www.vavrys.cz) vlastní firma VCZ i doménu [www.craft.cz](http://www.craft.cz). Tato doména se automaticky přesměruje na [vavrys.cz](http://www.vavrys.cz). Paradoxem je, že stránky [vavrys.cz](http://www.vavrys.cz) jsou prezentovány jako hlavní, navzdory tomu, že majitel odmítá komunikovat [vavrys.cz](http://www.vavrys.cz) koncovým zákazníkům. Neexistuje tedy komunikované propojení mezi jednotlivými značkami a stránkami [vavrys.cz](http://www.vavrys.cz). V tištěné inzerci na Craft se objevují stránky [www.craft.cz](http://www.craft.cz), na ostatní značky odkaz na [www.vavrys.cz](http://www.vavrys.cz).

### 8.3.3 Tištěná inzerce

Tištěná inzerce je primárně zaměřena na značky Craft a Didriksons1913, okrajově pak Silva, Gerber a Inov-8, a je zadávána jednak do odborných časopisů (Peloton, Velo, FreeSki, Cyklo, atd.) a časopisy pro ženy (Žena a život, Marianne, Rytmus života, Blesk pro ženy). Didriksons1913, resp. jeho dětská kolekce je prezentována především v časopisech pro maminky (Betynka, Maminka, Miminko apod.).

Tištěná inzerce není bohužel doprovázena žádnou kampaní ani provázaná aktuálně s www. Zpravidla se pro fotky na inzerci používají stejné image fotky, jako do katalogu.

## 8.4 Veletrhy a výstavy

Jsou úmyslně postaveny mimo škatulky B2B/koncový zákazník, protože pokrývají obě skupiny. Dokonce i tu třetí – interní komunikace.

Jediná výstava, které se VCZ zúčastnil v roce 2009, je Bike Brno, což je samostatná výstava pořádána ve stejném termínu jako Sport's Life, což je největší sportovní výstava v České republice.

Stánek, který byl připraven již v rámci nové koncepce, tedy s důrazem na VCZ, byl reprezentativní s čistým designem, laděný do neutrální, bílé barvy (viz příloha č. 3).

První dva se VCZ soustředil na své obchodní partnery, kteří obdrželi pozvánky od VCZ přes dealery. Víkend byl pak věnován koncovým zákazníkům.

Zajímavostí pak je, že na Bike Brno 2009 se představovaly novinky pro nadcházející sezónu (tedy jaro – léto 2010) veřejnosti, ale byla to také první příležitost pro zaměstnance firmy si prohlédnout novou kolekci i novinky, která firma do svého portfolia zařadila. Na zabezpečení stánku se podílí většina zaměstnanců firmy.

## 8.5 Shrnutí současného stavu firemní komunikace

Z analýzy současných prostředků používaných u firemní komunikace (ať už interní nebo externí) vyplývá, že je velmi neefektivní, nepružná a pro potřeby firmy absolutně nevyhovující. Díky nedostačující frekvenci a nevhodné formě se nemalé finanční částky, na marketingovou komunikaci vynaložené, míjejí účinkem.

Firma svou komunikaci nemá pod kontrolou, a z toho vyplývá řada nepříjemných situací, která negativně ovlivňuje image firmy. Je důležité nastavit pravidla a nové mantinely tak, aby se komunikace stala nedílnou součástí marketingově vedené firmy. Dobrý základ je vytvořen pouze v oblasti veletrhy, výstavy, kde firma investovala do designu stánku, a při dotažení dalších částí (realizace, propagační materiály apod.) se výstavy mohou stát dobrým základem pro setkávání se zákazníky i obchodními partnery.

Kde je naopak potřeba začít úplně od začátku je oblast budování image, Corporate Designu a Corporate Identity. V začátcích je také úroveň komunikace interní.

## 9 METODIKA VÝZKUMU V PRAXI

### 9.1 Dotazník

Při volbě nástrojů, prostřednictvím kterých je marketingový výzkum realizován, byl brán ohled na cílovou skupinu, cíle, které jsem pro marketingový výzkum stanovila a okolnosti typu časová zaneprázdněnost respondentů apod.

Zvolila jsem formu elektronického dotazníku, který má 9 výzkumných otázek a 2 socio-demografické. Předpokládala jsem, že respondenti budou pracovně vytíženi a vyplnění jim tak musí zabrat co nejméně času.

Jelikož dotazník nese název Role image v marketingovém řízení organizací, bylo nutné, aby se hned první otázka zaměřila na hlavní téma, tedy image. Druhá otázka je položena jednoduše tak, aby respondent přesně věděl, o které firmě mluví. V případě, že respondent uvede, že firmu Vavrýs CZ nezná (nebo si ji nevybaví), nemusí dotazník vyplňovat. Pokud se sejde větší procento vyplněných dotazníků s tímto výsledkem, znamená to, že firma komunikaci se svými obchodními partnery trestuhodně zanedbává do té míry, že si na ni zákazník ani nevzpomene.

Otázky 2 – 8 zjišťují podrobnosti o úrovni firmy v očích obchodních partnerů, zaobírá se detaily jednotlivých forem komunikace. Poslední otázka dává respondentům prostor firmu přirovnat ke konkurenci.

U čtyř otázek má respondent možnost vepsat vlastními slovy konkrétní odpověď. Dvě socio-demografické otázky zjišťovaly údaje o formě a velikosti firmy, za kterou respondent odpovídá.

### 9.2 Cílová skupina, distribuce

Dotazníky byly distribuovány elektronickou formou emailem obchodním partnerům společnosti VCZ na území České republiky (asi 600 obchodů). Cílovou skupinou jsou tak právě obchodní partneři. VCZ působí i na slovenském trhu, ale vzhledem k tomu, že zde pronikla teprve před dvěma lety a nemá ještě vybudovanou obchodní síť, je výzkum na image bezpředmětný. Zaměříme se tedy pouze na Českou republiku.

### 9.3 Časový horizont

Výzkum probíhal v době od 25. ledna do 21. února 2010. Obchodní partneři měli na vyplnění měsíc. Dotazníky jsem rozeslala spolu s vysvětlením, o jaký výzkum jde a k jakému účelu budou výsledky použity, a s prosbou o vyplnění a zaslání zpět na danou adresu v termínu. Výzkum probíhal ve všech prodejnách současně.

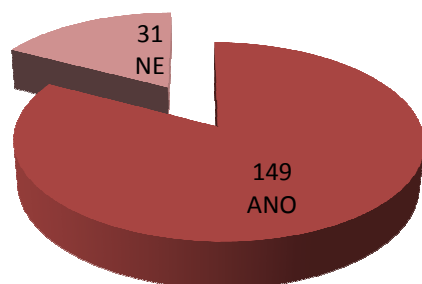
## 10 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum, který probíhal výhradně mezi obchodními partnery společnosti VCZ prostřednictvím elektronického dotazníku, přinesl výsledky, které nejsou pro firmu příliš lichotivé, ale s ohledem na její marketingově neřízenou činnost jsou očekávané. Z celkového počtu oslovených 615 firem se do výzkumu zapojilo 180 z nich, což je asi 29 %. Pojdme se tedy podívat na jednotlivé otázky i výsledky, které z nich vyplývají. Úplné výsledky dotazníku naleznete zpracované v tabulce č. 1. V této kapitole jde spíš o vytažení nejzajímavějších výsledků a jejich interpretace

První otázka dotazníku směřovala k pojmu image. I průměrně zdatný angličtinář si už dnes dokáže slovo image přeložit jako obrázek. Proto mě zajímalo, nakolik jsou firmy obeznámeny s pojmem image z marketingového hlediska. Na otázku, co si představíte pod pojmem image firmy, odpovědělo 33% dotázaných právě zmíněný doslovný překlad, tedy obrázek. Znamená to, že image je pro třetinu dotázaných spojených s konkrétním obrázkem firmy. Možnost č. 2, tedy že image je souhrn vlastností, činností a služeb, díky kterým vnímám firmu velmi pozitivně/důvěryhodně, zvolilo 48% lidí. Konkrétní logo/písmo/znak si pod pojmem image představí 13% dotázaných a 6% si nepředstaví nic.

Co svými odpověďmi obchodní partneři říkají firmě VCZ? Že více než polovina z nich nemá informace o tom, co je image, co k ní patří a co to znamená. Netuší, jaké výhody plynou ze spolupráce s firmou s dobrou image, ani to, že špatná image může o firmě leccos napovědět. Prvním bodem komunikační strategie pro VCZ je: začněte komunikovat, vysvětlovat. Pěkně od začátku. Protože nadpoloviční neznalost je dobrým důvodem začít od nuly, správně a úplně.

