

# **Analýza marketingové komunikace společnosti XY, s. r. o.**

Markéta Skalická

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta SKALICKÁ**  
Osobní číslo: **M09109**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza marketingové komunikace společnosti XY,  
s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti marketingové komunikace.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu marketingové komunikace společnosti XY, s. r. o.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení v oblasti marketingové komunikace této společnosti.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- CLOW, Kenneth E, Donald BAACK a Vladimír PAULÍNÝ. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.**
- MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.**
- PAVLŮ, Dušan. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. Praha: Professional Publishing, 2009. 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.**
- PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.**
- PILÍK, Michal. Business-to-business marketing. Vyd. 2., nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 126 s. ISBN 978-80-7318-918-1.**

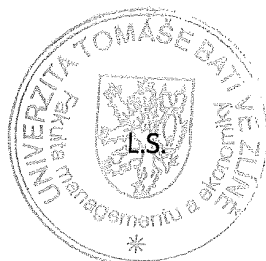
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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;

---

<sup>1</sup> 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 nevydělečně 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 pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, užije-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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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 udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 12.4.2012 .....

..... Skalická<sup>1</sup> .....

<sup>4</sup> 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit současný stav v oblasti marketingové komunikace ve společnosti XY a navrhnout nové možnosti jejího použití. V teoretické části jsou zpracovány poznatky týkající se marketingové komunikace, komunikačního mixu a B2B trhů. Praktická část se dále zabývá charakteristikou společnosti, analýzou používaných komunikačních kanálů, SWOT analýzou, Porterovou analýzou, kvalitativním výzkumem a v závěru navržením doporučení pro společnost.

Klíčová slova: marketingová komunikace, komunikační mix, B2B marketing, mezinárodní komunikace, řízení vztahů se zákazníky

## **ABSTRACT**

The main aim of this bachelor thesis is to find out the current situation in the field of marketing communication in the XY company and to suggest new possibilities of its application. In the theoretical part the pieces of knowledge concerning the marketing communication, communication mix and B2B markets are elaborated. The practical part deals with the characteristic of the company, analysis of the employed communication channels, SWOT analysis, Porter analysis, qualitative research. In the end of the practical part there is a proposal of recommendation for the company.

Keywords: Marketing Communication, Communication Mix, B2B Marketing, International Communication, Customer Relationship Management

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení, důležité připomínky, příjemnou spolupráci, ochotu a strávený čas, který mi věnoval.

Můj velký dík patří dále panu Ing. Janu Šemberovi, zástupci společnosti XY, za nesmírnou ochotu, věnovaný čas a poskytnutí veškerých podkladů, důležitých pro zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	13
1.2 ROZDÍLY MEZI B2B A B2C MARKETINGEM .....	14
1.3 MEZINÁRODNÍ KOMUNIKACE A OBCHOD .....	16
1.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	18
<b>2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V B2B MARKETINGU</b> .....	<b>21</b>
2.1 VELETRHY A VÝSTAVY, KONFERENCE .....	21
2.2 TIŠTĚNÉ PROPAGAČNÍ MATERIÁLY .....	24
2.3 PODPORA PRODEJE .....	25
2.4 DIRECT MAIL .....	26
2.5 OSOBNÍ KOMUNIKACE .....	26
2.6 PR A SPONZORING .....	27
2.7 INTERNETOVÁ A WEBOVÁ KOMUNIKACE.....	28
2.8 KOMUNIKACE PROSTŘEDNICTVÍM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	28
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
4.2 STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ .....	33
4.3 VÝVOJ OBRATU .....	36
4.4 ZÍSKANÁ OCENĚNÍ.....	37
4.5 10 ZLATÝCH PRAVIDEL PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....	37
<b>5 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY</b> .....	<b>39</b>
5.1 VÝSTAVY A KONFERENCE.....	39
5.1.1 Náklady na jednotlivé výstavy .....	42



5.2	PROPAGAČNÍ MATERIÁLY .....	44
5.3	WEBOVÉ STRÁNKY .....	45
5.4	OPEN HOUSE .....	45
5.5	DIRECT MAIL .....	46
5.6	REKLAMA A PR V ČASOPISECH, SPONZORING .....	46
5.7	PŘÍMÝ TELEFONICKÝ KONTAKT .....	47
5.8	FACE-TO-FACE KOMUNIKACE.....	47
<b>6</b>	<b>STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>48</b>
6.1	SWOT ANALÝZA.....	48
6.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	50
6.2.1	Konkurenti v odvětví.....	51
6.2.2	Hrozba substitutů .....	52
6.2.3	Potenciální nově vstupující konkurenti .....	54
6.2.4	Smluvní síla dodavatelů .....	55
6.2.5	Smluvní síla odběratelů.....	56
<b>7</b>	<b>KVALITATIVNÍ VÝZKUM MEZI STÁVAJÍCÍMI ZÁKAZNÍKY.....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Marketing představuje pro mnoho firem základní prvek, na který se musí soustředit při vytváření své úspěšné strategie. Základními elementy marketingu jsou 4P – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). Z nichž právě marketingová komunikace je nejviditelnější součástí a má za úkol přinést firmě co nejvíce uskutečněných prodejů. Proto se většina velkých firem zaměřuje právě na tuto oblast a zaměstnává profesionály, kteří dokáží ovlivnit nesčetné množství lidí. Díky marketingové komunikaci se společnosti dostávají do podvědomí svých potenciálních zákazníků, kteří se později stávají zákazníky stálými.

Tato práce je zaměřena na analýzu marketingové komunikace společnosti XY, která se pohybuje na průmyslovém (B2B) trhu. Na B2B trzích fungují poněkud rozdílné zásady propagování, než na trzích spotřebních. Společnosti mají se svými zákazníky hlubší vztahy a jejich vzájemné partnerství je pro obě dvě strany silným poutem. Zatímco na B2C trzích prodejce většinou zákazníka ani nestihne poznat.

Proto je dalším důležitým krokem, aby se firmy na průmyslových trzích více zabývaly systémem řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Tento systém je společnostmi mnohdy podceňován, přitom by právě sem měla dopadat velká část jejich pozornosti. Úspěšným obchodem totiž kontakt se zákazníkem nekončí. Vztah by se měl podporovat i nadále, aby v budoucnu byla možnost další spolupráce.

Spousta firem dnes obchoduje se zahraničím a leckdy se setkávají s rozdílnými aspekty komunikace. Proto je důležité znát sociální prostředí a vnímání reklamy na zahraničních trzích. Pouze na základě těchto znalostí mohou efektivně zasáhnout část svých zahraničních potenciálních zákazníků.

Část práce je také zaměřena na analýzu výše zmíněné společnosti. V této části je také úsek věnován strategickým analýzám, které se pokusí o zhodnocení současného stavu, kde se firma nachází, a která hlediska ji nejvíce ovlivňují. Těmito analýzami jsou SWOT analýza a Porterova analýza.

Cílem této práce je navrhnout jistá doporučení, která se pokusí zkvalitnit a vylepšit stávající marketingovou komunikaci společnosti XY.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingovou komunikací se označují prostředky, jimiž firma sděluje, informuje, přesvědčuje zákazníky a připomíná jim své výrobky a značky, které prodává. Marketingová komunikace přispívá k hodnotě značky takovým způsobem, že ji vtiskne do mysli zákazníků a dotvoří její image. (Kotler, 2007, s. 574)

Marketingová komunikace je nejdůležitější součástí podnikové komunikace. Měla by představovat něco více, než pouze využívání dílčích proslulých komunikačních nástrojů, jako reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, sponzorství, výstavy a veletrhy a eventuálně další propagační aktivity. V praxi by měla být pečlivě vybírána a vzájemně kombinována se zřetelem na stanovené cíle. Zároveň je nutné je také náležitě propojit s celým marketingovým mixem. (Foret, 2011, s. 229)

Poměrně nové je pojetí integrované marketingové komunikace, která by měla představovat na konkurenčním trhu jednoznačnou výhodu. Pomocí IMK plánují marketéři a poté i realizují programy marketingové komunikace, které spočívají ve vytváření a udržování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, jehož účelem je naplňování jeho potřeb. Znamená to tedy efektivní využívání propagačních nástrojů, které vede k zajištění trvalé loajality zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Cílem IMK tudíž není pouze jednoduchý jednorázový nákup nebo krátkodobé výkyvy chování. (Solomon, 2006, s. 368)

Foret (2011, s. 232) udává, že základním principem marketingové komunikace je získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníků. Pokud firma nedokáže zákazníka náležitě oslovit, stanou se veškeré náklady a úsilí na rozsáhlou kampaň pouze marnou snahou. Jestliže společnost neosloví zákazníka hned na začátku svou nabídkou, nezaujme ho už ani později a zákazník nebude už další přesvědčování vnímat. Jakmile se ale podaří získat zájem a pozornost zákazníků, může se tento vztah dále rozvíjet ve vzájemnou komunikaci. Na trhu převažuje nabídka nad poptávkou a konkurenčních firem je více než dost, přičemž jsou jejich produkty celkově podobné. V tomto případě už nestačí zákazníka získat, ale nejdůležitějším je si ho dlouhodobě a natrvalo udržet.

Nejednotný koncept marketingové komunikace znamená pro zákazníka neurčitou image podniku na veřejnosti, a tímto se oslabuje efekt reklamního sdělení. To vytváří v zákazníkovi pocit zmatení či dokonce zloby. Integrovaná komunikace naopak zákazníka uspokojuje a přináší mu pocit pořádku. Stabilní obraz firmy na veřejnosti a patřičná a prospěšná

komunikace a idea podniku vede k dlouhodobým vztahům se zákazníky. (Smith, 2000, s. 14)

Foret (2011, s. 232) uvádí několik rozhodovacích kroků vedoucích ke správnému způsobu oslovení zákazníka:

1. komu je sdělení určeno;
2. co má být adresátovi sděleno;
3. co podstatného by to v něm mělo zanechat (vyvolat), jaký dojem (zážitek, efekt);
4. jaké finanční prostředky by se měly na celou akci vynaložit;
5. jakými kanály bude sdělení doručeno;
6. jaké jsou očekávané reakce adresáta;
7. jak se bude celá akce řídit a kontrolovat;
8. jak se zjistí, čeho se dosáhlo.

## 1.1 Komunikační mix

Kotler (2007, s. 574) uvádí, že marketingový komunikační mix je složen z šesti hlavních způsobů komunikace:

1. **Reklama** – jakákoliv placená forma neosobní propagace zboží nebo služeb subjektem, který se dá identifikovat.
2. **Podpora prodeje** – rozmanité krátkodobé stimuly vybízející k vyzkoušení nebo k nákupu určitého výrobku nebo služby.
3. **Události a zážitky** – činnosti a programy financované společností, jejichž účelem je vytvářet určité interakce spojené se značkou.
4. **Public relations a publicita** – různé programy určené k propagaci nebo ochraně image firmy nebo jejích jednotlivých výrobků.
5. **Direct marketing** – přímý marketing používající zejména poštu, telefon, e-maily nebo internet k přímé komunikaci nebo k navození dialogu se specifickými nebo potenciálními zákazníky.

6. **Osobní prodej** – osobní kontakt s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem poskytování informací, zjišťování potřeb, zodpovídání otázek a zajišťování zakázek.

Úkolem komunikačního mixu je působivým způsobem propojit všechny tyto rozdílné komunikační nástroje. Další funkcí komunikačního mixu je zajištění, aby byl tento mix v souladu s obecným marketingovým mixem, který spojuje marketingovou komunikaci s cenou, produktem a distribucí. (Solomon, 2006, s. 363)

Na průmyslovém trhu většinou převažují zejména dva prvky komunikačního mixu, a to osobní prodej a podpora prodeje, především účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. Reklama je využívána spíše v tištěné formě prostřednictvím inzerce v odborném tisku a v katalozích. Výhodou inzerce v časopisech je šance oslovit konkrétní cílové skupiny, především pak v odborných časopisech a časopisech s cíleným positioningem. Dalšími výhodami jsou potom důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost a často pozorné čtení. Nevýhody jsou potom delší doba mezi zadáním inzerce a jejím zveřejněním a často vysoké náklady, zejména u prestižních časopisů. Naprosto nevhodné je u většiny průmyslových podniků používání televizní reklamy. (Machková, 2006, s. 180)

## 1.2 Rozdíly mezi B2B a B2C marketingem

B2B trh (trh organizací, firemní trh) se od spotřebitelského marketingu liší v několika směrech. Některé se přibližují trhu a tržnímu prostředí a jiné k marketingovému mixu. Struktura podnikového trhu zahrnuje pouze několik nabízejících a pouze několik kupujících. Znamená to tedy, že obchodníci znají lépe své zákazníky, přistupují k nim individuálně a pečují o ně s větším úsilím. Marketéři jednají přímo pouze s několika zákazníky, znají dobře jejich přání a potřeby a celý marketingový proces je tak více interaktivní. V B2B prostředí je tedy mnohem více rozvinutý marketing vztahů a obchodní spolupráce bývá dlouhodobá. Na průmyslovém trhu nejsou zákazníci tolik citliví na cenu, ale jsou více zaměřeni na spolehlivost a znalost dodavatele. Většinou se nevyplácí riskovat problémy, které mohou nastat při změně obchodního partnera, ani přes cenově přijatelnou nabídku. Zároveň je velmi důležité odlišit strategické zákazníky od ostatních, jelikož ti jsou pro firmu životně důležití a jejich ztráta by pro společnost znamenala obrovský problém. Na spotřebitelském trhu je mnohem více prodávajících, kteří se snaží své výrobky odlišit, a mnohem více kupujících. (Foret, 2011, s. 214; Pelsmacker, 2003, s. 523)

Chlebovský (2010, s. 15) udává další typická specifika B2B trhu:

- větší obrat ve srovnání s B2C trhem;
- odvozená poptávky, což znamená, že poptávka průmyslového trhu následuje poptávku trhu spotřebitelského;
- Paretovo pravidlo 80/20, které tvrdí, že 20 % zákazníků tvoří 80 % obratu firmy;
- větší výkyvy průmyslové poptávky;
- malá cenová pružnost;
- kupujícím je organizace, rozhodování má tedy týmový charakter;
- menší dosažitelnost těch, kteří rozhodují o nákupu;
- nižší úroveň marketingových aktivit na průmyslových trzích;
- nižší výdaje na marketingový výzkum.

Kotler (2007, s. 249) uvádí tyto charakteristické rysy B2B marketingu:

- *menší počet větších uživatelů* – marketér na B2B obvykle jedná pouze s několika zákazníky, zato však s mnohem většími a důležitějšími než marketér na trhu spotřebitelském;
- *těsný vztah dodavatele a odběratele* – kvůli užším vztahům a větší síle a důležitosti zákazníků se dodavatel bude co nejvíce přizpůsobovat přáním a potřebám firemních zákazníků;
- *profesionální přístup k nákupu* – na B2B trhu nakupují kvalifikovaní odborníci, kteří se po celou svou kariéru učí jak nakupovat lépe, což znamená, že marketéři se musí v nabídce soustředit na technickou stránku výrobku a informovat zákazníka o přednostech v porovnání s konkurenčními výrobky;
- *vícenásobné prodejní návštěvy* – jelikož se prodejního procesu zúčastňuje tým lidí, je potřebné k získání zakázek několik návštěv a v některých případech může celý proces nákupu trvat i roky;
- *přímé nákupy* – zákazníci v B2B prostředí raději nakupují své produkty přímo od výrobců, než zprostředkovaně, obzvláště technicky složité nebo nákladné výrobky.

Tabulka níže udává rozdíly, mezi B2B a B2C marketingovou komunikací.

*Tabulka 1 Rozdíly mezi B2B a B2C komunikací (Blythe, 2005, s. 223)*

B2C trhy	B2B trhy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost mass médií</li> <li>• větší působení na emoce</li> <li>• větší tendence, že části zákazníků zpráva unikne</li> <li>• komunikace je rychle zapomenuta</li> <li>• výtisk je téměř vždy krátký a úderný, obvykle pouze deset až dvanáct slov</li> <li>• komunikace je cílena na jednotlivce, kteří jsou ve většině případů výhradně zodpovědní za nákupní rozhodnutí</li> <li>• jsou charakterizovány mass médii, která dosahují širokých tržních segmentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mass média v úzkém použití</li> <li>• více racionálního přístupu</li> <li>• větší připravenost vyhledat informace</li> <li>• komunikace je mnohdy udržena pro budoucí odkazy – reklamní brožury a letáky jsou uloženy do paměti</li> <li>• výtisk je často dlouhý, téměř tisíc a více slov</li> <li>• komunikace je cílena na skupiny, které se ve většině případů potřebují dohodnout na nákupním rozhodnutí</li> <li>• jsou charakterizovány průmyslově specifickými médii, která široce zasahují odborníky</li> </ul>

### 1.3 Mezinárodní komunikace a obchod

Marketingová komunikace je nejviditelnějším a nejvíce kulturně podmíněným prvkem v mezinárodním marketingovém mixu. Hlavním cílem mezinárodní komunikační politiky je vytvoření dobrého povědomí o společnosti, jejích produktech a značkách. Jednotlivé komunikační strategie se mohou na konkrétních trzích lišit především podle toho, jaký je stupeň vyspělosti země, právní prostředí a jak odlišné je sociální a kulturní prostředí. Firmy se snaží vycházet ze základních poznatků a zkušeností komunikačního konceptu a podle potřeby poté přizpůsobují jednotlivé nástroje komunikačního mixu vyspělosti trhu a odlišnostem spotřebitelů. Stejně sdělení může být v několika zemích vnímáno velice rozdílně. Mezi hlavní faktory, které je třeba brát v mezinárodní komunikaci v úvahu, je jazyk. K častým chybám dochází především kvůli špatnému překladu. Snaha o doslovný překlad je většinou cestou k nesrozumitelnému sdělení. Dalšími významnými faktory, které ovliv-



ňují porozumění danému sdělení je úroveň vzdělání, hodnoty uznávané ve společnosti a náboženství. (Machková, 2006, s. 177)

Stejně jako národní komunikační politika používá mnoho komunikačních nástrojů i mezinárodní komunikace jich má k dispozici několik. Z těchto nástrojů lze sestavit následující mezinárodní komunikační mix:

- mezinárodní korporálně identická politika (Corporate-Identity-Policy);
- mezinárodní propagace;
- mezinárodní sponzorství;
- mezinárodní rozmístění a publicita výrobku;
- mezinárodní podpora odbytu;
- mezinárodní přímá komunikace.

Na mezinárodní komunikační mix mají velký vliv kulturní faktory. V tomto smyslu má mezikulturní komunikace rozhodující roli v mezinárodním marketingu. Nesmí se ale opomenout určité hranice, které přesahují interakční a komunikační procesy mezi lidmi z rozdílných kultur. (Berndt, 2007, s. 212)

Mezinárodní komunikační strategii lze rozdělit na globální komunikační strategii a adaptační komunikační strategii. Tu globální používají firmy působící celosvětově a jejím úkolem je především přenos úspěšných komunikačních konceptů do zahraničí. Globální komunikace má stejná témata a slogany, které jsou používány po celém světě. Tato strategie je vhodná pro zviditelnění firemní image a nelze ji používat u všech produktů. Vhodná je pro výrobky, které zdůrazňují zahraniční image nebo u takových výrobků, které nejsou vázány na sociálně-kulturní rozdíly. Adaptační komunikační strategie se zcela přizpůsobuje podmínkám zahraničního trhu. Tato strategie je vhodná především pro společnosti upřednostňující decentralizovaný systém řízení. V mezinárodním měřítku je nejvíce používána smíšená forma komunikace, kdy základní motiv a jednotný styl navrhuje centrála a dceřiné společnosti tento koncept upraví podle kulturních zvláštností daného trhu. (Machková, 2006, s. 179)

Pelsmacker (2003, s. 545) udává přehled výhod a nevýhod mezinárodního marketingu. Základním cílem firem, které se rozhodnou pro mezinárodní marketingové aktivity, je zvýšení obrátu a zisku.

