



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Kotoučová Martina

duben 2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Segmentace zákazníků a nastavení
diferencovaného přístupu pro zákazníky
společnosti TDS**

Vypracovala:

Martina Kotoučová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Segmentace zákazníků a nastavení diferencovaného přístupu pro zákazníky
společnosti TDS«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Segmentace zákazníků a nastavení diferencovaného přístupu pro zákazníky společnosti TDS

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku segmentace trhu. V teoretické části se práce zaměřuje na druhy a pravidla segmentace a na rozčlenění zákazníků dle segmentačních pravidel. Praktická část je zaměřena na nastavení diferencovaného přístupu k zákazníkům společnosti TDS.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

Za ochotu při zpracování oponentského posudku diplomové
práce bych ráda poděkovala **Ing. Zdeňku Čaklovi**.

Obsah:

Úvod	8
<i>Teoretická část</i>	10
1. Podnikatelské koncepce	10
2. Vytváření kontaktů se zákazníky	11
2.1 Charakter cílového trhu	13
3. Segmentace trhu	15
3.1 Jednotlivé úrovně marketingové segmentace	16
3.2 Proces segmentace trhu.....	20
3.3 Segmentace spotřebních trhů	21
3.4 Segmentace průmyslových trhů.....	25
3.5 Podmínky správné segmentace.....	29
3.6 Přístupy k segmentaci trhu.....	31
3.7 Metody segmentace trhu.....	32
3.8 Výhody a nevýhody segmentace trhu.....	33
4. Targeting	34
4.1. Vyhodnocení potenciálu tržních segmentů.....	35
5. Positioning	37
5.1. Hodnotové propozice positioningu	38
<i>Praktická část</i>	41
6. Charakteristika společnosti TDS	41
7. Zákazníci společnosti TDS	45
7.1 Nákupní chování firemních zákazníků TDS.....	47
8. Cíle prodeje TDS	51
8.1 Prodejní úkoly.....	53
8.1.1 Vyhledávání nových zákazníků TDS	53
8.1.2 Záznamy o zákaznících TDS (databáze)	54
9. Odhad prodejů a zisků pro jednotlivé zákazníky a segmenty trhu TDS	60
9.1 Marketingová ziskovost výrobků	65
9.2 Marketingová ziskovost trhů (zákazníků)	66
10. Návrh dokumentu podnikových strategií TDS	72

11. Péče o klíčové zákazníky TDS.....	76
11.1 Klíčová role spokojeného zákazníka versus role nespokojeného zákazníka.....	77
11.2 Výhody a rizika péče o klíčové zákazníky TDS.....	78
11.3 Rozšiřování vztahů s klíčovými zákazníky TDS.....	80
11.3.1 Lepší podmínky prodeje pro klíčové zákazníky TDS.....	82
11.3.2 Měřítko výkonu prodejců.....	83
12. Marketingová komunikace firmy TDS a rozpočet	86
12.2 Důležitost rozpočtu jako celku	88
12.2.1 Prodejní rozpočet	88
12.2.2 Reklamní rozpočet.....	89
Závěr	90
Seznam použité literatury	93
Seznam tabulek	94
Seznam obrázků.....	94
Seznam příloh.....	95
Přílohy.....	96

Úvod

Na současných globálních trzích se neustále zvyšuje šíře, úroveň a diferencovanost celé škály výrobků a služeb. Hlavní roli zde sehrávají specifické vlastnosti výrobků, kvalita, nabídka, cena, vyškolený personál, servis a doprovodné služby a spousta dalších faktorů, dle kterých existuje mnoho individuálních poptávek zákazníků. Reklama a další nástroje podpory prodeje patří do firemních strategií, jak na sebe upozornit a získat si zákazníky. Jaké místo na trhu zaujmout znamená pro společnost velký problém, neboť musí čelit široké konkurenci. Zájmem firmy by mělo být zvyšování jejího podílu na trhu, a tím se stávat leaderem mezi konkurencí. Toto soupeření závisí na faktoru, který je rozhodujícím činitelem – je jím zákazník, jeho požadavky a přání a hlavně spokojenost. Spokojenost nejen při realizaci nákupu, ale též trvalá spokojenost související s produktem nebo službou po celou dobu užívání. Ztratit přízeň zákazníků je velice snadné, opět ji získat trvá velice dlouho a vyžaduje mnoho snahy a finančních prostředků.