### Znáte firmu Vavrys CZ?



Zdroj: vlastní šetření

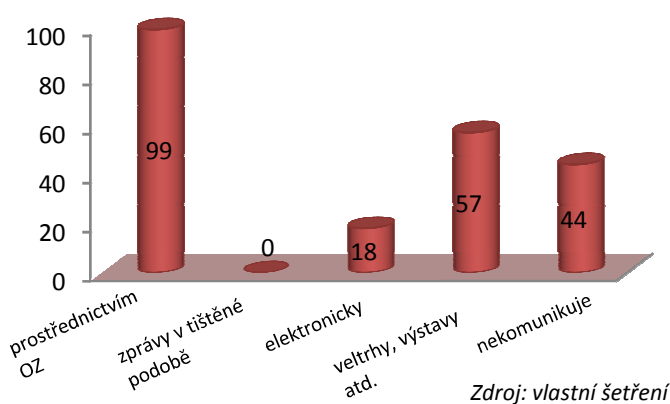
Podíváme – li se na otázku č. 2, která se ptá na velmi jednoduchou, ale o to důležitější věc, je výsledek neméně překvapivý. 1/6 respondentů si nevybaví jméno firmy i přesto, že s ní obchoduje. Vysvětlení je prosté – firma, která se do povědomí dostala především prostřednictvím značky Craft, nikdy neusilovala o to, aby se VCZ dostala do povědomí zákazníků.

Vrací nás to zpět do úvodu, kde jsem deklarovala, že VCZ se dříve rovnal značce Craft.

Z tohoto výsledku vyplývá druhý bod komunikační strategie: je nezbytně nutné v nové komunikační strategii začít důsledně používat obchodní název VCZ coby název firmy a oddělovat ji od komunikace pro jednotlivé značky. Ti respondenti, kteří odpověděli na otázku č. 2 negativně, už v dotazníku pokračovali jen pro vyplnění sociodemografických údajů.

Otázka č. 3 zjišťovala, zda má firma v očích obchodníků dobrou image. 65 dotázaných odpovědělo, že ano, 48, že ne a 36 respondentů nedokázalo odpovědět. Nejčastější forma

#### Jak firma VCZ komunikuje s vaším obchodem?

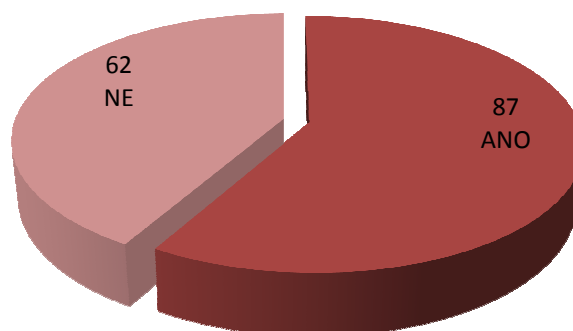


komunikace (otázka č. 4) jsou obchodní zástupci, veletrhy, výstavy a obchodní setkání. 30% respondentů uvedlo, že s nimi firma nekomunikuje vůbec. Zhruba stejné procento respondentů nemá s OZ dobré vztahy. Shrňme – li si tyto informace, je evidentní, že má firma co zlepšovat. Jednak ko-

munikaci samotnou, která evidentně není dostačující jen prostřednictvím OZ, a jednak obsah a formu. 30% je poměrně vysoké číslo nespokojených obchodních partnerů. Přidáme – li k tomu výsledek z otázky č. 6, tedy jsou-li OZ dostatečně informováni, zjistíme, že asi 35% respondentů uvedlo zápornou odpověď. Ještě o něco více respondentů považuje OZ za nedostatečně vybavené POS materiály. Polovina respondentů pak považuje současnou podporu prodeje značek za nedostatečnou.

Výsledky výzkumu jsou velmi alarmující a firma VCZ by měla poměrně rychle začít pracovat na změně komunikační strategie. To, co dříve stačilo, tedy přátelské vztahy a sdělování náhodně „per mouth“ už je dnes více než nevyhovující.

#### Jsou OZ dostatečně vybaveni POS materiály?



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 IMAGE VAVRYS CZ

Na základě vlastních poznatků i poznatků, které přinesl marketingový výzkum bych pro firmu VCZ navrhovala následující postup:

Firma, i přes svou téměř 20letou tradici, je s image na začátku. Majitel firmy je vynikající obchodník, ale o marketingu a image firmy neví vůbec nic. Je proto velmi důležité, aby její budování, stejně tak jako marketingový plán, přenechal někomu, kdo je schopen mu odborně poradit. Na první pohled banální poznámka možná bude klíčovým problémem. Majitel je zvyklý být vždy a u všeho a jen velmi nerad schvaluje rozhodnutí, která nejsou z jeho hlavy. To, že jim nerozumí, všemu jen přidává. Pro budování image ale začněme od začátku.

### 11.1 VCZ – nice to meet you.

Image, kterou by si měla firma VCZ vytvořit, říká:

„Jsme silná stabilní společnost s dlouholetou tradicí na trhu. V našem portfoliu najdete produkty světově známých značek pro sportovní aktivity všeho druhu, včetně sportovních potřeb pro extrémní outdoorové pobyty. Kromě špičkových produktů, které jsou základem, nabízíme jako nadstandard zázemí služeb vynikající kvality (logistika, marketing, finance apod.). S ohledem na to, že si vážíme svých obchodních partnerů, budeme také rychle a efektivně řešit jakékoli problémy, které se v souvislosti s distribucí našich produktů vzniknou.“



Obr. č. 6: Vozový park firmy VCZ před rebrandingem (Zdroj: interní materiály firmy)



## 11.2 Logo

Firma VCZ v současné době nemá logo. Pro komunikaci s externí veřejností používali složeninu, která vznikla kombinací registrované značky Vavrys, což je značka produktu, a přidáním velkých písmen CZ. To je první věc, na které je potřeba zapracovat.



Obr. č. 11.2: Nové logo firmy

Společně s grafikem Petrem Matuškou jsme vytvořili návrh loga, který je okamžitě připraven k použití. Při tvorbě loga jsme vycházeli z analýzy stávající situace společnosti a z toho, jaké jsou vize pro její další rozvoj. Chtěli jsme, aby logo působilo moderně, dynamicky a zároveň vyjadřovalo jistotu, tradici, spolehlivost. Petr měl jasnou představu o typu písma, které chtěl použít. Font je psaný horkým voskem, s neurčitými obrysy, ale dobře čitelné. K černému logotypu jsme chtěli dodat barvy – na těch stojí každá kolekce s oblečením. Při tvorbě se nám do toho připletla Rubikova kostka, která vznikla pro potřeby návrhářů jednoduše posuzovat vzájemné působení barev. A čtverec s probarvenými devíti kostkami

byl jasný. Petr v tom navíc viděl i všechny ty kontejnery naskládané na sebe, ve kterých se k VCZ dováží zboží ze zemí výrobců a bez kterých se žádný velkoobchod neobejde. Claim „Váš základní tábor“ byl takovým logem v textové podobě. Co je podstatou velkoobchodu? Není to jen přemísťování zboží ze skladu do skladu, ale i servis. V případě VCZ nadstandardní.

Logo bylo vyhotoveno ve třech jazykových verzích (ČJ, AJ a SJ) a byl k němu dodán i kompletní manuál k použití. Logo bylo předvedeno při použití na hlavičkové papíry, vizitky, faktury, označení firmy, na internet, do emailu atd. Základní kámen pro budování image je položen. Pro ukázkou je zde krátké představení v novém katalogu (ten je však určen pro koncové zákazníky a VCZ tak není prioritním sdělením) a PF (viz příloha č. 5).

Jedna z prvních věcí, kde se nové logo objeví, je kompletní rebranding aut (tzn. polep všech firemních aut stejným potiskem tak, aby reflektovali novou komunikační strategii).

### 11.3 Kalkulace

Návrh nového loga ve 3 variantách firmu nestálo navíc ani korunu. Jak marketing, tak grafici jsou interní zaměstnanci, a není tedy potřeba vyčleňovat zvláštní částku na náklady tvorby.

Co se do nákladů promítne, je realizace nových propagačních a komunikačních materiálů s novým logem: např. hlavičkové papíry, obálky, vizitky, složky, trička, propisky, dárkové předměty apod.

Vedení firmy ovšem neplánuje jednorázový nákup, ale pozvolnou výměnu. Předpokládaná částka pro rok 2010 je tedy 20.000 Kč (vizitky, hlavičkové papíry, obálky) a náklady na dárkové předměty: 80.000 Kč (propisky a dárky pro obchodní partnery na konci roku).

Je ovšem nutné započítat cca 150.000 Kč na rebranding automobilů.

## 12 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Logo by tedy bylo. Avšak samotné logo ještě žádné firmě image nevybudovalo. Pokud se s ním nezačne efektivně pracovat, je k ničemu. Je tedy na řadě komunikační plán. S kým komunikovat, jak, jakou formou, v jaké intenzitě? Komu jsou vlastně určeny informace o novinkách, kolekcích, zboží a v jakém časovém horizontu?

