

/

# **Analýza zákazníků a marketingové komunikace firmy FRUNĚK INOX s.r.o.**

Alena Miškaříková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena MIŠKAŘÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100573**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza zákazníků a marketingové komunikace  
firmy FRUNĚK INOX s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se daného tématu

II. Praktická část

- Popište podnik, jeho aktivity a konkurenci
- Proveďte analýzu zákazníků
- Zhodnoťte dosavadní marketingové komunikační aktivity firmy a navrhněte případné změny

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] FREY, Petr, 2005. Marketingová komunikace - nové trendy a jejich využití. 1.vyd. Praha : Management Press. 124 s. ISBN 80-7261-129-1.
- [2] JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2001. Marketing služeb. 1.vyd. Praha : Grada Publishing. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [3] PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. 1.vyd. Praha : Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [4] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [5] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně, 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [6] VOSOBA, Pavel, 2004. Dokonalé služby: co chtějí zákazníci. 1. vyd. Praha: Grada. 164 s. ISBN 8024708477.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Milička**

Externí

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
Zast. děkanka



  
Ing. Růžena Vorlová  
Zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou 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 mohou užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

18.4.2013

*Štěpánka Kovaříková*

<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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na zpracování analýzy zákazníků a marketingové komunikace firmy Fruněk Inox s.r.o. Je složena ze dvou částí. Teoretická část je zaměřena především na služby, marketingový komunikační mix a komunikační plán. Obsahem praktické části jsou základní údaje o firmě, analýza zákazníků na základě vyhodnocení obratu, rozbor dosavadních marketingových komunikačních aktivit a návrhy změn. Cílem této práce je tedy provést analýzu cílových zákazníků vzhledem k obrátům a navrhnout ideální skladbu marketingových komunikačních aktivit.

**Klíčová slova:** komunikační mix, komunikační plán, služby, analýza zákazníků

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on customer analysis and evaluation of different kinds of marketing communication used by Fruněk Inox Company. It is divided into two parts. Theoretical part is especially focused in services, marketing communication mix and marketing communication plan. The practical part includes the description of company, customer analysis a breakdown of marketing communication activities and proposals for changes. The main aim of this thesis is make customer analysis and suggest ideal composition of marketing communication activities.

**Keywords:** marketing communication mix, marketing communication plan, services, customer analysis

## Poděkování

Poděkování patří především majitelům firmy Fruněk Inox s.r.o. za umožnění přístupu k veškerým potřebným datům a skutečnostem plynoucím z fungování společnosti, na jejichž základě jsem mohla vypracovat tuto bakalářskou práci. Nemohu opomenout ani slečnu konzultantku Mgr. Kateřinu Korčákovou a pana Ing. Pavla Miličku, kteří mi poskytli odborné rady nezbytné k vypracování této bakalářské práce.

## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SLUŽBY</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB</b> .....	<b>12</b>
<b>2 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 PRODUKT (SLUŽBA) .....	16
2.2.2 CENA .....	16
2.2.3 PROPAGACE .....	18
2.2.4 DISTRIBUCE .....	19
2.2.5 LIDÉ .....	19
2.2.6 PROCESY .....	20
2.2.7 MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ .....	20
<b>2.3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 REKLAMA .....	22
2.4.2 PODPORA PRODEJE.....	25
2.4.3 PUBLIC RELATIONS (PR).....	26
2.4.4 DIRECT MARKETING .....	28
2.4.5 OSOBNÍ PRODEJ .....	29
<b>3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 SEGMENTACE</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 TARGETING</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 POSITIONING</b> .....	<b>32</b>
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRUNĚK INOX S.R.O.</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 PROFIL FIRMY</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 HISTORIE A SOUČASNOST</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 KONKURENCE</b> .....	<b>37</b>
<b>5 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2 OBRATOVOST A LOAJALITA</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>50</b>
<b>6 KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY FIRMY FRUNĚK INOX S.R.O.</b> .....	<b>53</b>
<b>6.1 ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍCH KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT A NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>53</b>
6.1.1 DIRECT MARKETING .....	53
6.1.2 PODPORA PRODEJE.....	55



6.1.3	PUBLIC RELATIONS .....	56
6.1.4	OSOBNÍ PRODEJ .....	57
6.1.5	REKLAMA .....	58
6.1.6	INTERNETOVÁ KOMUNIKACE .....	59
<b>6.2</b>	<b>NÁVRHY NA ZMĚNY V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Komunikace je součástí každodenního života člověka a stejně tak je to i v případě života podnikatele. Vedení každé firmy musí denně komunikovat, ať už s dodavateli, zaměstnanci, bankami či především se zákazníky. Marketingová komunikace je proto nedílnou součástí každého podnikatelského záměru, kdy musí být stanoveny nejvhodnější formy a způsoby komunikace.

Otázka marketingové komunikace je rozebírána i v rámci této bakalářské práce. Jedná se o zhodnocení komunikačních aktivit a analýzy zákazníků firmy Fruněk Inox s.r.o., působící v oblasti služeb. Ze stejného důvodu je i v rámci této práce marketingová komunikace soustředěna na sektor poskytující služby.

Služby, marketingový mix služeb, komunikační plán a komunikační mix a analýza zákazníků jsou hlavními body teoretické části. Každý tento bod je zde blíže charakterizován tak, aby bylo možné teoretické poznatky uplatnit v navazující praktické části a aby byly rovněž dále využitelné pro firmu Fruněk Inox.

Praktická část, jak již bylo zmíněno, je vypracována na základě poznatků a informací plynoucích z působení ve firmě Fruněk Inox, která poskytla přístup ke všem informacím, aby bylo možné provést vyhodnocení všech zakázek za uplynulý rok 2012, na jejímž základě byla vypracována analýza zákazníků a zpětně také vyhodnocení roku 2011 pro možnost srovnání. Analýza zákazníků je provedena vyhodnocením obrátů dvou hlavních skupin zákazníků firmy.

V rámci zhodnocení komunikačních aktivit jsem zvažovala ideální varianty využití komunikačních nástrojů vhodných pro obor firmy a zároveň jejich dostupnost z hlediska nákladů. Každá část marketingového komunikačního mixu je rozebrána samostatně a jsou navrženy ideální nástroje dané oblasti.

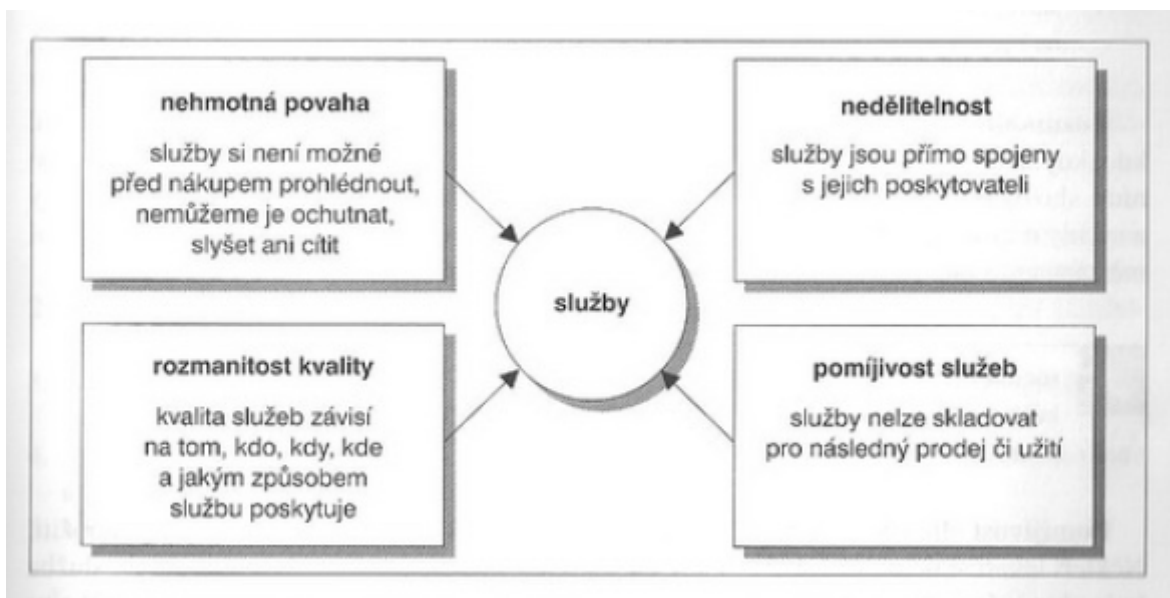
# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SLUŽBY

Služba může být charakterizována jako činnost, kdy prodávající nabízí kupujícímu produkt nehmotné povahy, který může, ale nemusí být spojen s fyzickým výrobkem. Při této směně nedochází ke změně vlastnictví. Služby se z hlediska zařazení v oblasti celkového hospodářství řadí do terciálního sektoru. Mohou být nezbytné jako např. prádelny, restaurace a hotely či opravny aut, usnadňující a zefektivňující práci, např. finance, média, doprava a v neposlední řadě mohou být služby, které zdokonalují a určitým způsobem mění příjemce, např. zdravotnictví, vzdělání, rekreace (Vorlová, 2012, přednášky VOŠE Zlín).

## 1.1 Vlastnosti služeb

Mezi charakteristické vlastnosti, kterými se odlišují od výrobků, patří jevy jako nehmataelnost, nedělitelnost, nestálost a neskladovatelnost. Jako nejcharakterističtější z nich lze považovat nehmotnost.



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 421

Obrázek 1 Vlastnosti služeb

### Nehmotnost

Služby jsou abstraktní, v převážné většině nemají chuť, tvar či obal, nelze je fyzicky zhodnotit. Zákazník si ji před koupí nemůže prohlédnout, a proto mu při prodeji zůstávají některé vlastnosti služby skryty. Prvky jako např. spolehlivost, osobní přístup, kvalita aj., lze ověřit až při nákupu či spotřebě služby, což přináší velkou míru nejistoty.

„Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející dané služby.“ (Janečková, Vašítková, 2001, s. 14)

### **Nedělitelnost**

Nedělitelnost služeb spočívá v tom, že výroba a spotřeba probíhají současně, tedy že poskytování služby a její přijímání probíhají v témže okamžiku. Na rozdíl od zboží, kdy tyto dva procesy lze oddělit. Dalším charakteristickým prvkem nedělitelnosti služby je, že poskytování a přijímání probíhají za přítomnosti zákazníka. Tato vlastnost se projevuje u různých služeb v odlišné míře. Např., pokud si zákazník chce koupit auto, jedná se o nákup zboží, není potřeba jeho přítomnosti v tovární hale. Jede-li však zákazník s autem do servisu, je jeho přítomnost do značné míry nutná. Musí auto k mechanikovi zavézt, po celou dobu opravy mu však asistovat nemusí, ale samozřejmě, je-li to jeho přání, může.

### **Heterogenita**

Služby nejsou standardní. V poskytování služeb hraje velkou roli lidský faktor a chování lidí nelze nikdy s určitostí předvídat. Záleží tedy na tom, kdo, kdy a kde službu poskytuje. Je obtížné zaručit kvalitu. Může se také stát, že i v rámci jedné společnosti se poskytnutí téže služby drobně liší

S heterogenitou služby se můžeme setkat například v restauraci. Objednáte-li si totéž jídlo v jedné restauraci, nemusí být vždy naprosto stejné. Drobné odlišnosti mohou vzniknout, pokud jídlo nevařil vždy stejný kuchař.

### **Zničitelnost**

Služby nelze skladovat, předvyrobit ani skladovat. Proto se musí poskytovatel zaměřit zejména na kolísavost poptávky. V období velkého zájmu si například zajistit výpomoc, aby byl schopen zajistit kvalitní službu všem zákazníkům, naopak v době poklesu např. z důvodu sezónnosti nabídnout slevy.

Jak uvádí Janečková a Vašítková (2001, s. 17), sedadlo v divadle nebo místo na zájezdu nelze skladovat či prodat později. Pokud nejsou využity v patřičném čase, jsou služby ztraceny. Nevyvrací to však možnost službu reklamovat. Je to obtížnější než u reklamace výrobku, ale lze službu nahradit poskytnutím jiné, nabídnutím slevy či úplným vrácením peněz.

**Nemožnost vlastnictví**

Při nákupu zboží si zákazník kupuje i právo dané zboží vlastnit. Nehmotnost služeb je příčinou, že při směně služby k změně vlastnického práva na zákazníka nepřechází, „zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby, například čas soukromého lékaře spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení, nebo právo použít veřejný dopravní prostředek, případně zaparkovat na určeném místě.“ (Janečková, Vašítková, 2001, s. 18)

## 2 MARKETING SLUŽEB

### 2.1 Historický vývoj

Jak uvádí Vašítková (2008, s. 12-13), služby byly v minulosti z hlediska národního hospodářství silně podceňovány. Například zástupci fyziokratické školy datující se do 18. století, považovali za jedinou produktivní činnost zemědělství.

Odpůrcem fyziokratů byl Adam Smith (18. Století), který považoval služby za neplodné a neproduktivní, z důvodu jejich spotřeby v okamžiku produkce. Smith se utvrzoval v tom, že výroba výrobků je rovnocenně důležitou činností jako zemědělství. Z uvedeného vyplývá, že rozlišoval dva druhy práce, produktivní a neproduktivní.

Prvním představitelem, který v historii hodnotil služby, jako produktivní činnost byl Jean Baptiste Say (počátek 19. Století), který považoval činnosti přinášející spotřebiteli uspokojení jako produktivní. Domníval se, že z tohoto důvodu by mělo být pohlíženo na zemědělství, výrobu a obchod, jako na rovnocenné oblasti lidské činnosti.

Mezi další kritiky služeb se řadil i Karel Marx, jehož myšlenky dělení sektorů na produktivní a neproduktivní daly základy pro centrálně plánovanou ekonomiku. To špatné pojetí významu služeb pak zapříčinilo zaostávání zemí s centrálně plánovanou ekonomikou o desítky let, oproti západním ekonomikám.

Zvrat v pohledu na důležitost služeb přinesly až myšlenky Alfreda Marshalla, tvůrce moderní ekonomie, jehož teorie učinila spotřebitele středobodem ekonomického dění. Marshall počátkem 20. století uvedl, že všechny činnosti produkují služby, jejichž prostřednictvím se uspokojují potřeby.

Payne (1996, s. 36) uvádí, že teprve v 80. letech se marketing začal uplatňovat i v sektoru služeb. Přístup k marketingu služeb se liší, podnik od podniku. Mnohé podniky například důležitost marketingu připouštějí, avšak žádné kroky v této oblasti nepodnikají.

### 2.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je soubor nástrojů sloužících k uspokojení potřeb zákazníků, jehož cílem je také dosažení zisku. Mezi tyto nástroje se řadí produkt (**p**roduct), cena (**p**rice), propagace (**p**romotion) a distribuce (**p**lacement). Tento základní marketingový mix 4P je v případě služeb rozšířen o další proměnné. Ke stávajícím produkt, cena, propagace a distribuce jsou

přidány procesy (**p**rocesses), lidé (**p**eople) a materiální vybavení (**p**hysicel evidence). Ne všechny služby musí mít nutně marketingový mix služeb 7P.

Definice marketingového mixu podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) je následující: „Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

### 2.2.1 Produkt (služba)

Jak již bylo zmíněno, u služeb se nekupuje konkrétní výrobek, ale konkrétní užitek. Jako produkt je považováno vše, co je spotřebiteli poskytnuto pro uspokojení jeho potřeb. Jak uvádí Payne (1996, s. 131) služba může obsahovat několik úrovní:

- základní
- očekávaná
- rozšířená
- potenciální

Základní úroveň představuje obecný užitek. V další úrovni je zahrnut, jak produkt základní, tak další atributy, které zákazník očekává. Rozšířená úroveň představuje „něco“ navíc, čím se nabídka odlišuje od konkurence. Poslední úroveň dodává službě další vlastnosti, které přináší spotřebiteli užitek navíc. Jedná se o veškeré změny a vylepšení poskytované služby.

