

Marketing a komunikace v B2B sektoru

Bc. Michal Závacký

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací



Abstrakt

Práce popisuje marketingový proces v B2B organizacích. Bere rovněž ohled na různé typy B2B produktů (hmotné výrobky i služby). Zároveň se pokouší o reflexi aktuálního postavení marketingu v českých B2B organizacích.

Nejvýraznějším trendem je zcela jistě humanizace celého marketingového procesu v B2B. Odborníci hledají odpovědi na otázky, jak komunikovat s každým klientem individuálně a rovněž uspokojovat jeho individuální a často složité potřeby a zároveň snížit náklady na tuto komunikaci. Odpověď se zřejmě rýsuje v podobě one-to-one marketingu, který za použití masového média (internetu) komunikuje individuálně s každým klientem.

Klíčová slova

marketing

B2B

cena

hodnota

člověk (lidé)

produkt: výrobek, služba, komodita, průmyslový produkt, kapitálový statek

DMU (decision-making unit – rozhodovací jednotka)

Abstract

The work describes a marketing process in B2B organisations. It also respects different types of B2B products (material products as well as services). Together with that it tries to reflect a current position of marketing in Czech B2B organisations.

Humanisation of all B2B marketing process is certainly the most significant trend. Professionals are trying to answer questions like how to communicate with each client individually and meet his individual and often complicated needs to, and concurrently decrease cost connected with this communication. The answer probably shapes up in one-to-one marketing that communicates individually with each client using a mass medium (Internet).

Key words

marketing

B2B

price

value

human (people)

product: service, commodity, industrial product, capital goods

DMU (decision-making unit)

Poděkování

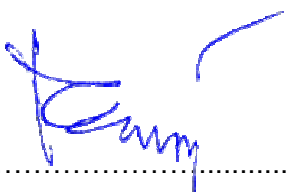
Děkuji zejména vedoucímu své práce za vstřícnost při konzultacích a věcné připomínky, které mi pomohly při přípravě práce.

Rovněž děkuji Agentuře Zelenka, zvláště jejímu výkonnému řediteli Bc. Romanu Zelenkovi za to, že mi umožnili přístup ke všem informacím potřebným ke zpracování podkladů a studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 29. 4. 2005



Michal Závacký

Motto

„Mít úspěch není tak složité, znamená to dělat věci, které jiní nedělají.“

(Eduard Martin)

Obsah

Obsah	1
České B2B vaří z vody	3
<i>Úvod k práci (důvody volby tématu, cíle práce)</i>	
I. TEORETICKÁ ČÁST	5
1. „Marketingy“	5
<i>Marketingový úvod, nutnost členění marketingu</i>	
2. B2B or not to be?	7
<i>Specifika B2B trhů</i>	
3. Děláme v B2B a co dál?	9
<i>Druhy B2B organizací (členění)</i>	
4. Není zákazník jako zákazník	10
<i>Segmentace, cílení, positioning</i>	
5. Kapitálové statky a služby	12
<i>B2B produkt</i>	
6. Problémy s šířením průmyslových produktů	20
<i>B2B distribuce</i>	
7. Oceňování hodnot	23
<i>Cena</i>	
8. Orientace na člověka	25
<i>Lidé</i>	
9. Pátrání po očekáváních	30
<i>Marketingové komunikace</i>	
10. Virtuální vlivy na podnikání	45
<i>E-marketing, e-business</i>	
11. Sladké bezvědomí	48
<i>Marketingový výzkum</i>	
12. Neomezené možnosti tvorby strategií	49
<i>Marketingové plánování</i>	
13. Nezisková průmyslová firma?	50
<i>Sociální marketing</i>	
II. PRAKTICKÁ ČÁST	51
Utajený marketing	51
<i>Marketingová anketa a její výsledky</i>	
Agentura Zelenka – překlady, tlumočení, jazyková škola	53
<i>Představení vzorového subjektu</i>	
Jak na tom je	54

<i>Situační analýza subjektu</i>	
První (hokus) pokus	57
<i>Marketingový plán subjektu (případová studie)</i>	
Výhled do budoucna	66
<i>Předpokládaný vývoj B2B marketingu</i>	
Seznam použité literatury	68
<i>Knihy</i>	
<i>Internetové stránky</i>	
<i>Jiné zdroje</i>	
Seznam obrázků a tabulek	69
Seznam příloh	69

České B2B vaří z vody

Úvod k práci (důvody volby tématu, cíle práce)

Problematikou B2B trhů jsem se začal zabývat víceméně náhodou a neúmyslně. V roce 2003 jsem se totiž nechal zaměstnat ve společnosti Remak, která vyrábí vzduchotechnická zařízení a jejíž cílovou skupinou nejsou koneční spotřebitelé. Zde jsem si mohl v praxi ověřit, že není marketing jako marketing. Po roce jsem přesunul svůj lidský zdroj do Agentury Zelenka a – většina klientů této překladatelské společnosti jsou opět organizace.

V obou případech jsem pracoval v marketingovém oddělení a jelikož jsem člověk, který neustále shání nějaké teoretické podklady pro svou práci, začal jsem se poohlížet pro případných zdrojích inspirace. Brzy jsem zjistil, že jsou – alespoň v Česku – dosti mizerné. Jediná česká publikace zaměřená speciálně na oblast B2B (B2B internetová tržiště) se zabývá mezifiremními vztahy téměř výhradně z pohledu e-commerce. A tím nesnáze nekončí.

Mnohé odborné zdroje uvádějí, že pojmy B2B, B2C, C2B a C2C patří výhradně do e-commerce! Já jsem přesvědčen, že toto omezení je absurdní, i když je možné, že provozovatelé elektronických obchodů, popřípadě odborníci na tuto problematiku mohou být autory tohoto členění na čtyři průmyslové sektory. V každém případě je nelze omezit pouze na oblast e-commerce, protože internet zkrátka není jediným obchodním prostředkem. Pokusím se tato fakta uvést na pravou míru.

V možnostech této práce není popsát, jak by měl fungovat celý marketingový proces v B2B. Mým **cílem** je zejména upozornit na rozdíly oproti standardním nebo zažitým postupům. Možná je to naivní vize, ale rád bych, aby tato publikace byla chápána jako předstupeň jakési příručky B2B marketingu a komunikace, tedy jakéhosi souhrnu toho, co všechno můžeme pro marketing své B2B organizace udělat. Počítám totiž s tím, že i ten nejschopnější marketingový manažer je jenom člověk s omezenými intelektuálními a paměťovými kapacitami, a proto mu může přijít vhod takovýto referenční materiál. Předpokládám samozřejmě, že čtenáři budou mít alespoň základní znalosti z oblasti marketingu.

Možná se vám v hlavě zrodila otázka, proč ten Závacký píše práci o marketingu a nejen o marketingové komunikaci, kterou studuje. Důvod je prostý. Propagace na poli B2B není stěžejním marketingovým nástrojem a navíc je natolik provázána s ostatními marketingovými nástroji, že ji nelze použít bez kontextu.

V mé práci není teoretická a praktická část ostře oddělena, protože jsem přesvědčen, že ani v reálném životě nelze teorii a praxi zcela oddělit. Z toho důvodu může čtenář v „teoretické“ části narazit na informace, které buďto z praxe přímo vycházejí, nebo jsou pro ni ihned použitelné. Stejně tak analýzy a návrhy nelze realizovat, aniž bychom si občas nepřipomněli nějaké to teoretické východisko. Druhá část práce zahrnuje několik návrhů marketingových opatření speciálně sestavených zejména pro potřeby Agentury Zelenka. Některá opatření se již dočkala své implementace.

Ještě zde schází vysvětlení, proč jsem používal dvojí názvy kapitol. První ze dvou je vždy koncipován žurnalisticky, tedy jako lapidární vyjádření hlavní myšlenky kapitoly, ten druhý pak slouží jako objektivní pojmenování tématu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. „Marketingy“

Marketingový úvod, nutnost členění marketingu

Marketing je ve školách poměrně oblíbeným vyučovacím předmětem. Vedle chladných čísel v něm totiž tepe krev člověka – člověk je tím, kvůli kterému se marketing „dělá“. Jsem přesvědčen, že pátrání po lidských potřebách, kterým by veškeré marketingové aktivity měly začínat i končit, je nosným tématem i pro B2B marketing a komunikaci, ač se to někomu může na první pohled zdát nesmyslné.

S čím se ovšem ve školách už tak často nelze setkat, jsou různé **varianty marketingu** podle účelu jeho aplikace¹. Může se tedy stát, že pravidla klasického marketingu budou někteří lidé brát jako univerzálně použitelná ve všech sférách podnikání. A to je samozřejmě omyl. Stejně jako jiné odborné disciplíny musíme i marketing roubovat na účel, kterému má sloužit – marketing bude více či méně odlišně „namixovaný“:

Podle produktu:

- ❖ marketing výrobků
- ❖ marketing služeb
- ❖ marketing myšlenek

Podle typu subjektu

- ❖ marketing živnostníka
- ❖ marketing obchodní společnosti
- ❖ marketing rozpočtové nebo příspěvkové organizace
- ❖ marketing státu
- ❖ marketing nadnárodního koncernu a další

Podle prostředků

- ❖ elektronický marketing
- ❖ mobilní marketing

¹ Obdobně postupuje manažer při budování své firmy – volí si optimální formu řízení (marketingové, procesní, projektové, jakostní, corporate identity atd.). Ačkoli se jednotlivé modely managementu mohou tvářit jako zcela odlišné, obvykle stojí na stejných nebo podobných zásadách (obecných pravidlech nutných pro dosažení podnikatelského úspěchu), které jsou pouze jinak začleněny.

- ❖ přímý marketing
- ❖ multi level marketing a další

Nastíněné způsoby členění samozřejmě nejsou konečné. Je docela dobře možné, že každý odborník přijde na další podobné polarity v druzích marketingu.

Je nutné jednotlivé typy marketingu odlišovat a umět s nimi pracovat, tedy hledat optimální individuální přístup. Inteligentní manažer se rychle naučí všechna specifika svého odvětví brát v potaz. V každém případě neuškodí mít potřebné informace suma sumárum a černé na bílém.

Klíčovým členěním marketingů pro tuto práci je ovšem členění **podle typu obchodních vztahů**:

- ❖ marketing pro spotřebitelský trh (B2C)
- ❖ marketing pro trh organizací (B2B)
- ❖ marketing pro obchod mezi spotřebiteli (C2C)
- ❖ marketing pro obchod spotřebitele s organizacemi (C2B)

A. B2C – business-to-consumer („firma spotřebiteli“)

Alespoň z pohledu občana nejběžnější typ obchodu, ve kterém jedna firma obchoduje se svými zákazníky, kteří již zboží dále neprodávají (koneční spotřebitelé).

B. B2B – business-to-business („firma firmě“)

Sektor průmyslového trhu neboli trhu firem, který lze nejlépe ilustrovat na příkladu spolupráce dvou společností, z nichž jedna vyrábí a druhá její výrobky distribuuje. Tento trh má řadu zajímavých specifik, kterými se budeme blíže zabývat v následujících kapitolách.

C. C2C – consumer-to-consumer („spotřebitel spotřebiteli“)

Klasickým příkladem tohoto obchodu mezi spotřebiteli je burza použitého zboží.

D. C2B – consumer-to-business („spotřebitel firmě“)

Tento typ obchodu je poměrně vzácný a je založen na tom, že spotřebitel (spotřebitelé) má rozhodující slovo v obchodu s firmou – například tím, že si diktuje podmínky, za kterých bude obchod probíhat (třeba ceny).

Na závěr této kapitoly ještě stojí za to zdůraznit, že dělení subjektů podle typu obchodních vztahů se týká výhradně **zákaznických obchodních vztahů**, tedy **vzájemných vztahů mezi**

přímými obchodními partnery (dodavatelé – odběratelé/zákazníci). V potaz nyní vůbec nepřicházejí ostatní subjekty v okolí firmy, jako jsou konkurenti či orgány státní správy.

2. B2B or not to be?

Specifika B2B trhů

Jak už jsem naznačil v předchozí kapitole, B2B je anglická zkratka anglického výrazu **business-to-business** („obchod obchodu“, lépe řečeno „firma firmě“). Pojem zahrnuje všechny druhy obchodních vztahů, které mohou vzniknout mezi dvěma podnikatelskými subjekty působícími na trhu. A tyto vztahy musejí vzniknout jednoduše proto, že za výrobkem, který si můžeme koupit v obchodě, se obvykle nenachází práce jen jedné firmy. Při uspokojování potřeb spotřebitelů tvoří firmy jakýsi řetězec, v němž každá z nich přidá k výrobku nějakou přidanou hodnotu.

Nejsrozumitelnějším příkladem je asi výroba obyčejného trička a všechno, co jí předchází i následuje:

1. Sběr bavlny na plantáži
2. Předení nití
3. Tkaní látky
4. Šití trička
5. Distribuce na prodejní místo
6. Prodej trička

Za každým z předchozích bodů je nějaká organizace. Těchto šest organizací spolu musí být samozřejmě v kontaktu, tj. marketingově spolupracovat. Vzájemně uspokojují své obchodní potřeby. Marketingové charakteristiky B2B se od charakteristik konečného spotřebitele v B2C podstatně liší. Zde jsou **čtyři základní pole odlišnosti**.

- A. Rozhodovací jednotka (ten, kdo tvoří rozhodnutí o koupi) je v B2B mnohem komplexnější než je tomu u spotřebitelů.
- B. Stejně tak produkty poskytované v rámci vztahů B2B jsou mnohem ucelenější než produkty určené konečným spotřebitelům.
- C. V B2B je komunikace směřována k mnohem menšímu počtu zákazníků, kteří mají ovšem podstatně větší spotřebu než B2C.
- D. Osobní vztahy jsou v B2B nesmírně důležité.

Ad A.

Koneční spotřebitelé obvykle rozhodují samostatně – za svou domácnost. Na rozhodnutím o pořízení větších položek se maximálně sejde celá rodina.

Ve firmách je **rozhodování** o nákupu podstatně složitější, zvláště pokud se nejedná o běžné kancelářské potřeby, jejichž nákup je plně v kompetenci jednoho odpovědného pracovníka, například z úseku zásobování. Nákupy komodit majících klíčovou roli v podnikání však mohou být předmětem dlouhých rozhodovacích procesů vedených ve k tomu určených týmech složených ze specialistů na různé obory. A navíc, složení těchto týmu „rozhodovačů“ se může v průběhu rozhodovacího procesu měnit. Z marketingového hlediska je tedy náš cíl beztvářý a nestálý. Co člověk to názor – obchodní i osobní.

Výrazným specifikem B2B je také skutečnost, že prodávající subjekt a kupující subjekt mají o směřovaném produktu téměř totožné informace (protože obvykle podnikají v příbuzném oboru). A k tomu všemu je ještě známo, že rozhodování lidí v práci je ovlivněno „civilními“ emocemi (vztahy, důvěra, bezpečí).

Ad B.

Produkty obchodované v rámci mezifirmních vztahů jsou obvykle mnohem komplexnější než ty, které jsou určené spotřebitelům. Už v předchozích odstavcích jsem se zmínil o potřebě specialistů, kteří pomáhají v rozhodování o nákupu produktu. B2B produkty jsou vyráběny a dodávány více „na míru“ zákazníkům. Bývají totiž integrovány do širších systémů (například nový stroj do již fungující výroby), z čehož plynou požadavky na jejich pečlivé vyzkoušení a případné modifikace. Nákup produktu do firmy mívá velký vliv na celkovou produktivitu či bezpečnost.

Obchody s produkty v B2B doprovází informační kampaně zaměřené na konkrétní fakta a specifikace (nikoli prázdné „imagové“ záležitosti jako B2C).

Ad C.

I ty největší společnosti mají maximálně kolem stovky **obchodních partnerů** – tím myslím obchodně zajímavých obchodních partnerů, tedy těch, kteří například firmě přinášejí nezanedbatelný obrát. S takovým počtem partnerů nemá smysl komunikovat prostřednictvím masmédií. Je nutno si je střežit jako oko v hlavě a marketingové aktivity ve vztahu k nim provádět prostřednictvím databázového managementu. CRM (customer relationship management) a v oblasti B2B také SRM (suppliers relationship management) je onou klíčovou disciplinou, neboť stojí a padá na databázích klientů (potažmo dodavatelů). Ta musí obsahovat aktuální obchodní i osobní údaje.

Podstatným rozdílem oproti B2C klientům je také objem zboží, který jsou schopni B2B klienti odebrat (a užít). Také zvážíme-li kupní sílu nákupní jednotky za měsíc, dojdeme k závěru, že rozdíly mezi nejmenší a největší kupní silou u konečných spotřebitelů jsou malé a rozdíly

mezi nejmenší a největší kupní silou mezi organizacemi jsou podstatně větší. A tomu musíme přizpůsobit svůj marketingový přístup.

Ad D.

S **malou odběratelsko-dodavatelskou základnou** se poměrně snadno komunikuje – obchodní a techničtí zástupci navštěvují zákazníky, většinou si vzájemně tykají a takovéto dobré vztahy mohou vydržet léta. Náklady na marketingové komunikace jdou spíše do lidí než do reklamních agentur a médií. V každém případě jsou (i vzhledem k početnosti cílové skupiny) nižší než v B2C.

K tomu, jak se tato specifika promítají do marketingového mixu a dalších marketingových aktivit, se budou průběžně vyjadřovat následující kapitoly.

3. Děláme v B2B a co dál?

Druhy B2B organizací (členění)

Prostým rozdělením organizací na B2B a „neB2B“ samozřejmě není možné skončit, protože ani v marketingu nic není černé, nebo bílé. I ve skupině B2B organizací existuje řada podtypů, které potřebují jiný marketingový přístup, neboť jednoduše podnikají v odlišných podmínkách nebo s odlišnými cíli. Toto členění do jisté míry koresponduje s členěním marketingů uvedeným v kapitole „Marketingy“. Budu ale stručný a pokusím se neopakovat.

B2B organizace lze **podle míry tržní/klientské specializace** rozdělit na:

- ❖ čistě B2B
- ❖ částečně B2B

S oběma typy se lze setkat poměrně často. Společnosti obchodující pouze v B2B sektoru není třeba dále popisovat. Druhý typ reprezentují například společnosti, které vedle své mezifirmní obchodní činnosti provádějí ještě aktivity směrem ke spotřebitelům. Typickým příkladem jsou poskytovatelé některých služeb: Překladecká agentura sice slouží zejména firmám, ale klienta-občana, který si sem přijde s žádostí o překlad svého maturitního vysvědčení z vietnamštiny do češtiny, rovněž neodmítne. Existuje samozřejmě řada produktů, které užívají organizace i jednotlivci stejným způsobem (např. kancelářský papír, nábytek, osobní auta, pitná voda).

Ve společnostech s kombinovanou klientelou je klíčovým úkolem především segmentace zákazníků, neboť hrozí, že se na jednu skupinu zkrátka zapomene.

B2B firmy je samozřejmě také možné rozdělit **podle typu produktu**, se kterým pracují na:

- ❖ produktové (vyrábějí výrobky nebo s nimi obchodují)
- ❖ servisní (poskytují služby)

Není žádným tajemstvím, že s nehmotnými službami je třeba marketingově zacházet do značné míry jinak než s hmotnými produkty. Tento rozdíl budu brát v potaz v dalších částech díla věnovaných marketingovému mixu. V této chvíli stačí připomenout, že hranice mezi oběma typy je velmi široká, protože je dobrým zvykem při prodeji výrobků poskytovat doplňkové služby a na druhé straně prodej služeb často doprovázejí hmotné výsledky.

Poslední možnost, jak rozčlenit B2B organizace, která mě napadá, je **podle základního poslání** na:

- ❖ komerční
- ❖ nekomerční (neziskové)

Marketing je orientován na ekonomicky efektivní činnosti, takže aplikačním základem jsou subjekty ziskové. Těch je navíc na trhu většina. O specifikách sociálního marketingu – pokud z marketingového pohledu vůbec existují – se zmíním v kapitole „Nezisková průmyslová firma?“.

Existuje nějaká další možnost členění B2B organizací, která by mělo zásadní vliv na jejich marketing?

4. Není zákazník jako zákazník

Segmentace, cílení, positioning

Segmentace a cílení v B2B vyžadují větší těsnost a důkladnější porozumění různým potřebám klientů. Nabízený produkt či služba musí být komunikovány jako jedinečná možnost tyto potřeby uspokojit. Jde přece o získání konkurenční výhody. Podle Nagyové se strategie nediferencovaného marketingu ani nedá na průmyslovém trhu použít².

K tomu všemu – a bohužel se to dnes děje poměrně zřídka – je i v B2B třeba aktivně přistupovat k **budování silné značky**. Jak jinak je v konkurenčním prostředí možné od sebe nabízené produkty odlišit?

² Nagyová, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*, s. 72 (vizte použitou literaturu)

Zákazníci v B2B mají komplikovanější potřeby než spotřebitelé, což může také zkomplikovat segmentaci. Ale na druhou stranu lze také výrazně ušetřit, neboť jeden průmyslový produkt používají různé firmy po celém světě obdobně.

V první fázi se postupuje tak, že se zákazníci rozdělí na strategické (klíčové) a menší obchodní partnery. Velikost se samozřejmě měří spotřebou. Další podrobnější segmentace probíhá na základě chování a aktuálních potřeb klientů. Někteří potřebují nenákladný produkt bez „zbytečných“ služeb navíc, jiní mají zase vysoké požadavky. Je třeba zjistit, na co kdo „slyší“, a nezapomínat, že firma není jeden člověk, ale často několik různě zaměřených týmů.

Odrasový můstek pro každou segmentaci je spravovaná **databáze klientů**. Měla by především obsahovat aktuální kontakty, přehled dosavadních obchodních transakcí a jména vlivných osob. Následuje ona **specifikace potřeb** všech firem v databázi a s tím souvisejících nákupních preferencí. Někdy stačí jednoduchá otázka a stručná odpověď, jindy vědecký postup. Často však jde o prosté odvozování potřeb klientů z jejich nákupního chování. Vedle toho mohou hrát roli i faktory demografické, provozní (užívané technologie, dřívější nákupy, finanční možnosti atd.), situační (okolnosti nutící k nákupu) a samozřejmě osobní (vztahy s rozhodujícími osobami, jejich motivace a vnímání situace). Zajímavým nápadem je rovněž segmentace zákazníků na základě jejich loajality. Hloubka a důkladnost analýzy se odvíjí od marketingových záměrů, např. zamýšlené formy komunikace (pro reklamu stačí všeobecný pohled, pro účely osobního prodeje maximum konkrétních informací).

Poté následuje statistické zpracování údajů o těchto potřebách s cílem najít **skupiny firem s podobnými potřebami**. Doporučuje se stanovit takový počet skupin, který je možno marketingově uřídit (čtyři až šest).

Vytvořené **segmenty** se pro dobrou orientaci v nich pojmenovávají výstižnými názvy, jak je zvykem na spotřebitelských trzích. Segmenty musejí být nezaměnitelné s ostatními a dostatečně velké – na sbírání drobků je škoda plýtvat zdroji. V některém ze segmentů musí být místo pro nové a potenciální klienty.

Nakonec je mezi segmenty potřeba vybrat ty, na které stojí za to **cílit** marketingové aktivity. Segmentace otvírá cestu k trhu – každému segmentu se přidělí odpovídající marketingový cíl a nastolí se strategie vedoucí k jeho dosažení. Taktickými zbraněmi jsou všem dobře známá „P“ marketingu. Pomocí nich lze vytvořit diferenciovaný produkt a strategií **positioningu** jej umístit do mysli své cílové skupiny.

5. Kapitálové statky a služby

B2B produkt

Cílem sestavování tzv. **produktového mixu** je definovat, z jakých produktů se bude skládat náš sortiment, jaké budou mít tyto produkty vlastnosti, jak se budou jmenovat, jaké bude jejich užití, čím se budou lišit od konkurenčních, popřípadě jaký by měly mít image, tj. jak by měly být vnímány zákazníkem.