Jak jsem již předeslala, VCZ je velkoobchod, a proto je jeho primární cílovou skupinou obchodní zástupce a maloobchody. Druhou, samostatnou cílovou skupinu, tvoří zaměstnanci firmy a třetí koncoví zákazníci, kteří nakupují u obchodních partnerů zboží z firemního portfolia.

### 12.1 Obchodní zástupci, maloobchody

#### 12.1.1 Porady

Jediná přímá, osobní forma komunikace mezi firmou a obchodními zástupci. Doporučovala bych porady organizovat s frekvencí 6x za rok (tj. 1x za 2 měsíce). OZ by se zde vždy měli dovědět aktuální informace o dění nejen ve firmě, ale především na trhu. Firma se například dlouhodobě potýká s problémy porušování distribučních práv obchodními řetězci se sportovními potřebami, což má negativní dopad na image VCZ. Pravidelné informace o situaci a dění a především o tom, jak firma problémy řeší, by výrazně vylepšily vztahy s maloobchodníky. OZ by měli být také informováni o stavu na skladech, marketingových krocích apod.

Důležitým tématem jedné z prvních porad by měla být také změna strategie firmy, tzn. informovat OZ o tom, že firma začíná budovat svou image, co to znamená, co se pro ně mění, jak se to projeví atd. Vysvětlit jim důležitost správnosti pojmů (např. nezaměňovat firmu VCZ a značku Craft).

#### 12.1.2 Newsletter

V současné době chybí jakákoli řízená komunikace mezi VCZ a maloobchody. Tu obstarávají pouze zprostředkovaně OZ. Faktem je, že OZ mají na starosti velký počet prodejů, a proto je prakticky nemožné, aby jezdili to všech obchodů stejně často a předávali tak informace „zčerstva“ a pravidelně. Právě tomu je potřeba zabránit. I obchody, které dělají menší obraty, jsou pro firmu důležité a neměly by tak být v žádném případě o informace ochuzeny.

Forma elektronického newsletteru, který by firma zpočátku vydávala asi 4x ročně, se tak jeví jako ideální řešení. Pokud by to situace vyžadovala, frekvence se může zvýšit. Firma bude mít přehled o tom, jaké informace poskytuje, bude mít jistotu, že se informace k jejím maloobchodníkům dostanou a navíc jim poskytne možnost přímé komunikace. VCZ nemá žádný přehled/kontrolu o tom, jak se OZ k maloobchodníkům chovají, jestli jsou spokojeni nebo se jim něčeho dlouhodobě nedostává. Tímto způsobem získá VCZ možnost zpětné vazby, a posílí tak v očích maloobchodníků image solidní, stabilní firmy s nadstandardní péčí o své zákazníky.

Elektronický newsletter by měl vždy obsahovat úvodník majitele společnosti, informace o aktuálním dění, kolekcích, příp. plánovaných výprodejích, přednostních odkupech zboží ze skladu, atd.

První newsletter samozřejmě obsahuje i informace o změně loga a je podstatně rozsáhlejší s ohledem na fakt, že v sobě pokrývá tři sezony (viz příloha č. 6). První číslo bylo naplánováno na přelom roku 2009/2010. Bohužel, i přes velmi pozitivní ohlasy zaměstnanců a OZ na beta verzi, kterou měli možnost připomínkovat, majitel doposud nebyl schopen napsat (případně někoho pověřit napsáním) úvodník. Newsletter tedy nebyl odeslán.

### **12.1.3 Veletrhy, výstavy**

Firma se účastní veletrhu Bike Brno, a to především se značkou Craft a jen doplňkově s ostatními produkty. Pro prezentaci ostatních značek už příležitosti mnoho není. Doporučovala bych podstatně zvýšit prezentaci značek, jejichž setrvání v portfoliu se na základě BCG analýzy ukázalo jako oprávněné. Zaměřila bych se zejména na značky Didriksons1913, Inov-8 a Brunton. Značka Craft už je na svém vrcholu, zatímco D-1913 a Inov-8 jsou na trhu novinkami a mají velký potenciál.

Firmě VCZ bych tedy doporučila účast na veletrzích orientovaných na outdoorové aktivity (D-1913) a běh (Innov-8).

### **12.1.4 Promo akce**

Jejich původní podoba byla popsána v praktické části. Pro zlepšení image bych však doporučovala zásadní změnu. Firma VCZ má v současné době v portfoliu velmi zajímavé značky, které by si zasloužily podstatně důstojnější prezentaci.

Navrhovala bych vybrat tři města v ČR (např. Praha, Brno a České Budějovice) a v nich, ve stanovených termínech uskutečnit jednodenní workshop, který by měl předem stanove-

ný časový plán. Kromě jednotlivých značek by tak firma měla prostor prezentovat i marketingové záměry firmy, novinky v materiálech, vývoji produktů apod. Hlavní prezentace by se věnovala klíčovým značkám a ostatní značky by mohly být prezentovány aspoň v podobě výstavy, u které by stál informovaný člověk a na požádání poskytoval informace.

Celodenní workshop v reprezentativních prostorách by byl pro velkoobchodní partnery časově jen o trochu náročnější, ale nabídl by jim mnohem víc. S dobrou přípravou, pečlivě zvoleným programem a občerstvením by se z předváděčky mohla stát akce, na které by se obchodní partneři nejen dozvěděli o novinkách, ale zároveň i příležitost pro VCZ si se svými obchodními partnery upevňovat dobré vztahy, zjišťovat jejich potřeby, problémy a upevňovat si tak svou image. To by v dnešní době, kdy je konkurence v maloobchodě na nebyvalé úrovni a věrnost zákazníků ke značkám klesající, mohlo sehrát klíčovou roli.

### 12.1.5 VCZ kampaň

Už v úvodu své práce jsem uváděla, že firma založila své obchodní vztahy na velmi dobrých osobních kontaktech. V současné době už však tyto vztahy nijak neutilizuje a nerozšiřuje. Dříve (asi před 5 lety naposledy) jezdilo vedení firmy na VCZ kampaň. Byly to víkendové akce, kam byli pozváni obchodní partneři s nejvyšší pravděpodobností. Kampaň měly však vždy stejné složení i program a pro obchodníky to časem začalo být nudné, tím klesala účast, a došlo tak až na jejich zrušení.

Využijeme původní myšlenku, tedy víkendové setkání s nejlepšími obchodníky, hrazené firmou a doplníme je o veřejně známá pravidla. Setkání by mělo být atraktivní a pro obchodníky motivující. Firma tak může vyhlásit soutěž pro obchodníky, ve které by přes stanovený koeficient (velikosti prodeje jsou velmi rozdílné) vybrala např. nejlepších 10 – 15 obchodníků, pro které by připravila zajímavý zážitkový víkend.

Byl by to další krok k budování image, ale také by obchodníky motivovala k věrnosti a větší snaze prodávat.

### 12.1.6 Sponzoring

Firma vynakládá na podporu akcí/závodů apod. nemalé finanční prostředky, ovšem bez většího efektu. Mimo jiné i proto, že s výhodami, které jim nabízí status sponzora, neumí dobře zacházet. Sponzoring je navíc neplánovaný, spíše intuitivní, bez souvislosti s komunikační strategií firmy.

V současné době např. firma VCZ podporuje prostřednictvím značky Craft Martinu Sáblíkovou (rychlobruslařka), Radka Jaroše (horolezec), MeridaTour (závod na kolech) a regionální závody na běžkách/v běhu (Karlovská 50, Jizerská 50, apod.) VCZ je také nově partnerem reprezentace v orientačním běhu.

Švédský Craft podporuje celosvětově Tour De Ski a bude také oficiálním sponzorem Mistrovství světa v Holmenkollenu v roce 2011. V loňském roce naopak Craft ztratil právo sponzorovat Tour de France.

Zde je nutné si uvědomit, že firma se chce primárně soustředit na B2B komunikaci. Sponzoring mezi nástroje B2B nespadá. Je to nástroj spíše pro koncové zákazníky. Pro B2B by mohly být využity kvalitně zpracované výstupy (např. foto na plakáty, marketingová podpora, která povede k nákupu zboží). Na té je však potřeba intenzivně zapracovat.

Je tedy důležité vymezit segment zákazníků, které chce firma oslovit. Vyjdeme – li z BCG analýzy a zaměříme se na čtyři hlavní značky, tj. Craft, D-1913, Brunton a Inov-8, zjistíme, že bychom měli využívat především příležitosti u běhu, kola a outdoorových aktivit. Část z toho už firma splňuje, ale je potřeba začít s tím pracovat. Známa rychlobruslařka Martina Sáblíková je sice „chloubou“ firmy, ale pro prodávané značky nemá valný přínos. Navíc v březnu 2010 končí smlouva a na prodloužení už firma VCZ nebude mít dostatek finančních prostředků. Díky tomu, že Martina vyhrála 3 olympijské medaile, dostane se svou hodnotou daleko nad rámec firemního kapitálu

Dalším faktorem pro plán sponzoringu je i to, že firma VCZ připravuje do zavedení kolekce podzim/zima 2010 kolekci pro sjezdové lyžování. Doporučovala bych proto zvolit nějakého začínajícího českého sjezdaře, který má perspektivu, ale není ještě příliš známý (to s ohledem na finanční možnosti firmy). Pokud by se podařilo najít a zahájit spolupráci s nováčkem, který by se v dohledné době dostal na přední příčky žebříčků, byla by to pro novou Craft Alpine kolekci velmi dobře využitelná metafora.