Tabulka 2 Potencionální výhody a nevýhody mezinárodního marketingu (Pelsma-cker, 2003, s. 545)

Potenciální výhody	Potenciální nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost získat úspory z rozsahu.</li> <li>• Možnost růstu, je-li tuzemský trh omezený.</li> <li>• Možnost zbavit se tvrdé konkurence v tuzemsku.</li> <li>• Držet krok s mezinárodní konkurencí.</li> <li>• Vytvořit mezinárodní image značky nebo poskytovat služby nadnárodním klientům.</li> <li>• Možnost disponovat velkými zásobami.</li> <li>• Možnost zvýšit zisk využitím přebytečných kapacit.</li> <li>• Možnost prodloužit životní cyklus výrobku, pokud je jeho průběh v zahraničí jiný než v tuzemsku.</li> <li>• Získávat úspory z nižších nákladů (zejména mzdových) a volnější regulace.</li> <li>• Geografická diverzifikace snižuje rizika ve srovnání s působením pouze v jedné zemi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady na přizpůsobení marketingového mixu</li> <li>• Riziko nestability vlád.</li> <li>• Riziko nestability měn.</li> <li>• Náročné požadavky vstupu, různé standardy, legislativa a pravidla.</li> <li>• Obtížnost pochopení místní kultury, zvyklostí, hodnot a norem.</li> <li>• Obtíže při vstupu do místních distribučních kanálů (například v Japonsku).</li> </ul>

#### 1.4 Customer Relationship Management (CRM)

Dodavatelé a odběratelé v B2B prostředí zkoumají různé způsoby řízení vztahů mezi sebou s cílem zlepšit výkonnost a účelnost komunikace. Vytváření důvěry je často vyzdvihováno jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které jsou předpokladem pro dlouhodobý vztah. Důvěryhodnost a spolehlivost společnosti jsou klíčové pojmy v oblasti řízení vztahů se zákazníky. (Kotler, 2007, s. 267)

Řízení vztahů se zákazníky je nástrojem, díky kterému se mohou firmy uplatnit na konkurenčních trzích. Komunikace, vědomosti a pochopení procesů, předvídání vývoje v oboru i nároků konečných zákazníků jsou neustále významnějšími aktivitami zajišťujícími konku-

renční výhodu. Jelikož se na B2B trzích vyskytují především odběratelé, kteří nakupují produkty finančně i objemově náročné, jsou pro podniky mnohem důležitější než koncoví zákazníci na B2C trzích. Proto jsou i metody a prostředky řízení vztahů se zákazníky na B2B trzích složitější a mnohem náročnější. Cílem je mít dodavatele, kteří budou rozumět hodnototvornému procesu svých zákazníků a podaří se jim tento proces dále zefektivňovat pomocí svých aktivit. Účinná komunikace a důsledné poznání hodnototvorného procesu zákazníka je zásadní aktivitou pro zjištění nových příležitostí, odlišení, pro posílení vztahu a prosperující spolupráci obou partnerů. (Šašek, 2010, s. 6)

Úkolem CRM programů je budovat dlouhodobou věrnost zákazníků pomocí osobního přístupu, který je ještě podpořen využitím moderních technologií. Programy CRM jdou dále, než je pouhá tvorba databází a tradičních prodejních taktik. Nejlépe CRM pracuje, pokud mají zákazníci různé potřeby a vysoce rozmanitá hodnocení. V typických případech je pro vytvoření CRM programu zapotřebí těchto čtyř kroků:

1. *identifikace zákazníka firmy* – tohoto lze dosáhnout pomocí standardních technik sběru dat a databáze společnosti;
2. *diferenciace zákazníků podle jejich potřeb a jejich hodnoty pro firmu* – k tomuto se používají dvě metriky, zaprvé celoživotní hodnota zákazníka (představuje myšlenku, že zákazníci, kteří vytvářejí výnosy, jsou pro firmu důležitější a vzácnější než, ti kteří uskuteční pouze jednu transakci) a zadruhé podíl zákazníka (případná hodnota, která se může přidat k celoživotní hodnotě zákazníka);
3. *interakce se zákazníky musí mít takovou podobu, aby zvyšovala nákladovou efektivitu a účinnost kontaktu* – firma musí zákazníkovi poskytnout přesně to, co zákazník vyžaduje a v přesném termínu, aby ani jeden z nich neztráceli čas;
4. *určité aspekty zboží nebo služeb nabízených zákazníkům by měly být ušité na míru* – tyto produkty by měly naplňovat potřeby zákazníka na takové úrovni, že se na druhé straně firmě odmění dlouhodobou věrností. (Clow, 2008, s. 342)

Kotler (2007, s. 269) uvádí, že vztahy odběratelů a dodavatelů se liší čtyřmi faktory: dostupnost alternativ, důležitost dodávaného zboží, komplexnost dodávaného zboží a dynamika trhu dodávaného zboží. Podle těchto čtyř faktorů se dají dále vztahy mezi zákazníky a dodavateli rozdělit do osmi kategorií:

- *základní nákup a prodej* – základní směny se středně vysokými úrovněmi kooperace a výměny informací;
- *zjednodušený nákup a prodej* – vyšší přizpůsobení prodeje a nižší úroveň kooperace a výměny informací;
- *smluvní transakce* – méně důvěry, kooperace a vzájemného ovlivňování, směna je podložena formální smlouvou;
- *zásobování zákazníka* – tradiční situace, nepřevládá zde kooperace, ale konkurence;
- *kooperativní systémy* – provozní propojenost zúčastněných stran, neprojevuje se ale snaha o přizpůsobení;
- *spolupráce* – velká důvěra a oddanost, opravdové partnerství;
- *vzájemné přizpůsobení* – snaha o přizpůsobení ze strany odběratele i dodavatele, chybí zde ale silná důvěra a spolupráce;
- *zákazník je král* – přizpůsobení se prodejce podle potřeby zákazníka, bez očekávané adaptace nebo změny na straně zákazníka.

Díky procesu řízení vztahů podnik identifikuje, získává a udržuje si své zákazníky. Jeho použití je však velmi náročné a vyplatí se pouze u vybraných zákazníků. Pokud se podniku podaří zákazníka precizně obsloužit, vytváří si tak vhodné bariéry proti vstupu konkurence. Řízení vztahů se zákazníky je proces, který je pro podnik životně důležitý a pro jeho budoucí rozvoj je jedinou možnou a úspěšnou cestou. (Šašek, 2010, s. 97)

## 2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V B2B MARKETINGU

Tato kapitola pojednává o komunikačních kanálech specifických v B2B prostředí. Jak již bylo řečeno, jsou jisté rozdíly mezi marketingovou komunikací cílenou na zákazníky spotřebního trhu a na zákazníky průmyslového trhu.

### 2.1 Veletrhy a výstavy, konference

Výstavy a veletrhy patří mezi nejrozšířenější marketingové nástroje v B2B prostředí a zároveň mezi ty nejméně prozkoumané. Obchodní výstavy a konference, obvykle obsahující krátkodobou propagaci prodeje, jsou obrovskou příležitostí uvést a posílit umístění firmy na průmyslovém trhu. Výstavy zaujímají klíčovou roli v B2B marketingu, především co se týče kontaktu s kupujícími, se kterými by se jinak možná nikdy nesešli na stejném místě a ve stejný čas. Veletrhy poskytují reklamu společnosti a jejím produktům. Pro některé společnosti je tento způsob zviditelnění hlavním důvodem účasti na veletrhu – být na veletrhu a ukázat, že firma je na předním místě v daném průmyslu, nebo alespoň, že není jedna z těch opozdílů. Bez zviditelnění na průmyslové výstavě je mnohem těžší vytvořit povědomí firmy mezi potenciálními zákazníky. (Pilík, 2006, s. 95)

Pelsmacker (2003, s. 443) rozděluje veletrhy na veřejné a obchodní. Veřejné veletrhy jsou všeobecné, jsou otevřeny veřejnosti a lze je dále rozdělit na dva typy, a to obecné a specializované. Těch obecných se zúčastňuje široká veřejnost a vystavuje se zde rozsáhlý počet výrobků a služeb. Jejich komunikace je intenzivní a jejich záměrem je přivést co nejvíce návštěvníků, kteří se v budoucnu stanou kupujícími. Specializované veletrhy míří svou pozornost na specifický úsek veřejnosti a jejich cílem je především informovat než prodávat. Na rozdíl od veřejných veletrhů jsou obchodní výstavy určeny odborníkům z určité oblasti nebo průmyslového odvětví. Obchodní výstavy Pelsmacker rozděluje na čtyři typy:

- *horizontální veletrhy* – cílové skupině odborníků, obchodníkům a distributorům jsou předváděny produkty a služby jednoho průmyslového odvětví;
- *vertikální veletrhy* – cílovým skupinám jednoho stejného odvětví jsou představovány produkty a služby různých průmyslových odvětví;
- *výstavy spojené s konferencí* – mají slabý dosah, ale jsou velmi efektivní díky širokému výběru cílové skupiny a jejímu vcelku snadnému zasáhnutí;

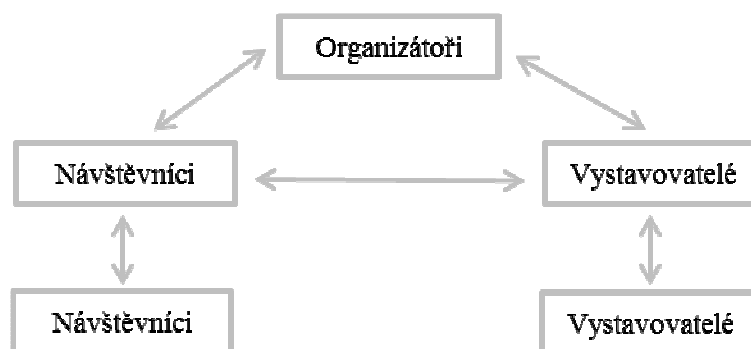
- *obchodní trhy* – jsou křížencem výstavy a prodeje, jde o trvale vystavené vzorky se snahou je prodat.

Vystavovatelé a návštěvníci tvoří komunikační toky spojené s výstavami a veletrhy naprosto dobrovolně a to tak, že svým vlastním počinem společně utvářejí výsledný obsahově formální tvar daného média. Organizátoři veletrhů společně s vystavujícími společnostmi chystají hmotný, materializovaný expoziční podklad pro komunikaci. Expozice, exponáty a grafika jsou od chvíle, kdy tento formálně specifickým stylem upravený obsah začíná komunikovat, přímo vzato okamžikem výstavy, dotvářeny:

- individuálním působením návštěvníků s vystavovateli a akcí jako celkem;
- doprovodným programem vystavovatelů v jejich vlastních expozicích i ve speciálních předváděcích prostorách;
- jsou formovány organizátorem veletrhu pomocí doprovodných programů;
- aktivitami vůči novinářům a prezentací pohledu na veletržní a výstavní akci v masových médiích;
- reklamní aktivitou organizátora především v masových médiích apod.

Výsledný formát výstavní a veletržní akce není dán nikdy trvale bez určitých změn podle toho, jak je výstavní prostor architektonicky, logisticky a personálně připraven k vernisáži. Veletrhy a výstavy jsou živým organismem, který podléhá změnám a inovacím od začátku vernisáže, od vstupu prvního návštěvníka až do chvíle ukončení akce a uzavření areálu. Toto je okamžikem, kdy výstava a veletrh komunikuje, od příchodu návštěvníků až po uzavření expozice. (Pavlů, 2009, s. 117)

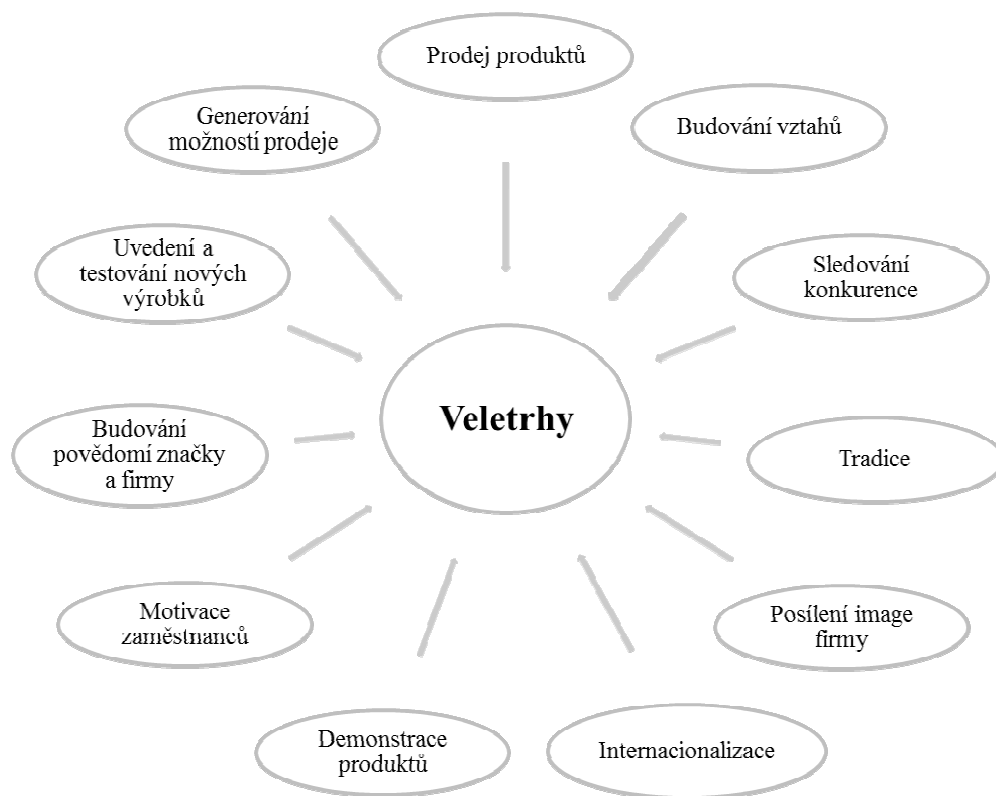
Komunikace na veletrzích a výstavách znázorňuje následující diagram:



Obrázek 1 Základní komunikační vazby na veletrzích a výstavách (Foret, 2011, s. 290)

Počáteční podnět přinášejí do komunikace organizátoři. Jejich úkolem je zajistit co největší počet nejvýznamnějších firem v určitém oboru z celého světa. Pokud organizátor získá věhlasnou společnost, která bude vystavovat na jeho výstavě, stává se tato akce prestižní a atraktivní. Poté už se účastníci oslovují snadno a některé není třeba ani oslovovat a přihlašují se sami. Komunikace organizátorů a vystavovatelů s návštěvníky však není jediná, na kterou je třeba se zaměřovat. Důležitá je také komunikace mezi návštěvníky, která probíhá především v rámci doprovodného programu či na odborných seminářích. Takto také probíhá komunikace mezi vystavovateli, kteří se tímto způsobem zajímají o nabídku své konkurence nebo se naopak domlouvají na budoucí spolupráci. (Foret, 2011, s. 289)

Vystavující společnost by si měla určit cíle, kterých chce dosáhnout svou účastí na výstavě či veletrhu a začlenit je do své komunikační a marketingové strategie. Obrázek níže znázorňuje několik cílů, které mohou firmu přesvědčit o tom, aby se veletrhu zúčastnila.



Obrázek 2 Marketingové komunikační cíle účasti na veletrhu (Pelsmacker, 2003, s. 447)

Správné plánování výstavy může trvat šest měsíců či déle, pokud bereme v úvahu akce před přípravou a po konání výstavy. Kroky plánování výstavy jsou následující:

1. Určit si cíle;
2. Vybrat, které výstavy se účastnit;
3. Určit personál na stanovišti;
4. Naplánovat podporující propagaci;
5. Určit rozvržení stanoviště a jeho součásti;
6. Sestavit následné aktivity po výstavě;
7. Naplánovat logistiku výstavy. (Pilík, 2006, s. 96)

Výstavy patří mezi firemní marketingové programy vztahů se zákazníky a ztělesňují také určitý prostředek PR, jelikož napomáhají k dobré image firmy, kvalitě a popularitě značky. Účast na zahraničních veletrzích společně zároveň přináší další kontakty v dalších zemích a napomáhají jim vstoupit na zahraniční trhy a získat přínosné informace o těchto trzích. Není lepší způsob, jak poznat nové produkty a politiku konkurence, než pomocí účasti na výstavě či veletrhu. Pouze zde může firma analyzovat a porovnávat svou vlastní nabídku s tou konkurenční. Veletrhy jsou také dokonalým nástrojem pro rozvíjení vztahů se zákazníky, kteří mají rádi zvláštní pozornost a chtějí se cítit jako důležité osoby. (Pelsmacker, 2003, s. 446)

Čím více je veletrh odborněji orientovaný, čím je nabídka promyšlenější, návštěvník odbornější, veletržní image hodnotnější, tím více se vystavovatelé zabývají otázkami úspěšné firemní komunikace v prostředí veletrhů. Veletrhy v sobě skrývají velice efektivní nástroj marketingové komunikace, s nímž se musí umět správně pracovat na základě získaných znalostí. (Pavlů, 2009, s. 263)

## 2.2 Tištěné propagační materiály

Mezi tištěné propagační materiály firem lze zařadit katalogy či informační brožury. Katalogový marketing pracuje na principu zasílání katalogů zboží s úplnou nabídkou firmy, specializované spotřební katalogy a B2B katalogy, které se distribuují v tištěné podobě, ale stále častěji se přechází na on-line formu. Kombinace katalogů a vlastních webových stránek pomáhá k dosažení účinnějšího způsobu prodeje. Firmy své katalogy zasílají jak potenciálním, tak stávajícím B2B zákazníkům. Kladný výsledek katalogového marketingu je závislý na schopnosti firmy vést si podrobné databáze zákazníků. Společnost musí nabízet



kvalitní produkty, minimalizovat možnost reklamací a být prostřednictvím své image odlišná. Určitá část firem odlišuje své propagační materiály pomocí informačních rubrik, zasílání vzorků materiálů, zodpovídají dotazy pomocí speciální linky a věnují část svých zisků na sponzoring. (Kotler, 2007, s. 648)

### 2.3 Podpora prodeje

Ačkoli je podpora prodeje častěji používána v B2C prostředí, může být důležitá také v B2B marketingu. Podpora prodeje neboli rozmanité výhody, slevy a pobídky, se používají u výrobků i služeb, a to jak na spotřebitelských, tak na průmyslových trzích. Podporu prodeje lze řadit do tří hlavních kategorií:

1. *akce zákaznické* – slevy, dárky, ceny a soutěže;
2. *akce obchodní* – specifické podmínky, vybavení prodejního prostoru;
3. *akce na podporu prodejních týmů* – rozmanité výhody a motivační plány.