### 2.2.2 Cena

Cena služeb se stanovuje především na základě definice cílů. Tyto cíle nesmí být v rozporu s celkovou marketingovou strategií firmy. Podle Payna (1996, s. 144) se jedná o následující základní strategie cenové politiky:

1. Přežití
2. Maximalizace zisku
3. Maximalizace prodeje
4. Prestiž
5. Návratnost investic



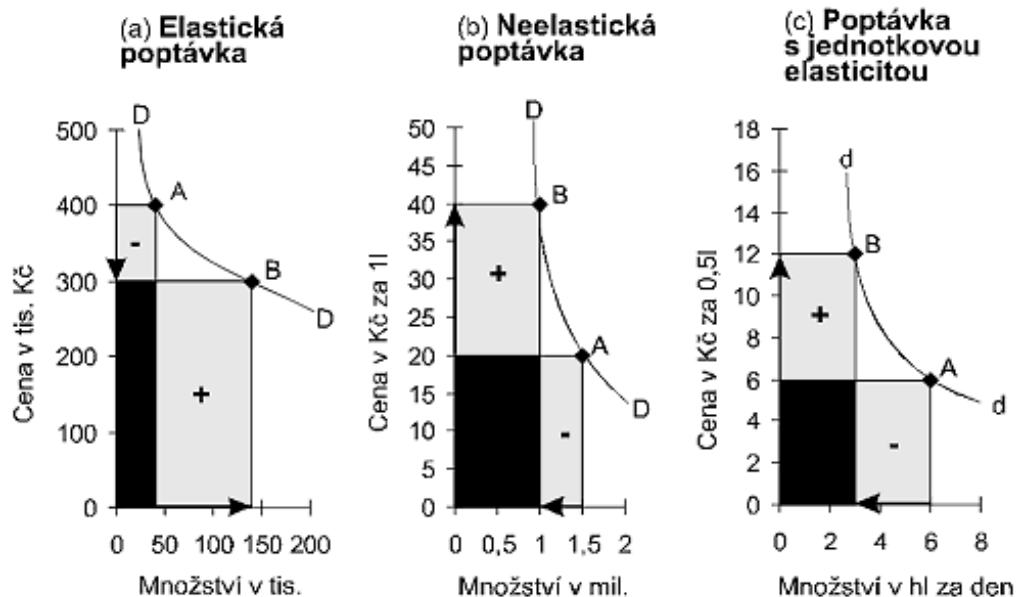
Při tvorbě ceny je třeba brát na zřetel mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří náklady, poptávka a konkurence.

### Náklady

Poskytovatelé služeb musí znát strukturu nákladů. Především je potřeba rozčlenit je na dvě základní skupiny náklady fixní a náklady variabilní. Náklady fixní jsou takové, které firmám narůstají, i když neposkytují žádné služby. Jedná se o nájemné, odpisy, energie, platy zaměstnanců v administrativě či úroky. Mezi variabilní náklady řadíme takové, které se mění v závislosti na množství poskytovaných služeb, např. spotřeba materiálu, úkolové mzdy zaměstnanců atd. Celkové náklady jsou tedy souhrnem všech fixních a variabilních nákladů. Poskytovatelé služeb by měli mít přehled o vývoji nákladů a jejich závislosti na objemu poskytnutých služeb.

### Poptávka

Každý poskytovatel služby by měl znát závislosti mezi změnou ceny a poptávkou. Poměr mezi změnou poptávaného množství a změnou ceny vyjádřeného v procentech se nazývá cenová elasticita. Poptávka může být elastická, neelastická nebo s jednotkovou elasticitou.



Zdroj: eAmos, 2003, [online]

Obrázek 2 Znárodnění cenové elasticity poptávky

## Konkurence

Při stanovování ceny se musí poskytovatelé služeb zaměřit hlavně také na cenu konkurence, ale především by se měli snažit pochopit jejich nákladovou strukturu, což podnikatelům usnadní odhad kapacity a struktury konkurenčních cen.

„Podnikatelé ve službách by se měli vždy snažit pochopit strukturu nákladů, cen a ziskovost konkurentů. Lze to dělat různými způsoby – například tržním výzkumem či nákupem konkurenčních výrobků. Tyto techniky by měly zahrnovat sledování poměru cena-kvalita u nabídky každého významného konkurenta. Síla konkurence, resp. Její ziskovost, nákladová pozice a tržní podíl v každém segmentu, pak mohou být promítnuty do cenových rozhodnutí podnikatele.“ (Payne, 1996, s. 147)

Po zhodnocení, výše uvedených faktů o tvorbě cen, následuje volba metody, na jejímž základě bude cena stanovena. Podnikatelé mohou zvažovat následující postupy při vytváření ceny:

1. stanovení ceny přírážkou,
2. dle míry návratnosti,
3. na základě konkurenčního srovnání,
4. dle vztahů vycházejících z dlouhodobé spolupráce,
5. dle vnímané hodnoty,
6. stanovení ztrátových cen při vstupu na nové trhy (krátkodobá volba).

### 2.2.3 Propagace

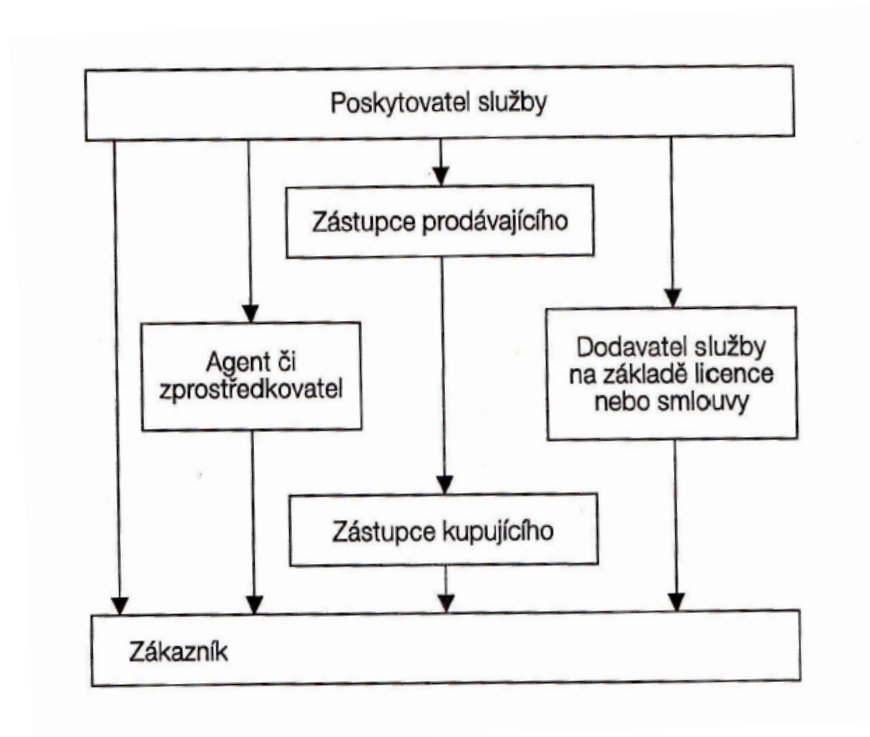
Propagace je základním komunikačním prostředkem služeb. Může být zaměřena na zákazníky, prostředníky či prodejní síly. Mezi hlavní nástroje propagace patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- přímý marketing,
- public relations,
- osobní prodej.

Bližší informace ke komunikačnímu mixu služeb jsou uvedeny v následující kapitole.

### 2.2.4 Distribuce

Distribuce ve službách představuje místo a způsob poskytování služeb. Vzhledem k velké různorodosti nelze stanovit obecně platné zásady pro volbu distribuce. Existuje několik možností, jak službu poskytovat, např. zákazník musí dojít k poskytovateli či naopak poskytovatel služeb se k zákazníkovi dostaví sám a v neposlední řadě existuje možnost poskytování služeb bez přímého kontaktu.



Zdroj: Payne, 1996, s. 153

Obrázek 3 Distribuční cesty podniků ve službách

### 2.2.5 Lidé

Lidský faktor je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu služeb, neboť jsou to právě lidé, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Proto je velmi důležité dbát na volbu vhodných pracovníků, jejich motivaci a přístup. Od přístupu zaměstnanců k zákazníkům se do značné míry odvíjí kvalita poskytovaných služeb. Poskytovatel by se měl zaměřit na pečlivý výběr a hlavně pak školení a odbornou kvalifikaci zaměstnanců. Vosoba (2004, s. 34), mimo jiné ve své knize uvádí, že podniky by neměly najímat zaměstnance

bez zájmu k nabízené službě s cílem pouze prodat, ale motivované osoby, které chtějí zákazníkům dobře poradit a posloužit jim.

„Jakmile se pro vaše pracovníky stane zákazník pouhým „platícím v řadě“, čekat problémy.“ (Vosoba, 2004, s. 52)

Samozřejmě ne pro každého pracovníka je nezbytně nutné, aby prošel školením pro jednání se zákazníky. Všichni zaměstnanci totiž v přímém kontaktu se zákazníky nejsou. Na základě toho, můžeme zaměstnance služeb dělit podle kontaktu se zákazníky do následujících skupin:

- kontaktní pracovníci,
- obsluhující pracovníci,
- koncepční pracovníci a
- podpůrní pracovníci.

Pomocí tohoto členění si může každý zaměstnavatel stanovit pravidla pro kontakt se zákazníky.

### **2.2.6 Procesy**

Do procesů patří veškerá činnost související s vytvářením a dodáváním služeb zákazníkovi. Podle Payne (1996, s. 173), zákazníci ve službách pohlíží na proces poskytování jako na její nedílnou součást. Z toho důvodu hraje řízení procesů důležitou roli v marketingu služeb. Důkaz o důležitosti procesů uvádí ve své knize Lidmila Janečková a Miroslava Vašítková (2000, s. 31). „Pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služeb dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen.“

### **2.2.7 Materiální vybavení**

Materiální vybavení patří rovněž k důležitým faktorům pro poskytování dobrých služeb. Jak uvádí Vosoba (2004, s. 35), lidská paměť funguje tak, že si nejvíce pamatuje začátek a konec, je to tudíž první dojem, který utkví zákazníkovi nejvíce v paměti. Poskytovatelé služeb by se proto měli touto myšlenkou zabývat a vytvořit takové prostředí, aby si zajistili, že zákazník nabude dobrého dojmu a získá pocit, že v daných prostorách mu budou po-

skytnuty ty nejlepší služby. Jsou to tedy vstupní haly či recepce, se kterými se zákazník nebo obchodní partner setkává jako první, ale rovněž jako poslední.

„Styl, v němž je zařízen interiér pracoviště, kanceláře, atmosféra, která tu vládne, navozuje náladu a také ovlivňuje chování zákazníka.“ (Janečková, Vašítková, 2001, s. 144)

### 2.3 Komunikační plán

Komunikační plán je součástí komunikačního procesu, jehož podstata je založena na vhodné volbě marketingového mixu. Stanovení cílů je vždy stěžejním bodem rozhodování. Jak uvádí Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40), komunikační cíle musí vycházet ze strategických marketingových cílů, musí upevňovat dobrou pověst firmy, musí být v souladu s charakterem cílové skupiny, na kterou je marketingová komunikace zaměřena a v neposlední řadě ovlivňuje stanovení cílů životnost produktu. Mezi tradiční cíle patří:

- poskytnutí informací,
- vytvoření a stimulace poptávky,
- odlišení, zdůraznění užitku a hodnoty produktu,
- stabilizace produktu,
- vybudování a upevňování pozice značky,
- posílení firemní značky.

K dosažení těchto cílů je třeba správné volby komunikačních prostředků. Při tvorbě komunikačního plánu je potřeba začít určením cílového trhu a motivů kupujících a následně odpovědět na pět hlavních otázek.

Jaké jsou cíle?

Kolik může firma investovat?

Jaká zpráva by měla být zákazníkům předána?

Jaká média by měla být zvolena?

Jaké by mělo být hodnocení výsledků?

Při tvorbě komunikačního plánu je třeba zvážit veškeré části komunikačního mixu a vhodné pro daný produkt zahrnout. Mezi základní body komunikačního plánu patří následující:

1. Analýza situace a marketingové cíle.

2. Určení cílových skupin.
3. Stanovení komunikačních cílů.
4. Volba vhodných nástrojů, techniky, kanálů a médií.
5. Vytvoření rozpočtu a časového harmonogramu.
6. Měření výsledků.

## 2.4 Marketingový komunikační mix

„Marketingovou komunikaci lze definovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích (potenciálních) zákazníků.“ (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 51)

Ve velké řadě případů dochází k záměně významu marketingové komunikace a propagace. Pojem propagace zahrnuje přesvědčování a ovlivňování nákupního chování zákazníka, představuje jen jednu část marketingového mixu, kdežto marketingová komunikace je daleko rozsáhlejší, zahrnuje totiž veškeré marketingové komunikační činnosti.

K dosažení cílů v oblasti marketingové komunikace je využíváno celé řady nástrojů. Mezi ty hlavní patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing. Ideálně komunikační mix zahrnuje kombinace všech těchto prostředků využívajících ke komunikaci nejen se zákazníky, ale rovněž se širokou veřejností či zaměstnanci. Jakou kombinaci komunikačních prostředků si poskytovatel zvolí, závisí převážně od druhu nabízených služeb.

Jak uvádí ve své knize Janečková a Vašítková (2001, s. 132), vysoká míra nehmotnosti služeb a velké rozdíly mezi podniky, které poskytují obdobné služby, jsou příčinou, že nároky na volbu vhodných komunikačních nástrojů jsou u služeb mnohem vyšší než u výrobků.

### 2.4.1 Reklama

Reklama je placenou formou neosobní komunikace. Může být zadávána v tištěných médiích, jako jsou noviny a časopisy, v rozhlasu, televizi, venkovních médiích, internetu apod. Reklama je masovou formou komunikace což znamená, že oslovuje velký počet osob za účelem informování a ovlivnění jejich nákupního chování.

Mezi hlavní cíle reklamy dle Světlíka (2005, s. 190), „patří kromě zvýšení poptávky a vyvolání nové či opakované koupě tvorba silné značky, identifikace a odlišení produktu (značky) od podobných produktů nabízených na trhu, vytváření pozitivní image firmy nebo výrobku a budování tak preferencí a věrnosti, posílení finanční pozice podniku, zvýšení možnosti distribuce a snížení nákladů spojených s prodejem, ale i motivace vlastních pracovníků.“

Aby se naplnili reklamní cíle je potřeba vykonat nesčetné množství kroků k co největší úspěšnosti reklamy. Hlavním krokem je vytvoření ideální reklamní strategie, která zahrnuje rozhodnutí o volbě reklamního média, cílové skupině či formě sdělení. Podle Janečkové a Vašítkové (2001, s. 132, 133), je třeba brát v úvahu následující faktory při výběru reklamy:

- charakter média včetně jeho geografického dosahu,
- shodu vybraného segmentu zákazníků a segmentu zaměření média,
- frekvence působení, např. spotů, inzerátů apod.,
- zapojení více smyslů při vnímání reklamy,
- schopnost důvěryhodně oslovit cílový segment,
- srovnání nákladů s potenciálním užitekem daného média.

Reklamu můžeme dělit na dva základní druhy:

a) primární reklama

- nebo také druhová reklama je zaměřena na produkt bez ohledu na značku

b) selektivní reklama

- nebo také značková reklama se soustřeďuje na značku, má za cíl přimět kupujícího, aby dal přednost určité značce produktu.

Druhy médií a jejich možnosti:

I. televize

- veřejnoprávní, soukromá, kabelová, satelitní, regionální atd.
- mezi možnosti reklamy v televizi patří: reklamní spoty, sponzoring, tele-shopping, product placement

## II. rádio

- mezi druhy rádií patří rádia veřejnoprávní, soukromé či internetové
- možností využití reklamy v rádiu jsou např. reklamní spoty, sponzoring, soutěže, komerční rozhovory atd.

## III. tištěná média

- noviny – reklama v novinách se uskutečňuje formou inzerce, zadaný inzerát může obsahovat text, fotografii, zadavatel může volit mezi druhy a velikostmi písma, barevností atd.
- časopisy – můžeme je dělit dle frekvence jejich vydávání či charakteru zaměření, stejně jako u novin si zadavatel může volit nejrůznější specifika inzerátu, u časopisů si však, být jist, že bude reklama působit vizuálně lépe z důvodu lepší kvality papíru a možnosti větší barevnosti než u novin

## IV. internet

- mezi druhy internetové reklamy patří webová prezentace, bannery, vlastní web, umístění ve vyhledávačích atd.
- internet nabízí široké spektrum možností je třeba výběr zvážit dle charakteru nabízené služby

## V. venkovní média

- mezi venkovní média se řadí boardy, výlohy, city-light vitríny, plakáty, plošné TV obrazovky apod.

## VI. ostatní

- dalšími dosud nezmíněnými možnostmi reklamy jsou např. reklamy v kinech, polep automobilů či prostředků MHD, rozdávání letáků a mnoho dalších

V případě marketingu služeb, je využíváno reklamy zejména pro zviditelnění nabízených produktů, při výběru reklamního média se však zásady nijak neliší od výrobků.