Fotky sponzorovaných akcí/sportovců by se měly také v odpovídající kvalitě objevovat na stránkách, v katalogu, na plakátech v prodejnách apod. Výjimkou by neměly být ani rozhovory, prezentace známými tvářemi např. na veletrhu nebo na akcích.

Doporučení pro sekci sponzoringu tedy zní: vybrat pro jednotlivé značky tváře/akce, které svým zaměřením mohou pomoci konkrétním značkám, požadovat a pořizovat kvalitní výstupy, a ty pak dále využívat v propagaci při výrobě POS materiálů a prezentaci před kon-

covými zákazníky. Kvalitní propagační materiály jsou velmi důležité pro to, aby obchodníci měli čím upoutat pozornost v prodejnách.

## 12.2 Kalkulace

### *Porady*

- náklady jsou srovnatelné s poradami pro zaměstnance, tedy cca 12.000 Kč za rok

### *Newsletter*

- je vytváření interními zaměstnanci (marketing manager, grafik), distribuce probíhá elektronicky, náklady jsou režijní v rámci mezd

### *Veletřhy výstavy*

- VCZ se zatím účastní pouze veletrhu Bike Brno
- náklady za loňský ročník celkově (za přípravu a realizaci stánku, dopravu, atd.) dosáhly asi 400.000 Kč. Vyroběný stánek se ovšem bude používat i nadále, a tak se dá pro další veletrhy počítat s náklady kolem 200.000 Kč na výstavu.

### *Promo akce*

- pokud by společnost přešla nový model, tj. 3 reprezentativní akce – workshopy, dá se předpokládat, že by se náklady pohybovaly kolem cca 300.000 Kč (pronájem prostor, doprava, občerstvení, propagační předměty atd.)

### *VCZ kamp*

- ubytování, program, hmotné ceny, občerstvení, servis
- částka asi 250.000 Kč

### *Sponzoring*

- je předem vyčleněná částka v rozpočtu, která se přerozděluje podle aktuálních okolností
- částka asi 1.500.000 Kč

## 12.3 Zaměstnanci

### Případová studie



Při nákupu nad 2.000 Kč v období od 16.11. do 24.12. získáváte slevu 10 % na veškerý sortiment zakoupený od 4.- 31.1. 2010!



Obr. č. 8: plakát pro Vánoční akci

V předvánočním shonu se obsluha jediné oficiální prodejny firmy VCZ v Luhačovicích téměř nezastaví. I přesto, že její otevírací doba je velmi omezená, má firma poměrně stálou klientelu (věrné zákazníky). Až do letošních Vánoc pro ně zde však nikdy nebyla připravena žádná odměna, která by je motivovala k opakovaným nákupům a zároveň zákazníkům vyjadřovala jakousi vděčnost za jejich věrnost.

Proto jsem po diskusi s odpovědnými osobami přišla s návrhem na Vánoční akci. Jejím smyslem bylo odměnit stále zákazníky a pro získání odměny stačilo nakoupit v předvánočním čase za více než 2000 Kč (což je průměrná hodnota jed-

noho nákupu) a zákazník obdržel kupón na 10% slevu v období od 4. 1. 2010.

Tato akce, byť určena koncovým zákazníkům, vzbudila velký zájem u zaměstnanců. Jelikož jsem o jejím konání informovala všechny zaměstnance, aby mohli tuto příležitost rozšířit mezi své známé a kamarády, dostalo se mi velmi pozitivních ohlasů. Na to, že ve firmě konečně někdo dělá něco pro věrné zákazníky, že o tom zaměstnanci ví, že jsou informováni, a mají tak možnost se do akce zapojit a přilákat další zákazníky. Právě tato zkušenost mě utvrdila v tom, že informovaní zaměstnanci mohou firmě při budování image výrazně pomoci. Většina zaměstnanců je ve firmě dlouhá léta, a mají tak svým způsobem osobní zájem na prosperitě firmy.

O tom, že akci ocenili i zákazníci, svědčí 47% návratnost slevových kupónů<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Zdroj: interní informace firmy



### 12.3.1 Interní komunikace

Právě s ohledem na to, jaké poznatky přinesla nejen tato případová studie, ale i rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, se domnívám, že důležitou součástí budování image bude pravidelné informování zaměstnanců. Zaměstnanec je první zákazník firmy a jeho spokojenost je první zpráva, kterou zákazník přijímá!

#### 12.3.1.1 Porady

Prvním krokem jsou pravidelné porady (jednou týdně), kterých se zúčastní top a střední management. Porady by měly být efektivně řízeny, měly by mít stanovený program s prostorem pro aktuální připomínky a měly by být adekvátně dlouhé (porada není setkání pro konverzaci nad běžnými tématy ani diskuse nad vším, co se kde děje – to by měli mít na paměti všichni zúčastnění).

Z každé porady by měl vznikat zápis, který by byl rozeslán zúčastněným tak, aby mohli jednotliví vedoucí informovat podřízené ve své sekci (logistika, obchod, prodej atd.) Porada by neměla být vnímána jako výsada vyvolených, ale jako zdroj informací, které jsou po schválení k dispozici zaměstnancům. Měli by se jí tak účastnit lidé, kteří jsou schopni diskutované problémy konstruktivně řešit.

Firma provádí řadu úkonů, které jsou dobré a které by měly vést ke kvalitní informovanosti, ale protože ji vedou neprofesionálně, jde více méně o ztrátu času.

#### 12.3.1.2 Team building

Kromě porad by firmě také prospěla dobře organizovaná team building akce. I přesto, že je zde snaha o jakousi pracovní rovnost (která bohužel v hloubkové organizační struktuře není možná), zaměstnanci na postech THP pracovníků (logistika, obchod, prodej) si připadají nedocenění, neinformovaní a jaksi mimo. Ve firmě sice probíhají setkání např. před Vánoci apod., ale vždy je to za plného provozu firmy, což znamená, že ti, kteří se cítí „diskriminováni“ musí zase pracovat, zatímco ostatní se baví.

Vzhledem k tomu, že jde o firmu se sportovním založením, bych navrhovala jednodenní teambuilding sportovní akci, ve které by všichni zaměstnanci vyrazili např. na lyže/kolo/brusle/plavat a večer by se sešli např. u táboráku nebo v nějakém příjemném sklípku. Setkání mimo zdi firmy, se sportovní náplní a uvolněnou atmosférou by mohlo mezi zaměstnanci setřít pocit rozdílnosti a nechtěnosti. Faktem ovšem zůstává, že firma VCZ má hloubkovou organizační strukturu, která by měla přesně stanovovat vztahy mezi nadříze-

nými a podřízenými (opět s ohledem na nedotaženost a to, že ji nikdo neprezentuje a nezaostává, přináší do firmy jen další zmatky).

### **12.3.1.3 Nástěnka**

Nástěnka má rozměr 1,2 x 0,6 m. Optimální využití by bylo rozdělit ji opticky (např. barevnými papíry) na firemní a „soukromou“ část. Firemní část by mohla obsahovat pravidelné informace o dění ve firmě, změnách, plánovaných akcích, pozvánkách apod.

Druhá část by mohla zůstat zaměstnancům pro informace o obědech, volnočasových nabídkách apod. Nástěnka by mohla být také v rámci korporátní image rozdělena barevně na čtverce, které by korespondovaly s novým logem.

## **12.4 Kalkulace**

Porady, které probíhají ve firmě, jsou finančně nejméně náročné. Náklady vznikají jen případným pohoštěním, které není nezbytně nutné. Pokud by ale majitel svým zaměstnancům chtěl porady zpříjemnit, předpokládaný náklad asi 12.000 za rok (cca 48 porad – dovolené, Vánoce atd. tzn. 250 Kč na poradě).

Stejně finančně nenáročným komunikačním prostředkem je nástěnka. Náklady pouze režijní (tzn. v řádu desítek korun).

Nákladnější položkou by byl team building. Team building, pokud by proběhl jednou za rok, s ubytováním a nějakým zážitkem by se pro +/- 25 zaměstnanců mohl s náklady vejít do 80.000. Záleželo by na lokalitě, typu zážitku apod. Např. víkend na vodě by mohl perfektně splnit účel a cena by mohla být i nižší.

Celkem tedy max. 100.000 Kč za rok.

### 13 VERIFIKACE HYPOTÉZ

Ve své práci jsem vycházela ze tří hypotéz. Dvě z nich se ukázaly jako pravdivé a jedna z nich částečně pravdivá.