Podpora prodeje se zaměřuje na fázi nákupu, jelikož se snaží přesvědčit zákazníka, aby si daný výrobek či službu koupil nebo alespoň vyzkoušel. K prodejním akcím podpory prodeje se řadí také zájem zákazníků, který vyvolávají. (Smith, 2000, s. 262)

Podpora prodeje je taková forma komunikace, jejímž záměrem je stimulovat prodej výrobků a služeb koncovým zákazníkům či distributorům prostřednictvím dodatečných podnětů, které danému produktu zajišťují přidanou hodnotu v omezeném čase. Je to tedy stimul platný od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Na marketingové pracovníky ve firmě je vyvíjen stále tlak, aby jejich aktivita přinesla společnosti pohotový užitek v podobě zvýšeného prodeje. Proto je také podpora prodeje v řadě případů dávána přednost před ostatními nástroji komunikačního mixu. (Světlík, 2005, s. 278)

Velmi prospěšná je podpora prodeje v případě, kdy má firma stanovený okamžitý cíl, a to rychlý nárůst prodeje nebo snaha přimět zákazníka, aby nový produkt vyzkoušel. Podpora prodeje se takto zaměřuje na distributory, zaměstnance prodejce a na koncové spotřebitele. Podpora prodeje je jen částí firemní marketingové komunikace a musí proto v souladu s ostatními komunikačními nástroji, které firma využívá. Pokud se firma snaží představit produkt, který má být drahým, luxusním zbožím, funguje poté podpora prodeje, která snižuje cenu tohoto výrobku protikladem toho, co si má zákazník pod tímto výrobkem představit. (Solomon, 2006, s. 427)

## 2.4 Direct mail

Direct mail marketing je založen na zasílání nabídek, oznámení, připomínek a dalších sdělení zákazníkovi. Komunikace prostřednictvím direct mailu je populární, umožňuje rozdělovat a personalizovat trh, je přizpůsobivá, dá se předem otestovat a zejména u ní může být změřen stupeň odezvy. Direct mail závisí na především na rozsáhlém adresáři. Čím více jsou adresáře cílenější, tím lépe. Direct mailem se dá docílit lepších výsledků, pokud je sdělení osobní a relevantní a je založeno na kreativních postupech. Největším lákadlem direct mailu jsou však nízké náklady. (Kotler, 2007, s. 644; Nash, 2003, s. 553)

Cílem direct marketingu je získání objednávek od svých zákazníků. Výsledek kampaně se posuzuje podle míry odezvy zaslaných objednávek, přičemž se udává, že dvouprocentní odezva je vnímána jako dobrá, i když se tento výsledek může lišit podle druhu produktu a jeho ceny. Mezi další komunikační cíle direct mailu pak patří například získání nových zákazníků, posílení vztahů se stávajícími zákazníky, informování a vzdělávání zákazníků, ale také připomenutí nabídky. (Kotler, 2007, s. 645)

## 2.5 Osobní komunikace

K osobní komunikaci neboli osobnímu prodeji dochází při styku firemního zástupce přímo s konkrétním zákazníkem a projednává s ním témata o produktech nebo službách. Je to nejosobnější způsob komunikace s trhem. Mnoho společností se soustředí především na tento kontakt, jelikož osobní kontakt je mnohdy přínosnější než komunikace prostřednictvím médií. Zároveň lze říci, že mnoho průmyslových produktů je příliš složitých na to, aby se daly úspěšně prosadit neosobním způsobem. Obchodní zástupci mají zásadní roli v procesu řízení vztahů se zákazníky, jelikož přinášejí aktuální a spolehlivé informace o zákaznících a trhu. (Solomon, 2006, s. 434)

Osobní prodej je nejdůležitější ze všech komunikačních nástrojů na průmyslovém trhu. Představuje osobní interakci tváří tvář mezi jednotlivci zastupujícími prodej a kupujícími společnostmi. Pokud je osobní prodej na profesionální úrovni, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, která je doručena prodávajícímu a ten pak může rychle reagovat na skutečný problém při dialogu mezi oběma stranami. Vzhledem k časté potřebě posílení vztahů s kupujícími a vysvětlování komplexních technických požadavků, může být pružnost této obousměrné komunikace klíčovým bodem k získání zakázky. Role obchodního zástupce je

velice důležitá na organizovaných průmyslových trzích. Dodavatelé musí nabízet osobní servis jak potenciálním tak stávajícím zákazníkům a musí to být takový servis, který je přesvědčí k obchodu s danou společností. (Ellis, 2011, s. 303)

## 2.6 PR a sponzoring

Public relations neboli vztahy s veřejností slouží k rozvoji a udržování dobrých vztahů s odlišnými skupinami veřejnosti. Mezi tyto zájmové skupiny lze zařadit zaměstnance, investory, dodavatele, zákazníky, distributory, zákonodárné orgány, tiskové skupiny, veřejnost, média a konkurenci. Dopad public relations zasahuje do strategie celé firmy, obzvláště do oblastí, která přijímají dlouhodobá rozhodnutí, ovlivňující výběr trhů, produktů, rozmístění podniků nebo výrobních procesů. Firma by neměla klást důraz na publicitu a viditelnost, dokud si nezískala dostatečnou důvěryhodnost prostřednictvím kvalitních, bezpečných produktů, příjemným službám uživatelům a etice starostlivosti o zákazníka. (Smith, 2000, s. 321)

Základním úkolem PR je vytvářet příznivé představy o společnosti na veřejnosti. Tento fakt by měl patřit mezi nejdůležitější cíle podniku. Komunikaci prostřednictvím PR může společnost uskutečňovat pomocí svého oddělení, které je součástí marketingu, nebo se může obrátit na PR agentury a využít jejich služeb, nebo může použít kombinaci obojího. Výhodou public relations jsou relativně nízké náklady a vcelku vysoká je i návratnost investovaných prostředků. Mezi hlavní cíle PR spadá:

- budování povědomí společnosti a jejich produktů;
- budování důvěryhodnosti a krizový management;
- stimulování zájmu veřejnosti o společnost a zájem partnerů o spolupráci;
- snižování nákladů na efektivní komunikaci s veřejností;
- posilování komunikace uvnitř společnosti a motivace zaměstnanců. (Světlík, 2005, s. 287)

Sponzoring může společnosti přinášet určité obchodní výhody. Většinou firma sponzoruje organizování akcí v oboru, ve kterém ona sama podniká, které souvisí s jejím oborem. Otázka sponzoringu je diskutována především v legislativní rovině (výše sponzorského daru a jeho zdanění). Je třeba rozlišovat účel sponzoringu. Důvodů pro finanční výpomoc

může být několik. Sponzor může řešit své vlastní aktuální problémy (navýšení výdajů, vzájemná účetní partnerská výpomoc, protislužba), ale důvody mohou být také skutečně marketingové. Jelikož velké firmy investují do sponzoringu nemalé částky, měly by také věnovat pozornost efektům, které přináší, tzn., jak je sponzoring vnímán a co na něj říkají především cílové segmenty společnosti. (Foret, 2011, s. 340)

## 2.7 Internetová a webová komunikace

Je třeba rozlišovat internetovou a webovou komunikaci. Webovou komunikací jsou zprávy a metody používány prostřednictvím webových stránek. Internetová komunikace nezahrnuje pouze webovou komunikaci, ale také e-mailovou komunikaci a další internetové nástroje. V komunikaci se zákazníci jsou největší výhodou internetové komunikace nízké náklady. Na rozdíl od jiných neosobních metod komunikace mohou webové stránky a e-maily rychle transportovat zprávy mezi odesílatelem a příjemcem. Pilík (2006, s. 101) poukazuje na tři klíčové myšlenky internetové komunikace, které si musí obchodníci uchovat ve své mysli. Tyto tři klíčové myšlenky jsou:

- jako u každé komunikace, marketér musí rozumět kupujícímu, celému středisku a také způsobům, kterými jsou prováděna rozhodnutí;
- internetové metody musí být koordinovány s ostatními metodami komunikace;
- marketéři by měli směřovat k efektivnímu využívání rozmanitých metod internetové komunikace tak, aby byli schopni rozlišit, které metody fungují a které ne.

## 2.8 Komunikace prostřednictvím marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je používán především ke zjišťování informací o cílových skupinách, tedy o zákaznících. Zároveň je také součástí marketingové komunikace se zákazníkem. Foret (2011, s. 143) uvádí následujících pět přínosů marketingového výzkumu v samotné komunikaci se zákazníkem:

- *projev aktivního zájmu o zákazníky* – prostřednictvím výzkumu vychází společnost zákazníkům vstříc, oslovuje je a zjišťuje jejich potřeby, přání, hodnocení a názory;
- *podává obraz o výchozím stavu* – pomáhá odhalovat nedostatky v komunikaci se zákazníky a formulovat problémy, zde je marketingový výzkum podkladem pro

úspěšnou komunikaci, především při volbě sdělovacích prostředků a tvorbě media-plánu;

- *zpětná vazba marketingové komunikace* – udává výsledek spokojenosti zákazníka s marketingovou komunikací, je podnětem pro zlepšení komunikace, pokud byly zjištěny nedostatky a nesplněné cíle;
- *informovanost a osvěta veřejnosti* – díky interpretaci výsledků např. ve sdělovacích prostředcích se s problémem seznamuje i široká veřejnost;
- *atraktivní prostředek práce s novináři a sdělovacími prostředky* – výsledky výzkumu jsou pro novináře přitažlivé a s oblibou publikované, fungují v rámci public relations.

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti marketingové komunikace, které jsou nezbytným podkladem k části praktické. Marketingová komunikace je jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu, na který by se měla společnost zaměřovat. V teoretické části byly shrnuty prvky marketingové komunikace, které se týkaly především B2B prostředí a průmyslových trhů, jelikož analyzovaná firma se vyskytuje právě v tomto prostředí. Nejzákladnějším komunikačním kanálem u výrobních společností jsou odborné výstavy a veletrhy a konference, zaměřující se na informovanou část veřejnosti. Velice důležité je v této oblasti také řízení vztahů se zákazníky. Nabídka převyšuje poptávku, dochází k rozvoji technologií a tím pádem i ke zlepšování kvality produktů a zákazníci mají možnost výběru z několika variant. Proto musí společnosti vkládat velké úsilí do Customer Relationship Managementu a zajistit nejen spokojenost zákazníků, ale také svou konkurenceschopnost. U firem obchodujících se zahraničními subjekty je také důležitá znalost mezinárodní marketingové komunikace, jelikož rozmanité nápady propagace mohou být vnímány v různých zemích odlišně.

Teoretická část vychází z několika autorů, kteří se zabývají tématy souvisejícími s marketingem a marketingovou komunikací. V této oblasti nedochází k rozporům mezi autory, naopak se autoři spíše doplňují a prezentují nové pohledy a myšlenky na tuto problematiku. Celkový základ marketingu a marketingové komunikace vytváří světově uznávaný autor Philip Kotler ve své knize Marketing management.

K tématu marketingové komunikace lze nalézt několik zdrojů a dá se říci, že jejich počet se bude dále zvyšovat, jelikož právě toto téma je zásadní pro existenci a uplatnění společnosti na trhu. V dnešní době není jednoduché zaujmout zákazníka a získat jeho pozornost běžnými postupy a prostředky marketingové komunikace. Lidé už jsou přehlceni nadměrným množstvím informací a postupně dochází k tomu, že zcela přestávají tyto informace vnímat. Proto musí společnosti svou komunikační strategii neustále rozvíjet a pomocí marketingového výzkumu zjišťovat, čemu věnují zákazníci svou pozornost, a na to se zaměřovat.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY s ručením omezeným je ryze českou výrobní společností. Tato společnost zaujímá přední místo mezi 3 – 5 nejlepšími výrobci na světě v daném oboru. Firma vznikla privatizací v roce 1992. Výrobní program je od počátku zaměřen na dvě základní oblasti. První oblast se zaměřuje na vývoj a výrobu velice kvalitních strojů, které slouží k potisku materiálů, především pak flexotiskových strojů, podélných řezaček, montážních stolic, laminátorů, příčných řezaček a vysekávacích automatů. Druhá oblast se pak zabývá výrobou speciálních strojů na zakázku podle konkrétního přání.

Společnost se neustále rozvíjí, buduje nové haly a rozšiřuje svou působnost nejen na evropských trzích. Veškerá produkce prochází modernizací, a to včetně designu. Firma se každoročně účastní několika veletrhů a výstav po celém světě a její obchodní aktivity zasahují do západní, střední i východní Evropy, USA a Kanady. Společnost neustále rozvíjí svůj obchodní plán a týmovou spolupráci kvalifikovaných odborníků, jelikož právě tyto faktory jsou jejím zásadním předpokladem pro úspěšný rozvoj.

Důležitým mezníkem pro tuto firmu byl rok 2004, kdy se začlenila se svými stroji flexotiskovými stroji do východoevropského řetězce firmy Heidelberg, která patří mezi přední světové výrobce ofsetových strojů. Toto prestižní obchodní partnerství je pro společnost velkým úspěchem a potvrzuje to kvalitu jejích výrobků.

Podnik si zakládá na třech podstatných pilířích, které ovlivňují celý proces od výroby až po distribuci. Tyto tři hodnoty tvoří vynalézavost, kvalita a úspěšné a dlouhodobé obchodní partnerství. Cílem společnosti je učinit své zákazníky úspěšnějšími než jsou jejich konkurenti a dodávat jim ta nejlepší technická řešení, podpořená nejvýhodnějšími podmínkami, sjednanými s dodavateli.

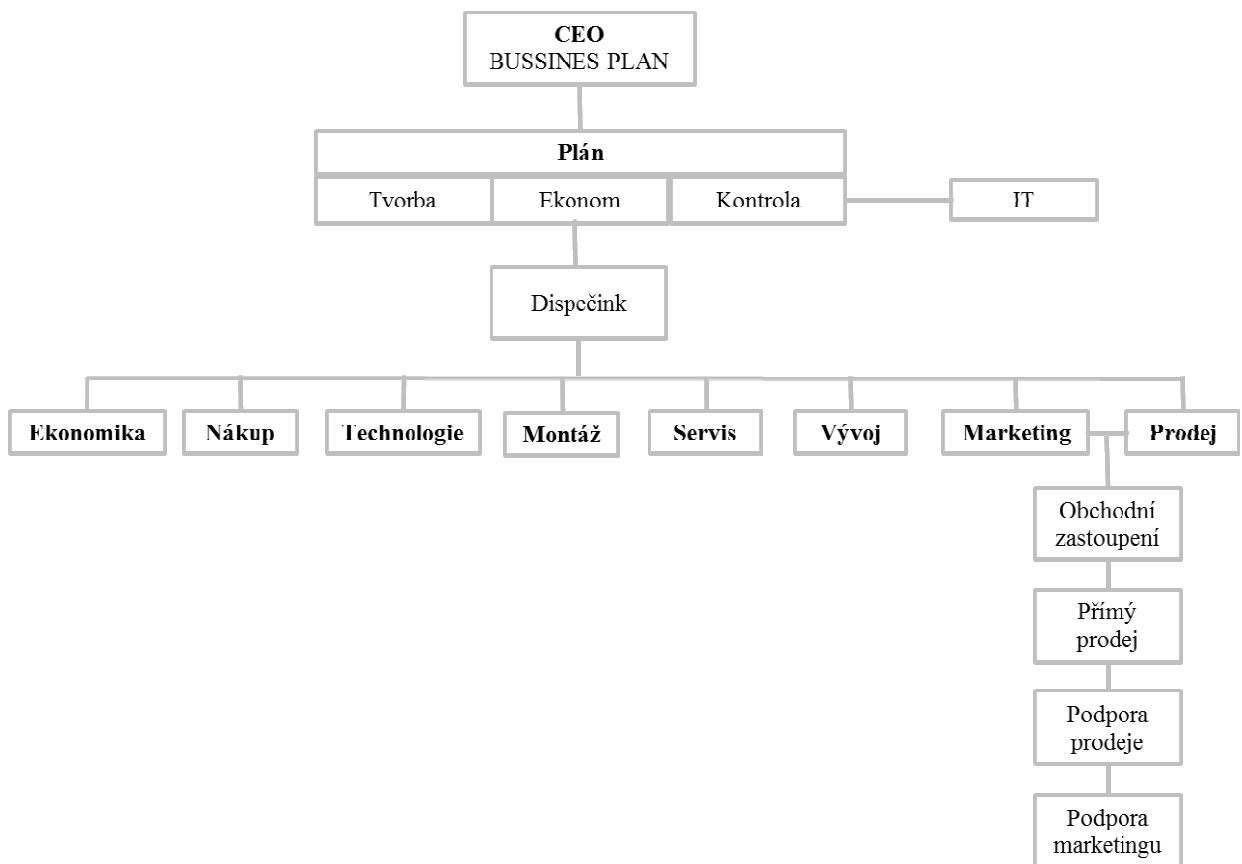
Společnost XY se se svým počtem zaměstnanců řadí mezi malé a střední firmy. Každý rok se tento počet pohybuje do 200 zaměstnanců. Výjimkou jsou ale roky 2008 a 2009, kdy se počet zaměstnanců zredukoval na 160, z důvodu dopadu hospodářské krize, kdy firma potřebovala snížit osobní náklady.

Společnost používá databázi ve formě podobné CRM systému, která obsahuje kontakty stávajících a potenciálních zákazníků a je rozdělena do několika podskupin, na základě kterých jsou pak tito zákazníci kontaktováni.



## 4.1 Organizační struktura

V organizační struktuře stojí na vrcholu majitel společnosti, který představuje také top management firmy. Oddělení marketingu a prodeje stojí samostatně a zahrnuje další dílčí oblasti (obchodní zastoupení, přímý prodej, podpora prodeje, podpora marketingu). Marketing a prodej jsou v přímém kontaktu. Marketingové oddělení potřebuje okamžité reakce od prodejců, společně řeší, zda jsou marketingové materiály vhodné pro konkrétní zákazníky, funguje mezi nimi okamžitá zpětná vazba a dohromady vymýšlejí způsoby, jak nejlépe společnost XY prezentovat před svými potenciálními i stávajícími zákazníky.