Produktový mix by měl, stejně jako ostatní „mixy“ v marketingu, vycházet z poznání zákazníka a jeho potřeb, zvyklostí, preferencí. Nejinak je tomu v B2B. Ale právě v B2B je třeba na koncepci produktu klást mnohem větší důraz, protože je to právě produkt, který mezi starými známými pěti P³ hraje **nejvýznamnější roli** (společně s „People“). Chybně koncipovaný B2B produkt totiž od tržního neúspěchu nezachrání ani nízká cena, ani geniální reklama, ani jeho výskyt v každém velkoobchodu.

Záleží tedy především na užitných vlastnostech produktu. Výroba většiny B2B produktů podléhá řadě národních i mezinárodních technických norem. Takováto **standardizace** do značné míry zaručuje, že produkt bude splňovat potřebné fyzikální, chemické či technické vlastnosti. Zatímco koncový spotřebitel se sotva bude zajímat, z jaké třídy ocele je vyroben ten či onen díl na jeho konečném produktu, pro průmyslové zákazníka mohou být právě takové detaily rozhodující.

Jinými slovy jde především o **kvalitu**. Kvalitu každého produktu lze chápat jako určitou směs vlastností, na které se aktuálně shodl poptávající s nabízejícím. Ale vzhledem k tomu, že průmyslový tovar se má stát součástí vyššího celku, musí navíc B2B zákazník dbát na to, aby jeho vlastnosti odpovídaly všem relevantním normám (průmyslovým standardům, jako jsou například ČSN, ISO nebo DIN). Je-li produkt vyroben **podle norem**, má větší šanci na uplatnění.

S přidružením Česka k Evropské unii počet norem ovlivňujících veškerou průmyslovou činnost narůstá. Dodavatelům většinou nezbyvá než se požadavkům přizpůsobit, neboť jejich odběratelé budou právě takovou kvalitu požadovat.

Zákazníci mají o produktu téměř **shodné informace jako výrobce**. Vědí tedy, kde má náš produkt slabá místa a očekávají **inovaci**, která povede k lepšímu. Potřeby takto dobře

³ Product, Price, Place(ment), Promotion, People. Proč v B2B nestačí jen první čtyři „P“, se píše dále.

informovaných zákazníků není radno ignorovat, už proto, že vývoj klasických komodit v B2B a zahájení jejich výroby si žádá nemalé investice, a tak je třeba mít zajištěn odbyt.

Při **vývoji nového produktu** v tomto sektoru je kladen velký důraz na **diferenciaci** – novinka musí mít jasné výhodné odlišnosti od jiných produktů v sortimentu a hlavně od produktů konkurenčních. Vývoj produktu probíhá v B2B sektoru většinou vlastními silami (vývojové/technické oddělení nebo produktový manažer), ale lze se setkat i s tím, že firma koupí patent, výrobní licenci nebo celou jinou výrobní firmu. Nejúspěšnější nápady často pocházejí od vlastních zaměstnanců a zákazníků – ti totiž mají k produktům nejbližší, i když každý z jiné strany.

*Společnost **Biocel Paskov** to nemá s vývojem nových produktů snadné. Její činnost je totiž silně specializována na výrobu buničiny ze dřeva, která je základní surovinou pro výrobu papíru. Nákladné technologické vybavení jí nedovoluje sortimentní flexibilitu, která by jí umožnila rozšířit nabídku a s ní i klientelu. Ale nic takového ani není jejím cílem. Jediné a navíc to nejlepší, co mohou dělat, je tedy permanentní zlepšování vlastností svého výrobku. O tom, že i s jedním vysoce kvalitním průmyslovým produktem lze úspěšně podnikat, svědčí ekonomické výsledky firmy: 93 procent produkce je určeno na export a tržby za rok 2003 se pohybovaly kolem 3,6 mld. Kč.*

Ne vždy je však nutné odlišit se nákladným vývojem nového produktu. Někdy bohatě stačí podívat se na ten stávající jinýma, kreativnějšíma očima a definovat **nové hodnoty** (parametry, benefity) s ním spojené. Je však na místě nezapomenout tyto nové hodnoty dobře komunikovat.

Ačkoli běžnou praxí při tvorbě koncepce nových produktů bývá **minimalizace nákladů**, aby mohl být budoucí produkt prodáván za co nejnižší cenu a vyřazoval ze hry konkurenční tovary, nejvhodnějším přístupem se zdá být **individualizace**, tedy nabídka „na míru“ zákazníkovi na základě jeho osobitých potřeb. Tam, kde není možné vyrábět unikátní produkty individuálně pro každého zákazníka (co zákazník to modifikovaný produkt), je možné vytvářet produkty přizpůsobené zákaznickým segmentům. Pokud ani takovouto nabídkovou flexibilitu není naše firma schopna zajistit, přicházejí na řadu různé „produktové balíčky“, které se vyznačují zejména variabilní nabídkou přídatných služeb. „Metodu kropicí konve“⁴ se v každém případě snažíme eliminovat. Komplexní produkt tak může být rozšířen

⁴ Rozdělování výhod všem stejnou mírou.

o služby spojené se zárukou (prodloužená záruka, možnost vrácení do určitého počtu dnů) nebo služby spojené s instalací a údržbou (dovoz a montáž, servis, instruktáž pracovního kolektivu). A které přidané hodnoty kteří zákazníci ocení, to vědí nejlépe oni sami, takže neexistuje nic snazšího než se jich zeptat.

Odborné zdroje hovoří o nutnosti **specializace** každého podnikání, která se v podniku projevuje tak, že se soustředí na jednu oblast a nesnaží se uspokojit zbytečné množství vzájemně nesouvisejících potřeb na trhu. Firmy, které chtějí „dělat všechno“, nakonec pohoří, neboť zákazníci buď nejsou schopni vyznat se v takové nabídce, nebo od firmy brzy odejdou kvůli nízké úrovni zboží nebo služeb způsobené právě rozptýlenou pozorností. Míra specializace se odráží zejména ve výrobním portfoliu. Jak tedy inovovat sortiment či rozšiřovat nabídku a zároveň se neodchylovat od své specializace? Řešením je **vertikální rozšiřování**, což znamená, že se firma stále úzce drží zvoleného odvětví, ale snaží se obsloužit maximum souvisejících procesů, které se ve výrobním řetězci původně nacházejí před ní nebo po ní. Postup lze ilustrovat třeba na příkladu pekařství, které se rozhodne rozšířit své podnikání. Nezačne však vedle pečiva také prodávat zeleninu (horizontální rozšiřování), ale koupí si vlastní mlýn, který mu přinese levnější mouku, anebo nakoupí vhodná vozidla a začne sám rozvážet pečivo po kraji. Podmínkou expanze v rámci odvětví je však dobrá obchodovatelnost současného sortimentu.

Nejprve několik informací speciálně o výrobcích, tedy **hmotných produktech**. Zboží v B2B se nazývá **kapitálovým statkem**, neboť ten, kdo si je pořídí, je vlastně používá jako svůj podnikatelský kapitál. Může jít o

- ❖ materiál
- ❖ součástky
- ❖ investiční materiál
- ❖ pomocný materiál

Materiál

Materiál představuje základní vstup do výroby, na jejímž konci z něj bude něco zcela jiného. Řadí se sem jak přírodní či zemědělské suroviny (руды, uhlí, dřevo, ropa; obiloviny, plodiny, zvířata), tak předzpracované suroviny neboli polotovary (plech, řezané dřevo; škrob, želatina).

Součástky

Součástky jsou hotové výrobky, které slouží jako součást výrobků jiných (motory, zipy, obrazovky).

Investiční zařízení

Jedná se o statky, které firma ke své existenci potřebuje, i když je ani nepřetváří ani nespotřebovává – budovy a výrobní vybavení. Spadají sem tedy všechny stavby (výrobní, skladovací a administrativní prostory) a různorodé stroje a zařízení (lisy, počítače, regály).

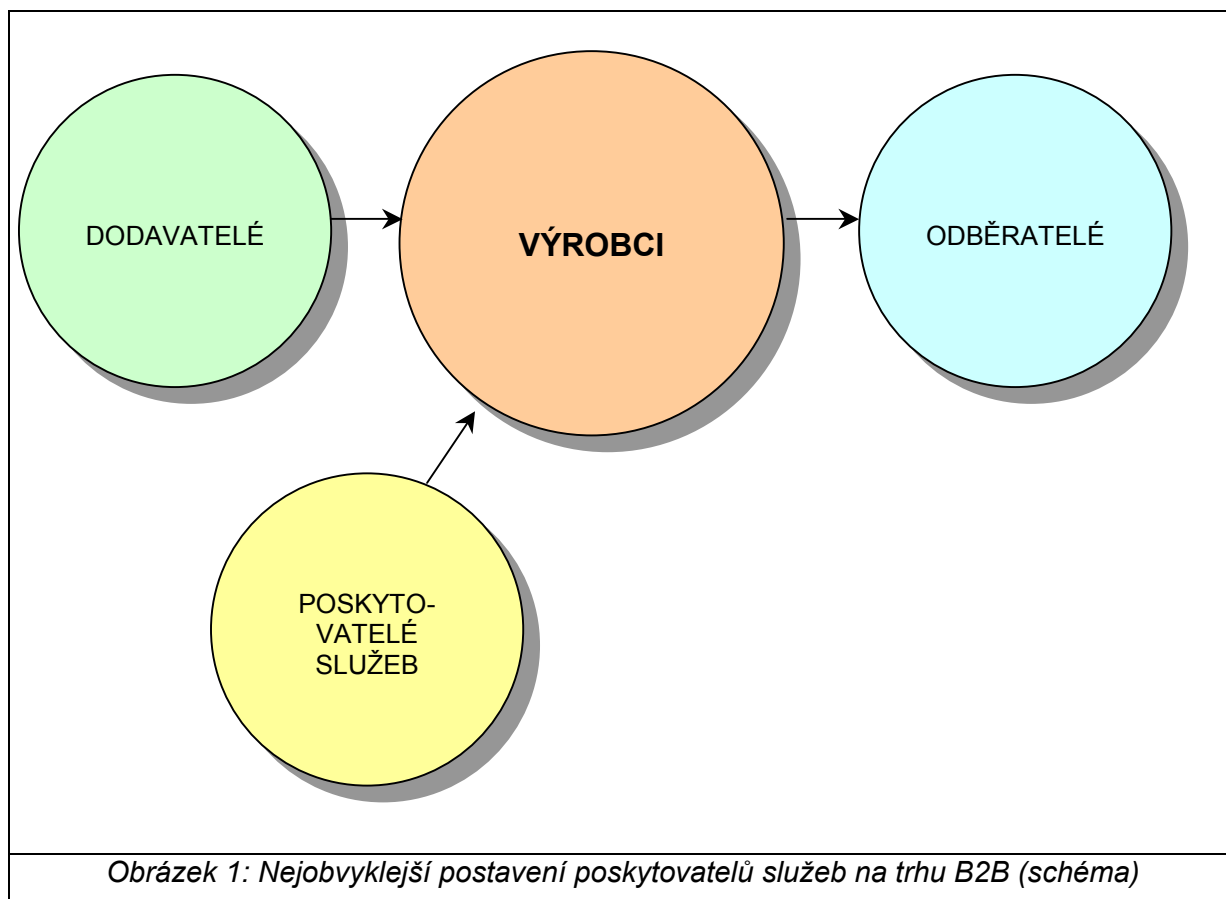
Pomocný materiál

Pomocný materiál nevstupuje do výroby ani jako zdroj ani jako pomůcka. Jeho úkolem je nejčastěji materiálně technické zabezpečení, a proto sem patří materiál pro údržbu, opravy a úklid nebo kancelářské potřeby.⁵

Vedle výrobků hrají ovšem v mezifiremním obchodování velkou roli **služby**. Mnoho autorů tuto skutečnost opomíjí, ačkoli význam služeb jako kapitálu s vývojem průmyslu neustále roste. Služby na trhu B2B hrají důležitou podpůrnou roli, jak naznačuje následující zjednodušený graf. Velmi často jsou služby nedílnou součástí komplexního produktového mixu, v němž navyšují hodnotu výrobků. Služby jsou rovněž často předmětem **outsourcingu**⁶.

⁵ Zpracováno podle Světlík, J. *Marketing pro Evropský trh* (vizte použitou literaturu)

⁶ Outsourcing (z angl.) – tento oblíbený trendový výraz znamená přenechání některých výrobních nebo podpůrných úkolů subdodavateli. Takový postup umožňuje soustředit se na klíčové úkoly podniku, zeštíhlit firemní strukturu, a tím mnohdy eliminovat přebytečné náklady. Potřeba některých úkolů ve firmě totiž kolísá (nábor nových zaměstnanců, reklamní aktivity, překlady), a tak se nevyplatí mít na tyto činnosti stálý specializovaný personál. Úspory nákladů se méně projevují v případech, kdy jsou outsourcingem zajišťovány činnosti, které vyžadují náročnou koordinaci ze strany zadavatele.



I když některé služby jsou určeny výhradně spotřebitelům (kadeřnictví, zdravotnictví, muzea) a jiné mnohem více využívají firmy (úklid, ochranka, reklama), jsou poskytovány (distribučovány) zákazníkům v B2C i B2B víceméně podobným způsobem a mnohé služby poskytující subjekty jsou schopny uspokojit oba typy klientů stejně kvalitně. Specifických aspektů marketingu B2B služeb tedy není mnoho.

Zatímco spotřeba služby konečným spotřebitelem nemusí přinášet žádný **ekonomický užitek** a služba je sobecky spotřebována ve vlastní prospěch jednotlivce nebo domácnosti, na trhu organizací je právě tento užitek předpokládán. Organizace jakožto příjemce služby navíc očekává vyšší zabezpečení proti případným **rizikům** spojeným s koupí služby. Na to bychom měli myslet, ať už jsme poskytovatelé, nebo příjemci služeb.

Z hlediska B2B marketingu je podstatné toto třídění služeb:

Podle míry nehmotnosti:

- ❖ Služby zásadně nehmotné (ostraha, komunikační systémy)
- ❖ Služby poskytující přidanou hodnotu hmotnému produktu (pojištění, servis, poradenství)

- ❖ Služby zpřístupňující hmotný produkt (velkoobchod, doprava, skladování)

Podle majoritního způsobu financování:

- ❖ Služby tržní (poskytované komerčními organizacemi)
- ❖ Služby netržní (veřejné, poskytované státní správou nebo neziskovými organizacemi, popřípadě alespoň státem regulované)⁷

Existují však rovněž produkty, jejichž zařazení i definici odborná literatura opomíjí, možná proto, že jsou na pomezí hmotných a nehmotných statků. Jedná se přitom o **nejběžnější komodity**, bez kterých by většina domácností ani organizací nemohla existovat! Ano, hovořím o komoditách jako elektřina, voda, plyn, ale také televizní, telefonický nebo internetový signál. Tyto výrobky jsou sice fyzikálně prokazatelné, ale zároveň natolik amorfní, že je obtížné přisoudit jim nějaké typické charakteristiky, které by mohly sloužit k jejich diferenciaci. Pro je nutné s nimi marketingově zacházet spíše jako se službami.

Co ale může mít silný vliv na produktový mix služeb je skutečnost, že zákazník je o vlastnostech produktu-sloužby **méně informován** než je tomu u produktu-výrobku. Důvodem je samozřejmě především nehmotnost služeb (obtížná technická specifikace) a také již zmíněná obvyklá podpůrná role služby (ve většině případů se nestává součástí výrobního řetězce).

Menší informovanost bývá dalším rizikovým faktorem, neboť způsobuje odchylky od očekávané hodnoty a skutečně poskytnuté hodnoty produktu. Je tedy nejvyšší čas si říct, **jak s riziky nakládat**.

1. Identifikace rizikových prvků v nabídce a odhad pravděpodobnosti výskytu rizika. Ve většině případů stačí k nalezení kritických míst jednoduchý seznam kroků nutných k realizaci produktu, u složitějších procesů pomohou různé diagramy. Rizika se pak odbourávají podle toho, zda hrozí selhání lidského, hmotného nebo nehmotného faktoru.
2. Vyhodnocení rizik z pohledu zákazníka (vžijeme se do role zákazníka a analyzujeme důsledky výskytu rizik).
3. Zajištění průběhů obchodního procesu tak, aby si zákazník byl vědom možných rizik.
4. Doplnková segmentace zákazníků podle rizikovosti služby, která je jim poskytována. Zákazníci, jejichž služby skýtají vyšší rizika, také budou muset více zaplatit (neboť zajištění rizik není zadarmo).

⁷ Zpracováno podle Janečková, L. *Marketing služeb* (vizte použitou literaturu)

Nejefektivnější pojistkou tedy zůstává především pečlivá komunikace s klientem v průběhu poskytování služby. Jak už jsem uvedl výše, jde tedy především o sladění názoru na **kvalitu** mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Tento úkon je v sektoru služeb vzhledem k vlastnostem služeb obtížnější. Navíc teprve až s nákupem (spotřebou) služby si zákazník může kvalitu ověřit, což způsobuje jeho nejistotu a s ní související nesnadnější volbu poskytovatele služby. Kvalita služeb navíc vzniká v průběhu jejího poskytování a zákazník se na ní mnohem více **podílí**. Standardy kvality služeb je téměř nemožné určit a dodržet a také je téměř nemožné je patentovat.

*O tom, že i v oblasti hmotných průmyslových produktů může mít zákazník významný vliv na vlastnosti a vzhled svého produktu, přesvědčuje příklad rožnovské firmy **Remak**, která je předním evropským výrobcem vzduchotechnických zařízení. Firma vyvinula vlastní návrhový software AeroCAD, jehož kopií disponuje řada jejích klientů. Ti si tak mohou na svém počítači generovat projekt vzduchotechniky, který bude nejen správně dimenzovaný pro prostory, kde má být zařízení použito, ale rovněž bude detailním podkladem pro výrobu, a to doslova do posledního šroubu. Samozřejmostí je školení pro potenciální uživatele tohoto programu, které zajistí výrobce.*

Pro pořádek ony charakteristické **vlastnosti služeb** uvádím:

- ❖ Nehmotnost
- ❖ Neoddělitelnost (produkce a spotřeby – neskladovatelnost, zničitelnost)
- ❖ Heterogenita (variabilita kvality poskytování)
- ❖ Nemožnost vlastnictví

Na trhu služeb je tradičně mnohem silnější **konkurenční prostředí** než na trhu zboží, a to proto, že služby lze poskytovat s minimálními kapitálovými vstupy a mnohé postupy je snadné se naučit nebo okopírovat nebo dokonce pouze předstírat jejich zvládnutí. Navíc trh služeb, s výjimkou těch veřejných, téměř není regulován, a tudíž na něj může vstoupit skutečně kdokoli. V takovémto klimatu se úspěchu svých produktů dočká většinou jen ten, kdo přijde s konkurenceschopnou, pokrokovější a výhodnější nabídkou.

Ať je míra zapojení zákazníka do výrobního procesu jakákoli, je více než vhodné mít k dispozici plány a postupy pro případ stížnosti, **reklamace**. Důležité je na případné pochybení rychle reagovat a zajistit nápravu, neboť zde hrozí nejen ztráta reklamujícího zákazníka, ale také ohrožení pověsti firmy mezi dalšími zákazníky potenciálními. Kontinuální

výzkum spokojenosti je nutný i v případech, kdy zákazníci žádné stížnosti neoznamují. Vzácností totiž nejsou případy, kdy zákazník vadu svému dodavateli neoznámí, ale podnikne jiná opatření s negativním dopadem na dodavatele.

Pakliže již k prodeji vadného produktu dojde, je vhodné mít připraveny adekvátní **satisfakce** (jako výhodné řešení v boji o nespokojeného zákazníka se ukazuje být například poskytnutí náhradního produktu vyšší kvality).

S produktem velmi úzce souvisí i poptávka po něm. **Předvídání a řízení poptávky** v B2B má rovněž svá specifika:

- ❖ Zákazníků je málo, jejich zakázky bývají velké, a tak absence těchto zakázek může firmě způsobit existenční problémy.
- ❖ Rozhodování o koupi průmyslového produktu může být zdlouhavé (poptávka nastupuje pomalu), ale nakonec k obchodu může dojít, takže někdy jednoduše stačí vyzbrojit se trpělivostí.
- ❖ Poptávka je v mnoha případech odvozená od poptávky na spotřebitelském trhu, proto je v některých případech nutné sledovat vývoj poptávky konečných spotřebitelů.

Při výkyvech poptávky mohou nastat problémy zejména ve vztahu k výrobní kapacitě. Práce je buď příliš, nebo málo. Ještě horší může být situace ve službách, kde nelze vyrobit produkty do zásoby (na sklad) pro případ zvýšené poptávky.

Možnosti řešení takových výkyvů jsou různé – k dispozici jsou vlastně všechny nástroje marketingového mixu: Lze tedy například zkonzipovat nový kvalitnější produkt, zahýbat s jeho cenou, zvýšit podporu prodeje, iniciovat posílení loajality klientů, najít si lukrativnější segment nebo zajistit lepší distribuci.

Co produktovému mixu neuškodí za žádných okolností, je silná **značka (brand⁸)**. Pojem „značka“ se často vyskytuje ve spojeních „image značky“ nebo „budování značky (brandbuilding)“, a proto v části věnované produktovému mixu se o značce zmíním pouze okrajově (jako objektu positioningu) a více prostoru dostane v sekci o marketingových komunikacích (jako objekt corporate identity).

Značka produktu je v B2B (a ještě více, jedná-li se o oblast služeb) spojována se značkou firmy. Příčinu je možné hledat zřejmě ve způsobu přenosu informací mezi jednotlivými

⁸ Anglické slovo „brand“ bylo nejprve používáno pro značku vypalovanou do kůže zemědělských zvířat. Aby tehdejší společnosti odlišily své produkty od konkurenčních, začaly používat podobný systém jejich označování.

subjekty – kvalitní produkt a pevné obchodní vazby jsou nositeli důležitějších hodnot než obchodní jméno. Znalost značky však zákazníkovi pomáhá odbourávat negativní pocity (zejména nejistotu) doprovázející nákupní rozhodnutí.

Posledním aspektem, o kterém se chci v této kapitole zmínit, je **čas**. Jednoduše řečeno, v B2B všechno více trvá:

- ❖ Životnost (doba používání) B2B produktu je obvykle delší – některé průmyslové stroje se používají i desítky let.
- ❖ Rovněž doba rozhodování o koupi bývá delší, což je ovlivněno strategickou myšlenkovou orientací klienta-firmy.

Takovéto negativní vlivy času na zaměstnance B2B firmy je možné potlačit trpělivostí a plánovitostí – jinými slovy orientací na dlouhodobé cíle a jejich postupné naplňování. Individuální přístup k plnění potřeb klientů (produktová variabilita) na druhou stranu působí na zkracování životního cyklu, a tedy i na zkracování intervalu mezi jednotlivými produkty uváděnými na trh. Z toho důvodu nemusejí být procesy v B2B zákonitě strnulější.

6. Problémy s šířením průmyslových produktů

B2B distribuce

Díky postavení zákazníků nikoli na konci výrobního řetězce jsou **distribuční cesty** na mezifirmních trzích většinou přímé nebo s minimem mezičlánků. Cesty jsou tím přímější, čím je menší cílový trh. Jelikož jsou obvykle složeny ze tří článků (výrobce – velkoobchod – maloobchod), hlavním bodem zájmu jsou velkoobchodní praktiky, tedy cesty z výroby do velkoobchodu a z velkoobchodu do maloobchodu. Způsob a dosah distribuce je vlastně určujícím faktorem toho, zda firma působí na B2B trhu nebo B2C trhu.