Znát klienta, jeho potřeby, přání, zvyky a preference není jednoduché. Na trzích neexistuje „obecný zákazník“, ale každý zákazník má své individuální představy. Jejich rozhodování a myšlení je samozřejmě ovlivňováno spoustou faktorů, jako je příslušnost k různým věkovým, zeměpisným, vzdělanostním skupinám, ve kterých také nalezneme značné rozdíly. Zákazníci vyhledávají dodavatele, jehož produkty jsou na lepší úrovni a tento rozdíl je pro ně vodítkem pro svá rozhodnutí o koupi a také jako opodstatnění případné vyšší ceny výrobku. Potencionální zákazníci zvažují vlastnosti nad rámec běžných charakteristik samotného výrobku a sledují hlavně vlastnosti dodavatelů, jejich firemní interní praktiky a další stopy orientace na kvalitu a zákazníka.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na segmentaci trhu, která se objevila ve vývoji podnikatelských koncepcí zhruba v 50. a 60. letech 20. století. V této době se stala jedním z hlavních strategických konceptů každé firmy, působící jak na spotřebitelském trhu, tak na průmyslovém trhu. Ve spojitosti se segmentací si nastíníme charakter cílového trhu, od kterého se odráží diferencovaný přístup k jednotlivým zákazníkům a péče o ně. Navážeme samotným pojmem segmentace trhu, jaké úrovně segmentace rozlišujeme a popíšeme si vlastní segmentační proces. Samozřejmou součástí této kapitoly je rozdělení segmentačních kritérií pro spotřebitelské trhy a průmyslové trhy, které je nutno rozlišovat při přístupu k zákazníkům z jednotlivých segmentů. Navazující a nedílnou součástí tohoto kroku jsou podmínky správné segmentace, na jejichž základě dospějeme k realizaci

vhodné segmentace dle druhu oboru podnikání. S tím souvisí též výhody a omezení segmentace trhu.

Na segmentaci trhu navazuje tržní zacílení neboli targeting, což je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů a jejich výběr. Jde o rozhodovací problém, jehož kroky si názorně popíšeme. Konečnou fází segmentace je tzv. positioning, kdy se podnik musí rozhodnout, jaké postavení chce u zákazníků zaujmout. Positioning vyčleňuje výrobky dané firmy vůči konkurenci a také v mysli u samotných skupin zákazníků.

Navazující část diplomové práce bude uvedena charakteristikou společnosti TDS, která figuruje v praktické části práce. Po konzultaci s marketingovým pracovníkem této společnosti, která se zabývá zejména výrobou světlíků, si rozdělíme klientelu podniku. Samotná organizace TDS působí hlavně na průmyslových trzích, z toho důvodu se zaměříme na nákupní chování organizací spíše než na nákupní chování spotřebitelů. Nadefinujeme si prodejní úkoly pro TDS, zahrnující vyhledávání nových zákazníků a vedení databáze o zákaznících. Dostaneme se k interním materiálům, jako je návrh dokumentu podnikových strategií, který by se měl stát běžným podnikovým pravidlem pro všechny členy společnosti. Vyjádříme si strategickou hodnotu zákazníka pro firmu. Stěžejní částí práce bude zaměření se na péči a rozšiřování vztahů s klíčovými zákazníky TDS a na lepší podmínky prodeje pro tuto klientelu. Na ukázkou si nastíníme obecná měřítká výkonu prodejců, dle kterých je firma schopna si vyhodnotit, kde má nedostatky a naopak jak je úspěšná. Na závěr je zařazena marketingová komunikace společnosti TDS, kde, komu a jakým způsobem distribuuje své produkty.

Způsob metodiky diplomové práce je postaven na nastudování teoretických poznatků z odborné literatury, na jejichž základě je vytvořena teoretická část zahrnující příslušnou problematiku dle názvu a anotace diplomové práce. Praktická část je vytvořena na základě konzultací s marketingovými pracovníky společnosti o stávajícím přístupu k problematice, na základě možnosti srovnání přístupu jiné firmy realizující svou činnost též na průmyslových trzích, a tyto poznatky jsou spojeny v kontextu na základě intuice autorky diplomové práce.

Příslušná literatura a přílohy jsou zařazeny za závěrečným shrnutím práce.

1. Podnikatelské koncepce

S rozvojem trhu a hospodářství vzniklo několik základních podnikatelských koncepcí, které postupně vznikaly od počátku 20. století až do současné doby. První nástupní linií je *výrobní podnikatelská koncepce* (1900-1920), která souvisí především s rozvojem hospodářství a zavedením pásové výroby a přání zákazníků zde není moc zohledněno, neboť poptávka dosti převyšuje nabídku (T. Baťa, H. Ford). Dále nastupuje *výrobová koncepce* (1920-1940), která se koncentrovala až příliš na přání zákazníků a došlo k opomenutí na realizovatelnost výroby.

V letech 1930-1950 se objevuje *prodejní podnikatelská koncepce*, která souvisí hlavně s rozvojem médií. V této koncepci výrobci vyrábí produkty a soustřeďují se hlavně na přesvědčení zákazníků pomocí reklamy. A přitom stále moc nehledí na potřeby zákazníků. Na pořadí čtvrté nastupuje *marketingová podnikatelská koncepce* (1950-1960), jejíž hlavním charakteristickým prvkem je fakt, že poptávka nepřevyšuje nabídku, proto se nabídka musí přizpůsobit požadavkům a potřebám zákazníků. Tato koncepce se vyznačuje hlavně silicí se konkurencí a podmínkou této koncepce je najít cílový trh, tedy provést **segmentaci trhu**. Tímto se dostávám k tématu diplomové práce, jehož náplní bude přiblížit problematiku segmentace trhu pro danou společnost a navrhnout odlišný přístup k zákazníkům této firmy. Výsledkem marketingové podnikatelské koncepce je tudíž spokojený zákazník, který provádí opakované nákupy u dané společnosti, nakupuje i další výrobky či je doporučuje i svým známým.