### 2.4.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje je formou komunikace, která má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb konečným spotřebitelům či distribučnímu článku prostřednictvím dodatečných podnětů, které nabízenému produktu dodávají přidanou hodnotu v časově omezené době.“

(Světlík, 2005, s. 278)

Mezi nástroje podpory prodeje se řadí slevy, prémie, kupony, soutěže a mnoho dalších. V zásadě je možné rozdělit tyto nástroje do dvou skupin na cenové a ty ostatní, tedy necenové. V případě cenových nástrojů se jedná o veškeré druhy slev jako množstevní, sezónní, věrnostní a pak také ceny za více jednotek (3+1), cena za jednotku (vše za 39 Kč) atd. Do druhé, necenové skupiny pak může zařadit kupony, vzorky, katalogy, reklamní dárky atd.

Tento způsob komunikace je často využívanou a velmi oblíbenou formou, je to dáno zejména rychlým efektem, který dokáže vyvolat, možností měření zpětné vazby a hlavně také cenovou dostupností – je mnohem levnější než reklama. Drobnou nevýhodou podpory prodeje je, že působení vybraných stimulů je jen krátkodobé, neměla by se udržovat déle než 6 týdnů, po té totiž ztrácí svůj účinek a může to mít negativní vliv na image firmy.

Cíle podpory prodeje:

1. přimět kupujícího k nákupu (vzorky zdarma),
2. přimět kupujícího k návštěvě (slevy),
3. stimulovat opakované nákupy (věrnostní karty),
4. zvýšit účinnost distribuce (sběr kuponů),
5. odlišit společnost od ostatních firem,
6. zlepšit image firmy atd.

Podle Janečkové a Vašítkové (2001, s. 134), je podpora prodeje určitou kombinací reklamy a cenového opatření, které sděluje určitou informaci o službě a přitom nabízí zvýhodňující nákup. Vzhledem k tomu, že je zaměřena na široký okruh zákazníků, jejím úkolem je přesvědčit zákazníky, aby jejich zájem změnila v nákup. V případě služeb je nejčastěji využívanou formou podpory prodeje uplatňování cenových slev.

### 2.4.3 Public relations (PR)

Jedná se o formu komunikace, jejímž hlavním cílem není zvýšení prodeje nýbrž vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností, tedy zákazníky, akcionáři, sdělovacími prostředky, zaměstnanci, partnery atd. Mezi hlavní cíle public relations podle Světlíka (2005, s. 288), patří následující:

- budování povědomí organizace a jejich služeb,
- budování důvěryhodnosti,
- stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace,
- snižování nákladů na komunikaci,
- posilování komunikace a motivace zaměstnanců.

Obecně lze public relations rozdělit dle zaměření na cílové skupiny, jedná se o zaměření na interní a externí skupiny. PR aktivity může firma poskytovat prostřednictvím svého oddělení nebo využitím specializovaných agentur. Mezi aktivity této formy komunikace patří publicita, organizování akcí a interní komunikace.

#### **Publicita**

Jedná se o vytváření nových zpráv o osobách, produktech či službách organizace v médiích. Publicita může vzniknout i svévolně, jedná se o negativní efekt, například v případě, když je firma zapojena do znečišťování prostředí. V takové situaci musí firma zvolit vhodnou reakci. Velkou nevýhodou publicity je, že nelze kontrolovat ani nijakým způsobem výrazně regulovat.

#### **Organizování akcí**

Je součástí event, nebo - li zážitkového marketingu. Mezi nejčastější události patří organizování společenských akcí např. rautů, konferencí, soutěží a turnajů, dnů otevřených dveří atd. Účelem těchto aktivit je vytvořit příjemné prostředí pro navázání obchodní vztahů a budování spolupráce.

#### **Interní komunikace**

Každý podnikatel si musí uvědomit důležitost svých zaměstnanců, kterou jim musí dát patřičně najevo. Cílem interní komunikace není jen informovat zaměstnance, ale důležitou roli hraje i zpětná vazba. Světlík (2005, s. 290), řadí mezi významné cíle interní komunika-

ce, „posílení identifikace zaměstnanců s firmou, budování jejich loajality a spoluvytváření pozitivního vnitřního klimatu projevujícího se zdravou soutěživostí, motivací, pocitem spoluodpovědnosti za úspěch organizace.“

Hlavním cílem interní komunikace je tedy především informovat zaměstnance o cílech, úkolech, změnách či dosažených výsledcích, k čemuž firmy využívají nejrůznějších způsobů jako např. intranet, školení, interní tiskoviny, prezentace atd. Dále pak důležitou roli v interní komunikaci představuje správná motivace pracovníků, podporu jejich iniciativy a vytváření vhodného klimatu na pracovišti.

Při komunikaci mohou vzniknout nejrůznější překážky, a proto je podle Světlíka (2005, s. 293), třeba při efektivní komunikaci dodržovat následující zásady:

- Je třeba se především snažit o komunikaci slušnou, stručnou, jednoznačnou a jednoduchou.
- Komunikace musí být obousměrná, a proto se každý musí naučit naslouchat.
- Komunikovat s kolegy či podřízenými vždy akceptovatelným způsobem.
- V případě potřeby splnění určité požadavku nejprve zvážit, zda je splnitelný a v případě, že ano, učinit tak srozumitelnou formou.
- Předávat veškeré informace takovým způsobem, aby bylo daným osobám zřejmé, že jde i o jejich práva a problémy.
- Dělit informace, dle důležitosti a především zvažovat, které informace jsou a nejsou pro danou skupinu zaměstnanců důležité.
- Veškeré pracovní porady musí být pravidelné, bez řádného programu a organizace to nemá smysl.

### **Sponzoring**

V důsledku nedostatku financí v určitých nevýdělečných oblastech jako je především sport, kultura atd. je zapotřebí sponzoringu. Nejčastěji je sponzorským příspěvkem určitý finanční obnos, za který darující firma, očekává určité zviditelnění, podpora povědomí existence dané firmy, jejího loga či jména. Velmi často se neziskové organizace obracejí na potenciální sponzory a předkládají jim vypracovaný projekt. Tento projekt by měl zdůraznit především přínos pro sponzorskou firmu a také by měl obsahovat konkrétní komunikační plán v médiích.

## Lobování

Lobování lze charakterizovat jako formu přesvědčování pomocí informací a argumentů. Jedná se o prosazování zájmů především u orgánů státní a veřejné správy. Velmi často je tato činnost chápána jako nekalá či dokonce trestná činnost, je to však mylná představa neboť lobování je legální aktivitou.

### 2.4.4 Direct marketing

Direct nebo také přímý marketing je nejrychleji se rozvíjející formou komunikace. Kotler a Armstrong (2004, s. 704), říkají, že: „Direct marketing znamená navázání přímých vztahů s pečlivě vybranými zákazníky. Výhodou je možnost okamžité reakce ze strany zákazníka a budování dlouhodobých vztahů. Tato forma komunikace mezi firmou a zákazníkem se často realizuje interaktivně. S využitím databází pak firmy mohou připravit marketingovou nabídku přizpůsobenou přímo malým segmentům nebo individuálním zákazníkům.“

Pro využití přímého marketingu je tedy velmi důležité vybudování databáze informací o zákaznících a také její aktualizace. Hesková a Štarchoň (2009, s. 128), také uvádí, že optimálně využitý přímý marketing poskytuje potenciálním i stávajícím zákazníkům informace v dostatečné kvalitě a množství, v potřebném čase a tak zkracuje dobu nákupního rozhodování.

Direct marketing by měl být chápán jako filozofie, jejíž podstata je založena na vybudování trvalých a pevných vztahů mezi firmou a stávajícími či potenciálními zákazníky, jak uvádí Světlík (2005, s. 301). Dále uvádí, že tato forma komunikace je odlišná od ostatních neboť se jedná o dvousměrnou komunikaci a cílové skupiny bývají obvykle menší, protože jsou vybírány dle vytvořené databáze jako perspektivní zákazníci.

Direct marketing zahrnuje tyto části:

- Direct mail.
- Neadresná komunikace.
- Telemarketing.
- Teleshopping.
- On-line marketing.
- Vkládaná inzerce do novin a časopisů.

Frey (2005, s. 11), uvádí, že direct marketingu je využíváno především k:

- budování loajality ke značce,
- generování nových kontaktů na potenciální zákazníky,
- komunikaci,
- shromažďování dat o spotřebitelých.

#### 2.4.5 Osobní prodej

„Osobní prodej lze definovat jako prezentaci výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o přímou formu, oboustrannou komunikaci, která má za cíl nejen prodat produkt, ale též vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu.“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

Osobní prodej je tedy osobní forma komunikace s jedním či více zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje. Protože se jedná o komunikaci tváří v tvář, poskytuje mnohé výhody, ale je také zapotřebí specifických vlastností u komunikujících osob. Mezi důležité kvality úspěšného prodejce patří schopnost empatie, prodejce musí být dobrým posluchačem, aby se tak dokázal vcítit do zákaznickových pocitů, dokázal odhadnout zákazníkovi postoje a stylizoval mu nabídku přesně dle jeho potřeb. Je třeba v zákazníkovi vzbudit důvěryhodnost. Prodávající musí působit zaujatě a znale daného produktu.

Podle Světlíka (2005, s. 309), je zapotřebí dříve než dojde ke kontaktu, aby firma v rámci marketingového plánu provedla segmentaci trhu a tržní zacílení. Na základě těchto informací pak může stanovit typ zákazníků, u kterých je nejvhodnější využít osobní komunikace. Dále uvádí, že každý prodejce si dle svého plánu vyhodnotí, na které zákazníky se bude obracet, charakterizuje jejich potřeby a přání. Proces osobního prodeje se skládá ze šesti fází: průzkum, kontakt, prezentace, připomínky, uzavření prodeje, další kontakt.

### 3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Analýza zákazníků je činnost zaměřená na sběr a vyhodnocování informací týkajících se spotřebitelů. Úkolem analýzy zákazníků je identifikovat cílové skupiny, charakterizovat jejich potřeby a ukázat jim přínosy daného produktu. Nejvhodnější postup analýzy a následné volby vhodné strategie probíhá ve 3 fázích. Zahrnuje segmentaci (rozdělení zákazníků do skupin), targeting (výběr nejvhodnějších segmentů) a positioning (definice způsobu, jakým bude produkt nabízen zákazníkům).

#### 3.1 Segmentace

Jedná se o proces dělení zákazníků do skupin. Tyto skupiny jsou homogenní, navzájem jsou však heterogenní. Je nutné, aby segmentace byla smysluplná dle významnosti segmentů, aby byla efektivní a měřitelná. Je proto nutné si zvolit vhodná segmentační kritéria. Každý segment pak musí splňovat následující vlastnosti, musí být dostatečně velký, měřitelný, dostupný, rozlišitelný a akceschopný, proto je volba kritérií velmi důležitá. Kritérií může být celá řada, záleží na konkrétním podniku, dané situaci na trhu či významu jednotlivých kritérií. Segmenty můžeme dělit:

- geograficky (dle států, oblastí, měst atd.),
- demograficky (dle pohlaví, věku, vzdělání, příjmů atd.),
- podle velikosti zákazníka,
- podle nákupního chování,
- podle objednávek apod.

Je důležité, aby byla zachována homogenita jednotlivých segmentů. Toto dělení zaručuje efektivitu práce a přitom možnost vhodné volby komunikace dle potřeb a charakteristik daných skupin.

#### 3.2 Targeting

Je také možno použít termínu zacílení, což znamená výběr nejvhodnějšího segmentu, na který firma zaměří své marketingové aktivity. Při této volbě je třeba zvážit různá kritéria. Jako např. velikost daného segmentu, tempo růstu, možnost konkurenční výhody, soulad s firemními cíli či dostupné finanční zdroje.

Každá firma může volit z následujících typů strategie:

- zaměření na 1 segment
  - jedná se o nabídku 1 produktu pro 1 trh,
  - nabízen špičkový produkt, který umožňuje silné postavení na trhu, nevýhodou je zranitelnost vůči konkurenci,
- selektivní specializace
  - nabídka odlišných produktů pro odlišné segmenty,
  - výhodou je, že ziskovost jednoho produktu může pokrýt ztráty druhého, nevýhodou je mnoho odlišností jako v cílových skupinách, distribuci, propagaci atd.,
- výrobková specializace
  - 1 nabídka pro různé skupiny,
  - výhodou této strategie je možnost profesionality, odbornosti, v případě nového konkurenčního výrobku (substitutu) na trhu to může znamenat zkázu firmy,
- tržní specializace
  - nabízení více výrobků pro 1 tržní segment,
  - představuje navázání silných vazeb se zákazníky, firma jich nepotřebuje tolik, změna ze strany odběratele však může znamenat velké problémy,
- plné pokrytí trhu
  - jedná se o nabídku všech výrobků pro veškerý dostupný trh,
  - této strategie využívají firmy se silnou image jako např. Microsoft či General Motors,

(Vorlová, 2012, přednášky VOŠE Zlín).

### 3.3 Positioning

Jde o způsob zacílení, tvorby nabídky cílovým zákazníkům, která musí správně prezentovat firmu a zároveň ji odlišit od konkurence. Důležitým faktorem je zdůraznění USP (Unique Selling Proposition), tedy unikátnost nabídky, kterou se odlišuje od konkurence. Což znamená uvést správné vlastnosti produktu, podstatné pro danou skupinu zákazníků. Nabízený produkt se může lišit benefitem, který zákazníkovi přináší, uživatelem, kterého představuje celebrita, na základě vysoké kvality, kterou představuje i vysoká cena atd.

Mezi nejčastější nedostatky v oblasti positioningu patří:

- nedostatečný positioning = nedostatečná diferenciacie od konkurence,
- přehnaný positioning = extrémní zdůraznění jednoho přínosu, který redukuje počet možných zákazníků,
- matoucí positioning = nedostačující propojení všech nástrojů komunikačního mixu.



## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRUNĚK INOX S.R.O.

### 4.1 Profil firmy

Obchodní firma:	FRUNĚK INOX s.r.o.
Provozovna:	Příluky, Cecilka 235, Zlín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
www stránky:	<a href="http://www.frunek.cz">http://www.frunek.cz</a>
Email:	<a href="mailto:info@frunek.cz">info@frunek.cz</a>



Zdroj: Interní materiál firmy Fruněk Inox

*Obrázek 4 Budova firmy FRUNĚK INOX s.r.o.*

### 4.2 Historie a současnost

V roce 1992 došlo k založení firmy BOHUMÍR FRUNĚK KOVOSERVIS panem Bohumírem Fruňkem. Hlavní činnost této společnosti se soustředila na zakázkovou výrobu, především to byly nerezové či mosazné konstrukce, jako např. zábradlí, brány, aj. Firma také poskytovala montáže a v neposlední řadě nabízela obrábění. Veškeré tyto aktivity vyžadovaly mnohá zařízení nemalých rozměrů. Právě kvůli nedostatku prostor se firma po několika letech provozu byla nucena přemístit do větší provozní haly, kde by veškerá technika měla svůj dostačující prostor a kde by prostory splňovaly normy pro bezpečnost práce. Toto zázemí našla firma v prostorách firmy MP Rentax v průmyslové zóně na Příluku, kde sídlí dodnes.

V roce 2004 došlo k zásadní změně ve struktuře společnosti, když se firma BOHUMÍR FRUNĚK KOVOSERVIS transformovala na firmu FRUNĚK INOX s.r.o. Ke změně došlo i ve vedení. Nástupci pana Bohumíra Fruňka se stali jeho dva synové.

FRUNĚK INOX s.r.o. je tedy malá rodinná firma s 15 zaměstnanci působící v oblasti nerezové výroby. Převážná většina zaměstnanců pracuje ve výrobě, administrativní a organizační záležitosti jsou zařizovány 4 osobami, z nichž 2 jsou samotní majitelé.

Postupem času firma začala měnit i svou hlavní specializaci. Zcela upustila od montáží a začala se soustředit na poskytování služby broušení a leštění nerezových materiálů. Jedná se o mechanické opracování povrchů nerezových profilů, výpalků či jiných atypických produktů na stejnou výslednou hrubost povrchu. Firma tímto způsobem zpracovává pouze materiály z nerezavějící ocele. Této činnosti také přizpůsobila nákup a vývoj nové techniky a technologie.