První hypotéza zní: „Čím lepší je informovanost a vnitřní souhlas zaměstnanců s filozofií firmy, tím je větší efekt při sdílení/předávání komunikace.“ Díky případové studii na vánoční akci, při které se díky kompletní informovanosti mohli všichni zaměstnanci aktivně zapojit do šíření myšlenky odměnit věrné zákazníky. Právě díky tomu, že jsem důsledně o akci informovala všechny, a to včetně zaměstnanců v logistice a balírně, dostalo se mi řady pozitivních ohlasů. Zaměstnanci (především ti, kteří nepatří do TOP a středního managementu firmy) mají často pocit jakého „vyřazení“ a vědomí toho, že ví, co se ve firmě děje a chystá, v nich navodila pocit soudržnosti. Z této zkušenosti i osobních pohovorů vyplývá, že **hypotéza je pravdivá** a chce – li management firmy vybudovat marketingově řízenou firmu s image v hlavní roli, neměla by zapomínat na informovanost svých zaměstnanců. Právě ti ji mohou v tomto záměru výrazně pomoci.

Druhá hypotéza zní: „Budování image na B2B trhu je především otázkou komunikace společnost – obchodní zástupce – zástupce maloobchodu“.

Z dotazníkového šetření a analýzy vyplývá, že budování image na B2B trhu není jen otázkou komunikace výše uvedené linie. Firma musí také komunikovat přímo se svými obchodními partnery proto, aby jim umožnila zpětnou vazbu a podpořila tak svou image. Vezmeme – li v potaz i fakt, že asi 20% respondentů dotazníku nezná firmu VCZ (ať už z důvodu záměny za Craft nebo kvůli absenci osobní prezentace OZ), vychází nám jediné: firma potřebuje mít víc než jeden kanál pro komunikaci s obchodními partnery, kteří ji živí. Firma VCZ by měla využívat všech dostupných komunikačních kanálů i prostředků pro to, aby posílila svou image a dosáhla tak svých vytyčených obchodních cílů. A proto je komunikace jen skrz OZ nedostačující. OZ jsou navíc poměrně přetížení množstvím prodejen na jednu osobu a nejsou tak schopni se všem zákazníkům věnovat stejně. Tato hypotéza se tedy ukázala jen jako částečně pravdivá. **Hypotéza je částečně pravdivá.**

Třetí a poslední hypotéze je: „V době nasycení trhu je důležitější než značka, firemní image dodavatele.“ Obchodní partneři, skrz které firma distribuuje produkty z nabídky VCZ, mají obdobného zboží plné regály. A ve své podstatě pro ně není důležité, jakou značku prodávají. Je pro ně důležité, jaké mají pro sebe obchodní podmínky, jaké jim firma poskytne propagační materiály, zázemí, výhody, logistické a dodavatelské služby. Prá-

vě toto zjištění by mělo firmu VCZ definitivně utvrdit v tom, že budování její image na B2B trhu je nezbytnou součástí jejího strategického plánu, pokud chce na trhu uspět. Nabízí kvalitní produkty dobrých značek, ale pokud to nebude umět svým obchodním partnerům kvalitně prodat (zabalit do ucelené image), získají navrch firmy, které svou image budou umět využít. **Hypotéza je pravdivá.**

## ZÁVĚR

Má diplomová práce se na konkrétním příkladu zabírala problematikou budování a trvale udržitelného rozvoje firemní image a především rolí image v marketingovém řízení organizace. Firma VCZ je s budováním image na začátku, a má tak jedinečnou příležitost s nezbytnou reorganizací zahájit i marketingové řízení firmy, kde v hlavní roli bude image. Firma má velmi dobré postavení na trhu, je stabilní a má téměř 20letou historii. Její portfolio nabízí řadu atraktivních značek, které přímo volají po kvalitní prezentaci na českém trhu.

V průběhu vzniku diplomové práce docházelo k neustálým změnám ve strategii firmy VCZ. Tato diplomová práce i návrh řešení komunikačního plánu pro vybudování image na B2B trhu v rámci marketingového řízení firmy je výsledkem snahy zohlednit všechny faktory výchozí situace firmy, ale také snahy nepodlehnout osobním vlivům, tlakům a „garážovému“ myšlení zaměstnanců, kteří jsou ve firmě dlouho.

Firma má nejen na českém trhu velký potenciál, ale proto, aby jej mohla plně využít, ji čeká velký kus práce zejména ve vnitřní organizaci, plánování, strategii a pružnosti jednání vedení. Pokud se managementu firmy povede udělat alespoň první krok k marketingovému vedení a budování image, má firma našlápnuto na dlouhodobou prosperitu i v době finanční krize. Návrh komunikačního plánu i zkušenost ze samotného prostředí firmy byla velmi přínosná a pro budoucí praxi neocenitelná.

Na závěr je důležité zdůraznit především jedno nepřehlédnutelné specifikum, které hrálo při zavádění marketingového řízení do firmy, a to včetně budování image, významnou roli, a to původ firmy a osobní vztahy jednotlivých zaměstnanců. Sehrály klíčovou roli při většině rozhodnutí a z pohledu dlouhodobého plánování se tak otevřený přístup všech ke klíčovým rozhodnutím nejeví jako nejlepší varianta.

Období krize prověřuje stabilitu a schopnost reakcí firem podnikajících ve všech odvětvích. A pokud chce firma VCZ krizi přežít a s jejím koncem začít zvětšovat své tržní podíly, je nutné, aby změny v řízení, propagaci a plánování odstartovala okamžitě.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] VINCZE, J. W. ANDERSON, C. H. *Cases in Strategic Marketing Management*. 2000, Boston: Houghton Mifflin Company. ISBN 0-395-870534.
- [2] MICHEL, D. NAUDÉ, P. SALLE, R. VALLA, J. P. *Business to Business Marketing*. 2003, New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-92195-X.
- [3] VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. 2007, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2196-5
- [4] LEHTINEN, J. R., STORBACKA, K. *Řízení vztahů se zákazníky*. 2002, Praha: Grada. ISBN 80-7169-813-X.
- [5] MOHAMMED, R. A., FISHER, R. J., JAWORSKI, B. J., PADDISON, G. J. *Internet marketing*. 2004, New York: MarketSpace. ISBN 0-07-253842-2.
- [6] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing*. 2009, Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 2009, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [8] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009, Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [9] SOBOL, M. G., FARRELLY, G. E., TAPER, J. S. *Shaping the Corporate Image*. 1992, New York: Quorum Books. ISBN 0-89930-564-4.
- [10] TEMPORAL, P., ALDER, H. *Corporate Charisma*. 1998, Londýn: The Bath Press. ISBN 0-7499-1825-X.
- [11] ARGENTI, P. A., FORMAN, J. *The Power of Corporate communication*. 2002, New York: McGraw Hill. ISBN 0-07-137949-5.
- [12] HORŇÁK, P. a kol. *Marketingová komunikácia*. 2007, Bratislava: Book & Book. ISBN: 978-809 69099-5-7.
- [13] PELSMACKER, P. D., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2003, Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0254-1.
- [14] BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003, Brno: Computer Press. ISBN: 80-7226-763-9.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 2004, Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-06-48-2.

- [16] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 2006, Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0966-X.
- [17] BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003, Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- [18] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. 2003, Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
- [19] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 2006, Praha: Alfa Publishing, s. r. o. ISBN 80-86851-17-6.
- [20] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- [21] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [22] GIGLIERANO, Vitale. *Business to Business Marketing: Analysis and Practise in a Dynamic Environment*. Mason : Thomson Learning, 2002. ISBN 0-324-07296-1.
- [23] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 108 s. ISBN 80-7318-367-6.

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [1] SERGE. Adidas, is this again or just more?. *StillAd* [online]. 9.10.2008, [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.stillad.com/adidas-is-this-again-or-just-more-987.htm%2016.%202.%2014.24?s=adidas>>.
- [2] BCG matice. *Wikipedia* [online]. 11.12.2009, [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG\\_matice](http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matice)>.
- [3] PILLÍK, Michal. *B2B marketing : ROZDÍL MEZI VÝROBKEM SPOTŘEBNÍM A PRŮMYSLOVÝM* [online]. [s.l.], 2008. 10 s. Oborová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné z WWW: <[http://www.fame.utb.cz/b2b/CZK/kapitola\\_2\\_prm.htm](http://www.fame.utb.cz/b2b/CZK/kapitola_2_prm.htm)>.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VCZ Vavrys CZ, spol. s r. o.