Jednotlivé články vertikálního výrobního a dodavatelského řetězce buď působí nezávisle, nebo se spojují do řetězců, v nichž má obvykle jeden ze subjektů dominantní postavení. Smluvní spolupráce distribučních článků existuje nejčastěji ve třech podobách:

- ❖ **Dobrovolné řetězce.** Velkoobchod, který je v tomto systému hybnou silou, si nasmlouvá maloobchodníky a ty zásobuje jimi požadovaným sortimentem. Kromě toho jim poskytuje marketingovou podporu, například v oblasti reklamy, cenotvorby, merchandisingu či logistiky, a buduje image celého řetězce.

- ❖ **Nákupní družstva.** Jedná se o sdružení maloobchodních jednotek založené za účelem společného velkoobchodu, popřípadě i výroby. Družstvo svým členům pomáhá s marketingovými aktivitami (marketingový výzkum, propagace, účetnictví atd.).
- ❖ **Franchising.** Tento moderní prodejní systém je založen na tom, že vertikálně nadřazený subjekt („frančízor“) poskytne podřízenému subjektu („frančizantovi“) licenci, jejímž předmětem je podnikání jménem „frančízora“ a podle jeho pravidel. Licencovaný podnikatel však obdrží také potřebné know-how a marketingovou nebo finanční podporu. Poskytovatel licence má na druhou stranu zajištěný odbyt svých produktů, šíření svého tržního vlivu a firemního jména.

Některé tržní giganty dokonce samy obhospodařují celý tento řetězec (tzv. korporativní marketingový systém) – výroba, marketing, doprava, prodej, ...

Hovoříme-li o **velkoobchodu**, teoretikové jej rozdělují do dvou typů:

- ❖ **Tradiční velkoobchod.** Plní všechny funkce mezičlánku (shromažďuje sortiment různých výrobců⁹, skladuje, zásobuje, přepravuje, poskytuje obchodní úvěry, přebírá riziko za zboží, informuje a propaguje, upravuje zboží). **Průmysloví distributoři** jsou zaměřeni především na sortiment materiálu, součástek a náhradních dílů.
- ❖ **Velkoobchody s omezenými funkcemi.** Do této kategorie patří například známý obchod Cash & Carry (market pro drobné podnikatele platící hotově), překupník komodit Drop Shipper, policový nebo pojízdný velkoobchodník. Některé velkoobchodní funkce plní také agenti, komisionáři (brokeři), smluvní obchodní zástupci, aukční společnosti nebo nákupní agenti, kteří ovšem zboží nepřebírají do svého vlastnictví, ale prodej pouze určitým způsobem zprostředkovávají.¹⁰

Podle serveru B2B International je nyní trendem zužování činností a s ním související zbavování se skladovacích a distributorských funkcí výrobních podniků. Plyne z toho oboustranný prospěch, neboť distributoři znají lokální trhy a navíc jsou potěšeni svými maržemi a výrobci se mohou zbavit nákladných skladovacích kapacit a soustředit se na niky v poptávce.

Ne všechny průmyslové produkty jsou však vhodné pro zprostředkovatelskou distribuci. Kritériem je požadavek na úroveň technických kompetencí prodejního personálu – charakteristiky sofistikovanějších produktů se obtížně předávají dalším článkům obchodního

⁹ Většinou platí pouze pro nezávislé distributory.

¹⁰ Zpracováno podle Světlík, J. *Marketing pro Evropský trh* (vizte použitou literaturu)

řetězce. Rovněž se mohou objevit tyto další **problémy ve vztahu mezi výrobcem a distributorem**:

- ❖ Distributor se bude snažit prosadit pomocí **příliš nízkých cen (slev)** a k podobným krokům se bude snažit přesvědčit producenta. Spory nastávají zvláště u produktů s vysokou hodnotou nebo množstvím (kancelářské vybavení, nákladní vozy, kompresory). Řešením je podnícení poptávky, a to například komunikací vyšší hodnoty. Příkladem může být automobilka Volvo, jejíž průmyslové vozy nejsou tak agresivně zlevňovány jako konkurenční Renault nebo Ford.
- ❖ Distributor požaduje **výhradní dodavatelské zastoupení** v určitém regionu, výrobce však preferuje více distributorů, neboť si od toho slibuje širší pokrytí trhu. Exkluzivita má smysl pouze u zboží trvalejší spotřeby, u kterého konečný zákazník navíc rozlišuje značku a které nakupuje pouze v určitém regionu.
- ❖ Výrobce má malou nebo žádnou **kontrolu nad prodejním úsilím** distributora. Distributor ani nemá zájem omezit se na jeden produkt, a tak školení a popudy nemusejí být úspěšné. Výrobce přistupuje k tomu, že klíčové klienty obsluhuje sám, což ještě prohlubuje nedůvěru distributora. Je třeba ujasnit si obchodní ujednání a navrhnout přátelská řešení (rozdělit si klientelu podle kupní síly nebo způsobu spotřeby produktu). Náklonnost distributora lze udržet například zaváděcími poplatky.¹¹

Jak probíhá **distribuce ve službách**? Distribuční cesty služeb jsou z důvodu jejich nehmotnosti a nemožnosti vlastnění podstatně kratší („výrobce“ službu poskytuje přímo zákazníkovi). Kde je to možné, plní úlohu prostředníka zprostředkovatelé (pojištění, reality, spoření, cestování atd.). Ti často plní také roli spoluproducenta a poradce.

Možnosti distribuce služeb jsou do značné míry omezeny nutností osobního kontaktu, což platí zvláště pro služby osobního charakteru (péče o člověka) a služby majetkového charakteru (ostraha nemovitostí). Základní možnosti distribuce služeb jsou de facto tři:

- ❖ Zákazník se musí přesunout na místo poskytování služby, protože toto místo nelze flexibilně měnit (veletrh, prádelna, banka).
- ❖ Služba přichází za zákazníkem, protože objekt služby nelze přesouvat, nebo by to byla ztráta času (oprava stroje, kurýrní služba).
- ❖ Poskytovatel a klient nejsou v osobním styku (internet, telefon, rozhlas).

¹¹ Zpracováno podle článku *The Changing World Of Industrial Distribution* publikovaného na serveru <http://www.b2binternational.com>

7. Oceňování hodnot

Cena

Cena je stále jednou z nejpodstatnějších konkurenčních výhod. Ovšem ne všechny subjekty se k tomuto nástroji dovedou správně postavit a přebírají marketingové zvyklosti typické pro spotřebitelský trh.

Cena průmyslových komodit je závislá na aktuální **přidané hodnotě** – tedy stupni a důmyslnosti jejich zpracování. Čím surovější je materiál (méně přidané hodnoty), tím je stanovování ceny méně komplikované. Vzhledem k obvyklému charakteru B2B produktů (nákladnost, unikátnost) je ale rozhodování pouze na základě ceny obvykle nemožné. Jinými slovy poptávka nemůže dosahovat takové elasticity jako ve spotřebitelských segmentech.

Na cenovou elasticitu poptávky má rovněž vliv počet konkurentů na trhu, který, jak už jsem uvedl, je na průmyslových trzích o něco menší (i když ve službách to nemusí platit). Pokud na trhu existují vzájemně nahraditelné nabídky, lze i v B2B pozorovat vysokou **cenovou citlivost**, leckde trefně nazývanou jako „slevová mentalita“ zákazníků („discount mentality“). V mnohých případech však již nemá cenu pouštět se do boje s levnějším konkurentem, protože zde hrozí dvojí riziko:

- ❖ Příliš nízká prodejní cena dává minimální prostor pro marži, která je jediným zdrojem ziskovosti prodeje. Jedinou možností jak přesto vydělávat by pak bylo dlouhodobější snížení kvality produktu.
- ❖ Zákazníci sami začnou nízkou cenu brát jako známku nedostatečné kvality a ztratí důvěru v nabízený produkt.

Ani **dočasná cenová opatření**, jako jsou různé množstevní slevy a cenové akce, nejsou bez rizika. Náklady na zavedení takových cen (nové ceníky a katalogy, mzdové náklady na pověřené zaměstnance) se totiž často vyrovnají očekávaným příjmům z prodeje zlevněných produktů. Vhodnou cestou je spíše snižování nákladů – například zjednodušením výrobních procesů, eliminací zbytečné administrativy, promyšleným outsourcingem, implementací vhodných informačních technologií nebo koncentrací na lukrativní segmenty.

Dalším specifikem ceny v B2B je její zvýšená **variabilita**. Zatímco českého spotřebitele by snad ani nenapadlo o ceně chleba v pekařství smlouvat, ceny průmyslových produktů jsou předmětem vyjednávání často. Díky menšímu počtu obchodních partnerů je totiž možné uplatňovat individuální přístup, a tudíž i individuální cenové a platební podmínky. A právě tento **individuální přístup** (individuální nabídka, individuální služby) se ukazuje být

strategicky výhodnějším než účast v nekonečných cenových válkách. Tato strategie se také nazývá „**value based selling**“ a funguje na dvou možných úrovních:

- ❖ Na úrovni produktu – jako balíček obsahující doplňkové služby (např. servis).
- ❖ Na úrovni zákazníka – poznání zákazníků, zkoumání jejich potřeb a požadavků a následné sestavení individuálních nabídek.

Výhoda této strategie pro B2B tkví v její orientaci na budoucnost. Předmětem totiž není uspokojování aktuálních potřeb, což je přístup vyžadovaný spotřebiteli, ale o správné odhadnutí zákaznickovy strategie a na ně navazující nabídky, která do této strategie zapadne jako kamínek do mozaiky. Do popředí tedy opět vystupuje nutnost vzájemného poznávání, kterého lze docílit pouze úzkou vazbou. Zákazník zjistí, že s naším produktem bude schopen dosáhnout svých dlouhodobých cílů, a cena produktu přestane hrát rozhodující roli.

Je-li předmětem naší produkce **služba**, hrají při jejím oceňování významnou roli zejména faktor nehmotnosti (čím méně hmotných prvků, tím hůře se producentovi cena obhazuje), faktor nahraditelnosti (cenově citliví zákazníci koupí služby odloží nebo si ji nahradí svépomocí) a faktor lidský (mnoho služeb poskytují specialisté, kteří nejsou levnou pracovní silou). Cena služby může být v některých případech jediným indikátorem její kvality!

*Pro sektor služeb je typické silnější konkurenční prostředí (díky menším bariérám vstupu do odvětví) a ceny stanovované spíše dle hodnoty vnímané zákazníkem. Netradiční strategii v tomto směru zaujala ostravská agentura **NAR marketing, s. r. o.**, která svým produktům skutečně přisuzuje vyšší hodnotu. Když se má například účastnit výběrového řízení, nebojí se předem upozornit na to, že její ceny jsou nadprůměrné. Ani při přímé cenové konfrontaci své cenové nabídky dodatečně neupravuje. Zdůvodňuje to argumentem: „My víme, že jsme drazí, ale zároveň víme, že jsme dobří.“ Pokud ve výběrovém řízení zvítězí, chová se skutečně velmi profesionálně. V jejích službách je patrná právě zmíněná přidaná hodnota – udržuje komunikaci se svými současnými i možnými klienty, pečuje o ně a nabízí jim komplexní řešení jejich marketingových nebo propagačních otázek na míru. Nestává, že by s tímto postupem zklamala.*

8. Orientace na člověka

Lidé

Položka „lidé (people)“ se jako součást marketingového mixu začala v učebnicích objevovat poměrně nedávno. Ano, zařazení lidí do marketingového mixu jakožto páté P je z vědeckého hlediska poněkud nesystémové, neboť lidský faktor je do určité míry obsažen v ostatních nástrojích (výroba, distribuce, komunikace). Pokud však „lidé“ nebudou vyčlenění, nikdy se jim nedostane patřičného zájmu o ně. Manažer výroby se nebude schopen zabývat lidmi-zaměstnanci a stejně tak manažer komunikací nebude moci do své oblasti pojmout všechny aspekty péče o lidi-zákazníky. Z toho důvodu se klasické pojetí marketingového mixu složeného ze čtyř původních prvků stává v praxi nepoužitelným a „lidský mix“ se jeví jako jediné novodobé východisko. Hlavním důvodem, proč je nutné se problematikou lidí zabývat, je tudíž konkurenceschopnost firmy. Jak jsem již naznačil, tento nástroj marketingu je tedy zaměřen na **dvě skupiny lidí**:

- ❖ vnější veřejnost (zákazníci)
- ❖ vnitřní veřejnost (zaměstnanci)

Díky tomu je ošetřeno celé lidské prostředí firmy, tedy všichni lidé, kteří jsou pro existenci firmy klíčoví. Tato péče přitom z marketingového pohledu není ničím zvláštním – jde „jen“ o to naučit se poznávat potřeby těchto lidí a hledat cesty k jejich uspokojení (humanitní orientace společnosti). Na druhou stranu se od obou skupin očekává určitý **výkon** a také **loajalita**. Důležitý je rovněž **soulad** mezi péčí směřovanou dovnitř a péčí směřovanou ven, neboť obě skupiny se vzájemně ovlivňují a leckdy jsou spolu dokonce v přímém kontaktu. Proto je výhodné, aby obě strany měly stejné informace o „své“ firmě (soulad ve filosofii firmy, poslání a hodnotách), čímž se eliminují případná nedorozumění a nepochopení.

Pro B2B trhy, jak už jsem se zmínil, je charakteristická poměrně malá cílová skupina, v níž úspěšnost obchodu závisí na kvalitě interpersonálních vztahů. Z toho vyplývá nesmírná **důležitost péče** o oba soubory lidí – zákazníky i zaměstnance. Ba co víc, jsou-li předmětem B2B nabídky služby, důležitost se ještě násobí, neboť kvalita služeb stojí a padá na kvalitě lidských zdrojů a zákazník je často spoluproducentem služby.

Zákazníci – CRM

Charakter cílové skupiny v B2B (velká kupní síla každého klienta, malý počet klientů) si žádá individuální přístup ke každému stávajícímu i potenciálnímu klientovi, neboť klienti jsou zde poměrně vzácnými subjekty a ztráta jednoho z nich může mít neblahý vliv dokonce na samotnou existenci firmy.

Abychom mohli individuálního přístupu docílit, potřebujeme individuální informace získané nejlépe individuálním kontaktem. Pro mnohé úspěšné firmy je dnes nepředstavitelné nepracovat se svou **databází klientů**. Taková databáze je základní pracovní pomůckou pro **CRM** (customer relationship management neboli management vztahů se zákazníky), což je disciplína zabývající se identifikací, udržením a rozšiřováním vztahů se zákazníky. Přitom pochopitelně platí, že čím významnější je zákazník (zákaznický segment), tím více se o něj zajímáme. CRM totiž v tomto ohledu vychází z údajů získaných segmentací.

Zatímco sestavení takové databáze všech klientů je na spotřebitelském trhu téměř nereálné (částečně se to daří snad jen finančním institucím), v B2B je povzbuzující právě relativně nízký počet klientů.

Výhodami CRM jsou bezesporu rostoucí loajalita klientů, úspora nákladů na péči o ně (neplytváme prostředky na nerentabilní zákazníky), optimalizace firemních procesů (jeden cíl = zákazník) a z toho vyplývající růst výnosů z podnikání. Nevýhodou bývá náročná a zdoluhavá implementace, a to nejen softwaru, který celou správu zajišťuje, ale také přeorientování zaměstnanců na nové činnosti a zejména změna jejich chování.

Trendem v CRM je nyní maximální personalizace vztahů a interaktivita v komunikaci, na níž je založen **one-to-one marketing**. Ten k péči o klienty využívá možností internetu (na rozdíl od tradičních marketingových postupů, které využívají klasických médií nebo živého kontaktu), čímž se komunikace zefektivňuje, protože internet umožňuje budovat vztahy se zákazníky zcela individuálně, a přitom hromadně. Internetové rozhraní pomáhá získávat více a více informací o klientovi (prostřednictvím internetových „call center“) a poskytovat mu na míru ušité propagační akce (např. personalizované elektronické slevové kupony) či podpůrný program (poradenství, personalizovaná internetová stránka pro každého zákazníka). Tím je zákazník utvrzován o své výjimečnosti a jeho loajalita vzrůstá. Mnoho obchodních úkonů může navíc zákazník díky internetu realizovat samoobslužně.

Nejdůležitějším úkolem při kontaktování nového potenciálního klienta se ukazuje být vyhledání té správné odpovědné osoby. Jméno a funkce **rozhodující osoby** (je-li jich u klienta více, pak všechny) je položkou v záznamu o klientovi v CRM databázi, která je právě specifická pro průmyslový trh. Ostatní údaje (kontakty, obor činnosti, uskutečněné obchody, finanční stav, solidnost, vybavení atd.) se nijak významně neliší od pojetí zavedeného v B2C. Data osobního charakteru (jmeniny, zájmy, rodina apod.) jsou pak monitorována u již zmíněných „rozhodovačů“.

Tyto osoby ve firmě rozhodují o budoucnosti naší nabídky, a proto nám nezbyvá než si je získat. Před námi však stojí tři úkoly:

- ❖ Přijít na kloub potřebám „rozhodovače“ (a potřebám jeho firmy). K tomu je vhodné naučit se dívat na firmu jeho očima a pochopit interní procesy v této firmě fungující (jak přizpůsobit náš produkt, aby dokonale zapadl do firemních procesů).
- ❖ Porozumět firemním pochodům. Zde je třeba hlouběji poznat rozhodovací proces, kdo koho informuje a kdo rozhoduje o penězích. Také si všímat případných interních problémů a nálad ve firmě a chovat se ohleduplně ke všem, kdo může mít na výsledek nabídky vliv (asistentka, která plánuje čas našemu „rozhodovači“).
- ❖ Nabídnout jeden produkt různými způsoby různým osobám. Každý ze zaměstnanců klienta odpovídá za jinou oblast, zaujímá jiný pohled na naši nabídku a potřebuje slyšet jiné argumenty. Věnuje-li nabízející pozornost více osobám, zvyšuje se tím jeho šance, že si někoho získá na svou stranu.

Osobou odpovědnou za kontakt s významnými klienty je **manažer klíčových zákazníků (key-account manager)**. Na něm spočívá kontinuální utvrzování těchto obchodních partnerů o tom, že jejich vztah s naší firmou je pro ně strategicky výhodný.

Za metu každého CRM lze považovat důvěrný **osobní vztah**. Jestliže zákazník je i přítelem a funguje-li ve firmě strategický marketing, který jí buduje image spolehlivé organizace, neodláká zákazníka pravděpodobně ani cenově zajímavější konkurenční nabídka.

Zaměstnanci – interní marketing

Jedním ze základních parametrů konkurenceschopnosti firmy je výkonnost personálu. Úkolem **interního marketingu** je podporovat personální řízení firmy v motivování zaměstnanců k vyššímu výkonu. Ostatně stojí za povšimnutí, že aktivity marketingu a aktivity řízení lidských zdrojů se stále častěji a hlouběji protínají. Společnými cíli jsou zejména vcítění se do potřeby zákazníka, hodnocení efektivity podniku a interní šíření poslání firmy. O zaměstnance se vlastně i pečuje podobnými nástroji jako o zákazníka. Důležitost zaměstnanců pro podnik totiž spočívá ve dvou základních věcech:

- ❖ mzdy zaměstnanců tvoří velkou část nákladů firmy,
- ❖ zaměstnanci v přední linii (v kontaktu se zákazníkem) mají přímý vliv na úspěšnost firmy.

Hlavním nástrojem interního marketingu je přitom **motivování**. Vedle toho jde ovšem také o **zkvalitnění** lidských zdrojů a jejich **udržení**.

Zaměstnanci musejí být prostřednictvím médií interní komunikace (intranet, elektronická pošta, nástěnky, firemní noviny a jiné tiskoviny) informováni o **poslání organizace**. Díky

těmto médiím jsou informováni o zdarech či nezdarech celé firmy, jednotlivých úseků nebo zaměstnanců a je v nich tvořen pocit sounáležitosti, hrdosti a důvěry. Podobný vliv mohou mít také služební stejnokroje nebo jiné součásti firemní kultury (více v odstavci o corporate identity). Jde o to zajistit, aby zaměstnanci byli v práci přítomni nejen fyzicky a intelektuálně, ale také emocionálně.

I při komunikaci vnější (propagaci) je na místě brát ohled na vlastní zaměstnance jakožto sekundární cílovou skupinu a snažit se neztratit jejich důvěru.

Citlivým, ale nevyhnutelným tématem v oblasti lidských zdrojů je omezování jejich **vlivu na produkci**. Hlavními motivy pro takový krok jsou samozřejmě nákladnost personálu a výkyvy v kvalitě lidské práce. Na řadu pak přicházejí tři možná opatření:

- ❖ plná mechanizace (výrobní roboty, prodejní automaty apod.)
- ❖ částečná mechanizace (stroje ovládané lidmi, počítač jako „spolupracovník“ atd.)
- ❖ zapojení zákazníka do produkce (samoobsluha)

Velmi příbuzným opatřením je i zapojování internetu (a zvláště e-bizu) do mnoha procesů. Téma je citlivé z toho důvodu, že spolupracovníci mají obavy o svá pracovní místa, která mohou být rušena právě v důsledku zapojení mechanizace nebo automatizace – omezuje se skladování, distribuce jakož i úloha obchodních zástupců a zprostředkovatelů. Řešením může být nástroj personální politiky zvaný **outplacement**, který spočívá v nalezení adekvátního náhradního pracovního místa pro propouštěného zaměstnance v jiném podniku.

Moderní **řízení lidských zdrojů** (personální management, human resources – HR) se zabývá následujícími oblastmi, přičemž musí respektovat strategické cíle podniku:

- ❖ předpovídání, plánování a zajišťování pracovníků
- ❖ plánování a zajišťování zaškolování a dalšího kvalifikačního rozvoje zaměstnanců
- ❖ sestavení a aplikace motivačního programu firmy (odměňování, hodnocení, řízení kariéry, nepeněžitě odměny, sociální program)
- ❖ sestavení a aplikace programu růstu efektivnosti managementu (kvalifikace a motivování manažerů, týmová práce, organizace práce)
- ❖ analýza a optimalizace systému práce ve firmě (řízení výkonnosti, organizace práce, pracovní procesy, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti)
- ❖ podpora a rozvoj vnitrofiremní komunikace, pracovních vztahů, podnikové etiky a kultury

Personální management musí brát v potaz řadu faktorů ovlivňujících rozhodování – technologické, legislativní, makroekonomické či demografické. Hlavním kritériem pro koncepci HR je však velikost vlastního podniku:

Malá firma	Velká firma
Řízení a rozhodování koncentrováno v osobě majitele nebo ředitele Přímý a intenzivní kontakt mezi managementem a pracovníky, přímá kontrola práce Neexistují rezervy pracovních sil – špatná práce nebo odchod jednoho pracovníka způsobí komplikace, nutnost držet si zvláště odborníky Důraz na sehranost pracovního týmu a eliminaci možných zdrojů konfliktů Složitější a nákladnější nábor pracovníků, často přijímání rodinní příslušníci nebo známí, nutná pečlivost při náboru, obvykle nejsou peníze na specialisty na trh práce Upřednostňováni jsou uchazeči flexibilní a se širokým kvalifikačním profilem Menší prostor pro povyšování Vyšší produktivita práce, možnost větších odměn Citlivé odměňování z důvodu malého kolektivu (všichni se znají) Vzdělávání pracovníků obvykle přímo na pracovišti Menší materiální péče o zaměstnance, zato je individuálnější	Řízení a rozhodování rozprostřeno na více lidí Obvykle pouze zprostředkovaný kontakt mezi managementem a pracovníky Tvoří se rezervy pracovních sil Méně náročný nábor pracovníků, obvykle také existují prostředky na náborové specialisty, nebo má firma specialisty vlastní Větší prostor pro povyšování Hrozba menší produktivity práce z důvodu menších možností kontroly Anonymita v odměňování, často cílená (utajení výše odměn před kolegy) Vzdělávání funguje jako kontinuální systém, často realizováno outsourcingem Větší materiální péče o zaměstnance, ale zato méně individualizovaná
<i>Tabulka 1: Vliv velikosti firmy na její personální management</i>	

V B2B sektoru jsou **loajalita zaměstnanců a kvalita jejich práce** o něco podstatnější než v sektoru B2C. Týká se to především kontaktního personálu (obchodní zástupci, jednatelé, prodejci) a rovněž velké části personálu v organizacích poskytujících služby. Důvodem jsou opět osobní vztahy, které se vytvářejí mezi firmami, a někdy i psychická náročnost vykonávaných činností. V oblasti personalistiky je tedy třeba klást vyšší důraz na tyto úkoly:

- ❖ pečlivý výběr nových zaměstnanců (jejich kompetence musejí odpovídat jak poslání organizace, tak otevíranému pracovnímu místu)
- ❖ programy dalšího vzdělávání (školení, tréninky, konference, semináře, kurzy atd. v závislosti na zastávané pozici)
- ❖ přidělená odpovědnost musí být doplněna adekvátními pravomocemi – budování spoluúčasti spolupracovníků na rozhodování a vývoji firmy (možnost spolurozhodovat o investicích a nákupech, odměny za „zlepšováky“ apod.)
- ❖ odpovídající motivační faktory (mzda s variabilním podílem závislým na úspěchu firmy nebo úseku, zaměstnanecké výhody¹² a sociální program)
- ❖ teambuildingové aktivity (společné firemní neformální akce za účelem upevňování kolektivu – sport, kultura a jiná zábava)

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci se zabývá disciplína zvaná **labour relations (pracovní vztahy)**, někde také **human relations (lidské vztahy)** nebo i **B2E (business-to-employees)**, která se řadí do aktivit vztahů s veřejností (public relations). Předmětem zájmu jsou tak všichni zaměstnanci (nadřazení, podřízení, týmy), vedení podniku, odbory, popřípadě i nejbližší veřejnost (rodiny zaměstnanců). Tématem human relations je pak nejčastěji firemní kultura, komunikace, etika a další jevy, které blíže popisují v podkapitole o public relations a corporate identity (v kapitole o marketingových komunikacích).