Léta praxe v oboru přinesla velké úspěchy. Nárůst počtu zákazníků a zájem o tuto službu přiměl majitele omezit i zámečnickou výrobu a soustředit se převážně na tuto oblast poskytování služeb. V současnosti se již firma nespécializuje na zakázkovou zámečnickou výrobu, montáže, ani obrábění. Hlavním předmětem podnikání je pouze broušení a leštění profilů a ojediněle firma přijímá objednávky na opakující se sériovou zámečnickou výrobu.

FRUNĚK INOX s.r.o. je ojedinělým servisním centrem na území naší republiky. Zákazníky tvoří pestrá škála od drobných zámečníků až po velkosklady s nerezovým materiálem. Své služby poskytuje zákazníkům převážně z České a Slovenské republiky.

Z velké části se jedná o službu, kdy firma zpracovává materiál zákazníka, jenž si dodá. K nabídce firmy Fruněk Inox však patří i dodání povrchově upravených profilů včetně materiálu. V tomto případě se jedná o nabídku kompletního produktu. Avšak vzhledem k tomu, že v 90 % objednávek firma zpracovává materiál zákazníka, bude pohlíženo pro účely této práce na nabídku firmy Fruněk Inox jako na službu. Vzhledem k úzké spolupráci se sklady, není problém ani nákup materiálu nejrůznějších jakostí. Na základě vybudované důvěry a dobré spolupráce se sklady je nabídka materiálů možná i za velmi lukrativní, konkurenčně výhodné ceny.

Ve své nabídce má firma několik základních hrubostí brusu, které jsou označovány K240, K320 a K400. Samozřejmě jde výslednou hrubost povrchu upravit, dle požadavků zákazníka, ubráním procesů broušení na nižší výslednou hrubost, jako například K80. Tyto požadavky jsou však velmi ojedinělé a možné jen na základě konzultace s odpovědnými oso-

bami. Dalším druhem povrchové úpravy v nabídce firmy Fruněk Inox je leštění. V zásadě se jedná o jeden druh lesku. Opět jde však kvalita přizpůsobit dle požadavků objednavajícího a zejména přizpůsobit potřebám výsledného výrobku.

Technologie firmy umožňuje úpravu profilů až do délky 6 m. Nabídka na povrchovou úpravu firmy Fruněk Inox zahrnuje následující druhy profilů:

- a) trubky
  - broušení o průměrech 8x1 – 300x2 mm
  - leštění o průměrech 8x1 – 200x2 mm
- b) jekly
  - broušení o průměrech 10x10x1 – 200x200x3 mm
  - leštění o průměrech 15x15x1 – 100x100x2 mm
- c) kruhová ocel
  - broušení o průměrech 8 – 100 mm
  - leštění o průměrech 8 – 30 mm
- d) plochá ocel
  - broušení o průměrech 10x3 – 300x20 mm
  - leštění o průměrech 10x3 – 100x10 mm
- e) atypické výrobky
  - jedná se o L profily, plochoovály, plechové výpalky a jiné výrobky, které je možno zpracovat pouze na základě konzultace.

Veškeré povrchově upravené materiály jsou baleny jednotlivě do odolné fólie jako ochrana před poškozením povrchu. V případě velkých balíků o velikosti 486 m či 600 m jsou jednotlivé profily o délce 6m skládány do pravidelného tvaru, upevněny spojovací páskou a v místě styku s vysokozdvihným vozíkem ještě obaleny další ochrannou fólií, aby tak při manipulaci, nakládce a přepravě bylo zabezpečeno dodání nepoškozených profilů až k cílovému zákazníkovi.

K nabídce firmy Fruněk Inox s.r.o. patří také doplňkové služby. Jedná se o řezání, vrtání, ohýbání či drobné svářečské práce, ale hlavně firma nabízí možnost dopravy, což předsta-

vuje nemalou výhodu. Firemní vozidlo však nepokryje veškeré cesty nutné podniknout pro dodání materiálu zákazníkovi, z toho důvodu firma dlouhodobě spolupracuje s vybranou dopravní společností, která zabezpečí dodávku o větších nosnostech, na které firemní automobil nestačí.

### 4.3 Konkurence

Přímá konkurence podobná charakterem nabídky se doposud na tuzemském trhu neobjevila. Obdobné servisní centrum působí v Polsku, v České republice tuto činnost v tomto rozsahu zatím nikdo nenabízí. Hlavními konkurenty jsou však obrovské ocelárny převážně v Německu a Itálii, jež vyrábí materiály s broušeným či leštěným povrchem. Tyto materiály ve velkém množství dováží do skladů, kterým tuto službu nabízí firma Fruněk Inox, a připravuje ji tak o zákazníky. Proto musí firma udržovat ceny na takové hladině, aby byla její nabídka pro sklady výhodnější než dovozový materiál. Z toho důvodu Fruněk Inox poskytuje kompletní servis zaměřený na zákazníka, aby tak byla konkurenceschopná. Firma nabízí promptní termíny dodání, dopravu či zvýhodněné ceny dle množství.

Jako konkurenti se občas chovají i někteří zákazníci sami. Zejména drobné zámečnické firmy si zpracovávají povrchovou úpravu profilů raději ve vlastní režii, než aby objednávku na broušení či leštění zadali firmě Fruněk Inox. Často se však tito zámečníci potýkají s problémy, například se špatnou kvalitou materiálu, na jehož opracování nedisponují vhodnou technikou a dospějí k tomu, že jsou nuceni si objednávku na povrchovou úpravu materiálu u firmy Fruněk Inox zadat. Tato situace je pro firmu Fruněk Inox samozřejmě výhodná, každopádně je potřebné přesvědčit zákazníky, aby neztráceli čas a povrchové opracování si zadali do kooperace k firmě Fruněk Inox a následně se věnovali jen své specializaci na zhotovení finálního výrobku. Mnohdy totiž pokusy zámečnických firem o povrchovou úpravu dospějí do takové fáze, že náklady na opravu jsou několikrát vyšší, než by byla cena při zadání objednávky na zpracování nepoškozeného materiálu.

## 5 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Jak již bylo zmíněno výše, mezi zákazníky firmy se řadí, jak menší zámečnické firmy či živnostníci, tak velké firmy specializující se v gastro výrobě, výrobě nábytku, výtahů a v jiných oborech. Jedná se tedy o veškeré možné firmy používající ve své výrobě nerezový materiál.

Velký podíl obrátu firmy tvoří hlavně sklady. Jedná se o velkosklady s hutním materiálem, které si nerezové profily bez povrchové úpravy nechávají u firmy Fruněk Inox opracovávat. Firma v současné době poskytuje svou službu deseti skladům a více než stovce menších firem.

Pro účely této práce jsem se zaměřila jen na vyhodnocení aktivit a výsledků souvisejících s produkcí pouze v sektoru povrchových úprav, neboť se jedná o hlavní výrobní náplň firmy Fruněk Inox s.r.o. Ve vyhodnocení bylo pohlíženo na povrchové úpravy jednotně a nebylo rozlišováno, zda se jedná o broušení nebo leštění.

### 5.1 Charakteristika zákazníků

Zákazníky firmy Fruněk Inox můžeme dle zjištěných faktů a zkušeností rozdělit do dvou hlavních kategorií na základě charakteru produkce.

#### 1. Kategorie firmy

- firmy zabývající se nerez výrobou – malé firmy s počtem do 5 zámečníků, pracující v zakázkové výrobě, které mají omezené prostory a výrobní technologii
- ocelářské firmy – malé až střední firmy dodávající zámečnické konstrukce všeho druhu, které rozšiřují sortiment o výrobky z nerezových materiálů, a které nemají v této oblasti velké zkušenosti
- ostatní firmy – stolaři, výtaháři, nábytkáři atd.

#### 2. Kategorie sklady

- prodejci nerezového hutního materiálu, kteří nabízejí svým zákazníkům i materiál s povrchovou úpravou – broušení, leštění

- zákazníci, kteří vytváří největší obraty firmy, čehož si je firma Fruněk Inox dobře vědoma a pro udržení těchto zákazníků jim nabízí zvýhodněné podmínky, jako jsou například promptní dodací lhůty, zvýhodněné ceny vzhledem k odebíranému množství či prodloužené termíny splatnosti faktur

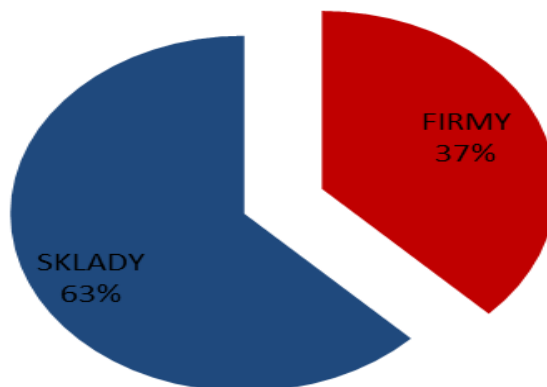
## 5.2 Obratovost a loajalita

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vyhodnocení získaných dat. Výchozí údaje byly získávány v průběhu roku 2012, od začátku ledna do konce prosince. Po tuto dobu byly zaznamenávány informace o zákaznících, četnosti objednávek a vytvořených obrazech. Veškerá konkrétní data týkající se vyhodnocení daných obrátů jsou zpracována z výsledků interní databáze firmy Fruněk Inox s.r.o.

Přesně se jedná o 120 firem a 10 skladů, které firma Fruněk Inox v průběhu roku 2012 obsloužila na základě požadavků na broušení či leštění materiálu. Pro účely tohoto vyhodnocení je používáno základní dělení zákazníků do dvou hlavních kategorií. Tyto kategorie jsou porovnávány vzhledem k vytvořenému obratu v jednotlivých měsících roku 2012.

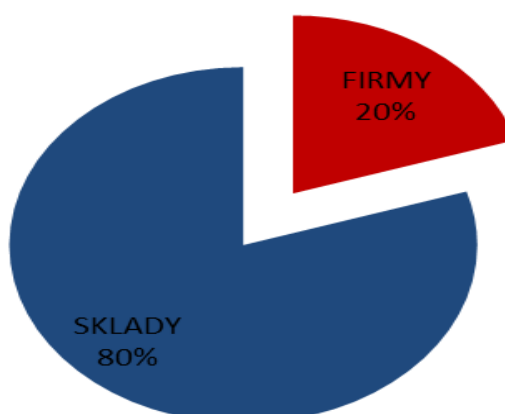
Zjištěné výsledky jsou následující:

- V měsíci lednu firma zaznamenala ve výrobě povrchových úprav obratu ve výši 673 523 Kč, kterého dosáhla díky objednávkám 25 zákazníků. Konkrétně se jednalo o 6 skladů a 19 zákazníků z kategorie firem. Procentuální podíl jednotlivých kategorií na obratu daného měsíce vyjadřuje níže uvedený graf, který ukazuje, že většinový podíl na obratu nese kategorie skladů, jež se na celkové hodnotě obratu podílela z 63%.



*Graf 1 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce ledna roku 2012 (vlastní zpracování)*

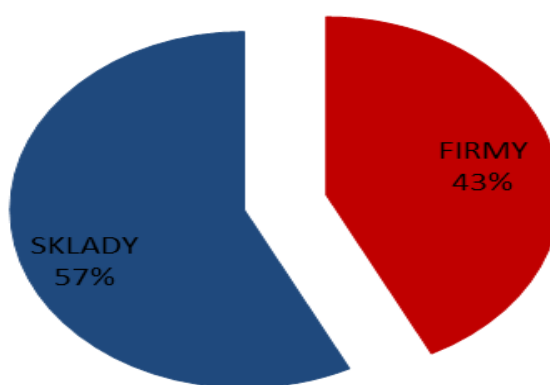
- Únor roku 2012 přinesl celkový obrat ještě nižší, než byla hodnota prvního měsíce. Avšak k poklesu došlo pouze v kategorii firem, v kategorii skladů došlo naopak k mírnému nárůstu. Je to způsobeno převážně poklesem objednávek v kategorii firem, kde si objednávku na povrchovou úpravu u firmy Fruněk Inox zadalo pouze 13 zákazníků. V kategorii skladů se počet zákazníků nezměnil. Jak vyplývá z uvedeného grafu, kategorie skladů se dostala na hodnotu 80% z celkového obratu a v číselném vyjádření se jednalo o 483 776 Kč.



*Graf 2 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce února roku 2012 (vlastní zpracování)*

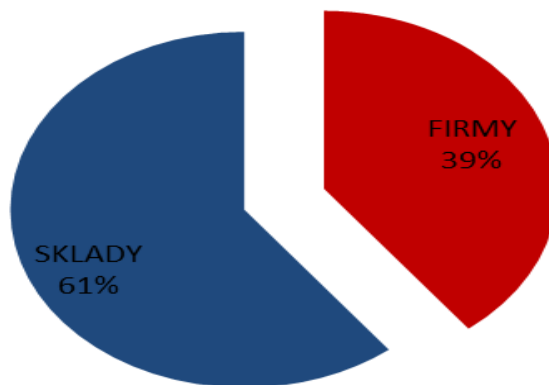


- V březnu došlo k rapidnímu snížení rozdílu podílů na obratu mezi jednotlivými kategoriemi zákazníků a především došlo k nárůstu celkového obratu. Celková hodnota obratu zaznamenala navýšení, které představovala částka více než 300 000 Kč, což bylo způsobeno především velkým navýšením počtu objednávek. V tomto měsíci mělo o povrchovou úpravu nerezových profilů zájem 27 zákazníků z kategorie firem, což je o 50% více než v předešlém měsíci, a také 9 skladů, tedy o 3 sklady více než bylo v lednu a únoru, kdy bylo na základě požadavku na povrchové úpravy obslouženo shodně 6 skladů.



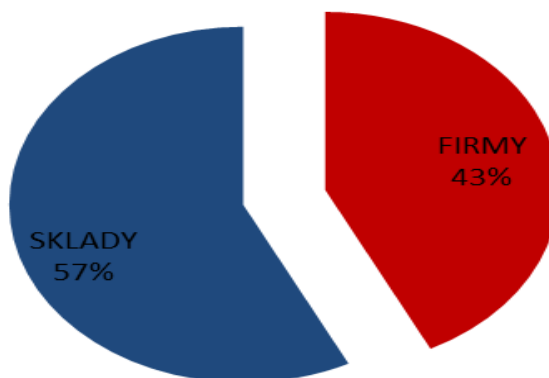
*Graf 3 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce března roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Měsíc duben přinesl pokles obratu na hodnotu totožnou s hodnotami v úvodních dvou měsících roku. K poklesu produkce došlo jak v kategorii firem, tak v kategorii skladů. U obou skupin to bylo přibližně o 200 000 Kč. Zákazníků, kteří se podíleli na obratu, bylo v tomto měsíci 23, z čehož většinu podílu na obratu, tedy 61%, tvořilo 7 skladů.



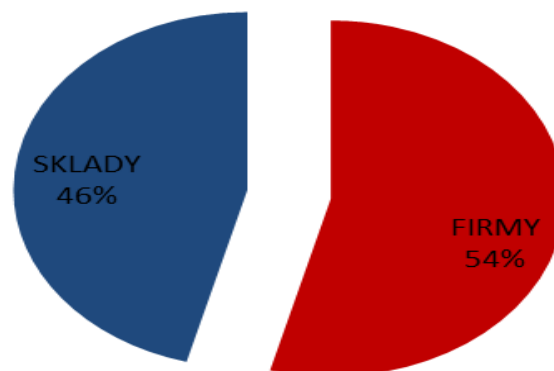
*Graf 4 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce dubna roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Květnové výsledky opět přiblížily podíly na obratu mezi sklady a firmami na srovnatelnější hodnoty. Rozdíl činil pouze 145 025 Kč. V tomto měsíci firma zaznamenala i nárůst počtu nových zákazníků v kategorii firem. Jednalo se o 12 firem, které v daném měsíci vytvořily obrat o hodnotě 198 908 Kč. Počet všech zákazníků v této kategorii byl 24, v druhé kategorii se jednalo o 8 zákazníků. Celková hodnota obratu v tomto měsíci patřila k jedné z největších dosažených hodnot v roce, byla to částka 976 183 Kč.