D-1913 Didriksons1913

CI Corporate Identity

IK Interní komunikace

CD Corporate Design

OZ obchodní zástupci

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Systém firemní identity

Obr. č. 2: Image kampaň Adidas

Obr. č. 3: Faktory ovlivňující image firmy

Obr. č. 4: Image firmy Apple

Obr. č. 5: BCG analýza

Obr. č. 6: Vozový park VCZ před rebrandingem

Obr. č. 7: Nové logo firmy

Obr. č. 8: Plakát pro vánoční akci

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: rozdělení značek v BCG matici

Tabulka č. 2: kompletní výsledky výzkumu

Tabulka č. 2: kompletní výsledky výzkumu

<b>1) Co si představíte pod pojmem image firmy?</b>	
a) obrázek	59
b) souhrn vlastností, činností a služeb, díky kterým vnímám firmu velmi pozitivně/ důvěryhodně	87
c) nějaké konkrétní logo/písmo/znak	23
d) nepředstavím si nic	11
<b>2) Znáte firmu Vavrys CZ? Pokud ne, pokračujte na 2. straně.</b>	
a) ano	149
b) ne	31
<b>3) Má ve vašich očích firma dobrou image?</b>	
a) ano	65
b) ne	48
c) nedokážu odpovědět	36
<b>4) Jak firma Vavrys CZ komunikuje s vaším obchodem?</b>	
a) prostřednictvím obchodních zástupců	99
b) dostávám zprávy v tištěné podobě	0
c) dostávám zprávy elektronicky	18
d) skrz veletrhy, výstavy, obchodní setkání	57
e) nekomunikuje vůbec	44

<b>5) Máte pocit dobrých vztahů s obchodními zástupci této firmy?</b>	
<b>a) ano</b>	97
<b>b) ne</b>	34
<b>c) někdy</b>	18

<b>6) Jsou obchodní zástupci dostatečně informováni.</b>	
<b>a) ano</b>	97
<b>b) ne</b>	52

<b>7) Jsou OZ dostatečně vybaveni POS materiály pro Vaši potřebu?</b>	
<b>a) ano</b>	87
<b>b) ne</b>	62

<b>8) Cítíte dostatečnou podporu prodeje firmy VCZ pro produkty/značky, které na českém trhu zastupuje?</b>	
<b>a) ano</b>	78
<b>b) ne</b>	71

<b>9) Existuje firma, s kterou obchodujete, kterou byste dal svým velkoobchodním partnerům za vzor (na poli komunikačním/marketingovém)?</b>	
<b>c) ano</b>	22
<b>d) ne</b>	127

<b>Obchod, za který odpovídám, je:</b>	
<b>a) retail store (součást větší sítě)</b>	103
<b>b) non retail store (funguje na trhu samostatně)</b>	46

<b>Počet zaměstnanců prodejny</b>	
<b>a) do 5 zaměstnanců</b>	23
<b>b) do 10 zaměstnanců</b>	53
<b>c) do 20 zaměstnanců</b>	68
<b>d) do 30 zaměstnanců</b>	27
<b>e) do 40 zaměstnanců</b>	9
<b>f) více</b>	0

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Pozvánka na předváděčku

Příloha č. 2: Screen [www.vavrys.cz](http://www.vavrys.cz)

Příloha č. 3: Stánek na Bike Brno 2009

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 5: Použití loga

Příloha č. 6: Newsletter

## PŘÍLOHA P I: POZVÁNKA NA PŘEDVÁDĚČKU



# POZVÁNKA

**Podzim/zima 2010: Sezóna plná novinek!**

Zveme Vás na prezentaci nových kolekcí značek CRAFT a Didriksons1913 pro sezónu podzim/zima 2010.

**22. 1. 2010 v 9.00** (dodržte, prosím, začátek prezentace)  
**Praha, Sportovní areál Hamr, Záběhlická ul.**

**vavrys cz**  
váš základní tábor

**CRAFT**

**DIDRIKSONS 1913**

- kolekce Craft Alpine pro sjezdové lyžování
- nové modely termoprádla
- do detailu propracované prvky pro XC kolekci
- první zateplená zimní kolekce v ČR
- originální potisk na řadě modelů
- bundy (3 v 1)

**Na setkání s Vámi se těší Jana Hájová a Petr Hruška**



## PŘÍLOHA P II: OBRÁZEK WWW.VAVRYS.CZ

**VAVRYS CZ**  
AUTORIZOVANÝ DISTRIBUTOR ZNAČEK

**CRAFT**  
**HESTRA**

**DIDRIKSONS 1913**  
**lill-Sport**

**SILVA**  
**INOV**

**GERBER**  
**BRUNTON**

**vavrys**  
**OE**

novinky o firmě prodejci e-shop

**Trendová zimní kolekce 2009**

### Novinky

**Víkend plný craftu a sportovních úspěchů (11.01.)**  
Nejlepší Sportovkyně roku 2009 Martina Sáblíková se po třech letech vrátila na rychlobrušářský evropský trůn. [Více...](#)

**Velká městská show - SKI SPRINT PRAHA - Strahov (07.01.)**  
Tour de Ski je po Olympijských hrách ve Vancouveru nejdůležitějším podnikem běžeckého lyžování této sezony. [Více...](#)

**Jizerský NIGHT LIGHT Maraton (06.01.)**  
30.12.2009 se uskutečnil v Bedřichově v Jizerských horách 2. ročník Jizerského NIGHT LIGHT Maratonu. [Více...](#)

**BRUNTON na našem E-shopu (24.11.)**  
Ode dneška můžete na našem e-shopu objednávat výrobky značky Brunton. [Více...](#)

**CRAFT sponzorem Mistrovství světa v lyžování v Oslu, 2011 (21.11.)**  
Oficiálním dodavatelem sportovního oblečení pro Mistrovství světa v severských disciplínách v Oslu v roce 2011 je CRAFT. [Více...](#)

**Craft si jede pro zlato! (19.11.)**  
Po letech výzkumu a intenzivní spolupráci s nejlepšími světovými atlety a vědci uvádí CRAFT zcela nový běžecký oblek. [Více...](#)

... ..

**lill-Sport HESTRA**  
RUKAVICE pro zimní sezónu

**1913**  
Didriksons 1913 počází není důvod

**CRAFT**  
zape o krok dál

**vavrys**  
OE  
Overceering Equipment

Katalogy ke stažení

## PŘÍLOHA P III: BIKE BRNO 2009



## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

### Role image v marketingovém řízení organizací

**1.) Co si představíte pod pojmem image firmy**

- a) obrázek
- b) souhrn vlastností, činností a služeb, díky kterým vnímám firmu velmi pozitivně/důvěryhodně
- c) nějaké konkrétní logo/písmo/znak
- d) nepředstavím si nic

**2.) Znáte firmu VAVRYS CZ? (pokud ne, dále nepokračujte)**

- a) ano
- b) ne

**3.) Má ve vašich očích dobrou image?**

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu odpovědět

**4.) Jak firma VAVRYS CZ komunikuje s Vaším obchodem (možno zaškrtnout více odpovědí)?**

- a) výhradně prostřednictvím obchodních zástupců
- b) dostávám zprávy v tištěné podobě
- c) dostávám zprávy prostřednictvím emailu
- d) skrz veletrhy, výstavy, obchodní setkání (prosím, specifikujte).....
- e) nekomunikuje vůbec

**5.) Máte pocit „dobrých vztahů“ s obchodními zástupci této firmy?**

- a) ano
- b) ne
- c) někdy

**6.) Jsou obchodní zástupci dostatečně informovaní? Pokud ne, prosím, uveďte, co Vám chybí.**

- a) ano jsou
- b) ne nejsou, chybí mi .....

**7.) Jsou obchodní zástupci dostatečně vybaveni POS materiály pro Vaši potřebu? Pokud ne, prosím, uveďte, co Vám chybí.**

- a) ano jsou
- b) ne nejsou, chybí mi .....



## PŘÍLOHA P V: POUŽITÍ LOGA



### VAVRYS CZ s.r.o.

Společnost Vavrýs CZ zastupuje na českém a slovenském trhu devět značek z oblasti sportovního a outdoorového vybavení.

Všem je společná vysoká kvalita jejich výrobků a vynikající pověst mezi uživateli na celém světě. Novinkami v portfoliu firmy jsou britský prestižní výrobce běžecké krosové obuvi Inov-8 a legendární výrobce outdoorového vybavení Brunton.

Katalog představuje výběr z nabídky funkčního sportovního oblečení a sportovních potřeb pro jaro - léto 2010.

Aktuální sortiment všech značek a kompletní seznam prodejců najdete na:

[www.vavrýs.cz](http://www.vavrýs.cz)



**vavrýs cz**



# PŘÍLOHA P VI: NÁHLED 1. ČÍSLA NEWSLETTERU

Informační  
bulletin

vavryš.cz

Zprávy, informace a novinky ze základního tábora.