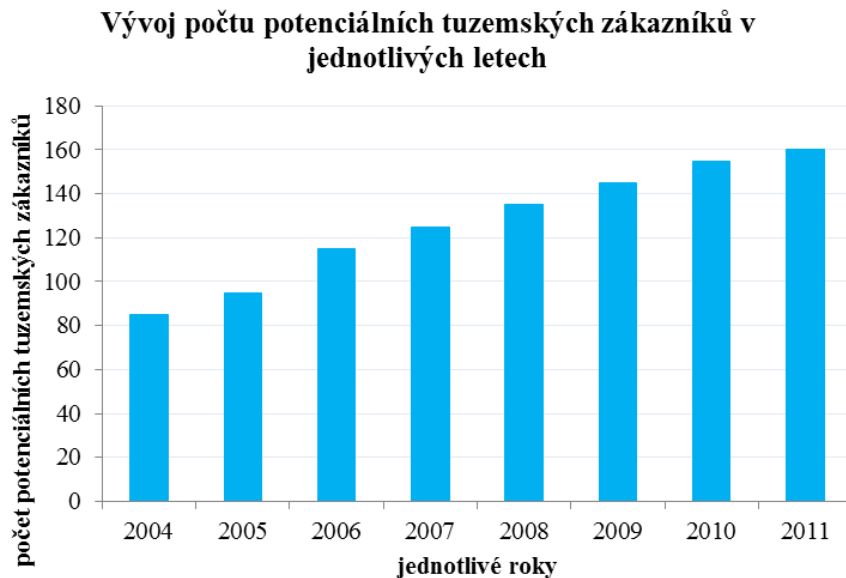


Obrázek 3 Organizační struktura společnosti XY (Vlastní zpracování)

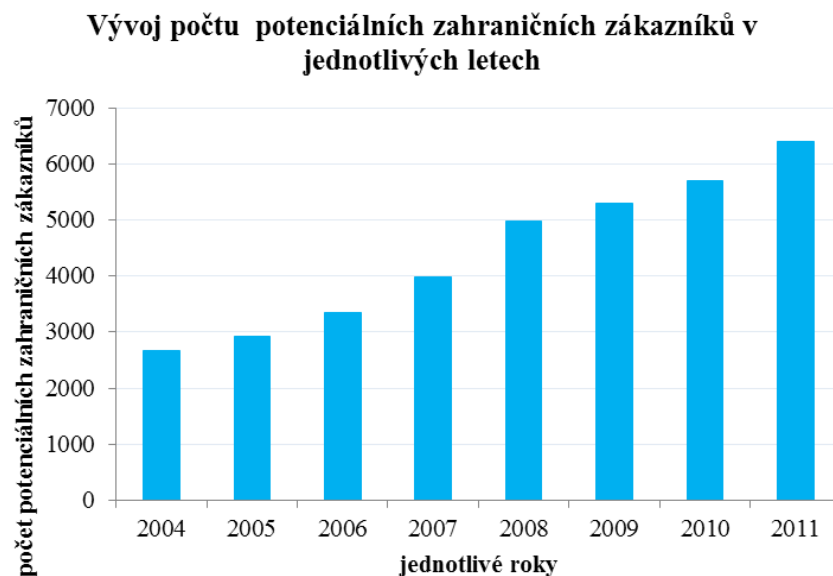
## 4.2 Struktura zákazníků

Společnost XY k identifikaci potenciálních zákazníků využívá speciální databázi. V této databázi má zvláštní sekci se zákazníky vygenerovanými výstavami. Z údajů viditelných v grafech níže vyplývá, že český trh je velice malý pro toto podnikání a firma hledá klíčové zákazníky v cizině, kam směřuje veškerou svou aktivitu, především výstavy. V Čechách se

v posledních letech neuskutečnila ani jedna výstava. Noví zákazníci se v tomto oboru tedy generují převážně z výstav. Grafy níže udávají vývoj nových potenciálních zákazníků v tuzemsku a v zahraničí v důsledku účasti společnosti na jednotlivých výstavách.



Obrázek 4 Vývoj počtu potenciálních tuzemských zákazníků v jednotlivých letech  
(Vlastní zpracování)



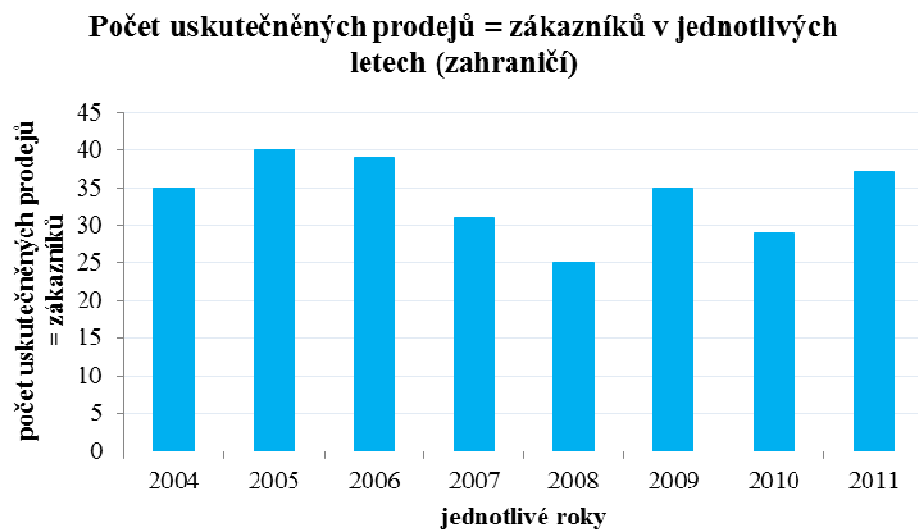
Obrázek 5 Vývoj počtu potenciálních zahraničních zákazníků v jednotlivých letech  
(Vlastní zpracování)

Další dva grafy znázorňují vývoj počtu uskutečněných prodejů v jednotlivých letech v tuzemsku a v zahraničí. Z grafů je patrné, že v tuzemsku se v daných letech uskutečnilo mnohem méně obchodů, než v cizině.



Obrázek 6 Počet uskutečněných prodejů v jednotlivých letech v tuzemsku

(Vlastní zpracování)



Obrázek 7 Počet uskutečněných prodejů v jednotlivých letech v zahraničí

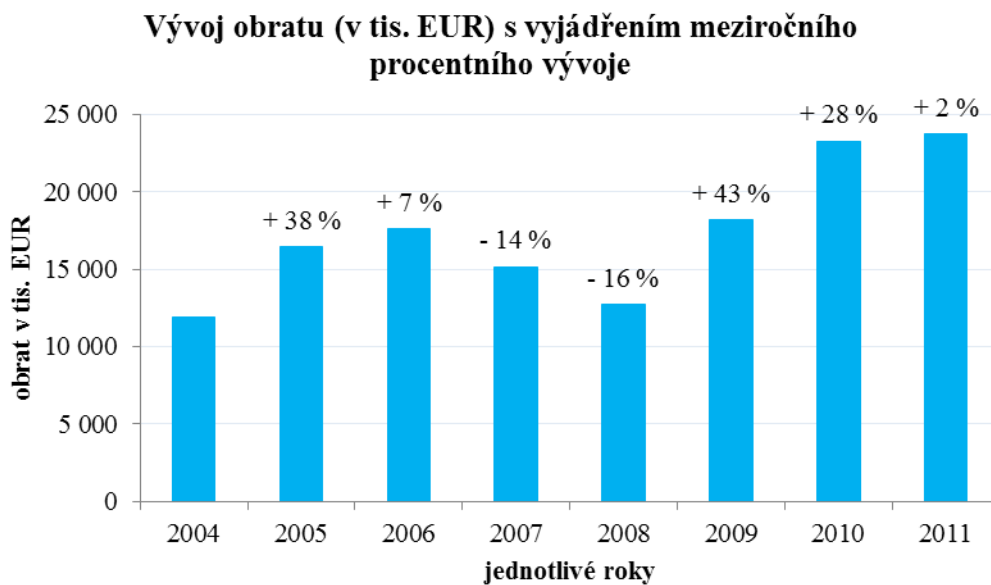
(Vlastní zpracování)

Nejvýznamnější zákazníci společnosti XY jsou ti, kteří od ní pravidelně opakovaně nakupují. Protože ale firma prodává technologie v milionech EUR, nelze předpokládat, že od ní takoví zákazníci koupí během roku vícekrát než jednou. Proto nejvýznamnějším opakova-

ným prodejem je prodej do 2 až 3 let. Lze tedy říci, že obrat v každém roce tvoří jiní zákazníci. Zároveň největší část obratu tvoří zákazníci kupující velké stroje nebo více strojů v balíku. Paretovo pravidlo v této firmě neplatí, a zároveň je velice složité ho sledovat, vzhledem k investicím do technologií, u kterých je delší doba opakovaných nákupů. Společnost musí zajistit takový obrat, aby přidaná hodnota zajistila pokrytí režijních nákladů a ještě přinesla odpovídající zisk pro rozvíjení podnikání.

### 4.3 Vývoj obratu

Graf níže udává meziroční procentuální změnu ve vývoji obratu společnosti. Nejvyššího obratu dosáhla společnost XY v loňském roce. Naopak největší propad se uskutečnil mezi roky 2007 a 2008. Oproti roku 2007 se obrat snížil o 16 %, i když se celkový počet prodaných strojů zvedl o 9 (2 velké, 1 střední a 6 malých). Tyto výkyvy v obratu společnosti jsou způsobeny tím, že společnost se zahraničními zákazníky jedná na úrovni mezinárodních podmínek INCOTERMS. To znamená, že např. prodané zboží v roce 2008 vstoupilo do obratu až v roce 2009.



Obrázek 8 Vývoj obratu s vyjádřením meziročního procentního vývoje

(Vlastní zpracování)

#### 4.4 Získaná ocenění

Flexotiskové stroje společnosti XY, byly mezi nominovanými a zároveň mezi vítězi na International Print and Innovation Award 2010, organizované PLFTA, Flexografickou asociací v Polsku. Vzorky zaslané uživateli strojů firmy XY pro střední kategorii šíře materiálu od 551 mm do 999 mm, získaly již historicky druhou zlatou medaili se svým tiskem. Společnost byla také oceněna první cenou a vyznamenáním za tisk motivu ve speciální kategorii „Inovace“.

Akcionář vítězné společnosti komentoval tento úspěch následovně: *„Samotné ocenění je prestižní záležitostí, ale já si osobně daleko více cením technického a technologického vývoje, který za tímto úspěchem stojí. Právě ten nám pomáhá získávat nové zákazníky a odpovídá nám, zda se naše snažení ubírá správným směrem. Klíčovým faktorem pro kvalitu tisku je robustnost tiskařského stroje. Sedmdesát až sedmdesát pět procent z dosahované kvality tisku je ovlivněna stabilitou a tuhostí tiskařského stroje. Tyto faktory jsou podmiňovány dynamickými vlastnostmi tiskových jednotek. Vlastní pre-press studio, správné rastrové válce, štočky, dodavatelé tiskových barev a osmnáct měsíců vývoje spolu s každodenní zkušeností získané při reálných zakázkách samozřejmě také významně přispělo. V naší firmě je každý den tištěna nová zakázka, což znamená 1300 zakázek za poslední čtyři roky používání tohoto flexotisku. Flexotisková linka společnosti XY je naprosto srovnatelná se špičkovými výrobci, pokud jde o engineering a kvalitu, a my těžíme z její preciznosti a spolehlivosti. V průběhu minulých čtyř let stálého provozu jsme nepozorovali jakékoliv příznaky opotřebení tohoto stroje.“* (Interní zdroje společnosti XY)

K dalším oceněním technologií společnosti XY patří ocenění „Vynikající výrobek roku 2007“ za nejlepší design souboru polygrafických strojů udělený Desing centrem České republiky. Další můžeme jmenovat zlatou cenu z roku 2008 udělenou Flexografickou technickou asociací (FTA). A dále ceny z března roku 2010 udělené Evropskou flexografickou technickou asociací (EFTA) – stříbrná cena za nejlepší propagační tisk a zlatá cena za

#### 4.5 10 zlatých pravidel péče o zákazníka

Společnost XY má stanoveno 10 zlatých pravidel, kterými se musí všichni zaměstnanci řídit. Tyto pravidla jsou:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.

2. *Zákazník je především člověk.*
3. *Vztah se buduje komunikací.*
4. *Nejspokojenějším zákazníkem je obskakovaný zákazník.*
5. *Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kamínků.*
6. *Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.*
7. *K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.*
8. *Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.*
9. *Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.*
10. *Investice do péče o zákazníka je investice s nejvyšší návratností.*

Tato pravidla určitě posilují společnost především tím, že napomáhají k jednotnému pohledu zaměstnanců. Obchodníci mají určená pravidla, kterými se musí řídit, a která vedou k úspěšnému obchodu. Tento systém může z určité části připomínat i strategii, kterou používal Tomáš Baťa, coby úspěšný podnikatel. Ten měl ve svých továrnách a ostatních objektech napsaná hesla, která přispívala k dobrému a zdravému myšlení všech zaměstnanců a tím pádem i k dobře vykonané práci.

Zlatá pravidla společnost převzala z knihy „10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku“ od autorů Ivana Bureše a Pavla Řehulky a jsou vyžadována majitelem firmy. Zaměstnanci nejsou motivováni k dodržování těchto pravidel, ale ani pokutováni, pokud tyto pravidla nedodržují. Kontrolují se dílčí body pravidel, např. počet komunikací se zákazníky. Zaměstnanec je povinen po každé komunikaci zapsat kontakt se zákazníkem do systému, který hlídá veškerý kontakt jako telefon, e-mail a služební cesty. Jediným úskalím tohoto systému je, aby obchodník poctivě zapisoval uskutečněné kontakty.

## 5 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Firma XY používá několik komunikačních prostředků, díky kterým získává nové zakázky a zároveň prohlubuje vztahy se stávajícími zákazníky. Společnost si velice zakládá na kvalitní komunikační politice a snaží se využít každou příležitost, jak zákazníka zaujmout.

### 5.1 Výstavy a konference

Výstavy a konference jsou nejdůležitějším komunikačním kanálem společnosti. Tento způsob marketingové komunikace ji přináší nejvíce zákazníků, kteří se rozhodnou obchod realizovat, a tím pádem jsou i nositeli největšího obratu společnosti. Výhodou veletrhů a výstav je především osobní komunikace, při které mohou kvalifikovaní zástupci podat zákazníkovi přesné a odborné informace a nabídnout podrobný přehled o všech produktech. Tyto výstavy a veletrhy navštěvuje pouze odborná veřejnost.

Nejdůležitějším veletrhem pro společnost je veletrh DRUPA, který se koná každé čtyři roky v Německu v Düsseldorfu. Veletrh trvá 14 dní a zástupce společnosti jej přirovnává k olympijským hrám, kde mezi sebou nesoutěží sportovci, nýbrž zástupci společností. Účast na tomto veletrhu většinou společnosti zajistí zákazníci, obchodní partnery na následující 4 roky.

Výstava s názvem K SHOW je pro společnost v pořadí druhou nejdůležitější. Tato výstava se koná každé tři roky taktéž v Německu, v Düsseldorfu. Tento veletrh přirovnává zástupce firmy k malým olympijským hrám, jelikož se tam nesetkává tolik společností a potenciálních zákazníků, ale stále je to důležitý článek v počtu uzavřených obchodů.

Následující tabulka udává počet prodaných strojů v jednotlivých letech a účasti na konkrétních veletrzích a konferencích. Dalšími údaji jsou periodičita, ve které se jednotlivé veletrhy konají a počet zúčastněných tuzemských a zahraničních firem.

*Tabulka 3 Účast na výstavách a počet prodaných strojů v jednotlivých letech*

(Vlastní zpracování)

Rok	Výstavy	Periodičita	Tuzemské firmy	Zahraniční firmy	Počet prodaných strojů v daném roce		
					velké	střední	malé
2004	DRUPA	čtyřletá	10	540	9	1	12
2005	ICE	dvouletá	5	85	15	15	10

Rok	Výstavy	Periodicita	Tuzemské firmy	Zahraniční firmy	Počet prodaných strojů v daném roce		
					velké	střední	malé
2006	ROSUPAK	roční	0	60	8	3	12
	CONVERFLEX	čtyřletá	0	100			
	IPEX	tříletá	0	120			
	TAROPAK	dvouletá	0	20			
2007	UPAKOVKA	roční	0	110	6	2	9
	ICE	dvouletá	1	100			
	ROSUPAK	roční	0	90			
	K SHOW	tříletá	1	285			
2008	UPAKOVKA	roční	0	75	8	3	15
	DRUPA	čtyřletá	10	720			
	ROSUPAK	roční	0	115			
2009	CONVERFLEX	čtyřletá	0	10	5	6	14
	GULFPRINT	dvouletá	0	40			
	ICE	dvouletá	5	95			
	ROSUPAK	roční	0	60			
	UPAKOVKA	roční	0	30			
2010	K SHOW	tříletá	5	400	13	4	7
	ROSUPAK	roční	0	50			
	FLEXO LATINA AMERICA	dvouletá	0	40			
	BEIJING FAIR	dvouletá	0	10			
2011	GULFPRINT	dvouletá	0	50	6	7	17
	GRAPHISPAG	čtyřletá	0	50			
	ICE	dvouletá	5	80			
	ICE USA	dvouletá	0	20			
	LABEL EXPO	dvouletá	5	175			
	PLASTIMAGEM	roční	0	50			
	ROSUPAK	roční	0	65			
2012	DRUPA	čtyřletá	?	?	?	?	?
	ROSUPAK	roční	?	?			

Tabulka výše udává periodicitu jednotlivých veletrhů, v jakých časových intervalech se konají a dále kolik tuzemských a zahraničních společností se veletrhů účastní. Z počtu účastníků se dá vyčíst, že DRUPA je opravdu tou největší výstavou, které se společnost XY účastní.

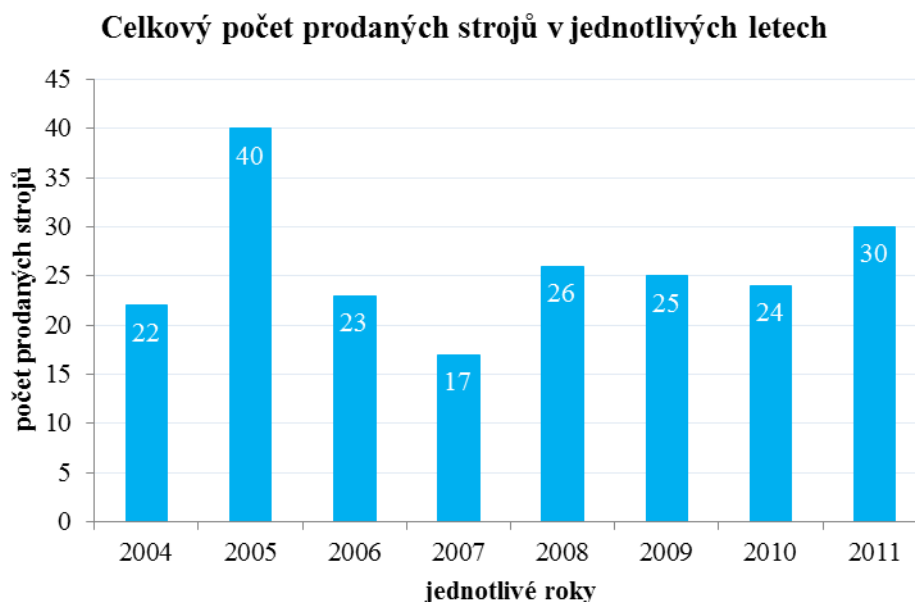


Co se týče počtu prodaných strojů, nejlépe si společnost vedla v roce 2005, kdy byl tento celkový počet 40. Dále je to rok 2011, kdy firma prodala celkem 30 strojů. Nejméně strojů za posledních osm let prodala společnost v roce 2007, kdy jich bylo 17. Zajímavé je, že v letech 2008 a 2009, se počet prodaných strojů oproti roku 2007 zvýšil i přes celosvětovou hospodářskou krizi. To mohlo být způsobeno účastí v roce 2008 na největším veletrhu DRUPA a zároveň zvýšení počtu veletrhů, které společnost navštívila.

Výstava CONVERFLEX, která se koná v Itálii, měla dříve periodicitu tříletou. Jelikož ale pořadatelé této výstavy narazili na termínovou kolizi s největší výstavou DRUPA (rok 2012), rozhodli se termín o rok posunout, tudíž její další konání spadá na rok 2013 a periodicity je čtyřletá.

Vzhledem k době vázanosti investic, která je v tomto oboru dlouhá, se úspěšnost jednotlivých veletrhů a výstav projevuje většinou až po delší době, tedy až následující rok.

Graf níže zobrazuje přehledněji údaje z tabulky o vývoji celkového počtu prodaných strojů. Příloha 1 dále obsahuje grafy s vývojem prodeje jednotlivých typů strojů (velké, střední, malé).



Obrázek 9 Celkový počet prodaných strojů v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)

Tabulka níže udává ceny jednotlivých strojů.

Tabulka 4 Ceny jednotlivých strojů (Vlastní zpracování)

Typ stroje	Cena stroje (v tis. EUR)
velký	1 500
střední	300
malý	180

### 5.1.1 Náklady na jednotlivé výstavy

Následující tabulka udává rozpočty nákladů na výstavy, které společnost navštívila, a které hodlá navštívit v tomto roce.