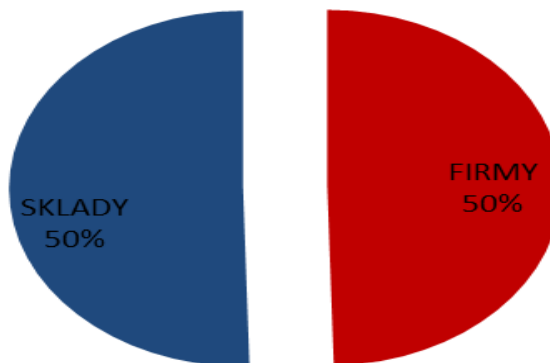
*Graf 5 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce května roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Červen se stal prvním měsícem v roce, kdy celková hodnota obratu firmy v rámci povrchových úprav přesáhla 1 000 000 Kč. Přispělo k tomu i 11 nových firem, které vytvořily obrat 138 594 Kč. Červen byl zároveň i prvním měsícem, kdy kategorie firem zaznamenala větší podíl na celkovém obratu než kategorie skladů. Mezi firmami se jednalo o 28 a mezi sklady o 7 zákazníků, kteří se svými objednávkami podíleli na vytvoření celkové hodnoty obratu.



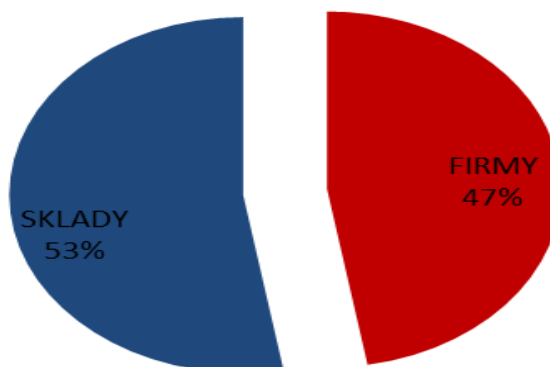
*Graf 6 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce června roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Měsíc červenec přinesl velký propad. Zájem zákazníků o službu firmy Fruněk Inox velmi klesl, což dokazuje i hodnota obratu, která byla v tomto měsíci přibližně o 300 000 Kč nižší, než v měsíci předchozím. Podíly kategorií zákazníků na obratu se srovnaly na totožnou procentuální hodnotu. Tato situace byla dána především letním obdobím, kdy objednávky z důvodů častých dovolených rapidně klesly. V červenci si objednávky na povrchové úpravy zadalo v kategorii firem 23 zákazníků a v druhé kategorii to bylo pouze 6 skladů.



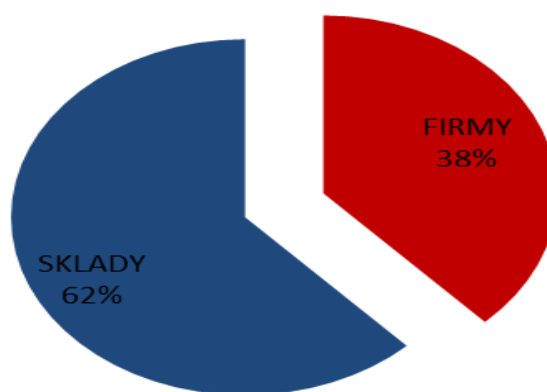
*Graf 7 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce července roku 2012 (vlastní zpracování)*

- V měsíci srpnu byl zaznamenán další mírný pokles a opět i podíly na obratu mezi jednotlivými skupinami byly velmi vyrovnané. Paradoxem je, že v tomto měsíci firma zaznamenala největší nárůst počtu nových zákazníků v kategorii firem, který dosáhl počtu 13, což bylo nejvíce v daném roce. Bohužel ani noví zákazníci nevytvořili takový obrat, aby se výsledná hodnota dostala do vyšších čísel. V celkovém součtu firma v daném měsíci obsloužila 35 zákazníků, kteří vytvořili obrat 701 005 Kč.



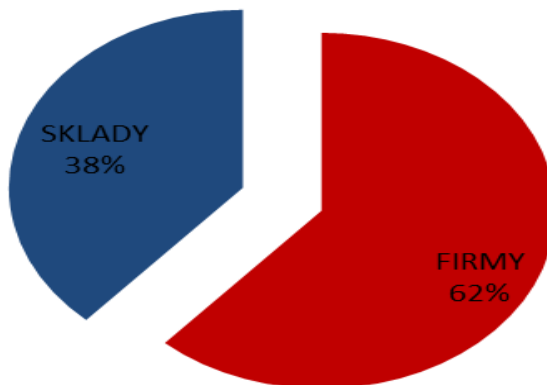
*Graf 8 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce srpna roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Klesající tendence pokračovala i v následujícím měsíci. Došlo i k prohloubení rozdílu podílů na obratu mezi kategoriemi zákazníků. Stalo se tak hlavně vlivem propadu množství objednávek v kategorii firem, i přesto, že v měsíci září oslovil firmu poměrně velký počet nových zákazníků, jednalo se o 9 nových firem, které si zadaly objednávku na povrchovou úpravu. Bohužel ani tito zákazníci svými objednávkami nenavýšili obrat v kategorii firem a tato kategorie na rozdíl od kategorie skladů zaznamenala velký propad. Zákazníci firmy Fruněk Inox vygenerovali v měsíci září obrat 657 778 Kč.



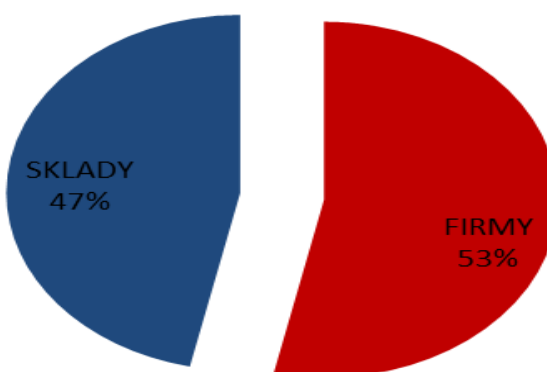
*Graf 9 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce září roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Říjen přinesl velký zvrat. Zejména v kategorii firem zaznamenala firma Fruněk Inox velký zájem o nabízené služby, což dokazuje i obrat, který tato skupina vytvořila, a který se dostal na hodnotu vyšší než 700 000 Kč, čímž podruhé v tomto roce překonal hodnotu obratu vytvořenou druhou dominantnější kategorií zákazníků. Zásluhy na tomto výsledku mají zejména stávající zákazníci z kategorie firem. Nových zákazníků přibylo 8, ale jejich objednávky nevytvořily nijak výrazné hodnoty obratu. Celkově tedy firma Fruněk Inox v tomto měsíci zaznamenala požadavky na povrchové úpravy od 8 skladů a 28 firem, které vytvořily obrat o hodnotě 1 179 381 Kč, což je nejvyšší hodnota v roce.



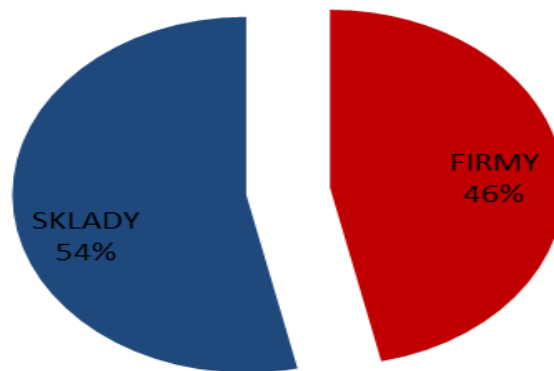
*Graf 10 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce října roku 2012 (vlastní zpracování)*

- Měsíc listopad se vyznačoval obdobnými výsledky, jako tomu bylo v měsíci předějším. Firma dosáhla obratu o hodnotě 1 167 339 Kč. Podíly na obratu jednotlivých kategorií se přiblížily srovnatelným hodnotám. Větší podíl však stále nesla kategorie firem. V tomto měsíci zadalo objednávky hned všech 10 skladů, což byl jediný měsíc v roce, a také 31 firem, rovněž se jednalo o největší zájem v této kategorii v daném roce.



*Graf 11 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce listopadu roku 2012 (vlastní zpracování)*

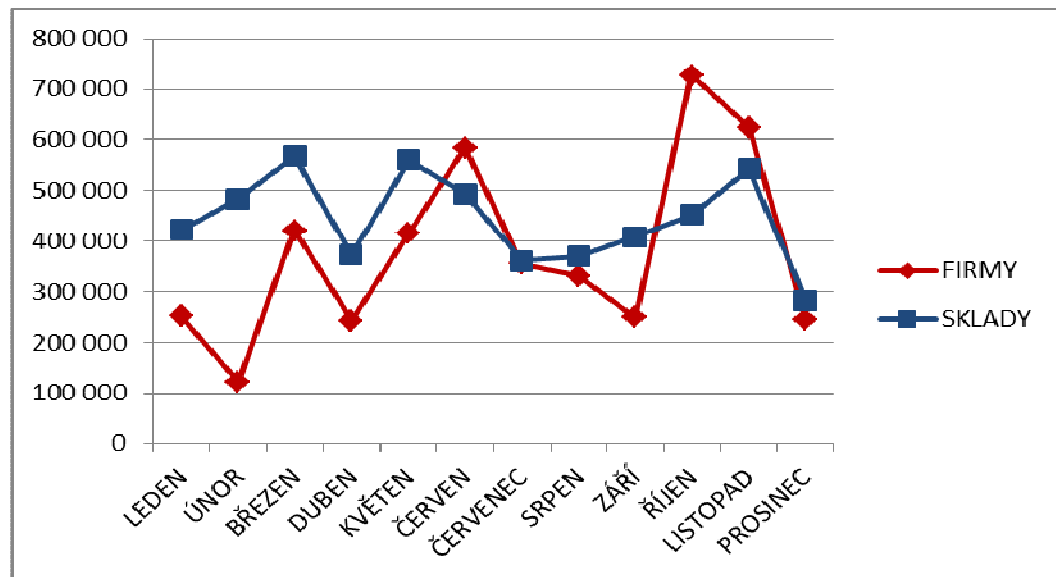
- V prosinci firma zaznamenala výrazný pokles obratu. Jednalo se o nejnižší hodnotu celého roku 2012. Je však třeba brát v potaz, že spousta podniků uzavírala své provozny z důvodu vánočních svátků či plánovaných inventur dříve, a proto bylo v prosinci jen 14 dnů, po které firma Fruněk Inox vyráběla. Tuto situaci potvrzuje i množství zákazníků, které si objednávku zadalo. Jednalo se pouze o 17 firem a 7 skladů. Dá se tedy předpokládat, že firmy by dosáhla jiných čísel při výrobě celého měsíce. Dosažený výsledek obratu tohoto měsíce byl 527 808 Kč, což je vzhledem k odpracovanému počtu dní pozitivní výsledek.



*Graf 12 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce prosince roku 2012 (vlastní zpracování)*

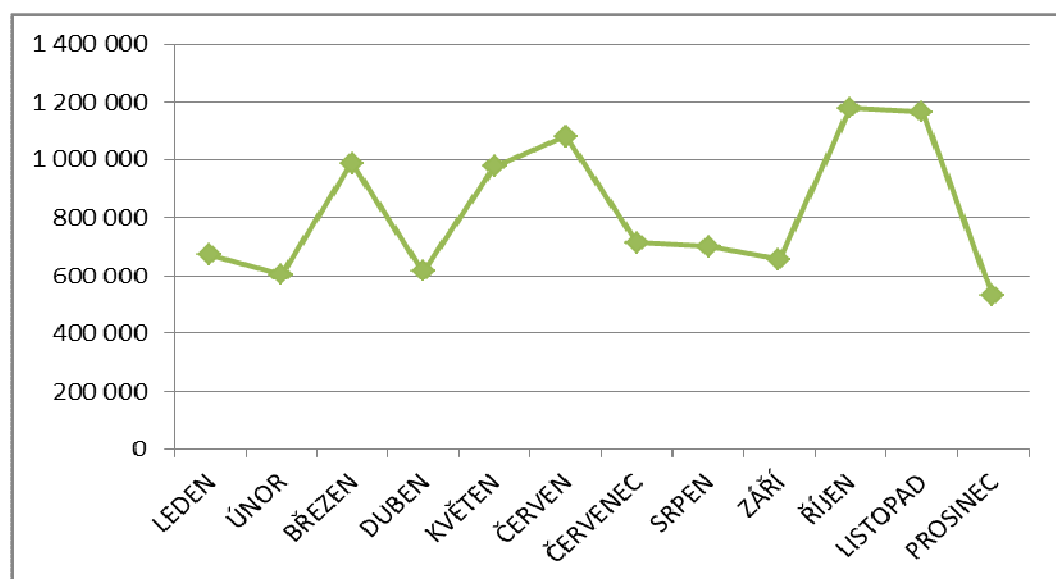
- Ze získaných informací dále vyplynulo, že z celkového počtu zákazníků si nadpoloviční většina zadává objednávky u firmy Fruněk Inox opakovaně. Jedná se přesně o 73 zákazníků z celkových 130, kteří si objednali ve dvou až dvanácti měsících v roce. Zákazníků, kteří si zadali pouze jeden požadavek na povrchovou úpravu nerez a více už se na firmu Fruněk Inox neobrátili, bylo v roce 2012 57.
- Vzhledem k dostupným zjištěním se dá říci, že Firma Fruněk Inox s.r.o. si získala loajalitu mnohých zákazníků. Což potvrzuje číslo 95%, které vyjadřuje množství z celkového počtu zákazníků, jež se k firmě Fruněk Inox opakovaně vracejí.
- Největší loajalitu firmě prokázaly čtyři sklady, jež si zadaly objednávky každý měsíc v roce. Další tři sklady a dvanáct firem si objednaly minimálně v sedmi měsících.

- Kategorie firem vytvořila 46 % podíl na celkovém obratu roku 2012 a sklady tedy vytvořily lehce nadpoloviční podíl o hodnotě 54 %.
- Celkový vývoj obratu jednotlivých měsíců roku 2012 rozdělených dle skupin zákazníků zobrazuje následující graf. Křivky obrátů jednotlivých kategorií dokazují, že výkyvy v objednávkách v kategorii firem jsou daleko rapidnější než v druhé kategorii.



Graf 13 Vývoj obrátů roku 2012 dle kategorií zákazníků (vlastní zpracování)

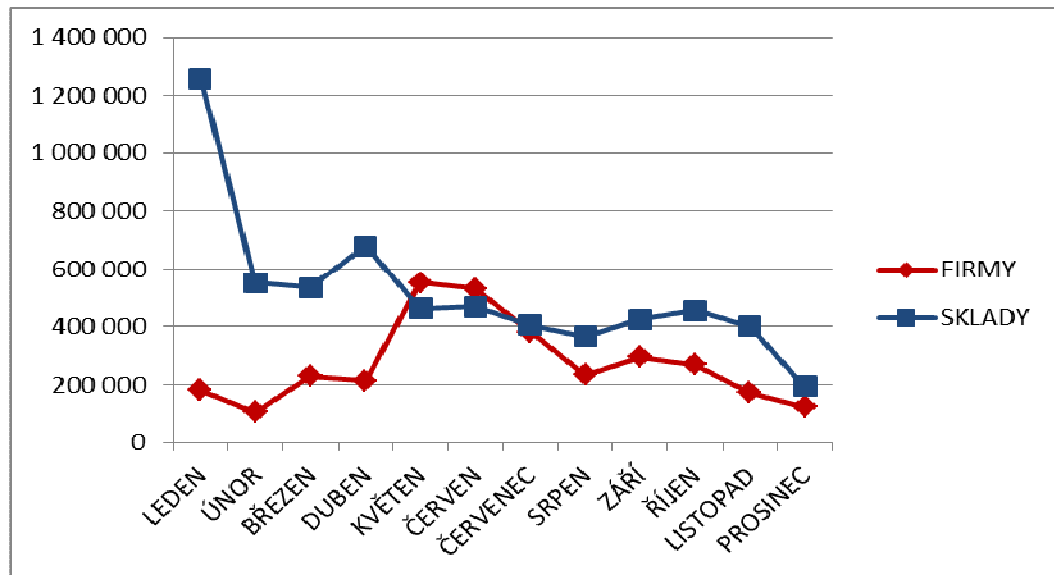
- Následující graf zachycuje křivku celkového obratu firmy vytvořeného povrchovými úpravami v roce 2012.