2009  
prosinec

---

**BRUNTON**

**CRAFT** ::

**DIDRIKSONS 1913**

**lill-Sport**

**HESTRÁ**



**STILW**  
Get out there

**INOV**

**Vavryš**

**INTRO - bude jistě velmi brzy dodáno**

Amet, consectetur adipiscing elit. Morbi aliquam arcu pellentesque turpis gravida nec tempus enim pretium. Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Donec porttitor lacinia risus, a blandit diam ultricies ac Phasellus iaculis, mauris non dignissim luctus, velit arcu semper urna, sit amet congue felis risus non mauris. Proin turpis nisi, bibendum ut, varius sit amet. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Etiam elementum malesuada felis ut dignissim. Morbi diam nisi, ultrices nec venenatis a, nathis nec elit. Mauris volutpat consectetur fringilla. Phasellus metus orci, fringilla in accumsan vel, commodo in eros. Donec ante mi, luctus vitae ficiidunt in, neque commodo hendrent vitae at est. Pellentesque blandit consequat magna et tempus. Aenean ipsum felius, tempus sed ullamcorper quis, placerat a libero. Nam leo nisi, aliquet eget molestie sed, tempus in est. Proin dapibus malesuada mauris, ut verra nulla faucibus quis. Sed id ficiidunt leo. In fringilla felis quis lectus tempus quis lobortis diam pretium. Praesent faucibus eros gravida enim malesuada vestibulum eget aliquet augue. In suscipit lachnia lac-

**OBSAH**

Nice to meet you, Vavryš CZ 2

Craft si jede pro medaili 3

Oslo 2011 - Craft sponzorem 3

Craft Alpine poprvé na ... 4

Craft - Zase o krok dál 5

Rozjed' to jako profík! 6

Julius a Hanna Didriksons 7

Inov-8 - Zuj si body a běž ... 8

Silva - Get out There 9

Gerber - Pořádněj už. 9

Brunton - Future of Camping 10

Kam se chystáme 11

Termíny prezentací novinek 11



Penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Vivamus dapibus orci ac ligula cursus iaculis. Nam elit ipsum, eleifend malesuada venenatis id, dictum id est. Donec varius, fortor in pharetra tempus, nisl sapien molestie ante, sed bibendum eros dolor sed mi. Pellentesque pulvinar iaculis metus non semper. Proin non orci nulla ierra leo.

Donec eleifend varius massa, non auctor nulla imperdiet et. Aliquam in nulla eu diam aliquam aliquet id et leo. Donec felis ipsum, posuere non cursus at, lobortis ut arcu.

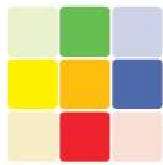
**CRAFT** ::  
Stále napřed.



## Nice to meet you, Vavrys CZ

Na trhu není firma Vavrys CZ žádným nováčkem. Přesto se stává svědky zásadní proměny. V letech dřívějších se víceméně dalo říci, že Vavrys=Craft. To už však nějakou dobu neplatí, a tak jsme usoudili, že je načase udělat další krok. Krok k přehlednější orientaci v našem portfoliu, pro jasnější komunikaci, pro lepší identifikaci na trhu. Již od poloviny roku 2009 jsme mohli posílehnout, že se v komunikaci svými začíná objevovat logo Vavrys CZ. S rokem 2010 se tento trend rozvíjí a k obchodní značce společnosti Vavrys CZ, autorizovaného distributora 8 světových značek: Craft, Didriksons 1913, Silva, Hestra, LillSport (Švédsko), Garber, Brunton (USA), Inow-8 (Velká Británie) a jediné domáčí: Vavrys (Česká Republika), se přidávají další faktory včetně nové grafické linie.

Značka s novým logem, claimem i grafickým zpracováním má s pomocí jednoduchých symbolů



# vavrys cz

## váš základní tábor

stále připomínat našim obchodním partnerům i zákazníkům, že jsme firma stabilní, dynamický se rozvíjející, nabízející sportovní oblečení a doplňky pro aktivní pobyt ve volné přírodě s cílem přiblížit lidem sportovní aktivitu jako zážitek a zábavnou formu, jak trávit volný čas. S nadávkou řečeno lze říci, že vše, co potřebujete pro outdoor aktivitu najdete v našem základním táboře.

Vavrys CZ tedy obchodní značka je určena především pro komunikaci v oblasti B2B (business to business). Koncovému zákazníkovi zůstane stále na očích jednotlivé značky, která společnost Vavrys CZ zastupuje.

prosinec 2009

O vývoji a vzniku grafické podoby loga a claimu Vavrys CZ jsem si povídal s autorem Petrem Matuškou, který se společností Vavrys CZ spolupracuje již téměř deset let, poslední tři roky na plný úvazek.

Za ta léta se mu dostala firma pořádně pod kůži. Právě díky tomu se dočkáme na situaci podívat komplexně a vyřadit podstatu věci.

**Z čeho jsi vycházel při tvorbě loga:**

„Z analýzy stávající situace této společnosti a z toho, jaké vize jsou stanoveny pro její další rozvoj. V zadání zaznělo, aby logo působilo moderně, dynamicky a zároveň vyjadřovalo jistotu, tradici, spolehlivost. Přece jen jsme na trhu téměř 20 let.“

**Jak vznikalo logo samotné?**

„Měl jsem jasnou představu o typu písma, které jsem chtěl použít. Prošel jsem kvůli tomu stovky fontů než mě upoutal jeden jediný, psaný horkým voskem. Následně jsem jej vyčistil, změnil duiktus některých jeho částí, čímž jsem dosáhl své původní představy.“

Tento proces byl časově nejnáročnější. Chtěl jsem, aby písmo mělo neurčitá obrysy, ale aby bylo dobře čitelné.

Byl hotový logotyp, něco tomu chybělo – barvy. Na nich stojí každá kolečka s obličejem. Do toho se mi přilepila Rubikova kostka, která vznikla pro potřeby náměštů, jednoduše posuzovat vzájemně

působení barev. A čverec s probarvenými devíti kostkami byl jasný. Také jsem v tom viděl všechny ty kontejnery naskládané na sebe, ve kterých se k nám dovážejí zboží ze zemí výrobci a bez kterých se žádný velkoobchod neobejde.

**A claim Váš základní tábor?**

„Reklamní slogan slouží především k budování povědomí, je logem v textové podobě, umožňuje firmu identifikovat.“

Hledal jsem slovní vyjádření toho, co firma Vavrys CZ dělá pro své zákazníky. Co je podstatou velkoobchodu. Není to jen přemisťování zboží ze skladu do skladu, ale i servis. V našem případě se jedná o servis nadstandardní.

Pár sloganů jsem vysvětlil, ale nebylo to ono. Chyběla tomu jiskra.

Nejstříhší impuls jsem dostal při shlednutí filmu Radka Jarose - No. 9. Film, kterým tento horolezec dokumentuje zdiolání své deváté osmitisícovky. Film, který na mě zapůsobil velmi emočně. I když byl na hoře sám, sám by to nikdy nedokázal. Ta síla, která mu k tomu pomohla a pomáhá nejen jemu, se jmenuje zázeň.

A mně uprosřed noci došlo, že je to ono. Vavrys CZ je základním tábořem pro obchodníky. A claim byl na světě.“

Děkují za rozhovor:

Zuzana Vičanová

marketingový manažer Vavrys CZ



vavrys cz

## Craft si jede pro medaili!

### Vancouver 2010

Po letech výzkumu a intenzivní spolupráci s nejlepšími světovými atlety a vědci uvádí CRAFT zcela nový běžecký oblek, který je připraven získat zlatou medaili. Zralý sportovních znalců a odborníků se upínají k Zimním olympijským hrám ve Vancouveru 2010, kde Craft představí novou běžeckou kombinézu. Ergonomický perfektně tvarovaná kombinéza je vyrobena z nejlepších materiálů s použitím nové technologie „létajících křídla“. I díky tomu se snad Švédskému olympijskému týmu povede pokořit kanadskou stopu

nejrychlejší vítězka Tour de Ski Charlotte Kalla byla jednou ze čtyř běžeckých hvězd, které

spolupracovaly s týmem Craft při vývoji této unikátní kombinézy. Nejen ona, ale celý tým vědců, atletů a produkt manažerů pracoval ve Švédském zimním výzkumném sportovním centru na dokonalé vyřarované kombinéze XC Olympic.

### Létající křídla

Ve výzkumném centru sledovali pomocí kamer pohyby sportovců ze všech možných úhlů, aby mohla vzniknout perfektně tvarovaná kombinéza nabízející optimální funkční vlastnosti. Na její výrobu byla aplikována také nová technologie tzv. „létajících křídla“, což je vysoce elastický materiál vyšší ve vyšší části zad a na ramenech, tvarem připomínající křídla, usnadňující odvod potu.

Polyesterové vlákna garantují efektivní odvod potu, zatímco Polyurethan zajišťuje ochranu před vnějšími vlivy. Kromě toho má kombinéza karbonové jádro, které má nejen antibakteriální efekt, ale také podporuje odvod potu, což je vždycky nejdůležitějším bodem při závodě. Tam, kde je zapotřebí, využívá Craft kompresních materiálů pro menší vibrační svalů.