9. Pátrání po očekáváních

Marketingové komunikace

Marketingové komunikace jsou evidentně velmi oblíbenou marketingovou disciplínou, ale rovněž často špatně chápány. Mnozí manažeři a obchodníci působící na B2B trzích si pod pojmy „propagace“ a „reklama“ představují především masmediální „masáž“ cílové skupiny. Výsledkem bývají promrhané peníze nebo nulové poněti o efektivitě takových činností.

Hlavním východiskem pro tvorbu koncepce jakékoli propagační aktivity je charakter cílové skupiny (potažmo jednotlivé segmenty) a jejich potřeb. Jak už jsem uvedl, jedním z podstatných rysů B2B prostoru je složitost **rozhodovací jednotky** (DMU – decision-making

¹² Oblíbený doplněk osobního ohodnocení nad rámec mzdy, který může zahrnovat například služební mobil, auto, příspěvky na stravování, flexibilní pracovní dobu, volné vstupenky na kulturní akce nebo předplatné do sportovních a rekreačních zařízení. Mezi nabízenými výhodami má zaměstnanec obvykle možnost si vybírat.

unit). Vedle člověka, který „podepisuje objednávky (rozhodovače)“ se totiž rozhodování účastní řada „ovlivňovačů“, kteří mnohdy ani nemusejí být zaměstnanci klientské firmy. Druhým rysem, tentokrát velmi přínosným, je **velikost cílového publika**, tedy jinými slovy počet vhodných potenciálních klientů. Díky tomu se mohou náklady na propagační kampaň v B2B pohybovat v řádu desítek tisíc a nikoli v řádu milionů, jako je tomu v B2C. Díky tomu se ovšem rovněž nabízí možnost kontaktovat své klienty osobně (alespoň ty větší). Třetí výsadou je **komplexnost a složitost produktu**, kvůli níž potřebuje DMU ke svému rozhodování mnohem větší množství aktuálních informací.

Z prostředků marketingové komunikace jsou B2B nejlépe uplatnitelné **osobní prodej, direct marketing a některé tištěné komunikáty**. Ostatní formy komunikace (mediální PR a reklama, sponzoring, podpora prodeje) jsou vzhledem ke svému zbytečně širokému záběru vhodné pouze v omezené míře.

S ohledem na skutečnost, že nejproblematictější oblastí B2B komunikace je **pochopení cílové skupiny**, je třeba tomuto bodu věnovat více prostoru. Jeden klient zde zahrnuje několik osob s různým postavením ve firmě a s různými zájmy, na které proto platí **různá argumentace**. Těchto osob může být až 50, a to na různých úrovních ve firemní hierarchii. Nejčastěji však rozhodovací proces vypadá zhruba následovně:

- ❖ projektanti a technici zjistí nějaký problém, nějakou potřebu
- ❖ obchodníci zanalyzují nabídky
- ❖ marketéři odhadnou vliv nákupu na budoucí odbyt
- ❖ finančníci se vyjádří k možnostem krytí
- ❖ manažeři rozhodnou o nákupu

Komunikace s cílovým publikem v B2B má ještě další zajímavá specifika, z nichž první souvisí s již zmíněnou odvozenou poptávkou. Našeho klienta zajímá nejen uspokojení potřeb vlastních, ale také **potřeb jeho zákazníků**, ke kterým produkt v nezměněné nebo rozšířené podobě poputuje. Na stole je tedy otázka, do jaké míry je příhodné zajímat se o klienty svých klientů. Tito by totiž měli být dosti významnými ovlivňovateli našeho klienta.

Dále stojí za to se zmínit o **referenčním trhu** a „**zákaznické reklamě**“. Doporučení (reference) jsou v B2B velmi používaným komunikačním prostředkem, i když ne vždy mohou být přínosné. V první řadě je totiž nevyhnutelné se ubezpečit, že zákazník, který bude prezentován jako referenční, bude skutečně ochoten pozitivní reference poskytnout. Když hovořím o „zákaznické reklamě“, mám na mysli skutečnost, která se v B2C snad ani neobjevuje: výrobci a prodejci surovin a polotovarů svou firmu často propagují pomocí výrobků svých zákazníků (neboť jejich vlastní jsou nezajímavé či nehotové). Výrobce PVC

granulí tak může mít ve své brožuře nafukovací zvířátka, která sám vůbec nevyrábí, ač jsou z jeho materiálu, a podobně výrobce škrticích klapků pro vzduchotechnická zařízení si do svého inzerátu umístí celou vzduchotechnickou jednotku, protože teprve tak se projeví význam jeho produktu.

Další otázka zní, zda má prezentovaná vlastnost produktu vůbec **vliv na konečného spotřebitele**. Řekněme, že existují dvě možnosti:

- a) Nami prodávané produkty ke konečným spotřebitelům vůbec nedorazí (výrobní stroj) – minimální dopad na konečného zákazníka.
- b) Nami prodávané produkty ke spotřebitelům v nějaké podobě dorazí (jsou součástí konečného produktu) – konečného zákazníka mohou zajímat vlastnosti komponentů zakoupeného produktu. Lze tedy říci, že čím blíže ve výrobním řetězci je náš produkt spotřebiteli, tím více jej zajímá.

Veškeré marketingové aktivity musejí být vhodně „namíchané“ a totéž platí i pro promotion. Ideální, synergické propojení těchto aktivit řeší **IMK – integrované marketingové komunikace**. Postup volby komunikačních nástrojů a rozdělení informací o produktu mezi tyto nástroje závisí například na složitosti produktu: Čím komplikovanější je produkt, tím je třeba informace rozvážněji dávkovat a postupně prohlubovat, aby nedošlo k odrazení příjemce (inzerát v odborném tisku > directmarketingová nabídka > osobní kontakt). Při stanovování **cílů** produktové propagace je rovněž třeba brát v potaz stadium životního cyklu:

- ❖ **zavádění:** vytvořit co nejširší povědomí, zformovat zájem u zákazníků-inovátorů (os. prodej, mediální reklama, zahajovací nabídky)
- ❖ **růst:** posilovat preferenci značky, stimulovat zkušební odběry (mediální reklama, os. prodej, podpora prodeje)
- ❖ **vrchol:** podporovat častost použití, hledat nové uživatele produktu (mediální reklama, distributorská propagace, podpora prodeje)
- ❖ **úpadek:** omezit propagaci, udržovat značku, vytvořit klasické niky (snížení výdajů do médií)

Poněkud specifický přístup je pochopitelně třeba zaujmout při propagaci **služeb**. Aby bylo možné službu prezentovat, je potřeba jí dát **hmotnou podobu** (obvykle tím, že se ilustruje, jak bude vypadat výsledek služby nebo jak se takový výsledek dá posuzovat). Vzhledem k nutnosti osobního kontaktu při poskytování služby se ještě násobí důraz na osobní prodej. Organizace v rámci svého oboru často poskytují více různých služeb a osobní prodej je ideálním prostředkem k rozšíření nabídky zákazníkovi. Služby lze rovněž velmi efektivně prezentovat a šířit na **internetu** (klient si je nepotřebuje osahat), a to pomocí digitalizace

(software, analýzy a výzkumy, audiovizuální díla atp.). Ve službách má navíc daleko větší moc jev nazývaný **ústní reklama** (spokojený klient se pochlubí čtyřem až pěti známým, nespokojený si postěžuje zhruba jedenácti¹³).

V oblasti stanovování **rozpočtu na komunikaci** platí velmi podobné principy jako ve spotřebitelském sektoru. Někde financují komunikaci procentem z obratu (oblíbená, ale nevhodná¹⁴), jinde fixní částkou, často také podle možností (aktuálních priorit vedení podniku). Za ideální způsob je však považováno spojení marginální analýzy (kolik je minimálně třeba do propagace investovat) a metody orientované na cíl¹⁵, přičemž je vhodné vypočítat si CPT (cost per thousand – náklady na oslovení tisíce osob), a to zvlášť pro každou skupinu osob podílejících se na rozhodování o nákupu (dle profese).

Praxe je ovšem jako vždy rozdílná od ideálu. Málokterá průmyslová firma u nás má svou komunikační strategii a s ní související finanční plán. Většinou se utrácejí prostředky zbylé z ostatních činností.

Po uplynutí jakékoli kampaně je načase zabývat se tím, jaký měla **účinek** – zda splnila stanovené cíle. Zvýšil se odbyt našich produktů? Vzrostlo povědomí o naší firmě? Zvětšil se náš tržní podíl? V našich končinách ještě existuje řada firem, které neprovádějí marketingové plánování ani výzkumy, a tudíž jim uniká také smysl měření efektivity svých kampaní.

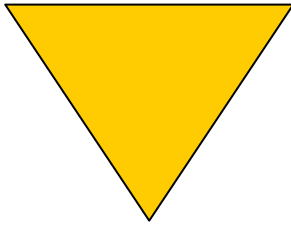
Jednoduchou představu o **efektivitě** své kampaně lze získat například na základě známého modelu **AIDA** (Attention > Interest > Desire > Action). S tím, jak postupujeme v modelu hlouběji směrem k „akci“, klesá procento lidí, u kterých k danému kroku dojde (tj. existuje efekt)¹⁶:

¹³ Janečková, L. *Marketing služeb* (vizte použitou literaturu)

¹⁴ Tato metoda je neflexibilní (nerespektuje taktické kroky podniku). Druhým problémem je právě svázanost s obratem. Když klesá obrat, měli bychom více investovat do propagace. Jenže s klesajícím obratem paradoxně klesají i zdroje financování této propagace. (Nagyová)

¹⁵ Někdy nazývaná také metoda úkol-cíl. Zdroje se přidělují na základě aktuálních stanovených cílů komunikace (například zvýšení povědomí o produktu o určité procento – cokoli měřitelného) a zvoleného komunikačního nástroje.

¹⁶ Zpracováno podle článku *Making the Promotional Pound Go Further* publikovaného na <http://www.b2binternational.com>

Stadium		Procento lidí ve stadiu
Pozornost		např. 80 %
Zájem		např. 40 %
Touha		např. 20 %
Akce		např. 10 %

Obrázek 2: Účinnost jednotlivých stadií modelu AIDA

A. Reklama

Reklama na průmyslových trzích je považována spíše za podpůrný prostředek. Přípravuje půdu pro osobní kontakt, čímž snižuje část nákladů, které s přímými formami komunikace souvisejí. Je schopna zasáhnout všechny osoby ovlivňující nákup – i ty, se kterými se nikdy osobně nesetkáme. Jejím cílem je vytvořit znalost produktu a s ní související pozitivní postoj a motivaci ke koupi.

Masmediální reklama je pochopitelně nákladná a riziková eventualita, ovšem za určitých okolností se může i s jejím použitím úspěch dostavit – pokud se nám podaří zasáhnout cílovou skupinu, udolat ji těmi správnými argumenty a přitom **dodržet cíl** kampaně. Princip tedy tkví v tom každému z účastníků rozhodovacího procesu prezentovat informace, které zajímají právě jeho, a v médiu, jehož je čtenářem/posluchačem/divákem. V praxi to může vypadat tak, že přijde jeden inzerát uvádějící technické výhody do časopisu pro techniky, druhý inzerát zdůrazňující ekonomické a obchodní klady do periodika určeného ekonomům a obchodníkům a třetí reklamu používající argumenty odpovídající strategickým cílům podniků se zařadí do časopisu pro manažery. Jako nejvhodnější „masové“ **médium** pro B2B reklamu se tedy ukazují být odborné časopisy a rovněž úzce specializované odborné publikace (které mají navíc tu výhodu, že je čtenáři čtou včetně inzerce). V oblasti denního tisku mohou být jednou z možností také specializované přílohy.

Smysluplnost použití spotřebitelských médií roste s početností cílové skupiny, rozsáhlostí distribuce (velký trh) a možností použití produktu.

Nejnáročnějším úkolem je bezpochyby **přimět zákazníka k prvnímu nákupu**. Je třeba obrátit na sebe pozornost, zásobit klienta dostatkem relevantních informací a přesvědčit ho o svých schopnostech. Opakovaný nákup, který může být leckdy umožněn pouze neochotou klienta měnit dodavatele (náročné výběrové řízení), je pak více méně rutinní záležitostí.

Pro volbu své **mediální strategie** se můžeme inspirovat doporučením agentury Ogilvy & Mather, ze kterého vyplývá, že je výhodné koncentrovat svou reklamní kampaň do jedné až dvou tiskovin klíčových pro odvětví (popřípadě pro profese, které potřebujeme zasáhnout) a intenzivně touto cestou komunikovat (opakování inzerce, série či komplexnější kampaň). Většina „rozhodovačů“ je v časovém presu, takže kampaň by měla být orientována spíše na cíl vrýt se příjemcům do paměti namísto toho, aby je zahrnula informacemi. To prý může přinést až 80procentní efektivitu.

Jak už jsem se zmínil v kapitole věnované produktovému mixu, průmyslového zákazníka zajímá především **užitek** kupovaného produktu. Při **tvorbě reklamního sdělení** bychom se tento užitek měli snažit co nejpresněji vystihnout. A jsme opět u **argumentace**. Vzhledem k charakteru B2B produktu budou klienti očekávat zejména jeho kvalitu a dlouhou životnost. Vzhledem k charakteru obchodního vztahu (dlouhodobý, „vážný“) je zajímavá solidnost a spolehlivost firmy, její rychlost a odbornost. Cena se hodnotí až posléze, jakmile jsou známa ostatní jmenovaná kritéria. Budu-li se čerpat z podrobné studie Sibleyho¹⁷, musí se brát v potaz myšlenkové pochody zaměstnanců sedmi útvarů oslovované firmy, aby bylo možné vyjít ve své komunikaci vstříc jejich hlavním **očekáváním**:

- ❖ **finanční úsek**: množstevní slevy, standardní kvalita, čestné jednání
- ❖ **management výroby**: schopnost okamžitého dodání produktu v případě nutnosti, schopnost flexibilních dodávek (just-in-time), standardní kvalita
- ❖ **úsek nákupu**: standardní kvalita, avíza o hrozících problémech s dodávkou, čestné jednání
- ❖ **výrobně technický úsek**: dodržování dodacích termínů, čestné jednání, schopnost dodání produktu v případě jeho nedostatku
- ❖ **úsek kvality**: standardní kvalita, čestné jednání, záruky za vadné kusy (úvěr)
- ❖ **úsek údržby**: schopnost dodání v případě nedostatku, standardní kvalita, nízké procento vadných dodávek
- ❖ **technologický úsek / příprava výroby**: čestné jednání, technické kompetence, bezodkladné řešení problémů s dodávkou

Základem reklamního sdělení určeného průmyslovému partnerovi jsou samozřejmě **racionální apely**, ovšem za každou firmou stojí lidé, kteří, mnohdy podvědomě, hledají emocionální hodnoty. Toho by měli využít zvláště inzerenti se silnou pozicí na trhu.

¹⁷ Zpracováno podle adaptace Sibleyho studie provedené Nagyovou

Pojetí reklamního komunikátu (způsob zpracování) není v B2B nijak zvlášť omezováno. Může být postaven na:

- ❖ doporučení,
- ❖ příběhu,
- ❖ předvedení vlastností produktu,
- ❖ nezaujatém zpravodajském sdělení (spíše v PR) nebo
- ❖ informacích budujících image značky (tj. bez důrazu na produkty).

Do reklamy ovšem patří i **nemasové prostředky**, což jsou většinou tiskoviny, jejichž vydavatelem je vlastní firma. Nejčastějším a také většinou nepostradatelným materiálem je katalog produktů – reprezentativní, přesvědčivé, srozumitelné a aktuální zachycení svého portfolia. Slouží pro činnost distributorů a často supluje práci obchodního zástupce. Vhodným nápadem je skládání katalogu z volných listů, díky němuž je možné dosáhnout tolikrát zdůrazňovaného individuálního přístupu i v této oblasti marketingu.

B. Osobní prodej

Nezbytnost osobního prodeje (personal selling) pro mezifiremní obchodování pramení zejména z nutnosti individuálního přístupu – například cena nákladných B2B produktů bývá obvykle předmětem osobního jednání a stejně tak produkt bývá často na zakázku. Mnozí klienti rovněž považují informace získané od obchodníka za nejdůležitější.

Osobní prodej má význam zejména při úsilí o **získání nového klienta** (které většinou spočívá ve vyřazení jeho stávajícího dodavatele ze hry). Prvním úkolem je přesvědčit kupujícího, aby se vůbec naší nabídkou zabýval a počítal s námi jako s potenciálním dodavatelem (k tomuto kroku lze použít i nástrojů přímého marketingu). Příležitost pro firmu se otvírá v případě, že je její možný klient se stávajícím dodavatelem jakkoli nespokojen. Alternativní nabídka musí být schopna odstranit tuto nespokojenost. Je ideální čas přimět klienta ke zkušebnímu odběru. Péče o získaného klienta pak spadá spíše do oblasti CRM (uspokojování měnících se potřeb zákazníka).

Osobní prodej v B2B je pochopitelně podstatně **komplikovanější**. Cíl je ovšem stejný jako v B2C: Zajistit zisk prodávajícímu, utužit vztah spolupráce mezi oběma stranami a upevnit kupujícího o tom, že se podařilo najít řešení na všechny jeho problémy a uzavřený obchod pro něj bude prospěšný (dobře investované peníze). **Osobní prodejce** musí být osobou velmi znalou – znát nabízený produkt a jeho výhody, být psychologem se schopností

naslouchat a umět se vcítit, dokázat si vybudovat profesionální obchodní vztah založený na důvěře.

Při osobním prodeji (ale samozřejmě i při ostatních formách komunikace) je nutné respektovat **kulturní specifika klienta** (nejen jeho vlastní firemní kulturu, ale především kulturu národní, jedná-li se o zahraničního partnera). Také je vhodné zajistit, aby jedna ze stran (nemusí to být nutně nabízející) řídila diskusi a dovedla ji k cíli. Tématem by měly být hodnoty, které jsou pro zákazníka podstatné (kvalita, efektivnost, spolehlivost produktu i jeho dodávek apod.), přičemž prodejce by měl střídat racionální a emocionální argumenty.

Samotné **principy komunikace** s jednotlivými osobami v nákupním procesu jsou zhruba následující:

- ❖ **Nákupčí** registruje všechny hlavní dodavatele. Obvykle nerozhoduje sám, ale na základě doporučení ostatních vedoucích. Je vhodné s nimi udržovat pravidelný kontakt a informovat je o aktuálních nabídkách.
- ❖ **Manažeři výroby** jsou snad jedinými, kdo zná dopodrobna výrobní potřeby své firmy. Zajímá je kvalita výrobku, propracovanost zásobování, možné rezervy v dodávkách a řada konkrétních detailů, o kterých by se měli dozvědět z našeho katalogu.
- ❖ **Manažer kvality a hlavní účetní** se zajímají podmínky nákupu. Měli by dostat lapidární informace doprovázené výhodami zdůrazňujícími přidanou hodnotu obchodu.
- ❖ **Technický manažer** má na paměti zejména přínos nového produktu pro výrobní proces (strategické cítění), a tak může být nakloněn inovacím. Má rád důvěru vybudovanou se zavedenými dodavateli, vítá jejich technickou asistenci. Má vliv na rozhodování o typu a značce.
- ❖ **Ředitel firmy** (popřípadě jeho **obchodní a technický náměstek**) mají přehled o svých hlavních problémech a ovlivňují nejvýznamnější obchodní transakce své firmy. Pochodíme u nich s konkrétními strategicky orientovanými informacemi, například o technologických novinkách. Měli by s nimi jednat především lidé, kteří v naší firmě pracují na stejné pozici.¹⁸

C. Direct marketing

Direct marketing, který umožňuje velmi přesné zacílení komunikace, je jednou z klíčových marketingových disciplín v B2B a možnosti jeho použití jsou zde široké. Vytvoření **databáze**

¹⁸ Zpracováno podle Nagyová, J. *Marketingová komunikace není jen reklama* (vizte použitou literaturu)

kontaktů je teoreticky jednodušší než v sektoru B2C, neboť cílová skupina je podstatně menší a relativně známá. O to složitější je ovšem struktura dat v takové databázi, a to vzhledem k počtu osob, které mohou mít na rozhodování o koupi vliv. Databázi lze samozřejmě pořídit nebo sestavit z jiných dostupných databází, nejlepší je však vytvářet si vlastní – například tu, která již existuje pro potřeby CRM.

Jsou-li známy osoby s rozhodujícím vlivem na pořízení nabízeného produktu, je možné přistoupit k **formulaci sdělení**. Při tvorbě textů pro direct marketing je samozřejmě nasnadě vycházet z předpokládaných očekávání jednotlivých oddělení firmy, jak jsou rozepsána v podkapitole o reklamě, a tím dodat na přesvědčivosti svých argumentů. Sdělení lze **individualizovat** bez navýšení nákladů. Pro B2B jsou smysluplné tyto prostředky direct marketingu:

- ❖ direct mail / direct e-mail
- ❖ telemarketing
- ❖ katalogový prodej
- ❖ e-marketing
- ❖ m-marketing

Direct mail (přímá pošta) je jednou z nejoblíbenějších a zároveň nejzatracovanějších metod direct marketingu, a to zvláště ve své elektronické podobě (**direct e-mail**). Její obliba byla u nás uměle schlazena vydáním tzv. antispamového zákona (zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, platný od 7. 9. 2004), který mimo jiné zakazuje šíření obchodních sdělení bez předchozího souhlasu adresáta. Mnoho příjemců však stále považuje direct mail za důvěryhodný nebo alespoň užitečný zdroj informací.

Pokud je adresát motivován k odpovědi (ofrankovaná odpovědní obálka, číslo na bezplatnou linku, možnost výhry apod.), nabízí se příležitost ještě si rozšířit informace o něm a vyseparovat výhradně potenciální zákazníky. Jakmile se objeví pozitivní reakce, je hříchem ponechat ji bez povšimnutí (a nevyzvat skoro-zákazníka třeba k obchodnímu jednání).