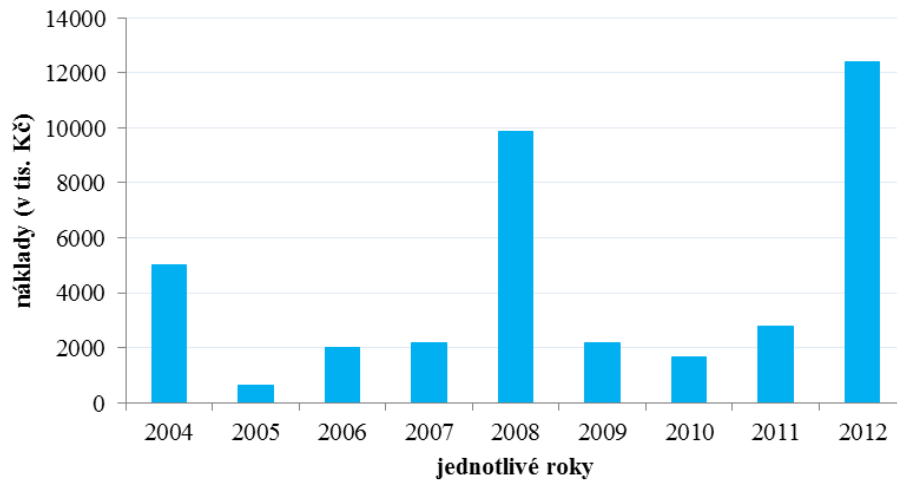
Tabulka 5 Náklady na jednotlivé výstavy (Vlastní zpracování)

Rok	Výstavy	Rozpočet (v tis. Kč)	Rok	Výstavy	Rozpočet (v tis. Kč)
2004	DRUPA	5 000	2010	K SHOW	950
2005	ICE	650		ROSUPAK	350
2006	ROSUPAK	450		FLEXO LATINA AMERICA	150
	CONVERFLEX	550		BEIJING FAIR	200
	IPEX	600		GULFPRINT	200
2007	TAROPAK	400	2011	GRAPHISPAG	100
	UPAKOVKA	450		ICE	700
	ICE	600		ICE USA	400
	ROSUPAK	400		LABEL EXPO	900
2008	K SHOW	750	2012	PLASTIMAGEM	100
	UPAKOVKA	450		ROSUPAK	400
	DRUPA	9 000	DRUPA	12 000	
2009	ROSUPAK	400	ROSUPAK	400	
	CONVERFLEX	500			
	GULFPRINT	200			
	ICE	700			
	ROSUPAK	400			
	UPAKOVKA	400			

Jak je z grafu níže patrné, nejvyšší náklady plánuje společnost na veletrhy vynaložit v letošním roce. Spoléhá, že na veletrhu DRUPA opět osloví nové potenciální zákazníky, kteří

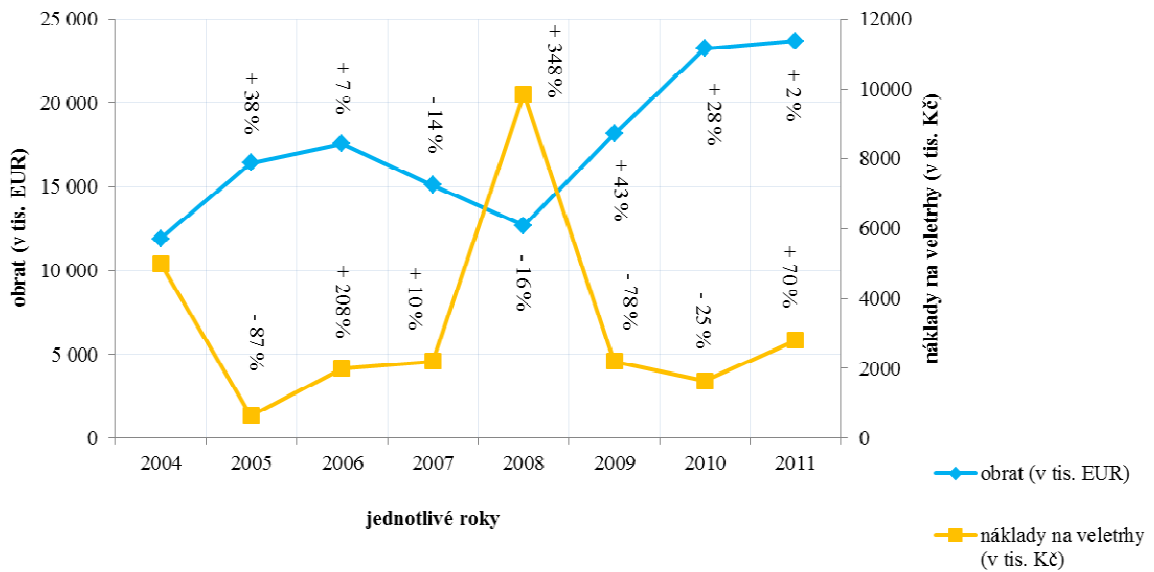
se později rozhodnou pro obchod právě se společností XY. Dále graf ukazuje, že nejvyšší náklady jsou v letech, kdy se konal právě největší veletrh DRUPA. Naopak nejnižší náklady společnost vynaložila v roce 2005, kdy se zúčastnila pouze jednoho veletrhu ICE v Mnichově v Německu.

**Náklady na jednotlivé výstavy**



Obrázek 10 Náklady na jednotlivé výstavy (Vlastní zpracování)

**Porovnání nákladů na veletrhy (v tis. Kč) a obratu (v tis. EUR) s vyjádřením meziročního procentního vývoje**



Obrázek 11 Porovnání nákladů na veletrhy a obratu s vyjádřením meziročního procentního vývoje (Vlastní zpracování)

Na grafu výše je možné sledovat porovnání vývoje nákladů na veletrhy a obratu v jednotlivých letech. Z grafu se dá vyčíst určité zpoždění přínosů z vynaložených nákladů na veletrhy, z důvodu dlouhodobého vázanosti investic a zároveň při nižší účasti na veletrzích i pokles obratu.

Pokles obratu v letech 2007 a 2008 byl způsoben kvůli malé účasti na veletrzích v letech 2005 až 2007. Naopak lze poté konstatovat, že velká investice do veletrhů (především do výstavy DRUPA) v roce 2008 byla impulsem pro růst obratu v dalších letech.

Jak již bylo řečeno, veletrhy přináší společnosti nejvíce realizovaných obchodů a proto se marketingové oddělení a oddělení prodeje soustředí především na tento komunikační kanál. Na výstavách klade firma největší důraz zejména na prezentaci společnosti a poskytuje návštěvníkům přesné a odborné informace o svých technologiích. Zároveň už zde musí návštěvníka přesvědčit, že je lepší než její konkurenti. Proto se veletrhů účastní vybraní zkušení obchodní zástupci, kterým v jednání se zákazníkem nechybí osobitý přístup. Tato forma komunikace pomáhá společnosti proniknout na celosvětový trh a získávat kontakty daleko za hranicemi Evropy.

## 5.2 Propagační materiály

Mezi propagační materiály můžeme zařadit newslettery, které se společnost snaží pravidelně vydávat každého čtvrt roku. Newsletter obsahuje technologické články, zkušenosti zákazníků, představení vždy jednoho obchodního zástupce, určitou myšlenku, čísla a informace o výstavách. Tyto newslettery se posílají jak stávajícím, tak potenciálním zákazníkům v elektronické podobě z důvodu úspory nákladů a dále jsou k dispozici návštěvníkům výstav, kterých se společnost účastní, kde už jsou ve fyzické podobě. Newsletter obsahuje důvěryhodné informace a má pro zákazníky velký smysl. Přínosy těchto materiálů se však sledují obtížně, jelikož nejsou záznamy o tom, zda si ho konkrétní zákazník přečetl. Firma ale věří, že ano, jelikož dostává od svých zákazníků velmi kladné hodnocení na tyto materiály.

Dalšími propagačními materiály společnosti jsou také letáky jednotlivých strojů s technickými parametry daného stroje. Náklady na propagační materiály se pohybují okolo 200 000 Kč ročně.

### 5.3 Webové stránky

Webové stránky jsou dalším komunikačním prostředkem společnosti. Velkou výhodou je počet jazyků (anglický, ruský, český, německý, francouzský, maďarský, italský, polský a španělský jazyk), ve kterých je možné stránky zobrazit. Kromě toho, že na nich zákazníci mohou najít profil společnosti, zastoupení ve světě, informace o servisní podpoře a základní informace o veškerých produktech, tak se prostřednictvím nich mohou také pomocí on-line formuláře zaregistrovat na Open House.

Při každém konání výstavy DRUPA vytváří firma nové webové stránky. V letošním roce bude web rozdělen na informace pro potenciální zákazníky a pro stávající zákazníky. Vznikne zde také nová sekce, která bude představovat přihlašování zákazníků do systému na základě svého unikátního čísla. Po přihlášení společnost uvidí, které stroje vlastní, veškeré informace o vzájemné komunikaci nebo možnosti upgradu strojů.

### 5.4 Open House

Open House neboli den otevřených dveří, je také jeden z velmi důležitých komunikačních prostředků společnosti XY. Open House nabízí příležitost stávajícím a potenciálním zákazníkům vidět výrobky firmy XY v provozu a možnost diskutovat o trendech a inovacích z očí do očí s experty, stejně jako možnost setkat se s klíčovými vedoucími pracovníky společnosti. To podniku také dává cennou zpětnou vazbu a příležitost zjistit skutečné potřeby svých zákazníků.

Zákazníci si také mohou dovézt své vlastní tiskařské formy a prohlédnout si své zakázky vytištěné. Tím získají přesný a okamžitý obraz toho, co jim stroj může nabídnout. Zákazníci využívající tuto službu si vždy dovezou tu nejtěžší variantu a zkouší, zda to daný stroj dokáže zpracovat. O Open House je velký zájem, a pokud se zákazník rozhoduje o koupi, tak tuto službu téměř vždy využije. Open House je volbou těch zákazníků, kteří už jsou rozhodnuti, že budou investovat. Náklady na cestu pro něj představují minimální částku oproti investici do dané technologie. Společnost XY pro návštěvníky zajišťuje cestu, ubytování a stravování. Přičemž letenku a ubytování si zákazníci platí sami a firma XY hradí náklady na převoz z letiště do hotelu a stravu.

Společnost XY nyní buduje nový komplex, kde budou permanentně vystaveny určité typy strojů a zákazník si bude moci prohlédnout a vyzkoušet jednotlivé techniky v průběhu ce-

lého roku. Tím firma zaručeně získá nové zákazníky a zároveň i vyšší postavení mezi konkurenčními společnostmi. Open House je druhý nejúspěšnější komunikační kanál po výstavách a veletrzích.

## 5.5 Direct mail

Direct mailing představuje pro společnost nejlevnější způsob marketingové komunikace. Společnost vlastní databázi, ve které má přibližně 25 000 firem z celého světa. Těmto firmám jsou posílány pomocí e-mailů především pozvánky na výstavy. Pokud společnost nechce dostávat tyto informace, oznámí tuto skutečnost a z databáze je vymazána. Společnost odesílá každý měsíc jeden e-mail, přičemž se většinou objeví jedna negativní reakce měsíčně s tím, že určitá společnost už nechce tyto e-maily dostávat. Jedna takováto kampaň dokáže prodat jeden malý stroj.

## 5.6 Reklama a PR v časopisech, sponzoring

Reklama je placenou formou zviditelnění společnosti. Tuto možnost podnik využívá především před konáním výstav a veletrhů, tedy několikrát do roka. Největší reklamní kampaň společnosti se koná před největší výstavou DRUPA a náklady na tuto kampaň dosahují v řádech několika tisíců EUR. PR je forma neplacené reklamy. PR články obsahují vše, čím se může firma prezentovat např. úspěšné prodeje, nové stroje nebo získaná ocenění. U této společnosti to spočívá v tom, že o sobě napíše odborný článek, který nabídne jednotlivým časopisům a ty buď jejich článek otisknou, nebo nikoli. Tyto články se v odborných časopisech vyskytují hlavně proto, aby časopis neobsahoval pouze reklamy, ale také určité informace z dané oblasti. Společnost XY posílá své články agentuře ZPR ve Velké Británii, která je dále nabízí všem důležitým časopisům po celém světě. Z těch nejznámějších odborných časopisů, do kterých společnost přispívá a které se zabývají oborem flexografie a tisku můžeme jmenovat např. Flexo und Tiefdruck (Německo), FlexoTech, Flexo (USA), Converter, C2 (Coating & Converting).

Sponzoringu se společnost účastní formou příspěvků na oborové konference a semináře. Tyto finanční příspěvky se pohybují mezi 10 000 a 25 000 EUR. Mezi tyto konference patří Grand Prix ve Španělsku, Flexo 4 All a konference DuPont v Německu.

## 5.7 Přímý telefonický kontakt

Telefonický kontakt je neustálý proces obvolávání všech firem z databáze a zjišťovat jejich potenciál pro nákup technologií. Tímto dochází i k obnovování databáze a přidávání nových potenciálních zákazníků.

## 5.8 Face-to-Face komunikace

Přímá osobní komunikace se uskutečňuje především při konání Open House, kdy se dohodne termín se zákazníkem za účelem prohlídky jednotlivých strojů a technologií. K osobní komunikaci dochází samozřejmě také na výstavách a veletrzích, kde se společnost prezentuje a poskytuje návštěvníkům relevantní informace. Dále se s osobní komunikací firma setkává na základně telefonátu, při kterém zjišťuje zájem potenciálního zákazníka a jeho investiční záměr. Pokud firma projeví zájem o danou technologii, obchodník buď vyjede ke konkrétní společnosti, nebo nového zákazníka pozve. Hlavní zásadou je, že obchodník musí mít o zákazníka zájem. Tyto zásady jsou obsaženy ve výše uvedených zlatých pravidlech péče o zákazníka. Zaměstnanců, kteří se účastní osobní komunikace se zákazníky, je málo. Tito zaměstnanci se neúčastní žádných školení spojených s osobní komunikací a to především z důvodu rozmanitosti komunikačních způsobů se zahraničními zákazníky. V každé zemi musí obchodník očekávat jiný přístup.

## 6 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Tato kapitola obsahuje dvě strategické analýzy: SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Tyto analýzy odhalují potenciál společnosti a zároveň její slabiny a ohrožení, které nemusí být na první patrné.

### 6.1 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby spojené s daným typem podnikání. Díky této analýze může společnost plánovat směr, kterým se bude ubírat v budoucnu. Tabulka níže představuje SWOT analýzu společnosti XY.

Tabulka 6 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalita strojů a technologií</li> <li>Přední místo na celosvětovém trhu</li> <li>Účast na mnoha světových veletrzích</li> <li>Široká působnost na mnoha trzích</li> <li>Zkušenosti zaměstnanci s technickým vzděláním, spolupráce se SŠ</li> <li>Zkušený obchodní tým</li> <li>Rodilí mluvčí na exotických trzích</li> <li>Silná podpora obchodních zástupců na konkrétních trzích</li> <li>Moderní výrobní kapacity</li> <li>Know-how založené na 20-ti leté historii firmy</li> <li>Nové předváděcí centrum pro prezentování technologie zákazníkům</li> <li>Vysoká inovační a imitační schopnost</li> <li>Nejkvalitnější dodavatelé (jedničky na trhu)</li> <li>Vysoká přidaná hodnota a zisková marže</li> <li>Vlastní R&amp;D oddělení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závislost na cizích zdrojích kapitálu</li> <li>Velikost malé a střední firmy s 200 zaměstnanci</li> <li>Hlavní konkurence v Německu (číslo 1 a 2 na trhu)</li> <li>Výrobní, montážní a R&amp;D kapacity až 10 krát nižší než u hlavní konkurence</li> <li>Pozice FOLLOWER a IMITATOR v inovačních trendech oproti hlavní konkurenci</li> <li>Ryze česká firma bez účasti zahraničního kapitálu a podpory</li> <li>Softwarová nestabilita technologie (častý výskyt servisních případů)</li> <li>Minimální přímý kontakt s mateřskými firmami vlastnícími produktové značky a tvořícími nové trendy v obalech potravin (Unilever, Procter&amp;Gamble, Nestlé, ...)</li> <li>Nejširší výrobní program strojů pro udržení aktuálnosti ze všech předních výrobců</li> <li>Vysoká investiční náročnost technologie</li> </ul>



	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Vnější prostředí	Rozvoj nových zahraničních trhů Rostoucí potenciál veletrhů v oboru Nové vyspělejší technologie úspěšné v jiných oborech Existence levnějších, ale stejně kvalitních substitutů Důvěra zákazníků v české výrobky a know-how Dotační programy Evropské unie	Vstup nové konkurence na trh Snížení poptávky z důvodu ekonomické recese Hospodářská krize na trzích zapojených do obchodování s ropou (nedostatek ropy, ropná krize, zvýšení ceny ropy) Horší úvěrové podmínky a měnová rizika a relace Ekologické aspekty dopadající na všechna průmyslová odvětví (snižování emisí)

Mezi silné stránky společnosti XY patří kvalita strojů a technologií, která je zaručena především díky kvalitním dodavatelům a precizní práci zkušených zaměstnanců. Přední místo na celosvětovém trhu vysvětluje pyramida nejsilnějších konkurentů uvedená níže. Z kapitoly Výstavy a veletrhy je patrné, že společnost se účastní vysokého počtu výstav a veletrhů, kde dochází k největšímu nárůstu nových potenciálních zákazníků. Díky výstavám a veletrhům se také společnost dostává na zahraniční trhy i mimo Evropu. Další silnou stránkou firmy je spolupráce se střední školou v jejím okolí. Firma spolupracuje s žáky této školy tím způsobem, že jim nabízí praxi v oboru a po úspěšném absolvování i případné zaměstnání. Silnou stránkou společnosti je také předváděcí centrum pro zákazníky, kde si mohou zákazníci vyzkoušet, jak budou jejich výrobky vypadat.

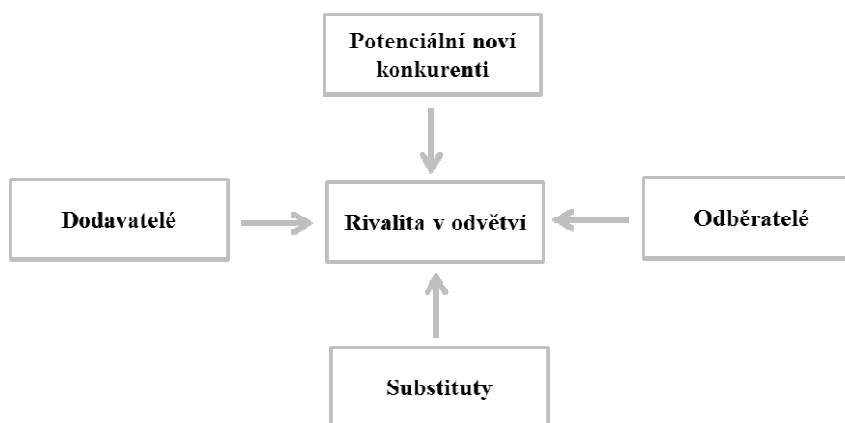
Naopak mezi slabé stránky jednoznačně patří potřeba cizího kapitálu, který je v tomto oboru, vzhledem k vysoké investiční náročnosti technologie, nepostradatelný. Velikost firmy je také slabou stránkou, jelikož největší konkurenti čítají mezi 1 000 až 2 000 zaměstnanci. Největší dva konkurenti sídlí v Německu a vytvářejí nejzásadnější inovace v oboru, přičemž společnost XY je v postavení imitátora. U technologií a strojů, které produkuje společnost XY se vyskytují časté chyby v softwarovém vybavení. Tyto případy se dají většinou řešit přímo z firmy pomocí informačních technologií. Společnost přichází minimálně do kontaktu s mateřskými firmami vlastnícími produktové značky a tvořícími nové trendy v obalech potravin. S těmito společnostmi přichází do styku zákazníci společnosti XY.