Dle slov hlavního produkt managerky Craftu Catrine Marcell vznikla unikátní, ergonomická kombinéza, ve které se snoubí nejnmodernější technologie a postupy s kvalitními, vysoce funkčními materiály a která, doufáme, se ve Vancouveru ukáže jako nejpřechlejší.

kombinéza CRAFT XC Olympic



OSL2011  
Holmenkollen

## CRAFT sponzorem Mistrovství světa v lyžování - Oslo 2011

Areál Holmenkollen však pozornost přitáhne i o rok dřív, a to v únoru 2010, kdy zde proběhne Světový pohár ve skoku na lyžích.

Podporou Mistrovství světa v Oslu, Craft opět utvrzuje svůj status jednoho z lídrů na poli funkčního sportovního oblečení a prádla. Craft podporuje také švédský národní běžecký tým a nadále zůstává partnerem pro FIS Tour de Ski a to již od roku 2006. Právě v těchto dnech došlo k podepsání smlouvy na další tři roky.

„Světový šampionátv Oslu 2011 bude velkou událostí v unikátním sportovním areálu. Norové se na něj těší už teď“, říká Morten Halvorsen z dělinné společnosti Craftu. „Jsme hrdi na to, že Craft je součástí. Naše přítomnost poukazuje na kvalituznačky Craft a dává jí tak cestu na světový trh XC.“

### Holmenkollen v barvách CRAFTu

Ve světě lyžování velmi dobře známá značka Craft podepsala minulý týden smlouvu, a stala se tak oficiálním dodavatelem sportovního oblečení pro Mistrovství světa v severských disciplínách v Oslu, 2011.

Organizační výbor, který zahrnuje desítky dobrovolníků, se tak může chlubit kompletní vybavou značky Craft.

**CRAFT**

### Oblečeme celý organizační tým

Od 24. 2. - 6. 3. 2011 bude Oslo centrem dění sportovního lyžařského světa a Craft u toho nebude chybět. Oblečeme a doplníme vybavením celý organizační tým, a tak se dá s lehkou nadsázkou říct, že se areál Holmenkollen osype puntíky.



## Kolekce Craft Alpine nově na českém trhu!

V portfoliu Craftu se kolekce Alpine letos objevuje třetí sezónu, na český trh ji firma Vavrys CZ uvádí poprvé. Kolekce Alpine, jak sám název napovídá, je určena pro sjezdové lyžování. Díky speciálnímu designu vznikla vysoce funkční a kvalitní řada, která klade důraz především na maximální volnost pohybu pro celé tělo.

Vývoj kolekce probíhal v laboratořích ve spolupráci se špičkovými sportovci, u kterých se sleduje nejen pohyb a fyziologické reakce těla při sjezdu, ale také pohyb jednotlivých kusů oblečení na

lyžařově těle. Právě tyto poznatky se staly základem pro vývoj Alpine kolekce.

### Ergonomie střihu odstraňuje rizikové faktory

Víc než čemukoli jinému, věnovala studie pozornost na záda, ramena, krk a paže sjezdačů a jejich schopnost koordinace s pohybem kolen a boků. Kvalitní lyžařské oblečení musí mít takovou ergonomii střihu, aby dokázal odstranit rizikové faktory, a dopomoci tak lyžaři k rychlejší jízdě bez starostí o oblečení. Kolekce Alpine tyto požadavky beze zbytku splňuje.

## Cyklorkavice Siberian

V prosincovém čísle německého časopisu Mountain Bike se objevil test zimních cyklorkavic. Testováno bylo sedm modelů různých značek a vrřazen ve všech ohledech se stala cyklorkavice Siberian zn. Craft.



Zateplené cyklistické rukavice s úpravou protivětru, které mají zesílenou dlaň, palec, prsteníček a ukazováček dopadly nejlépe ve všech hodnocených kritériích. Díky stahovacímu velcro pásku kolem zápěstí, povrchovým úpravám, které reflektují potřebu vyplývající z řady studií o anatomii lidské ruky, a voděodolné membráně si rukavice oprávněně zasloužily zlatou. Právě povrchová úprava byla předmětem hodnocení, stejně tak jako izolace proti mrazu, střih a jeho provedení i schopnost manipulacev rukavicích.

Ze závěrečného hodnocení testu vyplývá, že rukavice jsou perfektní volbou do chladných dnů. Mají dostatečné zateplení a díky unikátnímu střihu a pogumovaným dlaním je snadné v nich ovládat brzdy i převody. Nedokážete – či odložit své kolo ani na zimu, nezapomeňte si alespoň pro své vyjížděky pořídit cyklorkavice Siberian.

Na předváděcí akci v druhé polovině ledna dostanete příležitost přesvědčit se o kvalitě kolekce Alpine na vlastní oči. Vzorky pro jednotlivé řady už jsou na skladě a jsme zvědaví na Vaši reakci.



Hledáte oblečení pro sjezdové lyžování, ve kterém by vám bylo teplo tak akorát a které by neomezovalo váš pohyb? Tak už toho klidně neshle. Kolekce Alpine je nutně vyrobena z odlehčených materiálů, má ergonomický střih a vynikající prodyšnost. To z ní dělá skvělého partnera pro dlouhé dny i večery na zasněžených svazích.

## Craft: zase o krok dál!

### VENTAIR™

Craft si s vývojem nového materiálu dal opravdu záležet. Nejen proto, že bere svou práci s technologií sportovního oblečení vážně, ale především proto, že nechce pracovat jen s tím, co trn už nabízí. Craft chce zkrátka neustále kvalitou svých produktů zlepšovat. Díky této filozofii je na trhu od kolekce podzim-zima 2009 materiál, který svým charakterem konkuruje těm nejlepším značkám v oblasti prodyšnosti a propustnosti. Dotsud používaná VentAir membrána, kterou už z výrobků Craft znáte, měla parametry propustnost 3 m vodního sloupce a prodyšnost 4 000 g. Nová membrána tyto parametry převyšuje.

## VENTAIR™ X

### 4 typy membrány

Jedná se o 4 typy nové membrány: VentAir, VentAir Pro, VentAir Light a VentAir Wind. Každý má jiné parametry a tím pádem je určen pro jiný typ oblečení.

V sezóně podzim - zima 09/10 byl materiál VentAir Wind použit u produktů XC Elite bundy a kalhot, najdete jej také u celé řady produktů z kolekce Alpine podzim-zima 2010. Materiál VentAir vás ochrání proti větru i vodě. A pokud se o něj budete starat dle instrukcí, zůstane materiál vodě i větru odolný navěky.



### MOVING WINGS

Craft však kromě nového materiálu představil i novou technologii zpracování materiálu: Moving Wings. Elastický materiál, který svým tvarem připomíná křídla (wings), je umístěn v horní části zad a na ramenu jednotlivých produktů. Díky tomu, že se křídla přizpůsobují pohybu (moving) člověka, umožňují mu maximální svobodu pohybu. Kromě toho umocňuje funkčnost jednotlivých kusů oblečení. Tato technologie vznikla při vývoji oblečení pro XC závodníky na olympiádě 2010.

## Nová sedlovka pro kolekci bike!

### Pohodlnější a příjemnější

S novou kolekcí pro sezónu 2010 přichází také nová cyklovložka pro muže i ženy. Nová cyklovložka se může pochlubit nejen výrazným úbytkem pěnové hmoty díky nové technologii, ale také novým tvarem, který vzniká za pomoci technologie Lasercut Tech®. Právě tato technologie umožňuje odstranění přebytkového množství pěny, a dělá tak cyklovložku mnohem pohodlnější a příjemnější. To nám umožňuje plně soustředění na jízdu bez obav o nepohodlnost nebo tvrdost vložky.



### Nová technologie

Vyrobená za pomoci tří speciálních technologií stává se cyklovložka Craft špičkou v nabídce.

Je bezesrává, ergonomicky tvarovaná a má antibakteriální úpravu. Kromě precizně tvarovaného střihu, který je vyroben pro muže a ženy zvlášť a k dostání ve 3 různých velikostech, má vložka také unikátní výplň, která je vysoce prodyšná a odvádí pot, a gelové „injekce“, které tlumí otřesy a nerovnosti cest.

Nová sedlovka je všitá v produktech z řad Elite, Performance a Active, a najdete ji i u produktů Cool boxerky s cyklovložkou. Jednotlivé varianty se liší kvalitou materiálu a množstvím pěny, které byly k jejich výrobě použity.

PARAMETRY	VENTAIR™	VENTAIR LIGHT™	VENTAIR PRO™	VENTAIR WIND™
Popis	Vynikající voděodolnost, prodyšnost, použit v širokém spektru sportovního oblečení.	Ideální pokud hledáte odlehčené, prodyšné oblečení s lehkou odolností proti vodě.	Vyrobeno pro náročné podmínky: maximální voděodolnost, prodyšnost a komfort za každého počasí.	Poskytuje komfort a prodyšnost materiálu pro trénink ve větrném počasí.
Vodní sloupec	10 m	nad 10 m	do 20 m	x
Prodyšnost	10.000 g/24 hod.	nad 10.000 g/24 hod.	do 20.000 g/24 hod.	x
Doživotní záruka	ano	x	ano	x