V oblasti **telemarketingu** je zcela jistě uplatnitelná spíše jeho **aktivní** forma, při níž telemarketér sám kontaktuje potenciální (nebo i stávající) zákazníky a snaží přispět k rozvoji jejich firmy svou nabídkou. Telemarketing může také sloužit jako prostředek pro aktualizaci dat v naší databázi, jako podpora a kontrola efektivnosti direct mailu, kontrola a podpora funkčnosti distribuční sítě nebo podpůrný zdroj informací při přípravě firemního eventů.

Telemarketéři by měli oplývat podobnými kompetencemi jako osobní prodejci. Jejich hlas by měl znít důvěryhodně a přesvědčivě a také by měli umět přizpůsobit spád rozhovoru

aktuálnímu rozpoložení zákazníka. Málokterá komunikační technika poskytuje klientská data o takové hloubce a přesnosti. Zdárný průběh telemarketingu v souhrnu vyžaduje:

- ❖ pečlivou **přípravu** celé kampaně (rozpočet, cíle – jaké informace chceme předat a jaké získat, schopní jedinci, vhodné vybavení, způsob integrace mezi ostatní marketingové aktivity)
- ❖ přesné **údaje** (podstatná podmínka, aby bylo možno správně zacílit – znalost „rozhodovače“)
- ❖ dobrý **scénář** (postup, který zajistí, aby se rozhovor ubíral správným směrem; měl by být na míru cílové skupině, umožňovat interakci a měl by pomoci upoutat pozornost posluchače v prvních sekundách hovoru; pokud při prvním testování selhává, je třeba jej přepracovat)
- ❖ zdatné **telemarketéry** (schopné pružně a citlivě reagovat na vývoj rozhovoru, přečkat negativní odezvy, znalé firmy/produktu, který reprezentují)

Katalogový prodej je v B2B spíše podpůrnou metodou pro prodej osobní. Samotný katalog je schopen „prodat“ jen určitou část zboží krátkodobé spotřeby nebo produkty nenákladné, pro jejichž nákup není třeba mnoho odborných informací (kancelářské potřeby, reklamní předměty, některé náhradní díly, zájezdy atd.). Používá se zejména tam, kde je nabízené zboží tak objemné nebo kde je sortiment tak rozsáhlý, že jej není možné mít na prodejně, a také u některých služeb.

O **elektronickém marketingu** pojednává celá zvláštní kapitola této práce. Jedná se o realizaci řady marketingových aktivit prostřednictvím internetu, tedy nejen marketingové komunikace.

Mobilní marketing je alternativou direct marketingu nebo spíše elektronického marketingu s tím, že jako médium je používán mobilní telefon. Navíc výhodou m-marketingu je, že příjemce (zatím) vnímá „reklamní“ sdělení pozitivně. Zpráva pro něj může být užitečná, protože obsahuje informace, které jej zajímají (při registraci si vyplnil svůj osobní profil). Specifikem této metody je možnost odměnit se zákazníkovi za příjem propagačních informací (slevou z telefonního tarifu, elektronickým slevovým kuponem apod.)¹⁹.

Budoucnost direct marketingu je nejistá, neboť většina jeho prostředků je zneužívána k obtěžování, což v mnoha zemích vede k přijetí regulačních opatření doprovázených citelnými postihy v případě jejich nedodržení. Původce direct marketingu tak musí většinou

¹⁹ Zpracováno podle Závacký, M. *Propagace prostřednictvím mobilních telefonů* (vlastní bakalářská práce)

nejprve získat svolení k předání obchodních informací. Spam (nevyžádaná obtěžující komunikace) však může přijít ze zahraniční země, kde není ilegální, a tak příjemci budou i nadále obtěžováni a budou ztrácet důvěru v podobná sdělení. Dalším souvisejícím důvodem je stav nazývaný „informační přetížení“ (bod nasycení tržními informacemi), které snižuje odezvu kampaní. Jednou z možností je vyvíjet nové metody přístupu a práce s informacemi nebo pozměnit úlohu directmarketingových prostředků (např. přesun iniciativy na zákazníka).

D. Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje (sales promotion) jsou především podněcování ke koupi a vytváření věrnosti klientely. Jde vlastně o upoutání pozornosti jinak než reklamou a publicitou a především o silné podněty pro nákupní chování. Nástrojem je poskytnutí hmotného nebo nehmotného dárku, obvykle spojeného s nějakým zážitkem. V případě B2B jsou vhodné zejména:

- ❖ events (události) – organizace vlastních firemních akcí, popř. účast na akcích cizích (veletrhy a výstavy)
- ❖ reklamní a dárkové předměty

V poslední době roste obliba tzv. **event marketingu** (marketingu akcí). Dobře zorganizovaný event může současným i budoucím klientům, ale i zaměstnancům darovat zážitek na celý život, který budou mít spojený se jménem pořádající firmy. „Eventy“ navíc umožňují intenzivní budování osobních vazeb (právě na základě sdíleného prožitku). Mohou mít různou podobu: dny otevřených dveří, prezentační akce pro zákazníky, vánoční večírky, slavnostní otevření, kongresy, team-buildingové eventy, parties, kulturní, sportovní a charitativní akce a další.

Účast B2B společnosti na **veletrhu či výstavě** již dnes není zdůvodňována získáváním kontaktů a kontraktů, ale jedná se spíše o záležitost prestiže (zvláště pokud firma nerozšiřuje svůj sortiment ani neexpanduje na nové trhy). Firma už svůj cílový trh zná, má své klienty a s těmi komunikuje přímými, intimnějšími cestami.

Výhoda participace na veletrzích a výstavách spočívá v intenzitě a komplexnosti působení na cílovou skupinu. Pokud se odhodláme veletrhu zúčastnit, měli bychom se především ujistit, že mezi **návštěvníky** bude podstatné procento těch, kteří mají vliv na naše obchodní úspěchy (odborná veřejnost, možní klienti) nebo i neúspěchy (konkurenti). Veletrh je příležitostí k obchodnímu setkání s již „rozjednanými klienty“ (directmailová pozvánka) a

rovněž ke zmapování konkurence. Musíme však také počítat s poměrně vysokými náklady na návrh a realizaci veletržního stánku a také s velkou zátěží personálu na expozici.

Velké popularitě ve firmách se těší **reklamní a dárkové předměty**. Nabídka specializovaných agentur je nepřeborná a dnes již lze označit logem darujícího (ale není to nutné) téměř jakýkoli předmět. Je-li to možné, měl by mít takový dárek:

- ❖ spojitost s firmou, která jej poskytuje, nebo jejími produkty
- ❖ užitnou hodnotu pro příjemce (komunikační účinek se maximalizuje, pokud se předmět dostane do denního používání příjemce)

Dalším použitelným nástrojem podpory prodeje jsou **vzorky** (u velkého výrobku se může jednat o prezentační videoklip) a **rabaty** (množstevní, věrnostní apod., o kterých se ovšem obvykle rozhoduje při sestavování cenového mixu). Ač se to může zdát na první pohled nesmyslné, vzorky lze rozdávat i v odvětví služeb. Chce to ovšem o něco více fantazie (reklamní agentura se může předvést jednoduchým návrhem, vzdělávací instituce může nabídnout bezplatnou testovací hodinu a podobně).

Prostředky sales promotion jsou často součástí takzvaných **věrnostních programů**. Zdaleka ne však jedinou. Do realizace věrnostního programu je třeba zapojit poznatky mnoha dalších marketingových disciplín (CRM, PR, direct marketing, osobní prodej, interní marketing aj.), neboť každá z nich má na udržení pozitivní nálady zákazníka a jeho loajality své psychologické nástroje.

E. Public relations a corporate identity

PR jsou určeny k budování dlouhodobě pozitivních vzájemných vztahů mezi podnikem a jeho cílovými skupinami. Výsledkem úsilí by pak měl být **pozitivní obraz (image)** firmy u veřejnosti. Pojem „image“ v B2B nabývá spíše hodnot „reputace“ a „povědomí“. Image je totiž pro cílovou skupinu toužící po exaktních a užitečných informacích záležitostí příliš nehmatatelnou. Své záměry je ovšem možné realizovat, aniž by je veřejnost prohlédla.

Pro účely PR je zvykem rozdělovat **veřejnost** na dva tábory:

- ❖ vnitřní (zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, stávající klienti, popř. nejbližší okolí sídla firmy)
- ❖ vnější (potenciální klienti, obyvatelstvo, média, státní správa, vzdělávací instituce)

Vztahy se zaměstnanci (neboli human relations) většinou společně spravují marketingové a personální oddělení podniku. Pomocí firemních nástěnek, časopisů, intranetu, shromáždění a dalších prostředků jsou zaměstnancům předávány informace, které jim napomáhají ve ztotožnění se s podnikem a jeho cíli, dodržování pracovních a etických zásad podniku a šíření pozitivních informací o něm.

Pro **akcionáře a další investory** je podstatné vědět, že je s jejich kapitálem dobře nakládáno. Informace jsou jim podávány osobně na valné hromadě nebo při návštěvě firmy nebo prostřednictvím výroční zprávy eventuálně propagačního filmu.

Cílem práce s **dodavateli** a stávajícími **zákazníky** je samozřejmě jejich loajalita, kterou nerozbijí ani případné problémy. Aktivní PR je zde na místě, neboť podle některých zdrojů je reputace pro mnohé firmy primárním předpokladem pro uzavření obchodního partnerství. Základem komunikace je pak otevřenost.

Do **nejbližšího okolí** firmy mohou spadat všichni členové místní komunity (obyvatelé i instituce). Firma by se zde měla prezentovat jako atraktivní zaměstnavatel, pečovatel o životní prostředí, ochránce práv občanů či jako podpůrce sportu, kultury nebo potřebných.

Do jaké míry bude společnost využívat nástroje **press relations**, to záleží zejména na její velikosti a jejím zaměření. U většiny specializovaných průmyslových firem vystačí udržování kontaktu s odbornými médii (třeba i formou PR inzerce), ovšem pokud má činnost společnosti významný dopad na ekonomiku, zaměstnanost nebo životní prostředí regionu, může být zájem o ni iniciován i zvnějšku a je pak třeba být na něj připraven (umět správně poskytovat informace tak, aby novináři psali o tom, oč jako firma stojíme; připravenost se nejlépe pozná podle **krizové komunikace**²⁰).

K zahoezení není ani udržování kontaktu se **školy**, a to formou odborných materiálů poskytovaných pro potřeby výuky, přímou účastí firemních odborníků na výuce nebo participací na výzkumech, popřípadě i poskytováním stipendií. I tyto aktivity vedou ke zlepšování image zejména u nastupující generace, která brzy bude o řadě věcí rozhodovat.

O tom, jak dopadne mnoho záměrů naší firmy, se může rozhodovat na nejvyšších místech. V takových případech je na místě pěstovat (budťo sami za sebe, nebo prostřednictvím odborné asociace, jsme-li takového členem) otevřenou komunikaci se **státní správou** (od vlády až po obecní úředníky). K tomu se využívá tzv. **lobbyingu**.

Z podobných důvodů, jen z pohledu financování, má smysl věnovat se také kontaktům s **finanční sférou** (banky, investoři, makléři apod.), odkud může rovněž přijít podpora při realizaci vlastních záměrů.

²⁰ Disciplína PR, která má za cíl komunikačně zvládnout každou krizi, ve které se firma vlastním nebo cizím zaviněním ocitne, tak, aby co nejméně utrpěla image a pověst firmy.

Komplexní pohled na budování image nabízí **corporate identity (firemní identita, CI)**. Může fungovat jako součást PR, v lepším případě i vrcholového managementu. V B2B ale bude plnit spíše roli pomocného nástroje už proto, že základ mezifiremních vztahů na image většinou nestojí (cílová skupina je malá a zajímají ji přednostně jiné hodnoty – kvalita, čestnost, flexibilita). Podnikání bez CI ovšem může být rizikem z toho důvodu, že nejednotná a nekontrolovaná komunikace může podrazit nohy svým strůjcům: Naši zákazníci mohou komunikovat s naší bankou, s naší konkurencí či s některým z orgánů státní správy. Stojí za to být u otěží.

Na firemním image v CI pracují čtyři prostředky, které vycházejí z firemní **filosofie**²¹:

- ❖ corporate **design** (firemní design): veškerá vizuální komunikace firmy (logo, barvy, písma, tvary, symboly a jejich použití na firemních komunikátech a budovách)
- ❖ corporate **communication** (firemní komunikace): komunikace se všemi skupinami veřejnosti (vizte výše)
- ❖ corporate **culture** (firemní kultura): systém sdílených hodnot, rituálů, chování, vztahů, pracovních postupů ve firmě
- ❖ corporate **product** (firemní produkt): kompletní nabídka firmy reprezentovaná marketingovým mixem

Firemní komunikace (někdy nazývaná imagovou reklamou) by zde tedy měla fungovat jako doplněk a podpora komunikace produktové. Lze předpokládat, že v sektoru služeb je její role daleko významnější, neboť komunikace nehmotných produktů může být pro poskytovatele příliš obtížná.

Na tomto místě se rovněž musím zmínit o formování **sociálně odpovědné organizace** jako trendu, který má stále větší význam pro budování image jakéhokoli subjektu. Stručně řečeno jde o to prezentovat se nejen jako instituce generující kapitál, ale také respektující jisté sociální hodnoty (péče o zaměstnance, dobročinnost, ohled na obyvatele obce a zdejší životní prostředí atd.).

V poslední době do Česka ze západu pronikají marketingové strategie postavené na **značce (brand)**. Značka může být buď firemní, nebo produktová (která bývá také mnohdy ve formě

²¹ Dle mých zkušeností se může vývoj tohoto prostředku zastavit už zde, v počátku. Management (majitel) totiž nemusí být schopen formulovat filosofii své firmy, zdůvodnit její existenci. Ideální je získat tyto informace nenásilnou, diplomatickou cestou a pozvolna si je skládat v ucelenou představu.

tzv. kmenové značky totožná s tou firemní). Značka už dávno neznamena jenom název nebo logo, které napomáhají identifikaci. V moderní době je nositelem určité hodnoty, identity a zárukou kvality, a je tudíž i podstatnou rozlišovací informací, zvláště ve vztahu ke konkurenci (positioning). Cílem budování značky (brandbuildingu) je samozřejmě upevňování zákaznické loajality a růst ziskovosti. Ze všech zmíněných důvodů je značka často základem firemní komunikace – jde tedy o to umět prosadit to, čím chceme být.

Název produktu se stává značkou, jakmile o něm lidé přemýšlejí v obrazech a asociacích. To většina průmyslových produktů nesplňuje, takže jejich název je jen jakousi etiketou pro účely objednávání a je bez problému zaměnitelný s jinými.

Právě B2B organizace málokdy dokáží prosadit produktové „subznačky“, neboť nejsou na podporu takových značek schopné vynaložit ani náklady ani energii. V některých případech by to dokonce ani nemělo smysl, zvláště je-li produktem například surovina. Většinou tedy záleží hlavně na značce firemní (corporate brand), kterou reprezentuje název společnosti.

Hodnota značky v B2B tkví zejména v získané důvěře a přátelství, a z toho důvodu je málokterý zákazník ochoten změnit svého dodavatele jen proto, že mu tento nabídne o něco levnější produkt. Pravda, někdy může jít jen o jakousi netečnost, neochotu měnit. Proto je při úvahách o positioningu značky třeba vycházet z výsledků segmentace – nalézt skutečné zákazníky, kteří ocení naši výjimečnost – i reálných možností naší diferenciace.

Měřítkem úspěchu pak není pouze finanční hodnota značky (dosahovaný obrát), ale i jakási perspektiva. Při budování značky bychom měli ze strategických důvodů věnovat pozornost zejména těmto skupinám, které mají na její hodnotu prokazatelný vliv:

- ❖ **Zaměstnanci** (i potenciální) – je třeba znát jejich vnímání značky, postoj k ní, tj. zda s ní jsou ztotožnění a zda svůj postoj šíří dále. I na uchazeče je třeba dělat dobrý dojem (umět se mu představit, umět s ním jednat, popř. jej slušně odmítnout atp.).
- ❖ **Doporučovatelé a ovlivňovatelé** – většinou odborná veřejnost, obchodníci, distributoři (příklad: architekt ovlivňuje materiál použitý na stavbě, ač sám není zákazníkem žádné firmy dodávající stavební materiál, a rovněž obchodník, který produkt nepřekupuje, nebo dokonce smluvně prodává více výrobcům, má na uskutečnění obchodu vliv). Naše značka by jim měla být prezentována v nejlepším světle, aby si k ní vytvořili vztah.
- ❖ **Regulační orgány** – od ministerstev až po místní orgány státní správy; stanovují podmínky naší činnosti. Je třeba nasadit prostředky PR.
- ❖ **Dodavatelé** – když i oni budou mít kladný důvěru k naší značce, poskytnou nám výhodnější podmínky (např. v podobě lepší ceny, kterou i my posléze můžeme poskytnout svým zákazníkům).

F. Sponzoring

Sponzoring jakožto forma komunikace postavená na podpoře určité externí aktivity nemá pro B2B marketing valný význam, protože takováto komunikace není většinou schopna zasáhnout požadovanou cílovou skupinu, byť může mít pozitivní vliv na povědomí o značce. Mnohé B2B firmy i přesto různé akce a organizace sponzorují, ale většinou si plně uvědomují, že taková činnost má spíše mecenášský nebo charitativní charakter a jako taková je navíc spíše intimní záležitostí managementu než objektem vhodným k prezentování vůči cílovým skupinám nebo veřejnosti, čímž pozbývá potenciálního druhotného komunikačního účinku.

10. Virtuální vlivy na podnikání

E-marketing, e-business

Nástup internetu přinesl nebývalé změny do všech oblastí lidského života, a tudíž i podnikání. **Internet** je sice především sítí komunikační, ale jeho možnosti už dávno přesáhly pouhou výměnu informací. Internet výrazně ovlivňuje způsob myšlení celé lidské populace, a to má dopad na potřeby lidí (zákazníků) i na způsob, jakým tyto potřeby hodlají uspokojit (rostoucí požadavky zákazníků).

V devadesátých letech se začala objevovat touha lidí i firem mít svou webovou stránku. Brzy se ukázalo, že internet není jen výbornou možností k prezentaci, ale také k učinění nabídky. Začaly vznikat první on-line katalogy a e-shopy, které do značné míry změnily existující distribuční kanály. Tak se začal rozvíjet jev zvaný **e-business** nebo **e-commerce**. Ba co víc, tímto směrlým krokem, jakým je spuštění on-line nabídky, se z malé lokální firmy může rázem stát firma s **globální** působností. A tak se může přihodit, že další objednávka už nebude z města nebo okresu, kde firma sídlí, ale z druhého konce planety.

V druhé polovině devadesátých let se objevila první **internetová B2B tržiště**. Tato tržiště fungují de facto na stejných principech jako tržiště klasická – jsou zaměřena na určitý druh komodit, setkává se zde najednou několik prodávajících s několika nakupujícími a ti se dohadují o cenách – i když s tím rozdílem, že všechno funguje ve virtuálním prostoru. Autoři Sculley a Woods ve své knize „B2B internetová tržiště: Revoluce v obchodování mezi firmami“ zdůrazňují tyto **přednosti B2B tržišť**:

- ❖ Efektivní a dynamická tvorba cen. V málokterých prodejních prostorech lze o cenách smlouvat (pevné ceníky, katalogy). Na B2B tržištích je velmi častým prostředkem

stanovení ceny on-line aukce mezi konkurenčními cenovými nabídkami a konkurenčními poptávkami.

- ❖ Centralizovaný a specializovaný tržní prostor.
- ❖ Neutralita (provozovatel tržiště se směny přímo neúčastní), svobodnost a nezávislost (nutnost autoregulace).
- ❖ Standardizovaná obchodní dokumentace (např. smlouvy).
- ❖ Kvalifikovaní provozovatelé i uživatelé.
- ❖ Velký potenciál růstu (možnost setkání mnoha prodávajících a nakupujících na najednou na jednom místě díky potenciálu sítě n^{n22})
- ❖ Archivace budoucích i minulých transakcí.
- ❖ Průhlednost (nabídek, poptávek, transakcí, provozovatele).
- ❖ Clearingové a platební služby.
- ❖ Důvěrnost a anonymita.
- ❖ Ve srovnání s fyzickými obchody podstatně menší nákladovost (minimalizované náklady na hledání kontaktů, cestování nebo zprostředkovatele).
- ❖ Globální dosah.
- ❖ Automatizované obchodování (automatické spojování nabídky s poptávkou v reálném čase).

Kritici elektronického obchodování a elektronické komunikace vůbec však upozorňují na **absenci mezilidských kontaktů a vztahů**. Provozovatelé B2B tržišť považují anonymitu za klíčovou podmínku, protože „identita kupujících a prodávajících může významně ovlivnit i výši tržní ceny²³“. Nestojí toto tvrzení v rozporu s důležitostí osobních vztahů, o které jsem se zmínil v kapitole „B2B or not to be?“. Sculley a Woods uznávají, že při elektronickém obchodování může chybět lidský vliv, který se však podle nich omezuje na výskyt „obchodního napětí“. Napětí lze prý na e-tržišti simulovat tak, že dodáme systému některé funkce, které jsou známy z fyzického obchodování. Stačí například uvádět informace o tom, kolik obchodníků se aktuálně zajímá o určitý produkt, a tím vytvářet „pocit davu“. Tento nápad osobně nepovažuji za nejsilnější. Druhý návrh autorů je už smysluplnější: Elektronická B2B tržiště jsou schopna vytvořit si svou komunitu, nebo lépe řečeno její pocit. Uživatelé tržišť spolu mohou komunikovat na diskusních forech a pokud jim to možnosti dovolí, nic jim nebrání (teoreticky), aby se čas od času sešli v reálném světě.

²² „En na entou“ – hodnota internetové sítě, která symbolizuje množství potenciálních spojení mezi lidmi nebo skupinami lidí v určitém okamžiku

²³ Sculley, Woods: B2B internetová tržiště (Grada 2001), strana 77

V téže publikaci se však čtenář dočká i otevřeného výroku autorů o tom, že elektronická B2B tržiště jednou přemohou klasické obchodní systémy a bude se na nich obchodovat v rámci všech hospodářských odvětví, neboť obchodníci i zákazníci si plně zvyknou na internetové prostředí a osobní kontakty přestanou být důležité.

Nedostatek osobních kontaktů však neznamena nemožnost péče o zákazníky – snahy o jejich získání a udržení. Na pomoc tak i zde přicházejí klasické nástroje marketingu jako direct mail, osobní prezentace nebo inzerce pro případy agitace a posléze školení, informační linka, podpora v obchodním rozhodování nebo nástroje pro komunikaci v rámci tržiště pro potřeby stávajících členů.

Role lidí zprostředkujících prodej se zajímavým způsobem modifikuje: Při nákupu elektronickou cestou mohou zákazníkovi chybět určité informace (zejména ty emocionální) nebo mohou být hůře srozumitelné. Proto se mnozí lidé chodí do kamenného obchodu informovat o produktu, který si záhy koupí levněji na internetu. Podobný jev se jistě objevuje i na trhu organizací. Druhým příkladem mohou být prostředníci (například v pojišťovnictví nebo makléřství), kteří byli dříve jedinými osobami, jež znaly aktuální ceny, měly plnou kontrolu nad obchodem a tučné provize z něj. Dnes, v „e-bizu“ jejich vliv slábne a jejich role se mění na spíše poradenskou.