Mezi příležitosti společnosti XY patří rozvoj nových zahraničních trhů, především trhů v Asii, přesněji v Číně a Japonsku. Pokud v budoucnu vzroste důvěra v české výrobky a know-how, může firma XY očekávat i ve svém oboru nárůst počtu zákazníků a také zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Další příležitostí je růst výstav a veletrhů v oboru především na mimoevropských trzích, jelikož většina výstav a veletrhů se dosud koná v Evropě. Příležitostí pro společnost XY je také čerpání dotací z fondů Evropské unie, které by se vztahovaly především na malé a střední průmyslové podniky.

Hrozbou pro společnost by byl vstup nové konkurence na trh, která by přišla s určitou inovační technologií či novým způsobem potiskování materiálů. Další hrozbou je pro společnost nárůst cen ropy v důsledku ropné krize či jejího nedostatku. Tento fakt by pro firmu znamenal velký problém, jelikož veškeré potiskovací materiály a formy pro tisk jsou vyráběny z ropy. Velkou hrozbou pro společnost jsou rostoucí úvěrové sazby, které navyšují půjčený cizí kapitál, jenž je pro společnost zásadní. Hrozbou jsou také měnová rizika, jelikož většinu zákazníků má společnost v zahraničí. Do hrozeb lze také zahrnout určitá ekologická rizika, související s užitím nových technologií šetrných k životnímu prostředí a využití potenciálu energetických úspor.

## 6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil vychází ze skutečnosti, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku, a že společná síla pěti sil určuje intenzitu konkurence a tím i potenciál zisku odvětví. Cílem tohoto modelu je pochopit, které síly v daném prostředí působí a identifikovat ty, které mají pro firmu největší význam, a které může firma ovlivnit. (Zámečnick, 2008, s. 236)



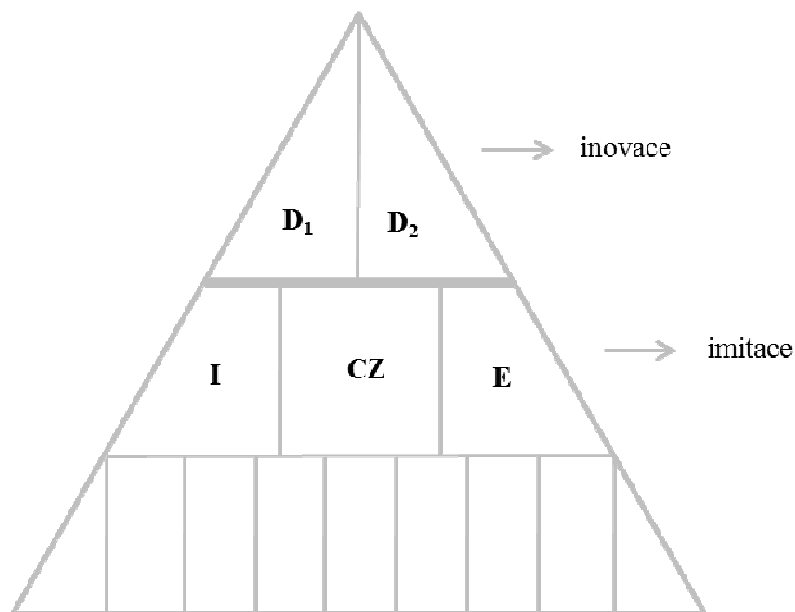
Obrázek 12 Porterův model pěti sil (Zámečnick, 2008, s. 236)

### 6.2.1 Konkurenti v odvětví

V tomto odvětví je vysoká rivalita mezi pěti nejsilnějšími konkurenty. K největšímu soupeření o zákazníky dochází na výstavách a veletrzích. Pro společnost XY je proces získávání důvěry od zahraničních zákazníků velice složitý. V zahraničí nemá takové renomé a musí si ho tvrdě získávat prostřednictvím svých komunikačních kanálů a bojovat o každého zákazníka, který věří její technologii. Mezi největší konkurenty patří tyto konkurenti:

1. Windmöller & Hölscher (Německo)
2. Fischer & Krecke (Německo)
3. COMEXI (Španělsko)
4. Uteco (Itálie)

Obrázek pyramidy níže představuje vzájemný vztah firmy XY a čtyř nejsilnějších konkurentů. Na samém vrcholu stojí dvě německé společnosti Windmöller & Hölscher a Fischer & Krecke. Tyto společnosti zaměstnávají od jednoho do dvou tisíc zaměstnanců a určují směr v oboru flexotisku. Ostatní tři společnosti, včetně společnosti XY, se neustále snaží dohnat tyto tahouny v oboru a představují imitaci těchto dvou německých společností. Společnost XY nepředpokládá, že by se někdy v budoucnu mohla dostat na místo těchto dvou konkurentů v této pyramidě.



Obrázek 13 Pyramida nejsilnějších konkurentů (Interní zdroje společnosti XY)

Mezi konkurenty však funguje i určitá forma spolupráce. Tato spolupráce spočívá v tom, že existuje asociace Flexo 4 All, která sdružuje všechny firmy, které se podílejí na tomto průmyslu (flexotisku). Mají společné webové stránky a vydávají společně brožury. Tato spolupráce funguje především proto, aby společnými silami přesvědčili zákazníky k výběru flexotiskových strojů, nikoli hlubotiskových.

Tabulka níže obsahuje pět nejdůležitějších faktorů, které hodnotí konkurenci a konkurenceschopnost společnosti XY v odvětví za rok 2012. Konkurentů v odvětví se vyskytuje několik, avšak společnost XY je ohrožována především čtyřmi největšími, uvedenými výše. Společnost XY udržuje svou konkurenceschopnost na poměrně vysoké úrovni, zejména díky dynamickému vývoji a inovační flexibilitě prezentované zákazníkům komunikačním kanálem „Open House“. Poptávka na českém trhu není až tak vysoká, ale rostoucí tendenci má poptávka v zahraničí, což vede k rivalitě v odvětví. Diferenciace produktů není až tak vysoká, jelikož všichni největší konkurenti vyrábějí stroje pro metodu flexografického potisku obalů. Konkurenti se od sebe liší především svou silou na trhu, ale všichni se nacházejí na území Evropy, tudíž jejich diference dosahuje střední hodnoty.

*Tabulka 7 Konkurenti v odvětví (Vlastní zpracování)*

<b>Konkurenti v odvětví</b> (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		<b>Odhady</b> <b>Rok 2011</b>
1	počet konkurentů	6
2	konkurenceschopnost	8
3	růst odvětví	8
4	diferenciace produktů	5
5	diferenciace konkurentů	6
<b>Celkem</b> (z max. 50 bodů)		<b>33</b>
<b>Průměrné skóre</b> (celkem/5)		<b>6,6</b>

### 6.2.2 Hrozba substitutů

Technologie, kterou na svých strojích používá společnost XY, se nazývá flexotisk. Flexotisk je poměrně nová technologie, která používá formy vyrobené z gumy. Na rozdíl od flexotisku je velmi používaný také hlubotisk, který je mnohem starší a používá formy vyrobené z kovu. Nevýhodou hlubotisku je vysoká cena a zatěžování životního prostředí. Další dvě formy jsou ofsetový tisk a digitální tisk, které nejsou tolik rozšířené. Jsou to nové

technologie přicházející na trh a jsou zatím omezeny rychlostí, flexibilitou a šířkou zpracovatelných materiálů. Ve světovém měřítku se v USA, Jižní Americe a Evropě používá flexotisk a hlubotisk v poměru 95 : 5, zato však v Asii je tomu přesně naopak, tam je poměr flexotisku a hlubotisku 5 : 95. Jak již bylo výše zmíněno, existuje asociace společností, která se snaží prosadit flexotisk na přední místo a přesvědčit společnosti, které dosud využívají pouze hlubotisk.

Obrázek níže vyjadřuje poměrné zastoupení těchto čtyř tiskových metod pro potisk obalových materiálů.

flexotisk	hlubotisk	ofsetový tisk	digitální tisk
-----------	-----------	---------------	----------------

*Obrázek 14 Poměrné zastoupení substitutů na trhu (Interní zdroje společnosti XY)*

Tabulka níže udává pět nejdůležitějších faktorů ovlivňujících hrozbu substitutů. Jak již bylo řečeno, v současné době existují tři substituty flexotisku. Ofsetový a digitální tisk jsou poměrně nové technologie v odvětví pro potisk obalových materiálů, tudíž výrobci těchto nových technologií v oboru budou postupem času přibývat. Hrozba nových substitutů v budoucnu není příliš očekávána. Jelikož většina technologií pro potisk obalových materiálů je stále ve vývoji, dá se předpokládat, že vlastnosti tisku se budou zlepšovat a ceny se budou zároveň mírně snižovat.

Tabulka 8 Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Odhady Rok 2011
1	existence mnoha substitutů na trhu	5
2	konkurence v odvětví substitutů	6
3	hrozba substitutů v budoucnu	3
4	vývoj cen substitutů	4
5	užité vlastnosti substitutů	7
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>25</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>5</b>

### 6.2.3 Potenciální nově vstupující konkurenti

Vstup nového konkurenta na trh s těmito technologiemi by znamenal vynaložení velmi vysokých nákladů a obrovského úsilí. Většina nových konkurentů v odvětví vzniká odtržením od jiné již existující firmy. Vstup nového konkurenta odtržením od jiného výrobce připadá v úvahu pouze pro výrobu malých a středních strojů. Je to reálná situace, jelikož se s tímto společností setkala již v minulosti zejména u italských výrobců malých a středních strojů. Pro velké stroje to není v současnosti reálné, vzhledem ke složitosti aparátu, který je potřebný pro výrobu, konstrukci, prodej a servis takovýchto strojů. Vstup nově příchozího konkurenta by pro něj znamenal boj s neznalostí jeho značky, nulovou základnou referenčních zákazníků a musel by od začátku budovat síť obchodních a servisních partnerů. Pro vstup je dále potřebná kvalifikační zralost a znalost technologií, existují také patentové bariéry na části vyskytující se uvnitř stroje a dalším předpokladem je samozřejmě vynikající znalost trhu.

Tabulka níže udává nejdůležitější faktory, které hodnotí hrozbu vstupu nové konkurence do odvětví. Vstup nové konkurence je vysoce ovlivněn kapitálovou náročností, jakožto kritickým faktorem. Pro nově vstupující firmu může být problém i distribuce vyráběných strojů, které je nutno přepravovat po několika částech. V daném oboru je potřebné vlastnit speciální technologie a know-how, tudíž je to další kritický faktor. Dalším rizikovým faktorem je přístup k surovinám, především ropě, energetická náročnost a také kvalifikování zaměstnanců.

Tabulka 9 Hrozba vstupu konkurentů do odvětví (Vlastní zpracování)

Hrozba vstupu konkurentů do odvětví (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Odhady Rok 2011
1	kapitálová náročnost	9
2	přístup k distribučním kanálům	7
3	potřeba vlastnit speciální technologie, know-how, licence, patenty, atd.	9
4	vládní politika	6
5	přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	8
<b>Celkem</b> (z max. 50 bodů)		<b>39</b>
<b>Průměrné skóre</b> (celkem/5)		<b>7,8</b>

#### 6.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Společnost XY spolupracuje s dodavateli, kteří tvoří špičku v tomto průmyslu. Firma odbírá od těch nejdražších společností, které se vyskytují především v Německu. Důvodem používání nejdražších dodavatelů je, že většinou nejdražší znamená také nejvyšší kvalitu s nejlepšími dodacími podmínkami, přesnějšími rozměry a tolerancemi a přesnou a včasnou dodávkou. Srovnáním těchto dodavatelů s levnějšími, ale méně kvalitními je například cena válce, potřebného pro velký stroj. Od německého dodavatele je cena toho válce 40 000 EUR a od italského, méně kvalitního a méně přesného pouze 25 000 EUR.

Tabulka níže uvádí analyzované faktory pro vyjednávací sílu dodavatelů. Kvalitních dodavatelů není v odvětví velké množství, tím pádem mají pro společnosti větší význam. Význam odběratelů je však pro dodavatele poměrně vysoký. Poměrně vysoká je i hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Společnost XY si zakládá na obchodní značce svých dodavatelů.

Tabulka 10 Smluvní síla dodavatelů (Vlastní zpracování)

Smluvní síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Odhady Rok 2011
1	počet a význam dodavatelů	7
2	význam odběratelů pro dodavatele	6
3	hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	7
4	obchodní značka dodavatelů	8
<b>Celkem</b> (z max. 40 bodů)		<b>28</b>
<b>Průměrné skóre</b> (celkem/5)		<b>7</b>

### 6.2.5 Smluvní síla odběratelů

Odběratelé společnosti XY jsou především malé a střední firmy. V Evropě má společnost nejvíce odběratelů v Rusku, Anglii a Polsku. Každý odběratel má další zákazníky, kteří vyžadují tisk určitého obalu na svůj produkt, který musí po celém světě vypadat stejně.

Tabulka níže obsahuje faktory ovlivňující smluvní sílu odběratelů. Společnost XY má několik zákazníků, ale pouze menší část tvoří zákazníci klíčové, o které se společnost musí starat. Produkt je pro odběratele velice významný, především z pohledu výdajů na daný produkt. Jako nejvýznamnější faktor zde figuruje tlak zákazníka na servis a hned poté na kvalitu. Tyto dva faktory velice ovlivňují realizaci zákaznickova nákupu.

Tabulka 11 Smluvní síla odběratelů (Vlastní zpracování)

Smluvní síla odběratelů (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Odhady Rok 2011
1	počet významných zákazníků	4
2	význam produktu pro zákazníka	9
3	zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci	7
4	tlak zákazníka na kvalitu	9
5	tlak zákazníka na servis	10
<b>Celkem</b> (z max. 50 bodů)		<b>39</b>
<b>Průměrné skóre</b> (celkem/5)		<b>7,8</b>



Závěr Porterovy analýzy představuje tabulka, která obsahuje jednotlivé dosažené průměrné hodnoty všech pěti sil.

*Tabulka 12 Porovnání sil Porterovy analýzy (Vlastní zpracování)*

Jednotlivé síly Porterova modelu		Průměrná skóre
1	konkurenti v odvětví	6,6
2	hrozba substitutů	5
3	hrozba vstupu konkurentů do odvětví	7,8
4	smluvní síla dodavatelů	7
5	smluvní síla odběratelů	7,8

Z tabulky je patrné, že nejrizikovější je pro firmu smluvní síla odběratelů. Vzhledem k potřebám zákazníků, není tento výsledek nijak překvapivý. Zákazníci vyžadují špičkový servis a kvalitní technologie. Hrozba vstupu konkurentů do odvětví dosáhla také vysoké hodnoty. Tato hodnota představuje náročnost vstupu do odvětví, vzhledem k potřebnému kapitálu, znalosti technologií a nutnému přístupu k surovinám a kvalifikované pracovní síle.

## 7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM MEZI STÁVAJÍCÍMI ZÁKAZNÍKY

Výzkum kvalitativního charakteru byl prováděn mezi stávajícími zákazníky společnosti XY a byl zaměřen na spokojenost zákazníků s komunikací a řešením servisních případů. Cílem rozhovorů bylo také poskytnout společnosti XY zpětnou vazbu od zákazníků. Rozhovory byly prováděny se čtyřmi zákazníky z různých zemí za asistence obchodního zástupce, který pomohl ve zprostředkování a navázání kontaktu. Rozhovory byly prováděny telefonicky. Zákazníci, kteří se svolili k poskytnutí odpovědí, měli podmínku, že v bakalářské práci nebudou zmíněna jejich celá jména a názvy firem. Při telefonickém rozhovoru byly zákazníkům předem zaslány konkrétní otázky týkající se jejich vztahu vůči firmě XY, aby byli připraveni odpovídat.

- **Zákazník z Izraele**

Tento zákazník se o společnosti XY dozvěděl od svého známého, který často navštěvuje výstavy a veletrhy v Evropě. Byl překvapen, že mu doporučil právě českou firmu, ale jelikož měl dobrou zkušenost s automobilem značky Škoda, dal i společnosti XY příležitost. Dalším krokem bylo setkání se společností XY v Německu na veletrhu ICE (2009). Po celou dobu návštěvy se mu věnoval marketingový ředitel. Zákazník byl překvapen jeho technologickými znalostmi a plně si získal jeho důvěru. Presentace dvou malých strojů na něj zapůsobila velice kladně, takže se se hned domluvili na otestování jednoho z nich v sídle firmy XY. Testování dopadlo na výbornou, a v porovnání ceny, kvality a poskytovaného servisu zákazníkovi jasně vyšel nejlepší poměr těchto tří proměnných. V průměru se zákazník setkává se servisními případy jednou až dvakrát do měsíce, ale reakce ze strany firmy XY hodnotí na profesionální úrovni, velice rychlé a korektní. Při řešení servisního případu má zákazník přiděleného jednoho člověka, který pomáhá řešit konkrétní problémy a zná i historii určitého stroje. Pokud jde o vážný servisní případ a nedokáží to sami opravit, pak vyžadují příjezd technika v co nejkratším možném termínu, což se ne vždy daří. Nejčastěji zasílá závadu s fotografiemi emailem a telefonicky si potvrzují obdržení a urgenci na vyřešení. Tento způsob komunikace zákazníkovi vyhovuje, je s českou firmou v přímém spojení. Jako výhodu hodnotí jednu kontaktní osobu, rychlou odezvu a technologickou odbornost personálu. Nevýhodou spatřuje vzdálenost a dobu, která je potřeba, aby někdo přiletěl do Izraele. Pokud by existovalo nějaké online připojení pomocí videokamery, potom by toho zákazník velmi využil. Znamenalo by to, že se odpovědný technik dívá „očima“ izraelského operátora a pomůže mu najít závadu, aniž by musel vycestovat. Tento

zákazník by směle doporučil tuto firmu i dalším zákazníkům, kteří hledají spolehlivé moderní stroje, dobrou servisní podporu a osobní přístup.

- **Zákazník z Chorvatska**

Zákazník se poprvé o firmě XY dozvěděl na výstavě v Bruselu zaměřené na etikety. Zákazník je stále v procesu rozhodování, ale společnost XY je na prvních místech a věří, že po úspěšných testech se s firmou domluví. Zároveň předpokládá, že servisní podpora bude na nejvyšší úrovni, jak slibují, a že se vyskytne minimum servisních případů. S přímou komunikací se zástupci firmy na výstavním stánku byl velice spokojen, hodnotí je slovy pohostinní a vstřícní. Jejich technologické znalosti mu naznačili, že jsou odborníci v oboru. Se společností XY očekává komunikace převážně přes e-mail. Jako důvod zmiňuje dohledání historie jakéhokoli problému a také určení reakční doby potřebné k odpovědi a vyřešení problému. Dosavadní komunikaci na výstavě a po telefonu hodnotí na vysoké úrovni, nelze nic vytknout. Dobře shledává také osobní přístup odpovědných lidí a navázání osobního vztahu v obchodní rovině.