Graf 14 Vývoj celkového obratu v roce 2012 (vlastní zpracování)

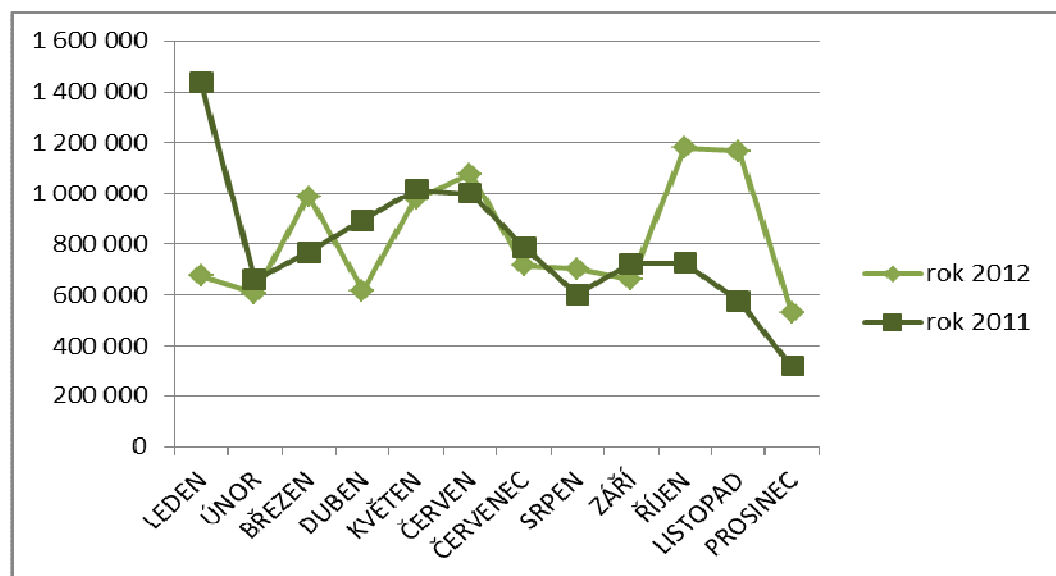


- Následující graf ukazuje dosažené obraty jednotlivých segmentů v roce 2011. V porovnání s rokem 2012 můžeme říct, že křivka obrátů jednotlivých segmentů vykazuje stabilnější průběh, než bylo v roce následujícím.



Graf 15 Vývoj obrátů roku 2011 dle kategorií zákazníků (vlastní zpracování)

- Poslední graf představuje průběh celkových obrátů firmy v letech 2011 a 2012. Porovnání výsledných obrátů jednotlivých let dokazuje, že v roce 2012 došlo k nárůstu obrátů v kategorii firem zhruba o 1 300 000 Kč, v kategorii skladů firma naopak zaznamenala pokles o přibližně 900 000 Kč.



Graf 16 Vývoj celkových obrátů v roce 2011 a 2012 (vlastní zpracování)

### 5.3 Geografická analýza zákazníků

Na základě dostupných informací bylo v rámci této práce provedeno určení geografických poloh zákazníků firmy Fruněk Inox v rámci České a Slovenské republiky. Na území České republiky firma v loňském roce obsloužila 6 skladů a 113 firem. Na území Slovenské republiky se jednalo o 7 firem a 4 sklady, jejichž polohy jsou zachyceny v následujících mapách. Toto vyhodnocení se uplatní zejména při realizaci a plánování doprav.

Barva modrá představuje sklady a červená barva firmy.



Obrázek 5 Geografické rozmístění zákazníků v rámci České Republiky (vlastní zpracování)

Jak vyplývá z výše uvedené mapy, největší koncentrace zákazníků je ve Zlínském kraji a v těsné blízkosti Brna, kde firma získala velký počet zákazníků hlavně také díky dobré a dlouhodobé spolupráci se skladem, který má sídlo na okraji města. Velký počet zákazníků ve Zlínském kraji a především pak ve Zlíně a jeho okolí je pochopitelný, neboť v této lokalitě se firma snáze dostala do povědomí zákazníků díky letitému působení na trhu.

Na základě dlouhodobé spolupráce a dohodě o dodacích termínech se sklady, jejichž pobočky jsou v Praze a Brně, firma Fruněk Inox pravidelně obsluhuje tyto zákazníky a zá-

kazníky sídlící na této trase. V rámci nabízených služeb je doprava pro sklady nabízena gratis. Každý týden minimálně jednou absolvuje objednané vozidlo tuto trasu a sváží materiál objednaný na povrchovou úpravu a do týdne jej dováží zpět. Vzhledem k tomu, že objednávané množství materiálu není schopno přepravit auto firemní z důvodu velké hmotnosti, zajišťuje dopravu pro tyto zákazníky dopravce, se kterým firma Fruněk Inox dlouhodobě spolupracuje. Díky dlouhodobé kvalitní spolupráci firma zatím neměla důvod dopravce měnit.

Aby byla doprava na trase Zlín – Brno – Praha co nejvíce rentabilní, je třeba zavážet nejen do skladů, ale nabízet možnost dopravy materiálů nebo případného nákupu ve skladech i zákazníkům sídlícím v těsné blízkosti této trasy, což by přineslo dvojí výhodu. Nejen plné vyřízení auta, ale především zisk nových objednávek, a tudíž pokrytí nákladů na dopravu. Je proto velmi důležité, aby firma neustále komunikovala se zákazníky a tuto možnost jim nabízela.

Zákazníci ve vzdálenějších lokalitách jsou pak v převážných většinách obsluhováni pomocí spedičních firem. Samozřejmě v případech, kdy se jedná o malé množství materiálu, a tyto kurýrní společnosti jsou dopravu schopny zajistit. Za předpokladu, že není možné využít tohoto způsobu dopravy, nabízí firma dodání svým autem za cenu 10Kč/1km, případně si zákazník dopravu zajistí na své náklady dle svých možností.



Obrázek 1 Geografické rozmístění zákazníků v rámci Slovenské republiky (vlastní zpracování)

V případě Slovenské republiky firma rovněž dodržuje pravidelné závozy. Jednou týdně zaváží do Bratislavy, kde sídlí dva sklady. Současně tím obsluhuje i jeden sklad v Žilině, ale materiál dováží po dohodě pouze na pobočku do Bratislavy. Trasu Bratislava – Zlín, firma dodržuje pravidelně, samozřejmě za předpokladu, že jsou objednávky. Ve většině případů je doprava na Slovensko prodloužena o zastávku ve skladu v Nováčích a v Trenčíně, kde firma také nepravidelně obsluhuje několik zákazníků.

Dá se tedy říct, že zákazníci firmy Fruněk Inox na Slovensku jsou rozmístěni v oblasti poblíž hranic a jak je zřejmé z mapy, v relativně příznivých vzdálenostech pro dobrou organizaci dopravy.

Pro firmu je důležité, aby plně vytižila auta na cestách, proto je zapotřebí, aby udržovala pravidelnou komunikaci se zákazníky a informovala je o cestách do skladů a nabízela jim možnost nákupu a rovněž i dodání materiálu včetně dopravy. Jako ideální formu komunikace bych viděla rozesílání informativních e-mailů v pravidelných časových intervalech. Firma zajíždí týdně minimálně do 4 různých skladů, má tedy mnoho příležitostí k nákupu materiálu, na základě požadavků zákazníků.

## 6 KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY FIRMY FRUNĚK INOX S.R.O.

Firma Fruněk Inox s.r.o. se řadí svou velikostí mezi malé podniky, proto nemá specializované marketingové oddělení. V oblasti komunikačních aktivit má firma nemalé rezervy, je to dáno zejména faktem, že firma nemá sestaven konkrétní komunikační plán. Některé prostředky komunikačního mixu tak firma nevyužívá vůbec, jiné jen okrajově. Je to samozřejmě zapříčiněno i charakterem služby a rozmístěním zákazníků v rámci celé republiky a Slovenska, že firma nemůže využít úplně všech nástrojů komunikačního mixu, a proto jsem se ve zhodnocení zaměřila převážně na aktivity, které by mohly firmě pomoci a jsou pro ni dostupné z hlediska finanční náročnosti.

Je nutné využít takových nástrojů:

- aby se noví zákazníci o nabízené službě firmy Fruněk Inox dozvěděli,
- aby byla nabídka firmy Fruněk Inox připomínána zákazníkům stávajícím a
- aby měli zákazníci důvod se k firmě Fruněk Inox s důvěrou vracet.

### 6.1 Zhodnocení dosavadních komunikačních aktivit a návrhy řešení

#### 6.1.1 Direct marketing

Přímý marketing je oblast komunikace, kterou firma ve svých aktivitách využívá asi nejvíce. Zejména pokud se jedná o letáky či rozesílání e-mailů. Ve svých začátcích se firma propagovala především rozesíláním informativních letáků a rozdáváním sestav vzorků s broušenými a leštěnými povrchy. Jednalo se o drobné profily připevněné na deskách s informacemi o firmě. Obě tyto možnosti však byly velmi nákladné a proto od nich firma upustila. O vynaložených nákladech a efektivitě způsobu této komunikace bohužel nebyly vedeny záznamy.

#### a) E-mailly

Prostřednictvím e-mailové korespondence firma komunikuje se zákazníky denně. Ať už se jedná o přijímání objednávek, zasílání cenových nabídek či faktur, veškerá obdobná komunikace probíhá především prostřednictvím e-mailů. Tento způsob komunikace firma rovněž využívá ke své propagaci rozesíláním informativních letáků všem známým firmám působícím v oboru. Jedná se o občasné rozesílání newsletterů, které jsou posílány

na adresy nejen stávajících zákazníků, ale rovněž firem, se kterými firma Fruněk Inox dosud nespolupracovala.

*Návrh řešení:*

E-maily bych doporučila více využívat k informování stávajících zákazníků s nabídkou možnosti nákupu materiálu. Databázi kontaktů by bylo vhodné pro tyto účely vytřídit pouze na často spolupracující zákazníky, kteří mají zájem o dodání povrchově upravených profilů včetně materiálu. Začátkem každého týdne by byla rozeslána hromadná informace těmto zákazníkům o cestách do skladů a tedy nabídkou o možnosti nákupu. Firma by si tím nejen zajistila objednávky na povrchovou úpravu, ale rovněž by vytížila auta na cestách. Případná varianta řešení pro rozesílání této informace je i využití mobilního marketingu. Krátká sms zpráva by informovala zákazníka o možnosti nákupu materiálu od firmy Fruněk Inox. Nastavený firemní tarif u mobilního operátora umožní rozesílání sms zpráv, aniž by to byl pro firmu nadbytečný výdaj.

#### **b) Letáky**

Jak již bylo zmiňováno, firma v začátcích svého působení rozesílala propagační letáky prostřednictvím České pošty, což bylo nákladné a od čehož firma tudíž upustila. V současné době dává firma propagační letáky k dispozici především v některých skladech a při příležitosti přímého kontaktu se zákazníky. Letáky jsou umístěny ve stojanech se vzorky povrchových úprav. Koncem loňského roku firma vyrobila jeden prototypový stojan, na kterém byla mimo jiné umístěna obrazovka, kde mohou zákazníci vidět videa, na kterých probíhá broušení, případně leštění a vytvořit si tak představu, jaké technologie a prostředky firma při své práci využívá. Tento stojan byl umístěn ve skladu v Brně, neboť tento sklad nejvíce spolupracuje a díky němu již firma získala nejednoho zákazníka.

*Návrh řešení:*

Jako řešení pro využití letáků bych doporučovala oslovit i další spolupracující sklady, neboť pohyb potenciálních zákazníků zejména ve skladech je značný. Samozřejmě by představitelé skladů mohli chápat tuto variantu propagace firmy Fruněk Inox pro sklad jako kontraproduktivní, protože by tak mohli o své zákazníky přijít. Z toho důvodu bych navrhovala, aby vzájemná spolupráce byla postavena tak, že sklady nabízejí službu broušení a leštění na základě kooperace s firmou Fruněk Inox s.r.o. Tudíž by zákazníci patřičných skladů u nich dále nakupovali materiál, ale věděli by, že na povrchovou úpravu je poslán do firmy Fruněk Inox a v případě atypických požadavků budou mít informace, na koho

se mohou přímo obrátit. Rovněž se z letáků dozví, jaké možnosti firma má, a tudíž jaké požadavky jim je schopna splnit.

Další možností, jak upoutat pozornost směřující ke stojanu s letáky ve skladu, je prvek guerillového marketingu. Jednalo by se o stopy nalepené na zemi, s textem „broušení profilů“ a „leštění profilů“ směřující ke stojanům umístěným v prostorách skladů. Samozřejmě by muselo dojít k odsouhlasení této skutečnosti majiteli skladů.

### 6.1.2 Podpora prodeje

Hlavní forma podpory prodeje využívaná firmou Fruněk Inox jsou zvýhodněné ceny při větším odebraném množství. Čím více metrů daného profilu tedy zadáte do objednávky na povrchovou úpravu, tím je cena nižší. Cena je stanovena za 1 m povrchové úpravy. Zvýhodňující kategorie jsou při množství větším než 90 m, než 180 m a nad 300 m. Toto členění je vyhrazeno pro povrchovou úpravu broušení. V případě leštění se jedná o individuální cenění z důvodu daleko vyšších cen než u broušení. Proto je cenění nabídek této oblasti zcela v kompetenci jednatele firmy.

#### *Návrh řešení:*

Jak vyplývá z výše uvedených informací, objednávky na povrchové úpravy vytváří poměrně nestálé hodnoty obratu, především pak v kategorii firem byly zaznamenány velké výkyvy v průběhu uplynulého roku. Z tohoto důvodu bych zaměřila podporu prodeje hlavně na kategorii firem v období 3. čtvrtletí roku, kdy byl zaznamenán velký propad obratovosti. Jako vhodné formy bych zvolila například dopravu zdarma při objednávce nad 180 m jakéhokoli broušeného profilu nebo v případě leštění při množství nad 90 m.

K takovýmto akcím je nutno vytvoření informačního letáku, jenž by byl rozeslán prostřednictvím e-mailů všem zákazníkům, popřípadě poštou při rozesílání faktur v předcházejícím měsíci dané akční nabídky. Samozřejmě by byl tento newsletter také vyvěšen na webových stránkách firmy Fruněk Inox. V neposlední řadě by měli zákazníci leták k dispozici v tištěné podobě ve stojanech umístěných ve skladech. Také by bylo vhodné leták vyvěsit na viditelném místě v prostorách firmy, aby byl na očích i zákazníkům, kteří osobně firmu navštíví.

Další možnou variantou je nabídka dodání materiálu již s povrchovou úpravou. Zejména v prosperujících měsících by mohla firma navýšit své obraty nabídkou nejvíce využívaných profilů dle požadavků zámečnických firem. Jedná se převážně o trubky využívané

na výrobu zábradlí. Materiál by firma nakoupila od skladu s nejlepší cenovou nabídkou ve větším množství. Následně by mohla vytvořit akční nabídku pro převážně zámečnické firmy s mnoha výhodami. Prezentovala by tuto akci na základě promptního dodání (neboť by byl materiál připraven skladem) a za bezkonkurenční cenu (výhodná cena materiálu: pokud firma brousí větší množství, vyrobí povrchovou úpravu za lepší cenu). O této akci by se firmy dověděli z vytvořených letáků, které by obdržely e-mailem, viděli by ho na internetových stránkách firmy nebo si ho vyzvedli přímo v sídle firmy.

Jako další možnost podpory prodeje, který by firma mohla využít je nabídka vzorku povrchové úpravy pro nové zákazníky zdarma. Tuto informaci bych navrhovala zveřejnit na internetových stránkách jako další přínos, který firma zákazníkům nabízí.

### 6.1.3 Public relations

Public relations je jednou z nejdůležitějších složek marketingové komunikace. Firma Fruněk Inox založila svou image na kvalitním servisu zaměřeném na zákazníky a tuto hodnotu se snaží dlouhodobě udržovat v nastavené úrovni.

Firma Fruněk Inox se však žádným výrazným způsobem nepodílí na jiných aktivitách v oblasti public relations jako sponzoringu či organizování nejrůznějších druhů společenských aktivit. Tento důvod je skryt zejména v nákladnosti pořádání takovýchto akcí.

#### *Návrh řešení:*

Přesto, že se firma aktivitám v oblasti public relations vyhýbá, navrhovala bych, aby uspořádala například jednou ročně drobné posezení s představiteli jednotlivých skladů. Tuto sešlost by bylo nejvhodnější uspořádat v zasedací místnosti hlavní budovy areálu, která je pro takovou příležitost ideální a již má firma po domluvě s majitelem areálu k dispozici. Součástí takovéto akce by byla samozřejmě drobná prohlídka firemních prostor a ukázka způsobu práce ve výrobě. Zástupci skladů by si tak vytvořili představu, jak je s jejich materiálem nakládáno, jaké postupy jsou dodržovány, aby nedošlo k poškození či záměně, a jaké technologické postupy jsou zapotřebí ke zpracování materiálu. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci jednotlivých skladů se velmi často mění, byla by tato příležitost doajista přínosná pro obě strany. Firma Fruněk Inox by přesvědčila své zákazníky o své důvěryhodnosti a zákazníci by se tak s důvěrou mohli na firmu Fruněk Inox obracet s požadavky na povrchovou úpravu. Další pozitivum, které takováto akce nabízí je mož-



nost prodiskutovat a dohodnout další vývoj spolupráce v příjemnějším neformálním prostředí.