Původně jsem chtěl o internetu poreferovat jako o jednom z nových nástrojů komunikačního mixu. Brzy jsem si ale uvědomil, že by sem vůbec nezapadl. **Internet je totiž médium**, podobně jako televize nebo kompaktní disk. Pro pořádek nyní shrnu, jaké možnosti pro marketing organizací nabízí vlastní **internetová prezentace (webová stránka)**:

- ❖ **Distribuce:** e-shopy, objednávkové systémy
- ❖ **Cena:** změna způsobu stanovení ceny (úspory za zkrácení distribučního řetězce)
- ❖ **Reklama:** celé stránky jsou vlastně masmediální reklamou naší firmy, kterou si zákazník dobrovolně pustí (i když tento potenciál bývá málokdy skutečně využit), publikované katalogy produktů, náborové inzeráty
- ❖ **Public relations:** zveřejněné aktuality a tiskové zprávy, častý zdroj informací pro média i širokou veřejnost, podpora corporate identity
- ❖ **Direct marketing:** kontakty umístěné na webu a kontaktní formuláře jsou spouštěcím prvkem pro directmarketingovou komunikaci iniciovanou ze strany zákazníka (!)

Tolik obecně k elektronickému marketingu. O jeho dalších možnostech použití, zejména v rámci marketingového mixu, se konkrétně zmiňuji v příslušných kapitolách.

11. Sladké bezvědomí

Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je důležitou součástí marketingových informací podniku (marketingového informačního systému). Nejinak by tomu mělo být v B2B. Většinou je ovšem zdejší marketér odkázán na **primární data**, neboť v tomto sektoru je k dispozici daleko méně zdrojů sekundárních dat než v B2C. Takovými druhotnými zdroji jsou například statistické údaje o firmách podle obrátu nebo počtu zaměstnanců (např. Kniha seznamů / Book of Lists nebo seznamy profesních asociací) – tedy údaje velmi obecné.

Mnoho marketingových pracovníků si také pod pojmem marketingový výzkum představí prohledání internetu (tedy opět sekundární výzkum). Ten je však stále poměrně chudý na relevantní statistické informace²⁴. Nicméně při výzkumu konkurence (např. produktový benchmarking²⁵) nám může dát celkem solidní obrázek trhu. Bohužel, řada firem nerealizuje výzkumy žádné a jejich strategické rozhodování je postaveno zejména na empirii.

Jak už bylo řečeno, cílová skupina v B2B je dosti malá, což znesnadňuje výběr vhodných respondentů. Základním důvodem, proč zde ale stojí marketingové výzkumy v pozadí, jsou **peníze**. Výzkum efektivnosti propagační brožury může stát téměř tolik, co stála výroba a distribuce takové brožury. Nicméně poznatky z tohoto výzkumu lze dále používat pro jiné účely. Za zkoušku stojí také výzkum formou **focus group**, a to například za účelem vytvoření kreativních nápadů pro budoucí komunikační kampaň, a překvapení mohou přinést i názory několika málo respondentů při anketě, v níž budeme hodnotit účinek nějakého komunikátu těsně před jeho publikováním. Samozřejmostí by měl být řádný **průzkum potřeb** klientů před plánovanou inovací produktu.

B2B organizace si v poslední době stále častěji u výzkumných agentur objednávají průzkumy spokojenosti a loajality svých zákazníků, popřípadě zkoumají sami. Ano, mnohdy je to z důvodů obhájení certifikátu jakosti ISO a firma neumí data dále využít. A přitom se nabízí tolik **možností**: definice nových strategií pro marketingové plánování, podklady pro věrnostní programy a CRM, benchmarking, identifikace problémů, PR a další. Pro výzkum odběratelů a obchodních partnerů jsou vhodné též trackingové studie (opakované měření vývoje

²⁴ Pochopitelně, kdyby výzkumné agentury své výsledky zveřejňovaly na internetu, nepřežily by. A co se týká firemních internetových prezentací, o jejich objektivnosti lze rovněž s úspěchem pochybovat.

²⁵ Benchmarking je druh marketingové studie, v níž se organizace srovnávají s tou nejlepší ve svém odvětví (není podmínkou), a to v určitém ohledu (např. vyspělost produktu, úroveň managementu). Může probíhat jednorázově i kontinuálně.

nějakého jevu v čase na náhodném vzorku respondentů). Jednou z méně náročných forem výzkumu ale může být i **odpovědní mechanismus** zabudovaný do sdělení, představu o efektivnosti veletržní expozice nám zase udělá počet nashromážděných vizitek potenciálních obchodních partnerů.

Co se na druhou stranu v B2B měří špatně, je změna obratu s ohledem na proběhnuvší reklamní kampaň. Důvodem je dlouhá realizační lhůta.

12. Neomezené možnosti tvorby strategií

Marketingové plánování

Plánování se v Česku nedostává zasloužené pozornosti, protože jednak manažeři mnohdy nechápou jeho význam a jednak se jim asociuje pokřivená role plánování, kterou znají z dob totality. Typický český management žije okamžikem a podniká zbrklé, pseudostrategické kroky. Ovšem pokud organizace nemá svůj strategický plán („plán cesty“), hazarduje se svou budoucností – neví, co chce ani jak toho dosáhnout, a není připravena na to, co se může stát.

Marketingový plán musí sestavovat osoba (osoby), která má ve společnosti vysoké postavení, a tudíž má i patřičné informace (např. marketingový nebo obchodní manažer) pro všechny **fáze plánování**:

- ❖ definice **cílů** organizace – představa majitele vs. analýzy situace
- ❖ stanovení **poslání** organizace – předmět podnikání, odvětví, cílová skupina
- ❖ volba **strategie** – sestavení marketingového mixu
- ❖ zajištění **zdrojů** – rozpočet, materiál, lidské zdroje²⁶

V B2B lze použít snad všechny pomůcky pro analýzy a prognózy, které se používají ve spotřebitelském marketingu: SWOT analýzy i portfolio analýzy. I volba strategie, jejímž cílem je samozřejmě získání konkurenční převahy, je obdobná. Záleží samozřejmě na vlastních **záměrech** – zda má firma v úmyslu koncipovat nový produkt, nebo ne, a zda plánuje rozšířit své tržní teritorium (oslovit nový segment), či nikoli.

Ku prospěchu věci je, když diskuse o marketingovém plánu vede osoba, která je znalá, ale zároveň nezaujatá a zapálená. Celý proces se tím velmi usnadní a podpoří, neboť všichni účastníci diskuse se více „otevrou“. „**Usnadňovač**“ také udržuje nápady v rovině realizovatelné, pořizuje jejich seznamy a snaží se ponechat v plánech prostor pro případné

²⁶ Zpracováno podle Světlík, J. *Marketing pro Evropský trh* (vizte použitou literaturu)

taktické kroky. Seznamy přepisuje do počítače a rozesílá e-mailem všem účastníkům. Jednání by přitom měla probíhat v několika kolech (sezeních) prokládaných přestávkami na regeneraci, celkem i několik týdnů. Přes svou obtížnost a zdlouhavost je proces tvorby strategického marketingového plánu jedním z nejdůležitějších a nejpřínosnějších projektů, do jakých se může organizace pustit. Především se nashromáždí spousta informací, nápadů a znalostí. Management si ujednotí povědomí o úspěších a prohrách organizace a stejně tak o vnějších silách, které mohou napomoci pokroku, nebo jej také zastavit. Vznikne tak sdílená vize budoucího úspěchu.²⁷

*Pro příklad vzorové aplikace marketingového plánování opět sáhnu po agentuře **NAR marketing**. Ta si připravuje plán svých projektů na celý rok. Obsahuje základní pravidla, směry a aktivity. Jeho hlavní role spočívá v tom, že popisuje fungování celé firmy, předurčuje vlastní marketingové aktivity, zahrnuje v sobě i obchodní plány prodeje, segmentaci zákazníků atd. Slouží zaměstnancům jako ukazatel směru firmy, motivuje je a má významnou roli i při následném vyhodnocování.*

13. Nezisková průmyslová firma?

Sociální marketing

Jak už jsem naznačil v podkapitole věnované public relations, snad každá organizace musí do svých marketingových aktivit zahrnout i určitou míru sociálních prvků, mít určité sociální cítění – už proto, že většina z nich jsou zaměstnavateli. Takové aktivity tedy mají smysl i pro organizace B2B, pro které lidé-spotřebitelé nejsou primární cílovou skupinou a které existují s cílem **generovat zisk**.

Ačkoli bychom asi těžko hledali průmyslovou neziskovou instituci, existuje řada takových organizací, pro které jsou průmyslové subjekty jednou z oblastí zájmu. Za všechny můžeme jmenovat orgány státní správy (finanční úřady, správy sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, hospodářské komory, soudy). Jejich smyslem existence by měla být podpora veřejných zájmů a jejich ziskem ukojení morálních potřeb, ale nic z toho jim nebrání chovat se tržně a zařadit marketingové nástroje do svých procesů, i když možná s pomocí vnějších finančních zdrojů.

²⁷ Zpracováno podle článku Rolett, R. *Strategic Planning and Your Board: Process is Crucial* ze serveru <http://www.bnet.com>

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Utajený marketing

Marketingová anketa a její výsledky

Z důvodu zpřesnění svých návrhů jsem se rozhodl provést menší marketingový průzkum. Jeho cílem bylo zjistit, **jaký podíl na úspěchu českých B2B firem mají jejich marketingové aktivity**. Má **hypotéza** zněla, že úspěšné firmy aplikují marketingové nástroje, ačkoli si to v mnoha případech nebudou uvědomovat. Respondenty byli manažeři odpovědní za marketing a dotazník byl koncipován výhradně kvalitativně – zajímaly mě především názory a postoje těchto manažerů, principy, které při své práci aplikují.

Do průzkumu se mi podařilo zapojit tyto úspěšné²⁸ společnosti z různých hospodářských odvětví:

- ❖ SAP ČR
- ❖ Biocel Paskov
- ❖ NAR marketing
- ❖ Hella Autotechnik
- ❖ Tajmac ZPS
- ❖ OKD

Pro srovnání jsem rovněž přidal odpovědi Agentury Zelenka, které se týká případová studie uvedená dále.

Otázky byly následující (v závorkách jsou uvedeny případné nabídnuté možnosti odpovědi):

1. Považujete svou firmu za úspěšnou? (ano/ne)
2. Kolik lidí se u vás ve firmě zabývá marketingem?
3. Jak financujete své marketingové aktivity? (procento z obratu, úkolově, dle konkurence aj.)
4. Jak získáváte nové výrobky do svého sortimentu? (vlastní vývoj, vývoj externí firmou, koupě licence k výrobě, koupě patentu, koupě jiné výrobní firmy aj.)
5. Čemu nejvíce přizpůsobujete své marketingové aktivity? (konkurenci, zákazníkům, finančním možnostem aj.)

²⁸ Kritériem úspěšnosti byl ve většině případů obrat uvedený v žebříčku „100 nejúspěšnějších firem České republiky za rok 2003“ (Czech Top 100).

6. Na čem závisí úspěšnost vaší firmy na trhu? Do čeho je podle vás nutné investovat nejvíce energie i kapitálu? (do lidských zdrojů, do moderních internetových technologií, do certifikátů a firemních předpisů, do moderních výrobních prostředků, do propagace firmy i produktů aj.)
7. „Válčují“ vás občas konkurenti tím, že nasadí nižší ceny než vy? Jak na to reagujete? (snížením cen, zvýšeným prodejním úsilím, zvýšenou péčí o zákazníky aj.)
8. Které propagační prostředky používáte? (reklama, PR, sponzoring, osobní prodej, podpora prodeje aj.)
9. Používáte pro své rozhodování marketingové výzkumy (např. potřeby a spokojenost zákazníků, obsazený tržní podíl, image firmy)?
10. Sestavujete si marketingový plán? Proč?
11. Nějaká další důležitá informace k Vašemu marketingu?

Závěry

1. Ačkoli některé z dotazovaných společností nemají marketingové oddělení a tvrdí, že „marketing nedělají“ (tím se hned v úvodu potvrdila má hypotéza), protože „nejsou normální firma“, opak je pravdou. Odborní pracovníci vědí, že se musejí zajímat o to, co jejich firemní zákazník potřebuje, že jejich produkt musí nějak vyniknout, že musejí nasadit takovou cenu, kterou zákazník bude ochoten akceptovat nebo že mu musejí výrobek nějakým způsobem představit, ale neuvědomují si, že se jedná o marketingové aktivity. Z těchto důvodů byl rovněž problém najít osobu odpovědnou za marketing. Ze stejných důvodů ovšem mohou být úspěšné i společnosti, které tvrdí, že „marketing nedělají“.
2. Marketingové úkoly plní většinou prodejní oddělení nebo obchodní zástupci (prodejci jednotlivci i prodejní pobočky).
3. Mnozí pracovníci zabývající se prodejem (nebo dokonce oficiálně marketingem) mají mezery v kompetencích (zejména nedostatečné teoretické znalosti pro výkon své profese), a tak jim unikají mnohé souvislosti v rámci marketingových aktivit i mezi marketingem a dalšími procesy. V sektoru služeb je situace lepší, neboť se zde přirozeně klade větší důraz na marketing (velká konkurence, užší vazba na klienta).
4. U většiny úspěšných firem stojí v popředí péče o vlastní lidi a zájem o potřeby zákazníků. Úspěšné firmy vědí, co dělají (umějí si to naplánovat a umějí to podat).
5. Agentura Zelenka „dělá“ marketing a je si toho vědoma. Rovněž chápe závislost svého úspěchu na lidském potenciálu.

Agentura Zelenka – překlady, tlumočení, jazyková škola

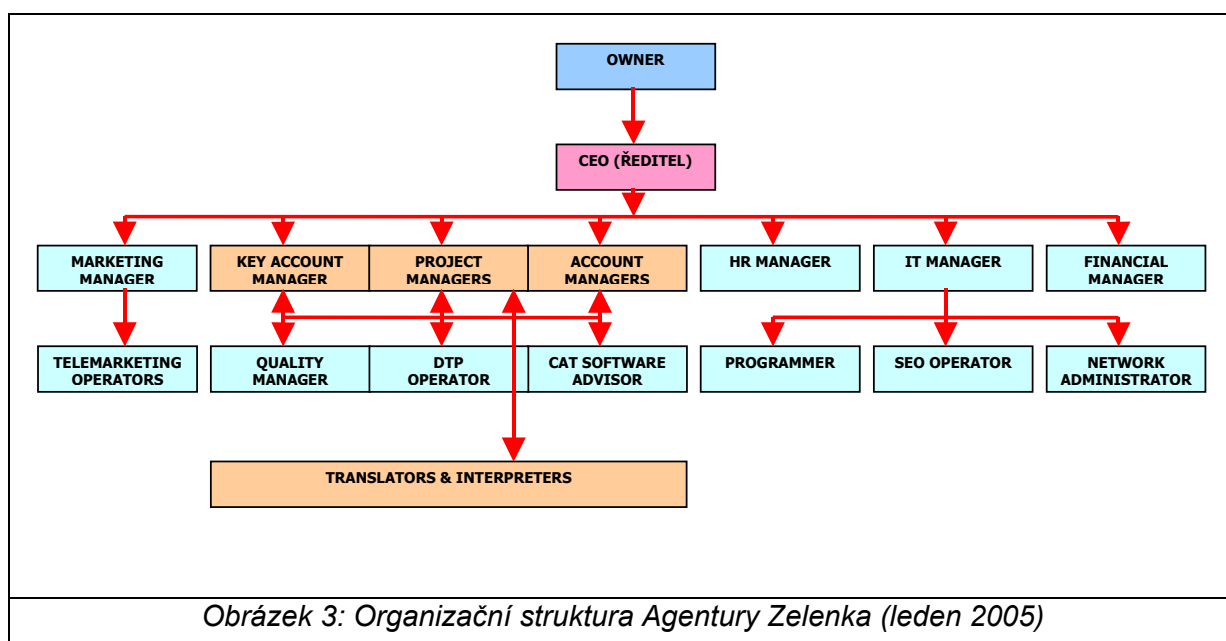
Představení vzorového subjektu

Zlínská Agentura Zelenka si za svůj hlavní **obor činnosti** zvolila jazykové služby, i když od počátku své existence v roce 1990 se zabývala i jinými aktivitami, například fungovala jako cestovní kancelář nebo poskytovatel patentoprávních služeb. V počtu šestnácti stálých **zaměstnanců** generují **obrat** asi šest milionů korun ročně. Samozřejmostí je základna více než pět set externích spolupracovníků – překladatelů, tlumočnicků, lektorů. V současné době je agentura schopna zajistit překlad všech světových, evropských i mnoha exotických jazyků. Vedle běžných textových překladů také agentura zajišťuje překlady se soudním ověřením (nutné pro některé úřední úkony) a lokalizaci (tvorbu jazykových mutací) softwaru a internetových aplikací a také se zabývá výukou cizích jazyků určenou pro zaměstnance firem na Zlínsku.

Za její **silné stránky** lze považovat:

- ❖ orientaci na zákazníka
- ❖ schopnost vyhovět základním předpokladům oboru: minimální termíny na provedení služby, diskrétnost a kvalita
- ❖ přijatelné ceny (alespoň ve srovnání s jinými agenturami)

Firma má poměrně mělkou organizační strukturu, jak naznačuje schéma (obrázek 3).



Překladačský proces funguje na bázi projektového řízení: Projektoví manažeři přijímají objednávky, provádějí odhady ceny a termínu, hledají vhodné překladače (dle požadované jazykové kombinace, oboru překladu a finančních možností), v případě potřeby i korektory, předávají hotový překlad klientovi a vedou případné reklamační řízení. Od února 2005 je překladačský proces navíc koordinován podle jakostní **normy DIN 2345**, která je narozdíl od obecně pojatých norem systému ISO 9000 specializována na překladačství. Tato norma definuje postup práce v překladačské agentuře (výběr překladače, způsob spolupráce mezi účastníky překladačského projektu a jeho dokumentace, provádění korektury), definuje rovněž základní pojmy překladačského procesu a nastavuje kritéria hodnocení překladačské práce.

Marketingem se v agentuře zabývá šest osob – marketingový manažer, výkonný ředitel (částečně) a čtyři telemarketéři pracující na částečný hodinový úvazek. Agentuře však chybělo písemné strategické plánování; první strategický marketingový plán jsem připravil na začátku roku 2005. Výsledky některých analýz, stejně jako mnohé z návrhů vzešlých z tohoto plánu jsem zařadil do této práce. Četné kroky definované plánem jsme již začali rozpracovávat a implementovat. Samozřejmě jsem pro vás připravil i několik ukázek z těchto fungujících marketingových opatření. Jsou označeny hvězdičkou (*) a najdete je buď jako obrázky vložené v textu, nebo jako přílohy na konci práce. Odstavce psané kurzívou jsou mé dodatečné komentáře pro potřeby této práce.

Jak na tom je

Situační analýza subjektu

Mým cílem bylo shromáždit maximum informací týkajících se našeho subjektu. Analýza proběhla na přelomu let 2004/2005. Mnohé informace bohužel i nadále nejsou známy, neboť k nim neexistují relevantní marketingové výzkumy. Jinak vlastní **průzkumy** byly provedeny na téma „cenová a nabídková politika nejvýznamnějších konkurentů v oblasti překladů i jazykových kurzů“ a „způsob získávání informací o překladačských službách“ (průzkum vedený formou fiktivního výběrového řízení).

Co se týká **konkurence a odvětví**, na českém trhu působí desítky překladačských agentur (jejich tržní podíly nejsou známy) a stovky překladačů na volné noze. Bariéry vstupu do odvětví jsou dosti nízké, což je důvodem hyperkonkurence (v celorepublikovém měřítku lze uspět snad jen výraznou specializací nebo nákladným marketingem). Určitou překážkou může být snad jen náročné budování databáze překladačů.

Vnitřní **informační systém** firmy zahrnuje vedle účetnictví také další osobní a obchodní údaje, které jsou uloženy ve vzájemně nekompatibilních databázích a přístupné většině interních zaměstnanců. Je zpracován projekt na úpravu této problematiky. Běžná (nemarketingová) vnitrofiremní komunikace probíhá pomocí pracovních porad, intranetu, e-mailu a softwaru pro instantní komunikaci.

Analýza dalších prvků v **okolí firmy** (vedle konkurence) majících vliv na podnikání neodhalila žádné významné omezení. Určitou profesní hrozbou může být vzrůstající jazyková kompetence národa, která může vyústit v omezování outsourcingu jazykových služeb.

Poptávka na cílovém trhu po překladatelských službách je relativně stabilní, bez vážných výkyvů (nejslabší je březen). Nízká poptávka je po jazykových kurzech a tlumočnických službách.

Analýza **hlavní cílové skupiny (klientely)** odhalila v administračním systému zhruba 1300 klientů, z toho je podle odhadu ředitele asi 100–200 stálých. Klienti mohou být různě velcí: od jednotlivců po firmy s tisíci zaměstnanci. Jsou různě rozmístění po České republice (nejhustěji v regionech Zlínsko a Praha), k tomu několik významných zahraničních klientů (např. z Rakouska, Německa, Nizozemí, Belgie, Švýcarska i USA). Jejich loajalita je spíše nízká (nebudovaná – chybí osobní kontakty), na druhé straně ale existuje falešná loajalita postavená na neochotě měnit agenturu (setrvačnost).

Podle požadovaných služeb je lze rozdělit na klienty, kteří:

- a) Vyžadují komplexní překladatelský servis (překlad, korektura, popř. graf. úprava) a rovněž jazykové kurzy
- b) Vyžadují komplexní překladatelský servis
- c) Vyžadují pouze překlad (cenová citlivost?, malá informovanost?)
- d) Vyžadují pouze tlumočení, nebo pouze korektury, nebo pouze jazykové kurzy (překládají někde jinde?)

Osoby rozhodující za nákup služby se různí dle velikosti klienta (např. sekretářka ředitele, majitel, obchodní referent, marketingový referent).

Zákaznické segmenty:

„Stálíce“	„Rychlíci“
60 %	15 %
Většinou větší, marketingově až byrokraticky řízené firmy, které nemají důvod měnit svou jazykovou agenturu. Většinu zakázek objednávají u Agentury Zelenka. Požadují „zvláštní“ jednání projevující se zejména nízkými cenami. Kvalitu považují za samozřejmost. Odpovědné osoby jsou zaneprázdněné, a proto chtějí mít se zakázkou co nejméně starostí. Objednávkový formulář nevyplňují, zakázku zadávají e-mailem nebo po telefonu, mají představu o datu vyhotovení (plánují). Agentura má obvykle málo informací o textu.	Obvykle střední firmy se slabým managementem a nedostatkem marketingu. Pracují nekonceptně a neustále spěchají. Často potřebují velmi rychle přeložit kratší texty (obv. korespondenci nebo marketingové texty), kontext blíže nespecifikují. Kvalita ani cena nejsou podstatné, rozšířené služby pro ně nejsou zajímavé. Nejsou tak loajální jako Stálíce.
„Pečliváci“	„Šílenci“
5 %	5 %
Většinou menší, dobře organizované a úspěšné firmy, pro které jsou přesnost a správnost překladu na prvním místě (obv. požadují záruky). Někdy přibude i požadavek na rychlost. Pokud jsou s výsledkem nespokojení, odmítají platit nebo reklamují.	Jednotlivci nebo menší firmy, které překládají málo, ale občas požadují přeložit velmi rychle velké množství textu. Hledají mezi agenturami takovou, která jim bude schopna okamžitě vyhovět (většinou to není Zelenka). Mnoho poptávek. Zadavatelé nepoučení, nezkušení.
„Troškaři“	POZNÁMKY: Procento udává přibližnou významnost (velikost) segmentu dle realizovaného obrátu.
5 %	
Drtivá většina nepodnikajících jednotlivců, kteří si do agentury zadávají téměř výhradně soudní překlady svých osobních dokumentů, které potřebují pro jednání s úředníky.	
Tabulka 2: Matice segmentů Agentury Zelenka	

Ostatní klienty a potenciální klienty nelze nebo nemá smysl zařadit. **Cílit** se bude na ty segmenty, jejichž kupní síla pokryje všechny náklady, a ještě budou ziskové (zřejmě všechny kromě „Šílců“ a „Troškařů“). To znamená, že je rozumné marketingově podporovat pouze ty činnosti agentury, které budou smysluplné ve vztahu k segmentům, na které se rozhodla cílit. Marketingové rozdíly mezi segmenty budou zmíněny níže u jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Tržní umístění (positioning):

- ❖ Segment „Stálíce“ by měl služby agentury vnímat jako profesionálně poskytovaný komplexní překladatelský servis za výhodné ceny.