- **Zákazník z Polska**

Poprvé se dozvěděl o firmě XY v časopisech C2 (Coating & Converting), které odebírá. Společnost XY zvala své zákazníky k návštěvě stánku na výstavě Taropak (2005), který se konal v Poznani. Tam se poprvé setkal s lidmi z firmy XY a jejich obchodním zástupcem pro polský trh. Bylo vidět, že všichni lidé z této společnosti jsou v daném oboru opravdu znalí. Zákazník hledal malý stroj, a tak se domluvil s firmou XY, která mu doložila několik referenčních zákazníků s tímto malým strojem v Polsku. To ho ujistilo, že je v Polsku více firem, které se v případě problémů mohou obrátit na blízkou firmu i jejich obchodního zástupce. Provedl tedy podrobné srovnání s konkurenčními výrobci a stroj společnosti XY měl všechny požadované parametry a navíc byl cenově přijatelný vzhledem ke kvalitě. Pokud se vyskytne servisní případ a je to možné, chyba je opravena pomocí vzdáleného připojení přes modem. V případě potřeby mu firma XY zaslala technika, který byl v polské firmě za tři hodiny autem i s náhradním dílem. Průměrně se za rok setkává se dvěma až třemi servisními případy. Se společností XY nejčastěji komunikuje telefonicky či e-mailem a je s touto formou komunikace spokojen, jelikož je to rychlé, osobní a ví, že někdo jeho problém řeší. Velice ho těší, že firma XY má ve svém call centru i lidi, kteří plynule mluví polsky a identifikace jakéhokoli problému je tedy stoprocentní. Nad novými komunikač-

ními prostředky neuvažoval, jelikož současný stav je dostatečně rychlý a kvalitní. Firma XY patří mezi kvalitnější dodavatele, tak může říci, že by je doporučoval ostatním zpracovatelům flexibilních materiálů.

- **Zákazník z JAR**

Následující rozhovor byl proveden s obchodním zástupcem firmy XY, kterému se podařilo přesvědčit zákazníka z Jihoafrické Republiky o nákupu velké technologie. Jeho slova vyjadřují předpokládané odpovědi zákazníka, který si nepřál být kontaktován v této záležitosti, ale informace o něm a jeho důvodech jsou zajímavé.

Poprvé zákazník z JAR o značce XY slyšel od obchodního zástupce firmy pro trh v JAR. Nejvíce byl překvapen, že se tato neznámá česká firma spojila s největším dodavatelem ofsetových strojů na světě. Začali spolu řešit, jak by vypadala kompletní dodávka na klíč technologie velkého stroje, včetně dopravy z Čech do JAR. Protože z obchodního zástupce cítil jistotu obchodního i servisního partnera, bylo to o to snazší. Po třech testech v průběhu šesti měsíců se mu společně s lidmi z firmy XY podařilo zákazníka přesvědčit o vysoké kvalitě a přidané hodnotě strojů značky XY. Problémů se nyní s touto technologií vyskytuje mnoho. Těžko říci, jestli to jsou problémy na straně zákazníka, jako nováčka v oboru využívající technologii velkého stroje, nebo jestli to jsou výrobní nedokonalosti stroje od firmy XY. Nyní se setkávají se servisními případy několikrát do týdne, ale zatím to příkládají začátku operace se strojem. Pro zákazníka je to nová technologie, kterou se musí naučit pro poskytování maximální podpory. Firma XY mu poskytla dva týdny dodatečného zaškolení obsluhy zákazníka. Společně určité problémy během školení odstranili a tím i rozptýlili zákaznickovy myšlenky nespokojenosti. Z důvodu časového posunu spoléhají na e-mailový kontakt s firmou XY, a telefonické spojení s obchodním zástupcem pro potvrzení jejich urgency. Takto je to pro něj zatím optimálně nastavené. To, co chybí pro maximální servisní podporu je sklad náhradních dílů v JAR. O každý díl musí zákazník žádat až z Čech. To je velice zdlouhavé i se všemi celními papíry a vyřízením. Z tohoto důvodu by příště pravděpodobně zvolil lokálního dodavatele. Obchodní zástupce se obává, že pokud se něco nezlepší, další stroje bude tomuto zákazníkovi těžké prodat.

Výsledky kvalitativního výzkumu ukázaly spokojenost dotazovaných zákazníků s marketingovou komunikací společnosti XY. Většina zákazníků se s firmou poprvé setkala na výstavách a veletrzích nebo se o firmě dozvěděli na doporučení od někoho dalšího. Se ser-

visními případy se setkávají všichni dotazovaní zákazníci několikrát do roka, ale důležité je pro ně především rychlé vyřešení těchto případů. Pokud by se tito zákazníci znovu rozhodali o koupi podobné technologie, byla by společnost XY u většiny z nich mezi nejužším výběrem dodavatelů, zákazníci firmě důvěřují.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY využívá marketingovou komunikaci velice efektivně a na vysoké úrovni. Přesto je zde několik návrhů, jak by mohla svou komunikaci ještě vylepšit.

Možností pro firmu XY může být proškolení konkrétních zaměstnanců, kteří se účastní veletrhů a komunikují se zákazníky, v oblasti Face to Face komunikace, on-line komunikace, telefonické komunikace nebo v oblasti prezentačních dovedností. Takovéto typy školení zajišťuje několik agentur, z nichž mohou být zmíněny např. agentury VOX, Studio W, Positive nebo lektor a trenér, zabývající se Face to Face komunikací, Jiří Střelec. Ceny těchto školení se pohybují od 2 000 do 6 000 Kč za účastníka. Pokud se firma rozhodne pro takovýto druh školení, může využít výzev EU, dotací a grantů na proškolení zaměstnanců. U některých programů může výše dotace dosáhnout až 100% výdajů. Pro využití dotací existují na trhu také agentury, které firmě vyhledají dotaci na míru a vyřídí za ni veškeré žádosti a písemné dokumenty týkající se daného projektu. Ceny za tento servis nejsou agenturami uvedeny. Společnost by mohla využít např. agentury CYRRUS advisory, Campus nebo Business Innovation. Takovéto školení by firmě mohlo přinést profesionálnější přístup obchodních zástupců k zákazníkům, správnou argumentaci při vyjednávání se zákazníky, umění přesvědčit zákazníky i při jeho prvotním odmítnutí nabídky nebo efektivní oslovení potenciálních zákazníků pomocí e-mailové komunikace. Vzdělávání a školení pracovníků je u mnoha firem oblíbenou investicí, která jim postupem času může přinést lepší výsledky v několika oblastech, kterými se zabývají.

Dalším poznatkem pro firmu by měla být připomínka izraelského zákazníka o možném využití online připojení pomocí videokamery. Toto připojení by zákazníkům ve vzdálenějších zemích mohlo pomoci vyřešit rychleji servisní případ nebo poruchu na zařízení a nemuseli by čekat, až společnost pošle odpovědného člověka, který jim pomůže problém vyřešit. Společnosti XY by tím pádem odpadla nutnost vyslat technika do tisíce kilometrů vzdálené země. Tento krok by mohl pro společnost z hlediska nákladů znamenat významnou položku, ale pokud by jí odpadly náklady na cesty techniků, došlo by postupem času k vyvážení finančních prostředků, týkajících se řešení servisních případů.

Zlepšit marketingovou komunikaci a budování vztahů se zákazníky by mohl také krátký on-line dotazník, který by firma zasílala svým zákazníkům v intervalu jednoho roku. Dotazník by byl zákazníkům zasílán jednou ročně pomocí e-mailů a zároveň by mohl být

permanentně dostupný na webových stránkách. Musel by být opravdu krátký a zaměřoval by se jen na ty nejdůležitější oblasti komunikace a spokojenosti zákazníků, aby zákazníci byli ochotni dotazník vyplnit a nezabíral jim příliš času. Měl by obsahovat i otevřenou otázku, která by byla možností pro zákazníka, aby se vyjádřil a navrhl firmě podněty, ve kterých vidí problém a které by se mohly vylepšit a přispěly by k celkové spokojenosti zákazníka. Tento druh komunikace je nenákladný a jednoduchý a přitom může přinést společnosti důležité informace a zpětnou vazbu.

Jelikož dotazovaní zákazníci zmínili, že nejvíce informací o dodavatelích technologií vyhledávají na výstavách, konferencích, na internetu a v odborných časopisech, měla by se společnost zaměřit na tyto komunikační kanály a rozšiřovat svou působnost vyhledáváním nových veletrhů a konferencí v oboru, zaměřit do dalších světových zemí a ukázat svou kvalitu. Dále zveřejňovat články a novinky v časopisech, které jsou dostupné po celém světě. Zákazníci také podotkli, že dalším důvodem, proč by si vybrali jistého dodavatele je doporučení od někoho, kdo už s ním má dobré zkušenosti. Proto, jak už bylo řečeno, by se společnost měla zaměřit na řízení vztahů se zákazníky a zjišťovat jejich přání a potřeby a zajišťovat pro ně ten nejlepší servis, který jim může nabídnout.

Další možností by mohlo být uspořádání konference nebo workshopu pro své stávající zákazníky. Na veletrzích se jistě objevují i stávající zákazníci a dozvídají se nové informace o technologiích společnosti XY, ale konference pořádaná přímo společností a pouze pro stávající zákazníky, by jim mohla dát opět najevo, že o ně má jejich dodavatel zájem. Nejdříve by bylo jistě vhodné provést průzkum, zda by zákazníci byli ochotni navštívit sídlo společnosti. Toto setkání by bylo velice nákladné, proto by společnost musela zvážit, co bude zákazníkům hradit a co si budou hradit sami. Je také možné určit částku, která bude představovat zápisné na konferenci nebo workshop. Konference by měla obsahovat odbornou část s představením nových technologií a strojů nebo i s prezentacemi několika zákazníků, kteří by mohli prezentovat úspěchy, které jim technologie společnosti XY přinesly, ale také např. jistý program s uvolněnější atmosférou a možností poznat své zákazníky z jiné než pracovní stránky. Pokud by byli zákazníci ochotni přijet a firma bude ochotna investovat prostředky do tohoto druhu marketingové komunikace, mohlo by to mít příznivý vliv na dlouhodobou perspektivu a prosperitu firmy.

Společnost by se měla více věnovat svým internetovým stránkám a rozvíjet je. Je potřeba nepodceňovat tento komunikační kanál, jelikož právě toto místo může být místem prvním,

kam zákazník zavítá, aby se o společnosti něco dozvěděl. Proto by se společnost měla více zaměřit např. na sekci novinky, kde se vyskytuje poslední aktualita z měsíce června roku 2011 o pořádání dětského dne, což zřejmě nebude ta správná informace, která by zákazníka zaujala. Jistě by zde mohl být prostor i pro re-design stránek a jejich profesionálnější vzhled. Aktualizace stránek nebývá zásadně nákladná a re-design webových stránek by se mohl pohybovat okolo 10 000 až 15 000 Kč. Novým vzhledem by společnost jistě zaujala a dala najevo, že drží krok s dobou. V rámci internetové reklamy by firma mohla využít i reklamu v podobě banneru např. na stránkách veletrhů, výstav a konferencí. U tohoto typu zviditelnění se ceny mohou pohybovat v řádech tisíců, cenu může ovlivnit více faktorů.



## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti marketingové komunikace a analyzovat používané komunikační kanály společnosti XY a na základě provedených analýz a kvalitativního výzkumu společnosti navrhnout jistá doporučení v této oblasti, která by zkvalitnila marketingovou komunikaci společnosti.

V teoretické části byly zpracovány poznatky z oblasti marketingové komunikace, komunikačního mixu, rozdíly mezi B2C (spotřebními) trhy a B2B (průmyslovými) trhy a dále byla teoretická část zaměřena na mezinárodní komunikaci a oblasti řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management).

V praktické části byly analyzovány jednotlivé komunikační kanály společnosti XY s důrazem na výstavy a veletrhy, které tvoří největší část v marketingové komunikaci firmy. Dále byly vypracovány strategické analýzy, kvalitativní výzkum zaměřený na spokojenost zákazníků s komunikací se společností XY a na samém závěru byla navrhována konkrétní doporučení.

Společnost zaujímá na trhu zásadní postavení a využívá svou marketingovou komunikaci na vysoké úrovni. Je ale stále potřeba se této oblasti věnovat a rozvíjet ji, sledovat nejnovější trendy a možnosti, jak na sebe poukázat a zviditelnit se. Proto bylo společnosti doporučeno, jakými způsoby by mohla svou marketingovou komunikaci zefektivnit a působit co nejdůvěryhodněji na své potenciální i stávající zákazníky. Zároveň by měla společnost klást důraz na CRM (řízení vztahů se zákazníky), protože důležité je nejen získat nové zákazníky, ale udržet i ty stávající, kteří se po určité době od investice rozhodnou pro další nákup technologie.

Marketingová komunikace je efektivním nástrojem, který si zaslouží velkou pozornost. Jistě tato práce přinesla společnosti XY nové poznatky a využije některý z návrhů a doporučení pro zlepšení marketingové komunikace.

*To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.*

*P. F. Drucker*

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERNDT, Ralph. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8 (BROŽ.).

BLYTHE, Jim a Alan ZIMMERMAN. Business-to-business marketing management: a global perspective. 1st ed. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 18-448-0001-6.

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9 (VÁZ.).

ELLIS, Nick. Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies. Oxford: Oxford University Press, c2011, 351 s. ISBN 01-995-5168-5.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-802-5134-320.

CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketing pro B-2-B trhy. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3 (BROŽ.).

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (VÁZ.).

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

NASH, Edward. Direct marketing. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 604 s. ISBN 80-722-6838-4.

PAVLŮ, Dušan. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2 (VÁZ.).

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 8024702541.

PILÍK, Michal. Business-to-business marketing. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 126 s. ISBN 80-731-8452-4.

SMITH, Paul. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.

SOLOMON, Michael R. Marketing: očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 115 s. Eupress. ISBN 978-807-4080-258.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK. Podniková ekonomika I. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-807-3187-019.

**Interní materiály:**

Interní zdroje společnosti XY

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business-To-Business.
- B2C Business-To-Consumer.
- CRM Customer Relationship Management.
- IMK Integrovaná marketingová komunikace.
- PR Public Relations.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Základní komunikační vazby na veletrzích a výstavách .....</i>	22
<i>Obrázek 2 Marketingové komunikační cíle účasti na veletrhu .....</i>	23
<i>Obrázek 3 Organizační struktura společnosti XY.....</i>	33
<i>Obrázek 4 Vývoj počtu potenciálních tuzemských zákazníků v jednotlivých letech .....</i>	34
<i>Obrázek 5 Vývoj počtu potenciálních zahraničních zákazníků v jednotlivých letech.....</i>	34
<i>Obrázek 6 Počet uskutečněných prodejů v jednotlivých letech v tuzemsku .....</i>	35
<i>Obrázek 7 Počet uskutečněných prodejů v jednotlivých letech v zahraničí .....</i>	35
<i>Obrázek 8 Vývoj obrátu s vyjádřením meziročního procentního vývoje .....</i>	36
<i>Obrázek 9 Celkový počet přidaných strojů v jednotlivých letech .....</i>	41
<i>Obrázek 10 Náklady na jednotlivé výstavy .....</i>	43
<i>Obrázek 11 Porovnání nákladů na veletrhy a obrátu s vyjádřením meziročního procentního vývoje.....</i>	43
<i>Obrázek 12 Porterův model pěti sil .....</i>	50
<i>Obrázek 13 Pyramida nejsilnějších konkurentů .....</i>	51
<i>Obrázek 14 Poměrné zastoupení substitutů na trhu .....</i>	53
<i>Obrázek 15 Počet prodaných velkých strojů v jednotlivých letech.....</i>	72
<i>Obrázek 16 Počet prodaných středních strojů v jednotlivých letech.....</i>	72
<i>Obrázek 17 Počet prodaných malých strojů v jednotlivých letech .....</i>	73

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Rozdíly mezi B2B a B2C komunikací.....</i>	16
<i>Tabulka 2 Potencionální výhody a nevýhody mezinárodního marketingu .....</i>	18
<i>Tabulka 3 Účast na výstavách a počet prodaných strojů v jednotlivých letech .....</i>	39
<i>Tabulka 4 Ceny jednotlivých strojů .....</i>	42
<i>Tabulka 5 Náklady na jednotlivé výstavy.....</i>	42
<i>Tabulka 6 SWOT analýza.....</i>	48
<i>Tabulka 7 Konkurenti v odvětví .....</i>	52
<i>Tabulka 8 Hrozba substitutů.....</i>	54
<i>Tabulka 9 Hrozba vstupu konkurentů do odvětví .....</i>	55
<i>Tabulka 10 Smluvní síla dodavatelů .....</i>	56
<i>Tabulka 11 Smluvní síla odběratelů .....</i>	56
<i>Tabulka 12 Porovnání sil Porterovy analýzy .....</i>	57

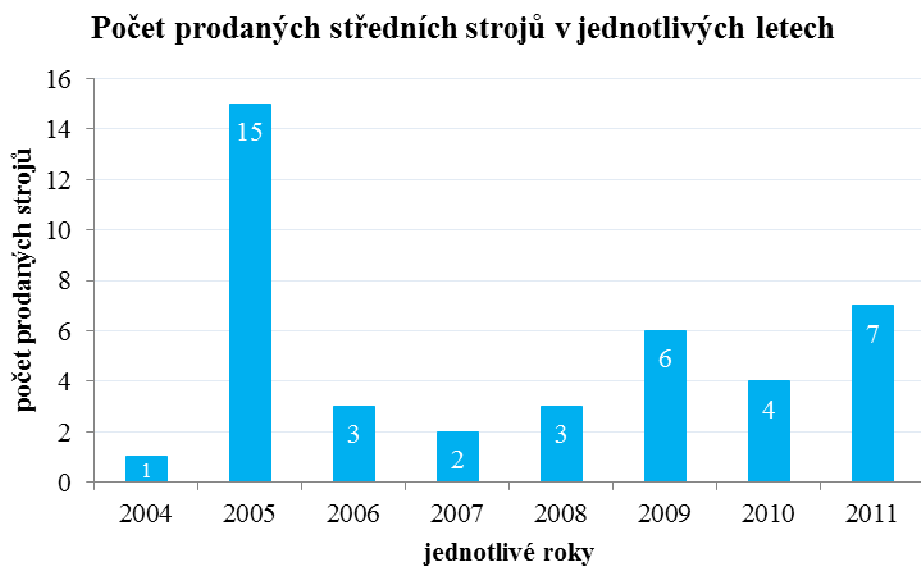
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Grafy – Vývoj počtu prodaných strojů.
- P II: Formát rozhovoru se zákazníky (CZ).
- P III: Formát rozhovoru se zákazníky (EN).
- P IV: Přepis rozhovorů se zákazníky.