Public relations však není jen o komunikaci s veřejností, nýbrž i o komunikaci interní. Zejména na tuto část komunikace by se firma měla hlouběji zaměřit a vytvořit si ideální informační kanál, aby tak nedocházelo k omylům z důvodu neinformovanosti. Je nutné, aby se informace od vedení dostávaly k patřičným zaměstnancům ve výrobě včas. Požadavky zákazníků se mnohdy mění ze dne na den, a proto je potřeba ve výrobě na tyto změny reagovat. Přesto, že firma Fruněk Inox je malá firma o 15 zaměstnancích, často se stává, že informace o změnách v programu výroby se na pracoviště nedostanou v potřebném termínu.

Z tohoto důvodu bych navrhovala jednatelům firmy vytvoření informačního bodu, kde budou veškeré změny v programu výroby zachyceny. Takovýmto informačním nástrojem může být plánovací tabule, kde by zaměstnanci zjistili aktuální pokyny k výrobě. Další možností k zajištění předání podstatných informací jsou schůzky vedení a zaměstnanců. Proto by bylo vhodné, aby vedoucí výroby osobně probral s každým zaměstnancem zakázky, které má v daný den na programu. Mnohdy se stane, že je potřeba vyrobit určitou položku ihned, tedy do několika hodin. V takovémto případě je jediné ideální řešení písemně předat danou změnu přímo do rukou zaměstnance, který musí daný požadavek v krátké době splnit.

Meetingů by mělo vedení firmy využívat také k informování zaměstnanců o dlouhodobém fungování firmy, změnách, které jsou v plánu či novinkách, které budou zavedeny. Avšak interní komunikace není jen o předávání informací od vedení k zaměstnancům. Majitelé firmy by také měli dát prostor svým podřízeným, aby prezentovali své návrhy k danému tématu a nabídli tak další možnosti řešení. Zaměstnanci by se neměli obávat obracet se s jakýmkoli problémem na své vedoucí, kteří by měli především usilovat o vytvoření atmosféry, kdy jsou všichni bráni jako členové jednoho týmu pracující společnými silami na dosažení stanoveného cíle.

#### **6.1.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je jedním z nejdůležitějších způsobů komunikace firmy Fruněk Inox. Zejména v začátcích působení na trhu využívala firma této formy komunikace a oslovovala potenciální zákazníky s nabídkou povrchových úprav. Především byla osobní komunikace využívána při sjednání spolupráce se sklady. Jak dokazují dosavadní výsledky, tato komu-

nikace byla velmi úspěšná. V současné době jednatel firmy využívá osobního prodeje jen zřídka a to především ke komunikaci s novými zákazníky či občasně schůzce s představiteli skladů či jinými zákazníky, nejedná se však o pravidelná jednání.

Ojedinele je osobního prodeje využíváno v případě, že zákazníci navštíví osobně sídlo firmy se zájmem o povrchovou úpravu materiálu. Této činnosti se ujme vždy jednatel firmy nebo v jeho nepřítomnosti zaměstnanec, který je za tuto část výroby zodpovědný. Vzhledem k velikosti firmy nevyužívá firma Fruněk Inox obchodního zástupce, ale veškeré osobní komunikace zajišťují majitelé osobně.

### 6.1.5 Reklama

Reklama je komunikačním prostředkem, kterého firma prakticky nevyužívá. Reklamu nezadává v rádiích, televizi ani není možno reklamu firmy zhlédnout nikde na billboardech či jiných venkovních médiích. Je to hlavně dáno nákladností těchto způsobů propagace.

*Návrh řešení:*

I přesto, že se nejedná o nejlevnější formu komunikace, navrhovala bych, aby si firma zadala reklamu v regionálním rádiu. Dle dostupných informací se cena 30“ spotu pochybuje v rozmezí 300 – 1 000 Kč a výroba spotu stojí přibližně 4 000 Kč. Jako vhodnou volbu bych navrhla Rádio Impuls, jehož posluchači jsou řazeni do věkové kategorie 20 – 54 let, a reklama na Impulsu pro oblast Zlína stojí přibližně 300 Kč/1 spot. Cena se samozřejmě odvíjí od doby vysílání. Jako nejlepší variantu vidím časové pásmo 15-19 hod, kdy je cena stanovena na 245 Kč dle ceníku rádia Impuls, dostupného na stránkách [www.impuls.cz](http://www.impuls.cz). Tuto volbu bych navrhovala využít zejména při propagaci slevové či jiné zvýhodňující akce. V případě, že by firma této možnosti využila a reklamu zadala, například pro odvysílání deseti spotů, náklady by byly přibližně 6 450 Kč.

Dalším druhem této formy komunikace, který by firma mohla uplatnit, je polep automobilů. Vzhledem k tomu, že majitelé mají shodná osobní auta, působila by reklama jednotně. V tomto případě by se jednalo o jednorázovou investici přibližně 3 000 Kč, v případě polepu dvou aut. Za tuto cenu reklama zahrnuje logo či jiný obraz na předních dveřích vozu a adresu internetových stránek na nárazníku. Jedná se o poměrně cenově dostupnou reklamu. Tuto možnost by bylo vhodné nabídnout i zaměstnancům.

### 6.1.6 Internetová komunikace

V roce 2011 se firma Fruněk Inox zaměřila na internetovou prezentaci. Aby se zviditelnila na internetu, najala si odbornou společnost na tvorbu webových stránek. Firma si nechala vytvořit zcela nové stránky, které byly v téže roce uvedeny do provozu. Stránky jsou velmi odborně zpracovány, avšak pro usnadnění orientace pro zákazníky a jejich komunikaci s firmou Fruněk Inox navrhovala bych drobné doplnění.

#### *Návrh řešení:*

Drobné úpravy týkající se stránek bych navrhovala zejména v oblasti informací o firmě. Především na stránkách postrádám identifikaci uvedených kontaktů. Je užitečné hlavně pro zákazníky, pokud vědí, s kým komunikují a na koho se s danými dotazy či problémy mohou obrátit. Proto bych doplnila informace o zaměstnancích, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Telefonní čísla a e-mailové adresy bych pak navrhla doplnit fotografií zaměstnance, působí to profesionálně a zákazník tak má představu o tom, s kým komunikuje a koho případně ve firmě hledat. Tyto informace ušetří čas jak zákazníkům, tak zaměstnancům, kteří se nebudou muset zabývat otázkami, jež nejsou v jejich kompetenci. Další změna se týká formální úpravy textu. Především v popisu služby je text dost souvislý a nijak nevýrazný. Bylo by přehlednější text rozčlenit a důležité body zvýraznit či doplnit o animace nebo odkazy na videa, jež jsou uvedeny samostatně. Také by bylo vhodné v nabídce firmy zdůraznit doplňkové služby, jako například řezání či ohýbání profilů. Rovněž by bylo vhodné internetové stránky využít pro prezentaci aktuálních informací a pravidelně je doplňovat a aktualizovat.

## 6.2 Návrhy na změny v oblasti marketingové komunikace

Vzhledem ke skutečnosti, že firma nemá vypracován konkrétní komunikační plán, navrhovala bych sestavení plánu na základě již zmiňovaných nástrojů v oblasti marketingové komunikace. Vzhledem k výsledkům vyplývajících z analýzy zákazníků by se firma měla zaměřit především na podporu prodeje v obdobích, kdy obraty dosahovali nízkých hodnot, aby tak došlo k zisku nových zakázek a dosažení stabilnějšího vytížení výroby. Navrhovaný komunikační plán by mohl mít následující podobu:

## A. Analýza situace a marketingové cíle

→ Situační analýza

1. Silné stránky
  - 1.1. krátké dodací lhůty
  - 1.2. nadstandardní kvalita
  - 1.3. lukrativní ceny
  - 1.4. schopnost zpracovat náročné zakázky (kooperace)
  - 1.5. schopnost přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníka
  - 1.6. vlastní doprava
  - 1.7. nadstandardní zázemí firmy (výrobní prostory, technologie, atd.)
  - 1.8. dlouhodobé zkušenosti v oboru
2. Slabé stránky
  - 2.1. nedostatečná propagace – nízké povědomí o firmě na trhu
  - 2.2. vysoké náklady na dopravu a servis
  - 2.3. nárazovost (nepravidelnost) zakázek
  - 2.4. nestejněměrné vytížení technologie
  - 2.5. nedostatek kvalitní pracovní síly ve výrobě
  - 2.6. špatné cash flow (neexistující provozní kapitál)
  - 2.7. leasingové zatížení
3. Příležitosti
  - 3.1. možnost získání zákazníků i v jiných oborech – výtahy, nábytek, stolařství, atd.
  - 3.2. možnost expanze na polský a rakouský trh
4. Hrozby
  - 4.1. konkurence v zahraničí – servisní centra – Itálie, Německo, Polsko
  - 4.2. nestabilní kurz
  - 4.3. proměnlivá kvalita vstupního materiálu
  - 4.4. povaha českého zákazníka – všechno si vyrobit ve vlastní režii
  - 4.5. špatná platební morálka firem
  - 4.6. nestabilní ceny vstupního nerezového materiálu

→ Cíle

Mezi hlavní marketingové cíle patří zvýšení objemu výroby o 30%, splacení leasingových dluhů a vytvoření finanční rezervy minimálně 500 000 Kč.

#### B. Cílové skupiny

Jak již bylo uvedeno v této práci, zákazníci jsou rozčleněni na dva hlavní segmenty. Prvním z nich jsou sklady nabízející nerezový materiál, do druhého segmentu patří veškeré menší firmy, jež používají ve své výrobě nerezové materiály s povrchovou úpravou.

#### C. Komunikační cíle

Oslovit a navázat trvalou spolupráci se známými, dosud však nespolupracujícími sklady (minimální počet pro splnění cíle je zisk pěti nových zákazníků ze sektoru skladů), zintenzivnění nabídky doplňkových služeb pro sektor firmy, zisk 15 – 20 nových zákazníků ze segmentu firem v rámci České i Slovenské republiky, zisk dostatečného množství zakázek, aby se měsíční obrat pohyboval v hodnotách 800 000 – 1 000 000 Kč.

#### D. Nástroje, techniky, kanály, média

Podpora prodeje

- Akční nabídky s dopravou gratis, zejména oslovit firmy Zlínského kraje.
- V době zdražování cen materiálu může firma využít této situace a nakoupit materiál, neboť firma Fruněk Inox má na základě spolupráce se sklady lepší ceny materiálu než drobné zámečnické firmy. Tento materiál včetně povrchové úpravy pak nabízet firmám s okamžitým termínem dodání.
- Nabídka zvýhodněných cen na povrchové úpravy při odběru většího množství.
- Vzorčky povrchové úpravy zdarma pro nové sklady a firmy.
- Ke každé nabídce by byl vytvořen propagační leták. Předání informací o akčních nabídkách zákazníkům by tedy probíhalo prostřednictvím direct mailu, zveřejněné by byly nabídky také na internetových stránkách a s časovým předstihem zaslány společně s fakturou stávajícím zákazníkům.

### Reklama

- Využití reklamy v rádiu k propagaci akce s dopravou zdarma pro firmy ve Zlínském kraji. Jako vhodné rádio připadá Rádio Impuls případně Rádio Zlín.
- Reklama na autech.

### Přímý marketing

- Z nástrojů direct marketingu navrhuji především využití letáků a direct mailu. Prezentační letáky jsou k dispozici zákazníkům společně se vzorky ve skladech. E-mailové korespondence je pak třeba využít kromě podpory prodeje také k rozesílání informací zákazníkům o doplňkových službách a pravidelných informacích o cestách do skladu s nabídkou nákupu materiálu.

### Internetová komunikace

- Internetové stránky firmy je třeba využít ke zveřejnění všech akčních nabídek.

### Public relations

- Jako jedinou podstatnou formu této komunikace s veřejností bych pro firmu navrhovala uspořádání schůzky s představiteli skladů, doplněnou o prohlídku firmy a objasnění procesů ve výrobě. Tato příležitost také nabízí možnost projednání další spolupráce.
- Co se týče interní komunikace, jak jsem již uváděla, je důležité, aby se firma zaměřila na předávání informací plynoucích od zákazníků přes administrativní pracovníky k výrobě a také zachycení zpětné vazby z výroby.

### Osobní prodej

- Tuto možnost komunikace je vhodné využít k navázání dlouhodobější spolupráce s novými zákazníky. Proto bych jednateli, který tuto aktivitu zastává, navrhovala obrátit se osobně na nové zákazníky vzhledem k jejich poptávce či zadání zakázky, po telefonickém kontaktu a také zaslání propagačního materiálu o firmě prostřednictvím e-mailu.

#### E. Rozpočet a časový plán

- Nástroje podpory prodeje je zapotřebí využívat zejména v obdobích s klesajícím zájmem o nabízenou službu. Jedná se tedy především o 3. čtvrtletí roku, jak dokazuje vývoj v předchozích dvou letech. Rovněž by se firma měla zaměřit na zisk objednávek v lednu a únoru. Vždy je třeba akční nabídku zveřejnit s drobným časovým předstihem, tudíž rozesílání e-mailů společně s propagačními letáky případně letáky zasílané s fakturou, letáky vystavené ve stojanech a na internetových stránkách uveřejnit jako první a až následně připadá v úvahu podpora akce reklamou v rádiu.
- Co se týče nabídky zvýhodňující dodání včetně materiálu je zapotřebí sledovat vývoj cen a na základě informací od skladů stanovit vhodný čas.
- Uváděnou PR akci navrhuji uskutečnit v měsíci září. Je to totiž doba, kdy dle dostupných informací výroba není zdaleka tak vytížená, a proto se majitelé firmy mohou věnovat této činnosti. V úvahu by přicházela i doba před koncem roku, ale vzhledem ke vzdálenostem, které představitelé skladů musí urazit do Zlína a nepředvídatelnosti počasí je září příhodnější čas na cestování. Bylo by vhodné této příležitosti využít k pozvání jak stávajících zástupců skladů, tak i nově získané zákazníky v tomto segmentu.
- Rozpočet komunikačních aktivit se odvíjí dle aktuálních finančních možností podniku a také od množství využitých nástrojů komunikace. Odhadovaná cena dle dostupných údajů by se mohla na zmiňované formy komunikace pohybovat v rozmezí 10 – 25 000 Kč.

#### F. Měření výsledků

- Měření efektivity je stejně důležité jako volba vhodné formy komunikace. Je tedy zapotřebí zaznamenat úspěšnost vynaloženého úsilí. Nárůst počtu poptávek, ale především zisk zakázek a objednávek od nových zákazníků jsou důležitými ukazateli úspěšnosti. Je nutné, aby zisk z objednávek pokryl minimálně vynaložené náklady, ale je potřeba zaznamenat většího zisku, aby se mohlo hovořit o přínosné investici. Za úspěch je možno považovat také navázání dlouhodobější spolupráce.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu zákazníků firmy Fruněk Inox s.r.o. a zhodnotit její dosavadní aktivity v oblasti marketingové komunikace. Mimo jiné bylo úkolem i provedení lokalizace zákazníků v rámci České a Slovenské republiky, která přinesla zjištění největších koncentrací zákazníků firmy Fruněk Inox. Ze získaných informací byly vyvozeny následující skutečnosti.

Křivka vývoje obrátů v uplynulých letech vykazuje značné výkyvy, což způsobuje firmě nerovnoměrné vytížení výrobních kapacit. Vývoj poptávky po povrchové úpravě nerezoového materiálu nelze s přesností předvídat, firma by však měla využít dostupných prostředků k podpoře alespoň těch období, které jsou opakovaně podprůměrné. Ze zjištěných údajů vyplynulo, že se jedná především o 3. čtvrtletí roku, kdy zájem ze strany zákazníků silně klesá.

V oblasti komunikace má firma nemalé rezervy. Veškeré komunikační aktivity nejsou vyhodnocovány, což neumožňuje zjištění efektivity daného komunikačního nástroje. Prakticky neexistuje důkladněji promyšlená komunikační strategie či sestavený komunikační plán. Je nezbytné uvědomit si důležitost marketingové komunikace a její přínos.