- ❖ Segment „Rychlíci“ by měl agenturu vnímat jako překladatelskou agenturu schopnou rychle, operativně reagovat na jeho potřeby.
- ❖ Segment „Pečliváci“ by měl agenturu brát jako špičkovou agenturu schopnou plnit závazky na nejvyšší úrovni.

Finanční stav firmy je z dlouhodobějšího pohledu komplikovaný, a to zvláště v oblasti pohledávek a závazků. Spousta vystavených faktur totiž není uhrazena v době splatnosti, což způsobuje časté napětí v cash flow. Marketing je financován procentem z obrátu stanovovaným podle aktuálních cílů firmy.

První (hokus) pokus

Marketingový plán subjektu (případová studie)

Je na čase nahlédnout do strategické části historicky prvního marketingového plánu Agentury Zelenka...

1. Produktový mix, neboli sortiment služeb, které chce agentura v následujících letech poskytovat (v závislosti na poptávce a lukrativnosti a také z důvodu specializace):

Překlady	Odborné překlady všech světových jazyků, více než 200 oborových specializací, možnost soudního ověření. Agentura je schopna zpracovat různé formáty souborů. Umí zajistit jednotnou a správnou terminologii v celém textu. -> Kvalifikovaný překlad s minimem starostí.
Jazykové kurzy pro firmy	Kurzy angličtiny, němčiny, popř. jiných jazyků pro skupinky i jednotlivce z firem. -> Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců. Flexibilní podle potřeb firmy. Příjemné mladé lektorky. Zaznamenán upadající zájem o tuto službu. Probíhá reinkarnace, zpracován plán rozvoje.
Doplňkové služby:	
Tlumočení	Tlumočnické služby všech cizích jazyků. Pokrytí celé ČR. -> Obchodní jednání se zahraničními partnery nebo konference bez starostí s dorozuměním.
Jazykové poradenství	Zatím pouze jako doplňková služba při vyřizování překladů –

	radu pro zvýšení kvality výsledného překladu, tj. nutnost konzultací, jednotné terminologie, stylistika atd. – pro stálé klienty zdarma.
Jazyková korektura	Kontrolní čtení zajišťující úplnost textu, jednotnou terminologii, gramatickou a stylistickou správnost, ale také respektování stylového manuálu, na kterém se dohodl zadavatel s překladatelem -> Zvyšují kvalitu překladu (bez ní ji nelze zaručit).
Grafická úprava	Přeložený dokument vypadá stejně jako originál.
Předtisková korektura	Přísnější typografická korektura pro materiály, které půjdou do tisku.
Expresní překlad	Běžný překlad, akorát zrychleně vyhotovený -> Pomoc v časovém presu (důležitý zvláště pro segment „Rychlíci“)
Soudní překlad	Překlad úředně ověřený soudním překladatelem -> Úřední dokumenty s razítkem pro úřady (zajímavé zejména pro segment „Troškaři“)

V oblasti **quality managementu** figuruje na prvním místě zavedení DIN 2345 a (ne)výhody z něj plynoucí, zejména podíl zákazníka na výsledku – předem domluvené vlastnosti služby. Důraz na kvalitu je třeba klást zvláště u segmentu „Pečliváci“ (pečlivě volit překladatele, nabízet korektury). Je uzavřená pojistka na škody způsobené chybou v překladu (výše krytí 1 mil. Kč). Zatím jí nebylo třeba využít. Služba je nehmatatelná (a tudíž i její kvalita) -> zaměřit se na budování značky a dobré pověsti (viz marketingové komunikace).

Co by určitě prospělo (a norma DIN 2345 to naznačuje), je zapojení zákazníka do výrobního procesu. Nejenže tak vzroste produktivita, ale navíc klesnou výrobní náklady, na což je možné dále navázat snížením ceny. Je však třeba se nejprve ubezpečit o tom, zda zákazník o takový přístup stojí. Obecně totiž existuje stále více zákazníků, kteří jsou ochotni platit za službu víc, pokud bude kompletní (příprava, doprava a další doplňkové služby) a s nutností minimální angažovanosti klienta. Jak vypovídá výše uvedená tabulka segmentů, týká se tento jev silně i Agentury Zelenka. Z toho důvodu nebude možné udržet cenovou hladinu agentury dlouhodobě na jedné z nejnižších úrovní, jak je tomu v současnosti (ve srovnání s ostatními agenturami).

2. Plán distribuce (prodeje) tkví v udržování prodejních cest efektivních jak pro agenturu, tak pro klienty (prodejní personál, internetový obchod). Maximalizovat samoobslužnost

klientů, vychovat je k práci s dokumenty v elektronické podobě (úspora nákladů). Upřednostňovat elektronický styk (e-mail, www). Individuálně zdůraznit možnost FTP (stanovit pravidla pro práci s FTP serverem). Vyhledat „burzy“ překladatelských agentur a zařadit do nich svou nabídku.

Distribuce jazykových kurzů: lektor do firmy (preferováno) X firma za lektorem.

3. Cena (vs. kvalita): Většina zákazníků je cenově citlivá (viz segmentaci). Aktuální cíl agentury je tržní podíl (vhodný bohužel jen pro počáteční fáze životního cyklu – zaváděcí ceny k přilákání zákazníků). Mělo by se pomalu přecházet na jiné cíle – ziskovost, špičková kvalita apod. Cenu nyní agentura stanovuje kombinací nákladové metody a metody orientované na poptávku (na elasticitu poptávky má velký vliv přítomnost konkurence).

Slevová politika (definovat podmínky poskytování slev tak, aby nemohly vést ke spekulacím zákazníků) -> individuální ceníky pro významné klienty.

Platební podmínky (jasně stanovené, ale individuální).

Cílem je udržet si nízkou hladinu cen (ve srovnání s ostatními agenturami), a to při nezhoršené kvalitě služeb.

V polovině března 2005 agentura spustila novou cenovou politiku, která se od té předchozí lišila v jednodušší komunikaci cen ve vztahu ke klientům. Zatímco předchozí veřejné ceníky upozorňovaly na různé ceny jazyků dle jejich „běžnosti“, nové ceníky obsahují kouzelné slůvko „od“ a uvádějí pouze výchozí cenu. Přesnější cenu se zákazník dozví při poptávce (cenové kalkulaci, o kterou je možné požádat prostřednictvím internetového formuláře).

4. Lidé (HR + CRM):

V rámci project managementu sbírat a archivovat přání **zákazníků**, kontrolovat schopnost PM vycházet klientům vstříc. Vybudovat jednotnou a podrobnou databázi klientů pro potřeby CRM (zpočátku alespoň ve zjednodušené formě; firemní i osobní údaje, preference). Stanovit kritéria loajality klientů (za jakých podmínek budou překládat pouze u nás) – nejlépe výzkumem. Klíčovým úkolem není získávat si stále nové klienty (telemarketing), ale udržet si ty stávající (CRM, obchodní zástupce). Systematická péče o klienty (key account manager) a budování osobních vztahů s nimi je stále nezajištěný prostor. Tato péče je nutná zvláště pro segment „Stálíce“. Správný marketingový postup je:

- ❖ Zjistit potřeby klientů;
- ❖ Zajistit jejich plnění (agentura schopná zabezpečit toto plnění);
- ❖ Nabídnout jejich plnění (slibujeme, co můžeme splnit)

❖ Kontrolovat efektivitu vztahů (marketing manager).

Postupem času naprogramovat a vybudovat funkční CRM databázi.

V oblasti **interního marketingu** je třeba posílit investice do lidských zdrojů: rozpracovat nástroje na podporu loajality, oddanosti a kompetencí zaměstnanců (zaměstnanecké výhody – prémie, stravenky, příspěvky na sportovní/kulturní vyžití; školení s ohledem na aktuální požadavky na kompetence zaměstnanců – obchodní a komunikační dovednosti, jazyková profesionalita – ČJ, AJ, NJ; blahopřání k narozeninám nebo jmeninám). Tyto nástroje zaměstnancům pomohou potlačit pocit „systémových“ nedostatků ve firmě.

Při péči o externích spolupracovníky je na prvním místě udržování databáze překladatelů, aktivní vyhledávání nových překladatelů a udržování programu jejich osobního rozvoje. I tuto oblast ovlivňuje norma DIN 2345. Vytvoření nové databáze překladatelů.

5. Na poli marketingové komunikace je třeba posílit osobní vazby agentura–klient a odolat megalomanským představám o realizaci neadresné televizní reklamní kampaně bez důkladného cílení. Posílit stimulaci před uskutečněním nákupního rozhodnutí (internetová prezentace). Brát v potaz rozdíly v CS, typu služby.

Hlavní argumenty: „Pravá nabídka v pravý čas“, „Úspora času a energie“, „Odbornost a profesionalita“.

Nejednou jsem se setkal se zajímavým přístupem k propagaci – propagaci bez ohledu na výrobní možnosti. Ačkoli výrobní kapacita se zdála být naplněna, úsilí o získání nových zakázek nepolevovalo. V této chvíli se domnívám, že takový přístup není na závadu, neboť vzniklá situace je daleko příznivější než prostoje způsobené nedostatkem objednávek.

A. Direct marketing: Používat direct e-mail jako kontinuální přímou komunikaci s klienty (systém průběžných e-mailových aktualit registrovaným klientům – informace ze světa překladatelství, výhody outsourcingu, ideální způsob spolupráce s agenturou, marketingové akce – zdůrazňovat výhody podle segmentu)*.

Opatřit nové databáze pro telemarketing s doposud nekontaktovanými lukrativními klienty. Opakovat nabídky. Nabízet komplexně všechny činnosti (nesoustředit se pouze na překlady). Pracovat s nejslibnějšími kontakty.

E-marketing: Připravit projekt na uživatelsky přívětivé internetové rozhraní zahrnující komplexní marketingové aktivity (prvotní informace > rozšířené informace > volba služby >

objednávkové formuláře > potvrzení ze strany agentury + upřesňující komunikace > fakturace > formulář pro hodnocení/reklamaci). Komunikace pomocí www je popsána v podkapitole o public relations.

Na podporu efektivity telemarketingových rozhovorů byly připraveny jejich scénáře (podle typu nabídky) a také tzv. argumentáře (průběžně aktualizované „slovníky“ argumentů na nejběžnější dotazy nebo námítky oslovených klientů).

www.czech-translations.com **www.preklady.com**

MÁME NA JAZYKU...

::: Výhody překládání u agentury :::

Překladatelská agentura má svou rozsáhlou databázi překladatelů. Tím ušetří spoustu času svým klientům, kteří by jinak museli pátrat po vhodném překladateli, tedy takovém, který zná nejen potřebný jazyk, ale také má nejvíce zkušenosti s překládaným oborem. Další úspora času nastává v případě rozsáhlých projektů, které byl nebyl jeden překladatel schopen sám včas zvládnout. Agentura ze svých překladatelů sestaví tým, který společně překlad provede.

::: Ověření ceny překladatelských služeb :::

Nevyhazujte své peníze na ulici – i když lze předpokládat, že by tam o ně byl zájem. Pokud se chystáte se svým překladem obrátit na překladatelskou agenturu, nechte si svůj dokument nejprve ocenit – ať víte, do čeho jdete. Nejrychlejší cesta je elektronická. Stačí si otevřít stránky www.preklady.com, vyplnit formulář pod odkazem „ODHAD CENY PŘEKLADU“, přiložit příslušný dokument a odeslat ke kalkulaci. Za pár hodin víte, kolik ušetříte. A nestojí to ani halíř.

::: Dobře je správně! :::

Formální a obsahovou správnost poskytovaných informací už nemůže žádná společnost ponechat náhodě. Pravopisné chyby v obchodním dopisu nebo kupní smlouvě Vám u Vašich klientů dobré jméno zrovna neudělají. Překládáte z cizích nebo do cizích jazyků, a nejste si jisti výsledkem? Věnujete snad svým zákazníkům návod k obsluze, který je plný překlepů? Neblázněte! Stojí za to nechat si dokument zkontrolovat jazykovým odborníkem. Zlínská Agentura Zelenka tuto službu nyní poskytuje už za neuvěřitelných 60 korun za normovanou stranu. A to je jedna z nejlevnějších jistot na světě.

Nechcete-li nadále získávat aktuální informace o službách Agentury Zelenka, klikněte na tento odkaz.

Agentura Zelenka Kvitková 4703, Zlín Czech Republic	e-mail: preklady@zelenka.cz www.preklady.com	Tel./fax: +420 577 144 669 +420 577 438 506 +420 577 431 689	GSM: +420 608 441 032 +420 777 221 032
---	---	---	--

AGENTURA ZELENKA

*** Obrázek 4: Ukázka e-mailových aktualit**

B. Osobní prodej

Account manager (obchodní zástupce, „jednatel“ firmy) jako cílená alternativa telemarketingu pro získávání nových atraktivních klientů (překlady celoevropsky, kurzy regionálně). Nabídka založená na osobním kontaktu (pravidelná plánovitá činnost) – týká se zejména aspirantů pro segment „Stálíce“!

Key-account manager jako obchodní referent připravující tailor-made nabídku pro vysoce potenciální klienty oslovené telemarketingem.

Aktivně řešit nespokojenost zákazníků při projektovém managementu (správná ústní komunikace, jasná pravidla).

Ředitel agentury se mohl na vlastní kůži přesvědčit, že osobní kontakt s klienty je nenahraditelný. Na konec roku 2004 totiž byly v plánu „okružní“ návštěvy nejvýznamnějších klientů, jejichž náplní bylo předávání dárkových předmětů a hodnocení spolupráce za uplynulé období. Stejná zkušenost vzešla i z návštěv významných potenciálních klientů – dobře připravená nabídka spojená se sebejistotou a gentlemanským šarmem mladého ředitele agentury je zárukou úspěchu.

C. Podpora prodeje

Tato forma propagace nebuduje loajalitu, kterou agentura potřebuje. Slouží většinou jen jako krátkodobá stimulace k nákupu.

Propagační a dárkové předměty: motivační/děkovné; reklamní propisky/složky*, zkušební překlady (půl stránky, pouze novým klientům, zdarma), větší dárky pro „top“ klienty (osobní předání).

Jiné stimuly, zejména ty zaručující nižší cenu, nejsou vzhledem k aktuální cenové strategii vhodné.



* Obrázek 5: Reklamní propiska (návrh a výsledek)

D. Reklama

Placené výpisy v internetových katalozích*: Při zadání slov „překlad“ nebo „překlady“ do vyhledávačů Seznam, Centrum, Quick, Aliaweb, iDnes a Lidovky vyjede agentura na předních místech v seznamu nalezených odkazů.

Bezplatné výpisy v internetových katalozích – nastavení všech www stránek agentury pomocí metody SEO (Search Engine Optimisation) – české i zahraniční. Při zadání výrazu „czech translations“ do vyhledávače Google vyjede díky SEO odkaz na příslušné stránky na předních pozicích.

Inzerát (nebo spíš zvýrazněný odkaz) ve Zlatých stránkách (2005, Zlínský kraj).

Prospekt – nabídka služeb agentury* (CZE, ENG a GER verze; doprovodný dokument pro telemarketingovou komunikaci obsahující základní informace o agentuře). Vytvořit speciální prospekt s nabídkou jazykových kurzů*.

Inzerát nebo PR článek ve jednom vydání odborného periodika (např. příloha HN zaměřená na překlady, odborný časopis pro marketingové aj. manažery) nebo periodika pro ženy – promyslet a zanalyzovat nabídku a timing.

Promyslet a případně naplánovat regionální rozhlasovou kampaň (pouze pro kurzy): na stanici, kterou poslouchá naše cílová skupina (zanalyzovat), vlastní návrh spotu, zhruba 14denní trvání, zařazení v pracovní době.

Zvážit krátkodobé umístění banneru na některý odborný portál.

Rozplánovat použití obou textilních bannerů.

Za účelem vybudování povědomí o Agentuře Zelenka u cílové skupiny (přesněji řečeno u příslušných „rozhodovačů“) bude třeba sáhnout po cílené masmediální propagaci. Zmenší se tak psychická bariéra způsobená neznalostí agentury, která byla zjištěna operátory telemarketingu při prvním kontaktu s klientem.



E. Public relations + corporate identity

Internetové prezentace: Základní informace a aktuality na všech třech externích portálech (Zelenka.cz, Preklady.com, Czech-translations.com). Vytvořit silný marketingový potenciál hlavnímu portálu Preklady.com (nejnavštěvovanější – nejvíce propracovat tak, aby z něj nikdo neodešel bez objednávky).

Aktivní budování požadovaného image agentury pomocí prostředků PR/CI:

- ❖ press relations (nastolit a obhospodařovat společensky a odborně zajímavá témata – denní tisk, odborné časopisy a e-ziny)
- ❖ human relations (aktivně budovat dobrou pověst)
- ❖ účast na odborných akcích* (popř. organizace vlastní)
- ❖ vytvořit zástupný symbol, který „zhmotní“ služby agentury (unikátní, se srozumitelnou vazbou na její služby)
- ❖ navrhnout a zavést firemní slogan
- ❖ dodržovat jednotný vizuální styl firemních komunikačních prostředků (korespondence, složka, vizitka*, ceník, polep referenčního vozidla, textilní banner, orientační cedule v sídle firmy)
- ❖ dopracovat systém zprostředkovávání referencí (předpřipravené seznamy dle odvětví, domluva s firmami ochotnými poskytnout POZITIVNÍ reference²⁹)

Interní PR/CI:

- ❖ aktuality prostřednictvím IS (zajištění informovanosti spolupracovníků o všech podstatných novinkách ve firmě)

²⁹ Je bláhové se domnívat, že každá významná firma, pro kterou jsme kdy pracovali a jejíž logo/název máme v seznamu referencí, nás bude chválit. Doporučí nás pouze spokojení zákazníci nebo zaměstnanci.

- ❖ porady (informovanost, rozdělování úkolů, zpětná vazba)
- ❖ „QA newslettery“ (prostředek pro zajištění odborné informovanosti spolupracovníků)
- ❖ bulletin (vnitřní odborné periodikum)*
- ❖ events (akce pro zaměstnance – vánoční večírek, mimořádné kulturní/sportovní teambuildingové akce)

Ačkoli agentura již komunikuje s pomocí pokročilého corporate identity designu, stále v její komunikaci chybí jednotný přesvědčovací element, který by zhmotnil nebo ilustroval její poselství. Proto je třeba najít vhodného maskota nebo alespoň hodnotný slogan.

Interní komunikace se rovněž příjemně rozproudila, i když i zde se příslušní pracovníci potýkají s menší psychologickou bariérou. Když se snaží prostřednictvím e-mailových aktualit dovzdělávat „své“ překladatele, některých se to dotýká, neboť se považují za zkušené a dokonalé profesionály. Je tedy nutné kritizovat a poučovat velmi opatrně.

Překlady a tlumočení
Jazykové kurzy

AGENTURA
ZELENKA

• <http://www.zelenka.cz> • info@zelenka.cz •

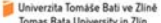
Agentura Zelenka je jednou z nejprogressivnějších překladatelských agentur na Moravě. Má sídlo ve Zlíně, byla založena v r. 1990 a v současné době úspěšně působí celoevropsky i celosvětově. Mezi stálé klienty patří firmy z Rakouska, Německa, Nizozemí, Belgie, Švýcarska i USA. Hlavní a největší skupina zákazníků je samozřejmě z České republiky.

Agentura používá sofistikované administrační a informační systémy, které jí umožňují poskytování služeb stále většímu počtu klientů při zachování přibližně stejného počtu pracovních sil ve firmě. Tyto systémy usnadňují většinu nutné evidence, ale zároveň neautomatizují manažerské rozhodování. Již málokdo si dnes dovede představit pracovní den bez intranetového portálu a jeho komunikačních možností, propojení pracovních stanic sítí a s tím souvisejícího vysokorychlostního internetového připojení.

Počítačové technologie mají blahodárný dopad i na externí působení – on-line objednávání služeb, rychlé vypracování cenových odhadů, transfer dat pomocí šifrované elektronické pošty nebo FTP. To, co by před několika lety trvalo několik dnů, je dnes hotovo za několik hodin a s podstatně menšími riziky.

Agentura identifikovala a implementovala nástroje, které vedou jak ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, tak umožňují udržení jedné z nejnižších cenových úrovní překladatelských služeb v republice. Oddělení kvality hlídá nejen kvalitu překládaných textů, ale rovněž školí překladatele a interní pracovníky v oblasti jazykové vyspělosti. Překladatelům jsou poskytovány terminologické slovníky a moderní překladatelský software. Důležitou a samozřejmou součástí celého procesu rozvoje firmy jsou také investice do lidských zdrojů.

Mezi stálé klienty agentury díky tomu patří například tyto organizace:


 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
 Tomas Bata University in Zlin


 CITROËN


 greiner
 packaging


 Bata


 BMW


 datec
 Retail Solutions


 Kooperativa
 Potravinářská


 DAEWOO


 HYUNDAI

*** Obrázek 7: Ukázka PR inzerátu umístěného v brožuře doprovázející Baťovu mezinárodní doktorandskou konferenci (21. 4. 2005)**



* Obrázek 8: Agenturní vizitka zhotovená dle CID

F. **Sponzoring** je pro agenturu jako marketingový nástroj téměř neúčinný. Je však možné se zaměřit na charitativní oblast (kultura, školství, zdravotnictví), a tím si vylepšovat image sociálně odpovědné organizace.

Dalším krokem pro naplnění tohoto marketingového plánu je u všech zmíněných aktivit (pokud nic nebude bránit v jejich realizaci) přidat **odpovědnou osobu a finanční plán (rozpočet)**.

Výhled do budoucna

Předpokládaný vývoj B2B marketingu

Nezbývá než věřit, že úroveň profesionálů zabývajících se marketingem poroste společně s tím, jak budou ve firmách přibývat absolventi škol a jak si budou marketéři mezi sebou předávat své zkušenosti, například pomocí publikací, konferencí či školení. Marketing je otevřená disciplína vyžadující otevřený přístup. V první řadě tedy bude nutné zbavit se omezeného nebo stereotypního pohledu a pokusit se mezi marketingovými nástroji najít takové, které budou optimální pro vlastní odvětví.

Je mým přáním, aby k otevřenosti přispěla i tato diplomová práce. Možná by stálo za to ji během několika málo let aktualizovat a rozšířit a vydat jako skutečnou knižní příručku B2B

marketingu a komunikace. Že jsem bláhový? V tom případě byste se nikdy neměli živit marketingem.