## PŘÍLOHA P I: GRAFY – VÝVOJ POČTU PRODANÝCH STROJŮ

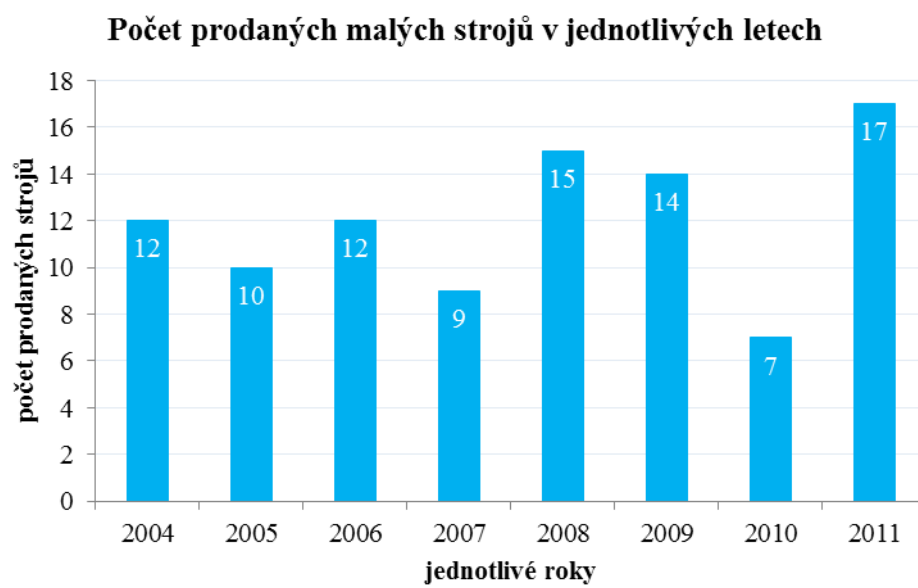


Obrázek 15 Počet prodaných velkých strojů v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)



Obrázek 16 Počet prodaných středních strojů v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)





*Obrázek 17 Počet prodaných malých strojů v jednotlivých letech (Vlastní zpracování)*

## **PŘÍLOHA P II: FORMÁT ROZHOVORU SE ZÁKAZNÍKY (CZ)**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci své bakalářské práce zpracovávám rozhovor s klíčovými zákazníky společnosti XY, s. r. o.

Obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění následujících otázek, které se zaměřují na průzkum názorů na marketingovou komunikaci této společnosti.

Tento dotazník je výhradně pro akademické účely a bude zcela respektovat Vaše právo na anonymitu. Výsledky budou zpracovány s největší diskrétností. Prosíme, abyste na otázky odpověděli co nejupřímněji.

Velmi Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Vzpomenete si, jak (kde) jste se poprvé dozvěděli o společnosti XY?
2. Co Vás nejvíce zaujalo na této společnosti? Pokud jste se poprvé s firmou setkali na výstavě nebo veletrhu, pamatujete si, čím Vás zaujala prezentace této firmy?
3. Jakou technologii z výrobního programu společnosti jste hledali, když jste se poprvé setkali se zástupci této společnosti?
4. Z jakého důvodu jste se rozhodli pro obchod právě s touto společností? Co Vás přimělo se rozhodnout pro tuto firmu?
5. Jistě jste se za dobu používání technologie setkali s otázkou servisního případu.
  - Jak byste zhodnotili reakci servisní podpory, odezvu na problém nebo servisní zásah?
  - Jaký byl průběh konkrétního vybraného servisního případu, na který si vzpomenete z poslední doby?
6. S kolika servisními případy se během roku setkáváte?
7. Byli jste spokojeni s přímou osobní komunikací se zástupci firmy při řešení servisního problému?
  - Co bylo důvodem spokojenosti či nespokojenosti?

- Vyřešil se tento problém podle Vás na první pokus?
8. Jakými prostředky převážně komunikujete s touto společností?
  9. Vyhovuje Vám dosavadní způsob komunikace s touto společností?
  10. Co považujete za dobré v komunikaci s touto firmou?
  11. Co Vám chybí v komunikaci s touto firmou, zlepšili byste něco? Upřednostňovali byste nějaké nové komunikační prostředky nebo kanály?
  12. Kde převážně vyhledáváte informace o dodavatelích technologií? (např. veletrhy, internetové katalogy, rady a zkušenosti ostatních apod.)
  13. Doporučili byste nezávisle tuto společnost jinému zákazníkovi? Z jakého důvodu ano a z jakého nikoliv?
  14. Pokud byste v krátké době znovu investovali do technologie z výrobního programu společnosti XY, na jaké pozici z žebříčku 1 až 5 by se tato společnost umístila? (1 nejlepší, 5 nejhorší) Vybrali byste si znovu společnost XY?

## **PŘÍLOHA P III: FORMÁT ROZHOVORU SE ZÁKAZNÍKY (EN)**

Dear Madam, Dear Sir,

I am a student of the 3rd class at the Thomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics and within my bachelor thesis I work on an interview with the key customers of Soma company.

We turn to you with request to answer following questions which focus on a research concerning attitudes to the marketing communication of this company.

This questionnaire is purely for academic purpose and it will entirely respect your rights to anonymity. The results will be completed the most secretly. Please, answer these questions with as honestly as possible.

Thank you very much for your complaisance and time.

1. Do you remember how (where) have you got to know about Soma Engineering company for the first time?
2. What have interested you the most at this company? If you have met the company for the first time on exhibiton or trade show, do you remember what did you find interesting on the presentation of this company?
3. What technology from the production schedule of the Soma company were you looking for when you met the representative of this company for the first time?
4. What was your reason for decision for bussines just with this company? What persuaded you to decide for this company?
5. You have certainly met the service event while using the technology.
  - How would you assess the reaction of service support, problem response or service intervention?
  - What was the course of a concrete service event like, which you remember from the last time?
6. How many service events do you usually meet during the year?

7. Have you been satisfied with the direct communication with representatives of Soma company during the solving of service event?
  - What was the reason for your satisfaction or dissatisfaction?
  - In your opinion, was this problem solved at the first attempt?
8. Which facility do you utilize the most for communication with this company?
9. Are you satisfied with the existing way of communication with this company?
10. What have you missed in communication with this company? Would you improve something? Would you prefer some new communication ways or channels?
11. Where do you mainly look up information about suppliers of technologies? (for instance trade shows, internet catalogues, pieces of advice and experience of others etc.)
12. Would you recommend independently this company to another customer?
13. If you invested in a short time to the technology from production schedule of Soma company again, in which position of the scale from 1 to 5 would be placed this company? (1 is the best, 5 the worst) Would you choose Soma company again?

## **PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ROZHOVORŮ SE ZÁKAZNÍKY**

### **Zákazník z Izraele**

1. Ano, vzpomínám si na moment, kdy jsem poprvé slyšel o firmě XY. Bylo to od mého známého, který často navštěvuje výstavy, veletrhy a konference v Evropě. Udivilo mne, že mi nedoporučil nějakou německou nebo francouzskou firmu, ale firmu z Čech. Ale protože sám osobně jezdím v autě značky Škoda a jsem s ním moc spokojený, rozhodl jsem, že dám této české firmě příležitost i na obchodní úrovni.

2. Na základě doporučení jsem si s firmou dal schůzku na výstavě ICE 2009 oborově zaměřené pro malé a střední stroje, kde se mi po celou dobu návštěvy věnoval marketingový ředitel. Byl jsem překvapen jeho technologickými znalostmi a plně si získal moji důvěru. Prezentace dvou malých strojů na mě velice kladně zapůsobila tak, že jsme se hned domluvili na otestování jedno z nich v sídle výrobce s naším problematickým materiálem. Celá firma působila velice profesionálně tak, jako by byla největším výrobcem těchto strojů v Evropě. Kvalita a spolehlivost zářila z těch strojů na první pohled.

3. Protože jsme hledali pro náš rozšířený provoz technologii malého stroje, neváhal jsem se vypravit do Německa na výstavu ICE a následně do Čech.

4. Rozhodl jsem se koupit od této české firmy proto, že česká kvalita a otevřený přístup je mi blízký. Testování malého stroje dopadlo na výbornou, a v porovnání ceny, kvality a poskytovaného servisu mi jasně vyšel nejlepší poměr těchto tří proměnných.

5. Technologie malého stroje je živý proces, stejně jako u jiných strojů, např. automobilů. Taky s nimi musíte do servisu. Ale zatím byly všechny reakce ze strany firmy na profesionální úrovni a velice rychlé a korektní. Posledním problémem, který jsme nedávno řešili, byla otázka nekvalitního navíjecího tahu při zpracování našeho obvyklého materiálu. Jelikož ale to byl materiál, který jsme do té doby zpracovávali mnohokrát, věděli jsme, že po vyřešení technického problému bude stroj dále kvalitně pracovat.

6. V průměru se setkáváme s 1 až 2 vážnějšími problémy do měsíce. Ale budu se opakovat, každý stroj se chová jako živý organismus a problémy přicházejí a odcházejí. Důležité je, aby netrvaly dlouho a stroj mohl dál pracovat a vydělávat.

7. Při řešení servisního případu máme přiděleného jednoho člověka, který nám pomáhá řešit naše starosti a zná i historii našeho stroje. Můžeme se na něj kdykoli obrátit. Spokoj-

ni jsme vždy, když dostaneme rychlou odpověď a podaří se nám závadu odstranit. Pokud je to vážné a nedokážeme to sami, pak vyžadujeme příjezd technika v co nejkratším možném termínu, což se ne vždy daří. Obecně se dá říct, že pokud se problém nepodaří vyřešit vzdálenou komunikací a je potřeba poslat technika, pak se problém vždy vyřeší napoprvé.

8. Nejčastěji zasíláme závadu s fotografiemi e-mailem a telefonicky si potvrdíme obdržení našeho požadavku a urgenci na vyřešení.

9. Tento způsob komunikace nám vyhovuje, jsme s českou firmou v přímém spojení.

10. Výhodou je jedna kontaktní osoba, rychlá odezva a technologická odbornost personálu. Nevýhodou vidím vzdálenost a dobu, která je potřeba, aby někdo přiletěl do Izraele.

11. Pokud by existovalo nějaké online připojení pomocí videokamery, potom bychom toho velmi využili. Znamenalo by to, že se odpovědný technik dívá „očima“ našeho operátora a pomůže mu najít závadu, aniž by musel vycestovat.

12. Novinky si zjišťuji na internetu a v odborných časopisech, které naše firma odebírá. A pak hlavně na oborově zaměřených výstavách v Evropě a USA. Nicméně pokud mi někdo může poskytnout osobní doporučení, jsem radši.

13. Ano, směle bych doporučil tuto firmu i dalším zákazníkům, kteří hledají spolehlivé moderní stroje, dobrou servisní podporu a osobní přístup.

14. Pokud bychom se rozhodovali pro malý stroj, byla by pro mě firma XY na prvním místě. Pokud bychom hledali stroj střední nebo velký, potom by museli následovat testy. Ale byla by na prvním až druhém místě.

### **Zákazník z Chorvatska**

1. Poprvé jsem se o firmě XY dozvěděl na výstavě v Bruselu. Protože to je výstava zaměřená na etikety, překvapila mě účast této firmy zde.

2. Na první pohled jsem ale identifikoval dva malé stroje, které nyní sháníme pro doplnění našeho výrobního strojního parku. Stroje vypadaly na vysoké konstrukční úrovni a příložené vzorky nevykazovaly sebemenší nedokonalosti.

3. Návštěvu výstavy jsme zaměřili na výběr tiskové technologie, ale když jsme viděli i další možnosti pro úspěšnou služební cestu, nezaváhali jsme.

4. Stále jsme v procesu rozhodování, ale firma XY je na prvních místech. Věřím, že po úspěšných testech se domluvíme.
5. Zatím nemohu soudit, ale věřím, že servisní podpora bude na nejvyšší úrovni, jak slibují, a že se vyskytne minimum servisních případů.
6. Doufám, že nebude potřeba řešit žádné výrobní problémy stroje, pouze technologické otázky.
7. S přímou komunikací se zástupci firmy na výstavním stánku jsme byli velice spokojeni, byli pohostinný, vstřícní. Jejich technologické znalosti nám naznačují, že jsou odborníci v oboru.
8. S jinými firmami, od kterých máme v současnosti nějaké technologie, komunikujeme výhradně přes e-mail, a očekáváme to i případně od firmy XY. Takto se dá dohledat historie jakéhokoli problému a také určit reakční doba potřebná k odpovědi a vyřešení problému.
9. Dosavadní komunikace na výstavě a po telefonu byla na vysoké úrovni, nelze nic vytknout.
10. Dobré shledávám osobní přístup odpovědných lidí a navázání osobního vztahu v obchodní rovině.
11. Zatím nemohu soudit, budeme vyžadovat rychlost odpovědi a technickou přesnost podpory.
12. Nejlepším zdrojem novinek jsou pro nás výstavy a konference. V našem okolí je to nejčastěji výstava Grafima, která má ale pouze regionální působnost. Do Belgie, Německa nebo Itálie to není daleko a získáme zde důležité informace i nové partnery.
13. Nyní je ještě příliš brzy odpovědět na tuto otázku, čas ukáže, zda firma dostane svým závazkům a získá si naši maximální důvěru pro doporučení.
14. Nyní stojím před investicí do malého stroje a firma XY je na předním místě. Věřím, že naši několikaměsíční snahu dovedeme do úspěšného konce pro obě strany.



## **Zákazník z Polska**

1. Ačkoli je polský trh malý a česká firma vzdálená od našeho města jen tři hodiny autem, poprvé jsem se dozvěděl o firmě XY v časopisech Coating & Converting, který odebíráme. Firma XY zvala své zákazníky k návštěvě stánku na výstavě Taropak 2005, který se konal v Poznani. Tam jsem se poprvé setkal s lidmi z firmy XY a jejich obchodním zástupce pro polský trh. Veletrh byl zaměřen na stroje a technologie zpracovávající flexibilní obalové materiály.

2. Společnost nabízela malý stroj shodující se s tím, co jsme hledali. Navíc bylo vidět, že všichni lidé z této společnosti jsou v daném oboru opravdu znalí. Stroj byl skutečně designově na výši, ale samozřejmě to není to nejdůležitější na stroji za desítky až stovky tisíc EUR.

3. Hledali jsme malý stroj, a jak jsme se později domluvili, firma XY nám byla schopna doložit několik referenčních zákazníků s tímto malým strojem v Polsku. To nás ujistilo, že je nás více, kteří se v případě problémů můžeme obrátit na blízkou firmu i jejich obchodního zástupce.

4. Provedli jsme podrobné srovnání s konkurenčními výrobci i s naším domácím výrobcem. Stroj firmy XY měl všechny požadované parametry a navíc byl pro nás cenově přijatelný vzhledem ke kvalitě. Náš domácí výrobce nám do posledního okamžiku nabízel nižší cenu, ale ve finále nám nemohl nabídnout to, co mohla firma XY - možnost požádat o vrácení DPH pro tuzemské firmy, které investovali do zahraniční technologie.

5. Stroj provozujeme od roku 2006, kdy nám byl předán k užívání. Obecně se dá říct, že pokud je to možné, chyba je opravena pomocí vzdáleného připojení přes modem. V případě potřeby nám firma zaslala technika, který tu byl za tři hodiny autem i s náhradním dílem. Na počátku jsme měli problémy s nekvalitními frikčními kroužky. Po jejich kompletní výměně problém zmizel. V poslední době řešíme závadu na pneumatickém rozvodu. Někde uchází vzduch, což ovlivňuje mnoho částí stroje. Kvůli tomu jsou některé navinuté role povolené, jiné přepnuté.

6. Dva až tři servisní případy za rok.

7. Ač firma má obchodního zástupce na trhu, stroj jsme si koupili přímo bez jeho asistence. Problém jsme tedy řešili přímo se servisním oddělením. Problémy nejsou u těchto malých strojů veskrze vážné a dají se vyřešit poměrně rychle.

8. Nejčastěji telefonicky či e-mailem.
9. Ano, vyhovuje, je to rychlé, osobní a vím, že někdo můj problém řeší.
10. Velice nás těší, že firma XY má ve svém call centru i lidi, kteří plynule mluví polsky a identifikace jakéhokoli problému je tedy stoprocentní.
11. Nad novými komunikačními prostředky jsme neuvažovali, současný stav je dostatečně rychlý a kvalitní.
12. Hlavním zdrojem informací o dodavatelích a partnerech jsou pro nás především veletrhy, časopisy, internet, odborné konference a různá školení, kde se seznámíte s novými lidmi a novými informacemi.
13. Jelikož firma XY patří mezi naše kvalitnější dodavatele, tak mohu říci, že bych je doporučoval ostatním zpracovatelům flexibilních materiálů. Výrobky firmy XY odpovídají našim kvalitativním požadavkům.
14. Pokud jde o malý stroj, který využíváme, tak jsme vcelku spokojeni a na škále spokojenosti bych ohodnotil číslem 1. Pokud bychom v nejbližší době poptávali opět malý stroj, důvěřovali bychom opět firmě XY.

### **Zákazník z JAR**

1. Poprvé o značce XY slyšel ode mě, obchodního zástupce firmy pro trh v JAR. Jsme dlouholetí známí, koupil ode mne mnoho jiných technologií, a když se přede mnou zmínil, že uvažuje o technologii velkého stroje, mohl jsem mu ve vší kráse prezentovat výrobní program firmy XY i s velkými stroji.
2. Nejvíce byl překvapen, že se tato neznámá česká firma spojila s největším dodavatel ofsetových strojů na světě a nechává se mnou zastupovat v JAR.
3. Začali jsme spolu řešit, jak by vypadala kompletní dodávka na klíč technologie velkého stroje, včetně dopravy z Čech do JAR. Protože ze mě cítil jistotu obchodního i servisního partnera, bylo to o to snazší.
4. Protože ode mne koupil mnoho jiných strojů v rádech milionů EUR, byl si mou kvalitou jist. Jediná otázka zůstala, zda věří i české kvalitě firmy XY, o které předtím nikdy nesly-

šel. A po třech testech v průběhu 6 měsíců se nám společně s lidmi z firmy XY podařilo ho přesvědčit o vysoké kvalitě a přidané hodnotě strojů značky XY.

5. Zatím jsou na začátku zavádění výroby a otázek je mnoho. Těžko říct, jestli to jsou problémy na jejich straně – jako nováčka v oboru využívající technologii velkého stroje, nebo jestli to jsou výrobní nedokonalosti stroje od firmy XY, protože tu jsou i prototypová řešení udělaná na míru.

6. Nicméně se setkávají se servisními případy několikrát do týdne. Ale zatím to přikládají začátku operace se strojem.

7. Obraceli se na mne a moje lidi servisní podpory, ale i pro nás je to nová technologie, kterou se musíme naučit pro poskytování maximální podpory. Protože jsme nenašli způsob, jak přímo asistovat, obrátili jsme se na firmu XY, která poskytla dva týdny dodatečného zaškolení obsluhy zákazníka i mých lidí. Společně jsme problém během školení odstranili a tím i rozptýlili jejich myšlenky nespokojenosti.

8. Z důvodu i časového posunu, spoléhají na e-mailový kontakt s firmou XY, a spolu si zatelefonujeme pro potvrzení jejich urgencye.

9. Takto je to myslím optimálně nastavené. Já musím také hrát o své dobré postavení před zákazníkem, proto i pro mne hraje rychlá servisní reakce důležitou roli.

10. Předností je naše firma jako lokální poskytovatel podpory, s nyní i zaškolenými techniky. Dále znalost prostředí, zákaznické firmy a osobní znalost s majitelem.

11. To, co chybí pro maximální servisní podporu je sklad náhradních dílů tady u nás v JAR. O každý díl musí zákazník žádat až z Čech. To je velice zdlouhavé i se všemi celními papíry a vyřízením.

12. Důležité informace a novinky jsou v časopisu Printing & Packing vydávaném v JAR. A dále na konferencích a výstavách – lokálních i světových.

13. Myslím, že by zákazník doporučil tomu, kdo se rozhoduje o novém stroji, aby zvážil vzdálenost pro komunikaci a posílání čehokoli. On by asi příště zvolil lokálního dodavatele.

14. Z tohoto důvodu by zákazník ohodnotil firmu XY číslem 3 nebo spíše 4, pro její geografickou polohu, která ale hraje důležitou roli pro rychlou reakci na servisní podporu. Obávám se, že pokud se něco nezlepší, další stroje bude těžké prodat.