Firma Fruněk Inox s.r.o. zaměřuje nabídku poskytované služby na dva hlavní segmenty zákazníků. Jedná se o kategorii firem a kategorii skladů. Každá z nich má své specifikace a požadavky a těm je potřeba se přizpůsobit. Kategorie skladů, ačkoli není tak početná, vytváří větší či srovnatelné hodnoty obrátů, jako druhá skupina zákazníků. Je to samozřejmě dáno objednávaným množstvím.

Vzhledem k charakteru nabídky skladům striktně zaměřené na opracování dodaného materiálu měla by se firma zaměřit u tohoto segmentu zákazníků především na kvalitu poskytovaného servisu. Důvěryhodnost, spolehlivost, kvalita a termín dodání jsou hlavními atributy spokojenosti těchto zákazníků. Je velmi důležité udržet si standard poskytovaných služeb, neboť jakákoli chyba může zákazníka přimět k tomu, aby si materiál bez větších obtíží nechal dodat povrchově upravený ze zahraničí.

Aktivněji je zapotřebí patřičné formy komunikace soustředit na kategorii firem. Jedná se o početný segment s rozmanitými specializacemi, a tudíž poskytující možnost širšího rozpětí nabídky služeb a využití rozmanitějších nástrojů marketingové komunikace. Příležitosti, které tato skupina zákazníků nabízí, je proto třeba využít. Mimo hlavní poskytova-



nou službu, je zapotřebí aktivně nabízet veškeré doplňkové, dopravu či nákup materiálu prostřednictvím navrhovaných způsobů z oblasti marketingové komunikace.

Zkušenosti plynoucí z působení ve firmě Fruněk Inox s.r.o. jsou pro mne dozajista velkým přínosem zejména pro budoucí uplatnění se na trhu práce. Každodenní kontakt se zákazníky, dodavateli či kolegy z výroby mi přinesly nenahraditelné zkušenosti v oblasti komunikace. Měla jsem možnost vyzkoušet si všechny způsoby komunikace, nahlédnout do principů vedení firmy a možnost uplatnění teoretických znalostí z oblasti marketingu a marketingové komunikace především v praxi.

## RESUMÉ

The main goal of this bachelor thesis was to make customer analysis and of Fruněk Inox Company and evaluate marketing communications activities. The next goal was to make geographic segmentation of customers in the Czech republic and Slovakia republic, this analysis shows the biggest concentration of customers.

The progress of turnover in last years shows significant fluctuation what makes problems in productions. The progress of demand for surface working of stainless steel materials is not possible to anticipate exactly, but company has to support repeatedly periods of low turnover. The analysis showed that the lowest turnover is in the third quarter of the year.

In marketing communication activities company has the big reserves. All communication activities are not evaluated so the effectivity of every activity is not known. Company hasn't got marketing communication strategic plan. So for company is very important to be aware of importance of marketing communication.

Frunek Inox company focuses offers of their services to two main groups of customers. In the first group there are suppliers of stainless steel materials and the second group is represented by small firms. Each group has different requirements so it is important to adapt offers to these requirements. First mentioned group of customers is not so large as the second, but it creates higher or the similar turnovers. It is caused by sizes of orders of warehouses.

According to specific offers for warehouses it is important for company to concentrate on quality of provided services for this group of customers. Trust, reliability, quality, delivery times are the main attributes of customer satisfaction. It is very important to hold the standards of provided services because even the smallest fault can cause the loss of customers interest.

Marketing communication activities are necessary to focus on the group of customers which consists of small companies. This large group of customers has got different production specializations which provide to company possibility for wider range of offers and using communication activities. It is important to use the opportunity of this group of customers. Besides the main service it is necessary to actively offer all of complementary services, transport and purchase of materials through the ways of marketing communication which were proposed.

Experiences gained during the period of working in Fruněk Inox Company brought great benefits for me, especially for my future career. Everyday contact with customers, suppliers and co-workers gave me irreplaceable experience in area of communication. I had possibility to try out all ways of communication, learn about managing the company and possibility of application the theoretic knowledge in practise.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FREY, P., 2005. *Marketingová komunikace – nové trendy a jejich využití*. 1.vyd. Praha: Management Press. 124 s. ISBN 80-7261-129-1.
- [2] HESKOVÁ, M. a Štarchoň, P, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1.vyd. Praha: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [3] JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada publishing. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [5] PAYNE, A., 1996. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [6] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [7] SVĚTLÍK, J., 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [8] VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [9] VORLOVÁ, R., 2012. *Marketingová komunikace* (přednáška). Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, zimní semestr.
- [10] VOSOBA, P., 2004. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 164 s. ISBN 8024708477.

## DALŠÍ ZDROJE

- [11] Grafické znázornění cenové elasticity poptávky. [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://eamos.pf.jcu.cz/>
- [12] Podnikatel.cz. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz>
- [13] ProMarketing.cz. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz>
- [14] Interní databáze firmy Fruněk Inox s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Na příklad

Aj. A jiné

Atd. A tak dále.

Apod. A podobně.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vlastnosti služeb .....	11
Obrázek 2 Znázornění cenové elasticity poptávky .....	16
Obrázek 3 Distribuční cesty podniků ve službách.....	18
Obrázek 4 Budova firmy FRUNĚK INOX s.r.o.....	33
Obrázek 5 Geografické rozmístění zákazníků v rámci České Republiky .....	49
Obrázek 6 Geografické rozmístění zákazníků v rámci Slovenské republiky .....	50

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce ledna roku 2012.....	40
Graf 2 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce února roku 2012 .....	40
Graf 3 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce března roku 2012.....	41
Graf 4 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce dubna roku 2012.....	42
Graf 5 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce května roku 2012.....	42
Graf 6 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce června roku 2012.....	43
Graf 7 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce července roku 2012 .....	44
Graf 8 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce srpna roku 2012.....	44
Graf 9 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce září roku 2012 .....	45
Graf 10 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce října roku 2012.....	46
Graf 11 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce listopadu roku 2012.....	46
Graf 12 Podíl jednotlivých skupin zákazníků na obratu měsíce prosince roku 2012.....	47
Graf 13 Vývoj obrátů roku 2012 dle kategorií zákazníků .....	48
Graf 14 Vývoj celkového obratu v roce 2012.....	48
Graf 15 Vývoj obrátů roku 2011 dle kategorií zákazníků .....	49
Graf 16 Vývoj celkových obrátů v roce 2011 a 2012.....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

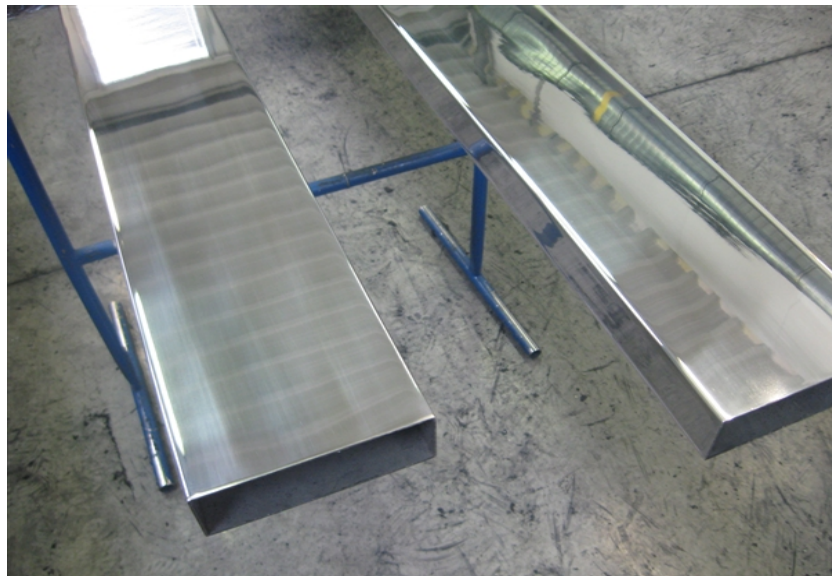
P I Fotografie zpracovávaných profilů

P II Získaná data



## PŘÍLOHA PI: FOTOGRAFIE ZPRACOVÁVANÝCH PROFILŮ











## PŘÍLOHA P II: ZÍSKANÁ DATA

### Měsíc leden

Firma:	Obrat
18	17,028
5	101,640
15	7,590
10	8,704
9	11,385
16	7,620
20	3,600
11	8,751
13	1,950
3	12,236
14	2,820
6	13,853
4	1,340
19	3,900
8	780
7	17,778
2	4,800
17	21,240
12	4,752

Celkem: 251,767

Sklad:	Obrat
2	73,133
6	8,640
5	50,032
1	112,250
4	59,522
3	118,179

Celkem: 421,756

### Měsíc únor

Firma:	Obrat:
26	20,760
6	8,085
3	46,222
27	6,906
23	3,675
22	3,176
24	6,827
1	1,968
9	9,570
21	6,750
4	456
25	5,550
17	1,992

Celkem: 121,937

Sklad:	Obrat:
2	197,324
1	126,873
5	72,646
3	50,034
6	25,796
4	11,100

Celkem: 483,773

### Měsíc březen

Firma:	Obrat:
41	56,994
6	39,735
26	104,355
3	31,652
17	49,170
44	13,644
31	16,422
39	29,116
9	5,710
15	2,160
7	6,360
36	2,978
33	3,750
28	3,960
4	2,910
32	9,672
38	6,480
23	1,600
29	4,200
43	840
30	300
22	1,614
34	2,825
42	7,535
40	7,600
12	4,609
35	4,320

Celkem: 420,511

Sklad:	Obrat:
1	109,122
2	36,288
3	232,758
4	27,562
6	27,389
7	2,100
8	5,400
9	13,008
5	113,684

Celkem: 567,311

### Měsíc duben

Firma:	Obrat:
28	294
36	59,040
37	4,500
43	3,810
45	13,541
46	31,536
47	9,792
48	6,000
49	8,190
3	9,609
8	34,180
9	19,000
17	18,900
18	1,224
20	3,060
22	20,213

Celkem: 242,889

Sklad:	Obrat:
1	127,045
3	84,374
9	25,980
2	46,428
6	16,254
5	39,224
4	34,156

Celkem: 373,461

### Měsíc květen

Firma:	Obrat:
42	103,558
6	15,300
53	45,958
39	42,462
52	11,268
59	25,320
56	16,068
9	9,205
29	9,063
51	6,480
22	14,024
72	35,295
63	16,725
1	3,324
58	7,240
50	24,788
2	2,349
41	2,270
57	3,690
54	2,076
4	4,730
15	1,638
43	8,748
55	4,000
<b>Celkem:</b>	<b>415,579</b>

Sklad:	Obrat:
1	118,426
2	125,603
3	107,860
4	38,494
5	54,691
6	87,086
9	26,680
10	1,764
<b>Celkem:</b>	<b>560,604</b>

### Měsíc červen

Firma:	Obrat:
6	75,120
64	76,612
43	22,032
54	196,764
51	28,984
9	15,805
18	10,320
63	18,000
20	3,960
71	16,936
68	20,160
38	14,388
60	5,400
55	2,802
65	5,046
22	28,242
69	3,320
67	3,198
70	6,122
72	10,080
58	4,400
1	1,430
14	1,920
15	704
61	900
66	900
4	2,481
62	8,310
<b>Celkem:</b>	<b>584,336</b>

Sklad:	Obrat:
2	58,113
5	93,103
4	48,636
10	1,770
3	7,740
1	130,181
3	154,451
<b>Celkem:</b>	<b>493,994</b>

### Měsíc červenec

Firma:	Obrat:
3	23,224
9	9,680
15	3,420
22	15,186
23	1,080
29	4,170
38	4,950
43	7,230
53	70,416
54	85,500
58	10,380
62	9,924
64	4,404
70	1,728
72	9,240
73	16,952
74	28,880
75	19,342
76	1,320
77	12,040
78	8,100
79	6,858
<b>Celkem:</b>	<b>354,024</b>

Sklad:	Obrat:
1	74,840
2	38,802
3	214,832
5	22,866
8	3,188
10	5,760
<b>Celkem:</b>	<b>360,288</b>

### Měsíc srpen

Firma:	Obrat:
2	450
3	10,110
4	2,724
9	17,175
15	756
17	8,328
18	8,772
22	23,154
38	1,223
39	22,724
41	8,280
43	3,860
60	2,673
72	16,248
76	1,260
80	62,448
81	20,804
82	15,258
83	2,060
84	6,480
85	33,750
86	4,722
87	5,220
88	300
89	8,640
90	35,904
91	6,770
92	1,040
<b>Celkem:</b>	<b>331,133</b>

Sklad:	Obrat:
1	174,272
2	27,878
3	98,521
5	27,399
8	1,980
4	39,822
<b>Celkem:</b>	<b>369,872</b>

### Měsíc září

Firma:	Obrat:
3	10,492
4	6,625
6	900
9	8,430
17	23,136
22	57,659
43	6,900
49	7,080
82	3,080
88	2,340
89	3,120
91	13,426
93	8,649
94	7,920
95	14,535
66	9,720
97	29,124
98	5,894
99	10,500
100	2,548
101	16,966
<b>Celkem:</b>	<b>294,044</b>

Sklad:	Obrat:
1	100,946
2	6,810
3	127,312
4	65,066
5	81,660
6	16,704
9	5,136
10	5,100
<b>Celkem:</b>	<b>408,734</b>

### Měsíc říjen

Firma:	Obrat:
90	40,777
29	14,990
91	18,270
9	8,800
22	23,998
102	31,740
53	20,178
107	27,628
18	8,772
104	7,290
62	16,374
25	4,440
54	71,136
3	27,250
32	2,784
30	1,500
108	1,380
2	6,791
105	1,800
15	972
76	480
106	11,262
4	1,004
103	1,080
86	298,240
43	25,000
80	53,400
<b>Celkem:</b>	<b>727,336</b>

Sklad:	Obrat:
1	150,602
2	28,915
3	171,314
4	43,428
5	24,416
6	10,800
9	22,570
<b>Celkem:</b>	<b>452,045</b>

### Měsíc listopad

Firma:	Obrat:
110	133,917
97	71,602
91	17,640
54	141,773
18	17,544
25	14172
9	15,030
87	15,549
58	25,012
111	13,465
17	18,000
22	19,733
94	7,200
90	46,956
88	2,457
61	1,800
15	2,814
82	1,664
44	6,264
114	4,278
4	1,942
23	1,260
3	4,010
112	12,825
20	3,600
113	1,299
99	1,930
116	2,670
50	4,328
115	960
47	12,240
<b>Celkem:</b>	<b>623,934</b>

Sklad:	Obrat:
1	116,225
2	37,664
3	213,330
4	78,474
5	49,216
6	15,061
7	11,676
8	9,918
9	10,020
10	1548
<b>Celkem:</b>	<b>1,629,396</b>

### Měsíc prosinec

Firma:	Obrat:
3	25,369
4	576
9	23,400
17	60,072
22	6,660
23	1,520
25	2,340
39	36,090
56	2,090
70	3,000
87	44,070
104	1,200
110	16,870
117	2,664
118	7,695
119	7,884
120	3,840
<b>Celkem:</b>	<b>245,340</b>

Sklad:	Obrat:
1	78,295
2	15,666
3	106,935
4	56,392
5	7,584
6	13,920
10	3,676
<b>Celkem:</b>	<b>282,468</b>



### Obraty obou kategorií zákazníků v jednotlivých měsících roku 2011 a 2012

rok 2011	FIRMY	SKLADY
LEDEN	181,135	1,257,835
ÚNOR	106,847	553,119
BŘEZEN	230,333	535,734
DUBEN	214,120	678,936
KVĚTEN	553,046	462,075
ČERVEN	531,431	468,657
ČERVENEC	381,581	404,573
SRPEN	235,065	366,045
ZÁŘÍ	294,881	426,120
ŘÍJEN	268,343	455,372
LISTOPAD	173,408	402,011
PROSINEC	124,066	193,881

Celkem: 3,294,256 6,204,358

rok 2012	FIRMY	SKLADY
LEDEN	251,767	421,756
ÚNOR	121,937	483,773
BŘEZEN	420,511	567,311
DUBEN	242,889	373,461
KVĚTEN	415,579	560,604
ČERVEN	584,336	493,994
ČERVENEC	354,024	360,288
SRPEN	331,133	369,872
ZÁŘÍ	249,044	408,734
ŘÍJEN	727,336	452,045
LISTOPAD	623,934	543,132
PROSINEC	245,340	282,468

Celkem: 4,567,830 5,317,438