Seznam použité literatury

Knihy

Nagyová, J., *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NENÍ POUZE REKLAMA*, 1. vyd., VOX, Praha, 1999, ISBN 80-86324-00-1

Sculley, A. B., Woods, W. W. A., *B2B INTERNETOVÁ TRŽIŠTĚ: REVOLUCE V OBCHODOVÁNÍ MEZI FIRMAMI*, 1. vyd., Praha, Grada, 2001, ISBN 80-247-0081-6

Světlík, J., *MARKETING – CESTA K TRHU*, Ekka Zlín 1994, ISBN N/A

Janečková, L., Vašítková, M., *MARKETING SLUŽEB*, 1. vyd., Praha, Grada, 2001, ISBN 80-7169-995-0

Závacký, M., *PROPAGACE PROSTŘEDNICTVÍM MOBILNÍCH TELEFONŮ*, bakalářská práce, FMK UTB, Zlín, 2003

Internetové stránky

<http://en.wikipedia.org>

<http://www.bnet.com> – Business White Papers

<http://www.marketing-im-mittelstand.net>

<http://www.marketingovenoviny.cz>

<http://www.b2binternational.com>

Jiné zdroje

Gregar, A., přednášky k řízení lidských zdrojů, UTB

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 3: Organizační struktura Agentury Zelenka (leden 2005)	53
Tabulka 2: Matice segmentů Agentury Zelenka	56
* Obrázek 4: Ukázka e-mailových aktualit.....	61
* Obrázek 5: Reklamní propiska (návrh a výsledek)	62
* Obrázek 6: Sponzorský inzerát na portálu Seznam.cz	64
* Obrázek 7: Ukázka PR inzerátu umístěného v brožuře doprovázející Baťovu mezinárodní doktorandskou konferenci (21. 4. 2005).....	65
* Obrázek 8: Agenturní vizitka zhotovená dle CID	66

Seznam příloh

- * Nabídka služeb Agentury Zelenka
- * Nabídka jazykových kurzů Agentury Zelenka
- * Quality News (interní bulletin Agentury Zelenka, č. 1)

PREKLADY.COM

albánština
angličtina
arabština
arménština
azerbajdžánština
běloruština
bulharština
čeština
čínština

dánština
estonština
finština
francouzština
hebrejština
chorvatština
indické jazyky
islandština
italština

japonština
kazachština
korejština
litevština
lotyština
maďarština
makedonština
moldavština
němčina

nizozemština
norština
polština
portugalština
rumunština
ruština
řečtina
slovenština
slovinština

srbochorvatština
srbština
španělština
švédština
turečtina
ukrajinština
vietnamština
vlámština



• Překlady

• Jazykové korektury a poradenství

• Tlumočení

» Překlady

Obory, ve kterých máme dobré překladatelské zkušenosti

Architektura, automatizace, automobilový průmysl, bankovníctví, beletrie, biologie, botanika, cestovní ruch, daňové poradenství, databáze, dřevozpracující průmysl, ekologie, ekonomie, elektronika, elektrotechnika, energetika, farmacie, filozofie, finance, fyzika, gastronomie, geografie, geologie, gumárenství, hardware, historie, hospodářství, hudba, hutnictví, chemie, inormační technologie, jaderné inženýrství, klimatizace, komunikační technologie, kosmetika, kožedělný průmysl, kultura, lesnictví, letectví, logistika, management, marketing, matematika, média, medicína, obchod, obuvnictví, plastikářský průmysl, politologie, právo, programování, psychologie, reklama, software, sport, stavebnictví, strojírenství, textilní průmysl, vojenství, zbrojní průmysl, zemědělství atd.

Běžně překládané písemné materiály

Manuály, normy, prospekty, příručky, směrnice, smlouvy, reklamní materiály, obchodní korespondence, rodné listy, účetní výkazy, výpisy z rejstříku trestů, výroční zprávy, novinové články, diplomy, atesty a řada dalších.

Kromě toho běžně provádíme také lokalizaci (tvorbu jazykových mutací) počítačových programů, včetně dokumentace k nim, a lokalizaci internetových stran.

Nabízené druhy překladů

- Běžné (technické, ekonomické, právní aj. texty)
- Soudně ověřené (s tlumočnickou doložkou)

Ceny překladů

Sazby za překlady jsou ovlivněny druhem překladu a zvolenou jazykovou kombinací. Počítají se na jednu normovanou stranu (NS) výsledného textu podle vzorce 1 NS = 60 úhozů x 30 řádků = 1800 úhozů včetně jedné mezery za každým slovem.

Jazyk. kombinace překladu	Běžné (Kč/NS)	Soudně ov. (Kč/NS)
čeština > cizí jazyk	od 290	od 440
cizí jazyk > čeština	od 260	od 410
cizí jazyk > cizí jazyk	od 500	dle dohody

Uvedené ceny nezahrnují 19% DPH. Minimální účtovaná sazba je 0,5 NS a zaokrouhlování se provádí na 0,5 NS směrem nahoru.

Na základě jednání s klientem sestavujeme individuální ceník. Se stálými klienty a v případě velkých překladatelských projektů je možné se domluvit na **zvýhodněných cenách**. Ceny expresních překladů se stanovují vždy dohodou.

Pro **odhad ceny překladu** prosím vyplňte formulář na internetových stránkách <http://www.preklady.com>. Tato služba je pro Vás zdarma. Podrobnější postup je popsán v kapitole **Doprava materiálů** na straně 3.

Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

E-mail: preklady@zelenka.cz

[Http://www.preklady.com](http://www.preklady.com)

Tel./fax: +420 577 144 669

+420 577 438 506

+420 577 431 689

+420 608 441 032





PREKLADY.COM

» Jazykové korektury a poradenství



- Překlady
- Jazykové korektury a poradenství
- Tlumočení

Jazykové korektury provádíme jak u překládaných dokumentů, tak i samostatně. V případě požadavku na nejvyšší jazykovou kvalitu jsou prováděny rodilými mluvčími. Jazykové korektury jsme schopni zabezpečit u všech jazyků vyjmenovaných v předchozí kapitole.

Ceny jazykových korektur

Druh jazykové korektury		Kč/NS
Zakázka překládaná naší agenturou	– český jazyk	od 50
	– cizí jazyk	od 60
	– cizí jazyk (rodilým mluvčím v cílové zemi)	dle dohody
Zakázka nepřekládaná naší agenturou		od 150

Uvedené ceny nezahrnují 19% DPH.

Sazby za korektury se odvíjejí od konkrétního jazyka – zdrojového i cílového. **Po dohodě s klientem sestavujeme pro tuto službu individuální ceník.**

Dodací termíny se stanovují podle individuálních potřeb klienta a závisí především na rozsahu a dalších vlastnostech zdrojového dokumentu.

Jazykové korektury je nutné provádět zejména u textů, které mají být publikovány (knihy, časopisy, reklamní tiskoviny, internetové stránky apod.).

Jazykové poradenství znamená asistenci při tvorbě jakýchkoli textových dokumentů – od volby terminologie (jednotnost zajišťují specializované softwarové nástroje), přes gramatickou stránku až po stylistickou stavbu. Sazby za tuto službu jsou smluvní.

» Tlumočení

- Konsekutivní (následné)
- Simultánní (souběžné s projevem řečníka)

Tlumočnické služby jsme schopni zajistit prakticky pro jakýkoli cizí jazyk. Svou poptávku nám můžete zaslat prostřednictvím formuláře **Odhad ceny tlumočení**, který najdete na našich [www stránkách](http://www.preklady.com).

Uvedené ceny zahrnují veškeré přestávky a přerušení akce. Při tlumočení mimo Zlín je k nim třeba přičíst náklady na dopravu, ubytování a stravu (diety).

Ceny tlumočení

Druh tlumočení	Kč/hodina
Konsekutivní – jednodenní obchodní jednání	od 450
Konsekutivní – vícedenní obchodní jednání	od 450
Simultánní – přednášky, reprezentační akce apod.	od 560
Simultánní – kabinové (dva tlumočníci)	od 1250



Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

E-mail: preklady@zelenka.cz

[Http://www.preklady.com](http://www.preklady.com)

Tel./fax: +420 577 144 669

+420 577 438 506

+420 577 431 689

+420 608 441 032





PREKLADY.COM



• Překlady

• Jazykové korektury a poradenství

• Tlumočení

»» Doplnkové služby

Jazykové kurzy

Podnikové nebo individuální kurzy angličtiny nebo němčiny zlepší jazykovou vybavenost Vašich zaměstnanců. Podrobnější informace naleznete na stránkách www.zelenka.cz/kurzy.

Předtiskové korektury

Zkorigujeme Vaše dokumenty tak, aby odpovídaly moderním typografickým požadavkům.

Stylistické korektury

Výhodné pro všechny, kdo zpracovávají textové dokumenty, a nejsou mistry ve slohu.

Grafická úprava

Překládané dokumenty graficky upraví naše DTP studio tak, aby byly k nerozeznání od originálu.

»» Záruka kvality

Za 15 let své existence si Agentura Zelenka vytvořila know-how, v němž hrají nejvýznamnější roli orientace na potřeby zákazníka a vysoká profesionalita všech procesů spojených s poskytovanými službami. V současné době máme více než 1000 stálých klientů. Patří mezi ně výrobní a obchodní firmy, úřady, školy, banky, pojišťovny, hotely, restaurace, dopravci, cestovní a advokátní firmy, ateliery, agentury, tiskárny a řada dalších, včetně soukromých osob. Konkrétní reference zašleme na požádání.

Záruka správnosti

Dodržujeme požadovanou **terminologii**. To nám umožňuje především překladatelské programy Trados a Transit, ale také úzká komunikace s klientem, která zabezpečí, aby terminologie přeloženého dokumentu odpovídala jeho požadavkům.

Výstupní **korektury**, prováděné oddělením kvality, eliminují nejen překlepy a chyby ve větné stavbě a pravopisu, ale i případné významové a stylistické nedostatky překladu.

Záruka odbornosti

Z naší databáze překladatelů, která obsahuje více než 500 pečlivě vybraných odborníků, vždy vybereme toho nejvhodnějšího pro Váš obor. Pro rozsáhlejší projekty, u nichž je požadován krátký termín zpracování, sestavujeme

překladatelské týmy, které spolupracují s naším oddělením kvality.

Záruka důvěrnosti

Veškeré informace od klientů, se kterými přijdou zaměstnanci agentury a překladatelé do styku, jsou považovány za přísně důvěrné. Závazek důvěrnosti vyplývá přímo z pracovních smluv. Získaná data jsou rovněž technicky chráněna před zneužitím (uzamykatelné archivy, zabezpečený přístup do agenturní počítačové sítě, elektronická ochrana kanceláří aj.).

Záruka rychlosti

Striktně dodržujeme dohodnuté **termíny**. Standardní denní výkon jednoho překladatele činí zhruba 6 NS. V případě sestavování překladatelských týmů se denní výkon průměrným způsobem zvyšuje. Naš překladatelský software navíc umožňuje mnohé dokumenty přeložit, aniž by je bylo třeba znovu graficky upravovat.

Objednávání značně urychluje **registrace klienta**.

»» Doprava materiálů

Formát dokumentů

Jsmes schopni zpracovat elektronické textové dokumenty vytvořené všemi běžnými programy firem Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, Project atd.), Lotus (AmiPro, WordPro), Adobe (InDesign, PageMaker, Acrobat aj.), Quark (QuarkXPress) a Corel (Word Perfect), ale také prosté textové dokumenty (TXT) a různé formáty internetových stránek (HTML, XML, PHP, ASP a další).

Předávání dokumentů

Přebírání zdrojových textů probíhá ve většině případů **elektronickou cestou**, jak ukazuje náčrt.

Pokud klient své dokumenty nemůže předat v elektronické podobě, lze použít i klasickou **poštu nebo kurýrní službu**. Takto lze posílat i větší množství hotových překladů, které by například nebylo možné zaslat e-mailem. Stačí označit tuto volbu v objednávkovém formuláři. V případech, kdy je poptávka potvrzena závaznou objednávkou, hradí náklady na tuto přepravu agentura. Další možností přepravy je fax (pro nepřiliš rozsáhlé dokumenty) a osobní předání (převzetí).

Agentura Zelenka – překlady a tlumočení

E-mail: preklady@zelenka.cz

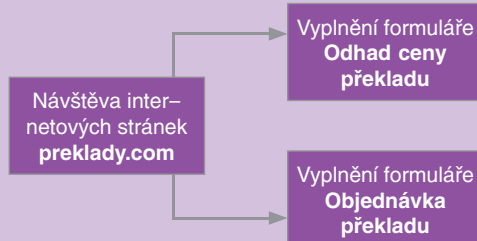
Http://www.preklady.com

Tel./fax: +420 577 144 669

+420 577 438 506

+420 577 431 689

+420 608 441 032



K objednavce odhadu klient přiloží dokument k ocenění. Agentura odhadne cenu a termín, v jakém je možné překlad provést, a klienta informuje.

K objednavce klient přiloží dokument k překladu. Ostatní podrobnosti dohodne s příslušným Project Managerem

• angličtina • němčina • francouzština • španělština •

ZELENKA . CZ

Firemní a individuální kurzy

Možnost specializované výuky

Časová flexibilita

Všechny úrovně pokročilosti

Pečlivě vybraní lektori

Jazykové audity

Jazykové vzdělávání je jednou z nejlepších investic do Vašich zaměstnanců!



- angličtina
- němčina
- francouzština
- španělština

» Jazykové kurzy

Specializujeme se na výuku **anglického a německého jazyka** a jsme schopni zajistit i výuku francouzštiny, italštiny, španělštiny a ruštiny.

Typy kurzů

- individuální
- firemní

Zaměření kurzů

- všeobecné
- obchodní
(dále podle přání zákazníka: obchodní korespondence, telefonické rozhovory, prezentace, obchodní schůzky, manažerský kurz apod.)

Výuku přizpůsobíme **všem úrovním pokročilosti**.

Provádíme **pravidelné hodnocení** v souladu se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky.

Další možností je **jazykový audit** u klienta, který zahrnuje zjištění aktuální úrovně jazykové vybavenosti pracovníků, analýzu firemních potřeb, stanovení cílů v této oblasti a navržení vhodného způsobu výuky.

Průběh výuky

Váš kurz může být zahájen **kdykoli v roce**. Kurzy se konají **v prostorách objednavající firmy**, čímž dochází k velkým časovým úsporám na dojíždění. Po domluvě je možno zajistit výuku v prostorách Agentury Zelenka. Na vyučovacích hodinách, učebních materiálech a době trvání kurzu je možno se dohodnout. Při stanovování výukového programu a výběru studijních materiálů poskytneme **odborné poradenství**.

Záruka kvality

Agentura Zelenka se zabývá výukou cizích jazyků již **15 let**.

Kvalita výuky je zajišťována **pečlivým výběrem lektorů**, jejich dalším vzděláváním a kontrolou ze strany školy (návštěvy do výuky). Provádíme také pravidelnou zpětnou vazbu pomocí dotazníků na kvalitu poskytovaných služeb.

Poptávka a objednávka

V případě zájmu o **zpracování návrhu a kalkulace** jazykového kurzu můžete své konkrétní požadavky zaslat e-mailem na **kurzy@zelenka.cz** nebo pomocí elektronického formuláře, který najdete na adrese **www.zelenka.cz/kurzy**.

Kalkulace kurzů jsou prováděny **individuálně** podle přání každého zákazníka. Snažíme se maximálně vyjít vstříc Vaším požadavkům i časovým možnostem. Zpracování nabídky je **zdarma**.

V okamžiku odsouhlasení nabídky ze strany klienta uzavřeme **smlouvu** na jazykový kurz. Na vyžádání poskytneme **reference**.

Cena

Ceny za jednu vyučovací hodinu (45 minut) se pohybují již **od 270 Kč** (bez DPH 19 %) za skupinu (doporučujeme 4–6 studentů).

Cena zahrnuje:

- vstupní test
- vypracování učebního programu
- dohodnutý počet hodin výuky
- administrativní zabezpečení kurzu
- zákaznický servis v průběhu trvání kurzu
- závěrečné písemné hodnocení

U kurzů mimo centrum Zlína se účtuje cestovné lektora.

**Agentura Zelenka
– jazyková škola**

E-mail: kurzy@zelenka.cz
[Http://www.zelenka.cz](http://www.zelenka.cz)
Tel./fax: +420 577 144 669
+420 577 438 506
+420 608 441 032



»» Interní komunikace zaměřená na překladatele

Rozhodli jsme se intenzivně komunikovat se svými překladateli. Cílem není pouze budovat dobré vztahy, ale hlavně překladatelům poskytovat jakýsi odborný „poradní servis“, který bude mít pozitivní vliv na kvalitu našich překladů.

Servis funguje především formou **aktualit v informačním systému agentury (is.zelenka.cz)**. Sjednocujícím prvkem těchto aktualit je výraz „QA newsletter“. Důraz je tedy kladen na „QA litu“ jazyka. Začínáme u češtiny (ve spolupráci s ÚJČ

AVČR), protože ta je u nás jazykem nejfrekventovanějším, ale do budoucna chceme rozšířit servis za pomoci rodilých mluvčích i na problematiku a často chybně interpretované výrazy v ostatních překládaných jazycích.

Aktuality přibývají v informačním systému zhruba 1krát za týden. Za ucelené období asi dvou měsíců vždy bude zpracován takovýto souhrnný bulletin ve formátu PDF. Registrovaní překladatelé jej obdrží e-mailem a k dispozici bude i v informačním systému, a sice v sekci „Stažení souborů“.



Michal Závacký
zavacky@zelenka.cz

»» Chceme jít

V Agentuře Zelenka děláme všechno pro to, abychom nezaostávali v kvalitě našich služeb. Sledujeme trendy v oblasti překladatelství, inspirujeme se u nejlepších světových agentur, pozorujeme vývoj mnoha světových jazyků.

s dobou

Naši klienti kladou stále větší důraz na zaručení správnosti překládaných textů, a proto také provádíme stále pečlivější výstupní korektury – na začátku léta jsme založili specializované **oddělení pro řízení kvality** (Quality Management).

Nejdůležitější a nejzajímavější informace, na které při své práci narazíme, budeme zpracovávat a prostřednictvím informačního systému dávat k dispozici i všem překladatelům.

»» Důsledně přeložený text

Jak se mimo jiné pozná

1. neobsahuje **zkratky** tam, kde v originále nejsou;
2. neobsahuje **cizí zkratky, značky, jednotky a symboly**, kterým cílový čtenář nerozumí; totéž se týká i **oddělovačů textu (čárky, uvozovky aj.)** – ani ty nejsou pro celý svět univerzální;
3. nezachovává cizí styl psaní **číslovek**.

Konkrétním příkladům zrádných výrazů, které by mohly ohrozit kvalitu naší práce, se bude věnovat seriál aktualit zvaný „Jazykové špeky“. Nejprve se budou týkat našeho nejčastěji překládaného jazyka – češtiny.

Pokud sami při své práci narazíte na výrazy, které vám komplikují život a mohou jej komplikovat i vašim kolegům, nenechte se ji pro sebe a napište nám na zavacky@zelenka.cz.

Jak jej dosáhnout

A. Nepřetržitým kontaktem s agenturou
Narazíme-li na výraz, který nám není srozumitelný, nerozpakujeme se **kontaktovat Project Managera**, který má zakázku na starosti. Ten se pokusí zjistit význam neznámého výrazu u zadavatele zakázky nebo z alternativních zdrojů.

Vynikající pomůckou je sestavení speciálního **terminologického slovníku** – databáze odborných pojmů a jejich významů. Ta se nejčastěji realizuje jako tabulka v MS Excel. Pokud klient správnost pojmů potvrdí nebo upraví, bude důslednost překladu zaručena.

B. Používáním speciálních překladových prostředků

Studnici poznání všeho druhu je **internet**. S některými www stránkami můžeme „konzultovat“ i vysoce odborné a specializované výrazy. Stačí zadat hledaný výraz do některého z fulltextových vyhledávačů (Seznam.cz, Jyxo.cz, Google.com aj.).

Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

e-mail: preklady@zelenka.cz

<http://www.preklady.com>

Tel./fax: +420 577 144 669

+420 577 438 506

+420 577 431 689

+420 608 441 032



»» Odborné

Agentura Zelenka zprovoznila portál <http://slovník.zelenka.cz>, který obsahuje odborné překladové slovníky v následujících jazycích: ENG, GER, ITA, SPA, FRA, RUS, POL, SWE, HUN, CZE. V těchto ryze pracovních elektronických slovnících neustále přibývají databáze obsahující právě odborné a nepříliš často používané výrazy a jejich český ekvivalent. Databáze pocházejí z uskutečněných překladových projektů.

slovníky

Kromě překladových slovníků nabízí internet i slovníky výkladové. Jedním z nich je například ekonomický slovník na stránce <http://business.center.cz/business/pojmy/>.

»» Kdo je kdo

Už jste někdy viděli „svého“ Project Managera?



Bc. Lenka Bobálová
bobalova@zelenka.cz



Viktor Hausknotz
preklady@zelenka.cz



Ing. Marek Kolaja
translations@zelenka.cz



Bc. Pavla Nebuchlová
nebuchlova@zelenka.cz

»» Jazykové špeky

Viz, vizme, vizte

Při kontrole některých překladů jsme narazili na výrazy, které nebyly přeloženy správně. Slůvko „viz“ je často považováno za nějakou zkratku, a proto je v mnoha materiálech k vidění i s tečkou („viz.“). Chyba! Nejde o zkratku, ale o rozkazovací způsob slovesa vidět. Z toho důvodu, pokud čtenářům překládaného textu vykáme, používáme raději množné číslo tohoto rozkazovacího způsobu, tedy „vizte“.

Výraz následující za slovesem můžeme uvést v prvním i ve čtvrtém pádu – např. „viz kapitola 3“ i „viz kapitolu 3“. I toto krátké slovo lze ještě zkrátit. Má-li to opodstatnění, stačí napsat „v.“.

Obtížné výrazy s číslovkami a značkami

Dvacet kilogramů, dvanáct stupňů Celsia, sto procent, dvacet čtyři karáty – tyto výrazy zkráceně píšeme jako **20 kg**, **12 °C**, **100 %**, **24 k**. Čísla a značky odděluje mezera. Pokud však potřebujeme z výrazů vytvořit přídavná jména – tedy dvacetikilogramový, dvanáctistupňový, stoprocentní, dvacetičtyřkarátový – píšeme i čísla a značky dohromady (jako jedno slovo): **20kg** (činka), **12°** (pivo), **100%** (podíl), **24k** (zlato). Stejná pravidla platí, pokud značku nahradíme jiným slovem. Dvoudenní píšeme jako **2denní**, sedminásobný jako **7násobný**. Největší chybou je, když do složeného výrazu vepíšeme spojovník nebo koncovku číslovky. Ta už je přece v čísle

obsažena. Nepíšeme tedy 5tiletý (= „pěttiletý“), ani 5-tiletý, ale zásadně **5letý** (pětiletý). Stejně tak nepoužíváme „10-ti minutová přestávka“, protože správně je „**10minutová přestávka**“.

Základní mnemotechnická pomůcka tedy zní: Pokud výraz píšeme jako jedno slovo (např. „desetkrát“), i jeho zkrácené vyjádření bude obvykle tvořit jedno slovo („**10x**“ nebo „**10krát**“).

Řídící versus řídící

Pokud tušíte, že mezi koncovkami přídavných jmen „-ící“ a „-ící“ je nějaký rozdíl, ale nevíte jaký, je tento článek určen především vám.

Ten rozdíl je významový. Přídavná jména končící **-ící** vyjadřují ÚČEL: Trávicí trubice slouží k trávení, řídící panel k řízení, měřicí přístroj k měření a hasicí přístroj k hašení. Všimněte si, že taková přídavná jména stojí většinou před jménem podstatným.

Naopak dlouhá koncovka **-ící** značí probíhající DĚJ: Muž trávicí večeři, řídící auto, měřící svou ženu a hasící požár, který založila v kuchyni. Tato přídavná jména bývají na rozdíl od první kategorie ještě často rozvitá (doplňujeme „na kom“ děj probíhá).

Pokud chceme vyjádřit funkci nějakých osob, používáme výhradně dlouhou koncovku (-ící): Velící důstojník, řídící pracovník, místodržící.

Pomůckou, která nám pomůže určit význam, a tudíž i koncovku, jsou přídavná jména, u kterých je rozdíl lépe patrný: psací – píšící, ovládací – ovládající, dorozumivací – dorozumívající (se), ...

(Tyto rady nejsou kritikou provedených překladů, ale pouze doporučeními, která podle našeho názoru povedou ke zvýšení kvality našich služeb.)

Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

e-mail: preklady@zelenka.cz

<http://www.preklady.com>

Tel./fax: +420 577 144 669

+420 577 438 506

+420 577 431 689

+420 608 441 032