Pro doplnění je zde poslední podnikatelská koncepce – *sociální marketingová koncepce* (dosud), která se velice podobá marketingové podnikatelské koncepci a navíc bere ohledy na ekologii a danou ekonomičnost, tím, že dbá na životní prostředí, a tím pádem dochází k určité rovnováze mezi ziskem firmy, požadavky zákazníka a veřejným zájmem.

2. Vytváření kontaktů se zákazníky

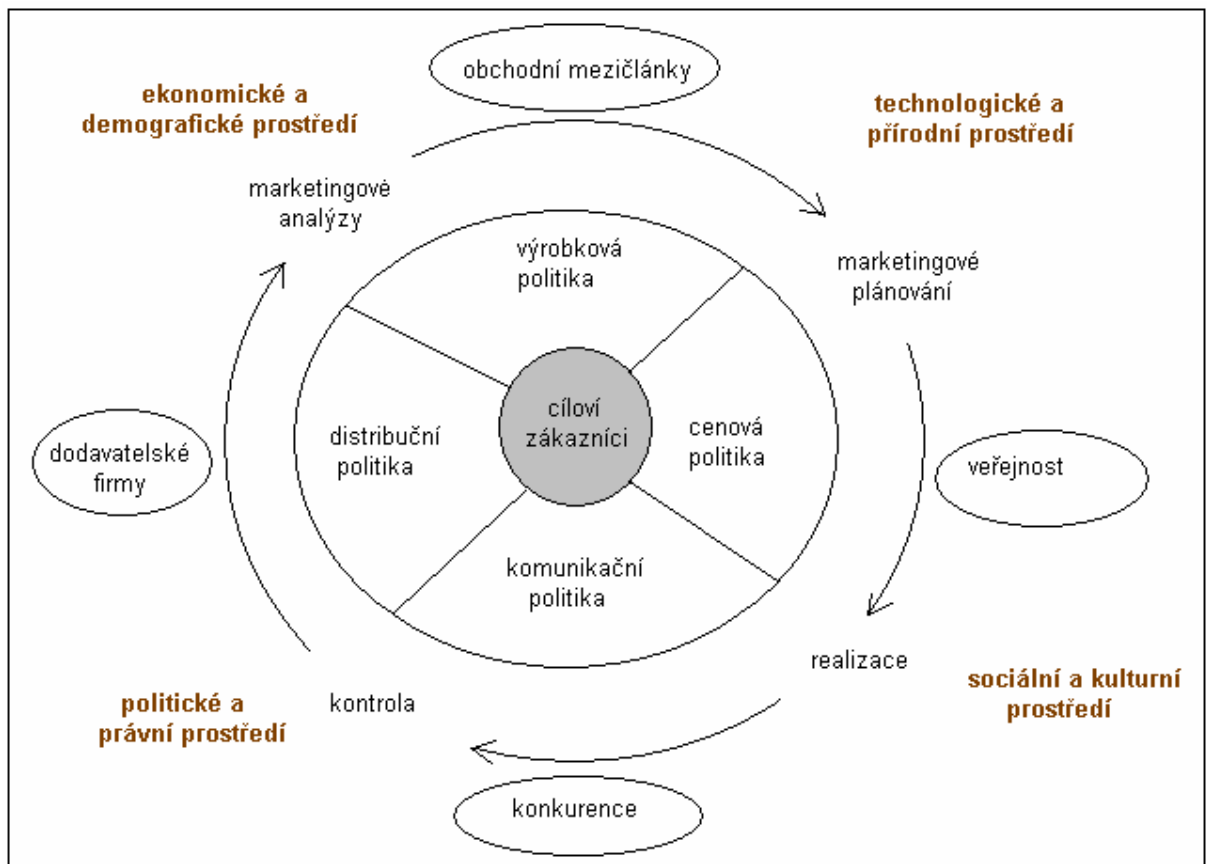
Marketing je založen právě na vztazích se zákazníky. Základem moderního marketingového myšlení a praxe je vytváření hodnoty pro zákazníky a uspokojení jejich požadavků a potřeb.

„Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.“¹

Úloha marketingového oddělení i náplň jeho činnosti jsou znázorněny na následujícím obrázku 2-1, ve kterém máme možnost spatřit marketingový proces, zahrnující vnější i vnitřní faktory, které působí na přípravu a realizaci marketingové strategie.

¹ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 29

Obr. 2-1: Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii



Zdroj: P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 102

Ve středu obrázku se nachází zákazník, na kterého se firma zaměřuje. Marketingovým cílem je vytvořit se zákazníkem pevné spojení, které by přineslo společnosti zisk. Firma si tedy nejprve vymezí daný trh, který pak rozdělí do menších segmentů. Poté vybere ty nejlukrativnější segmenty a soustředí se na uspokojení potřeb těchto cílových zákazníků.

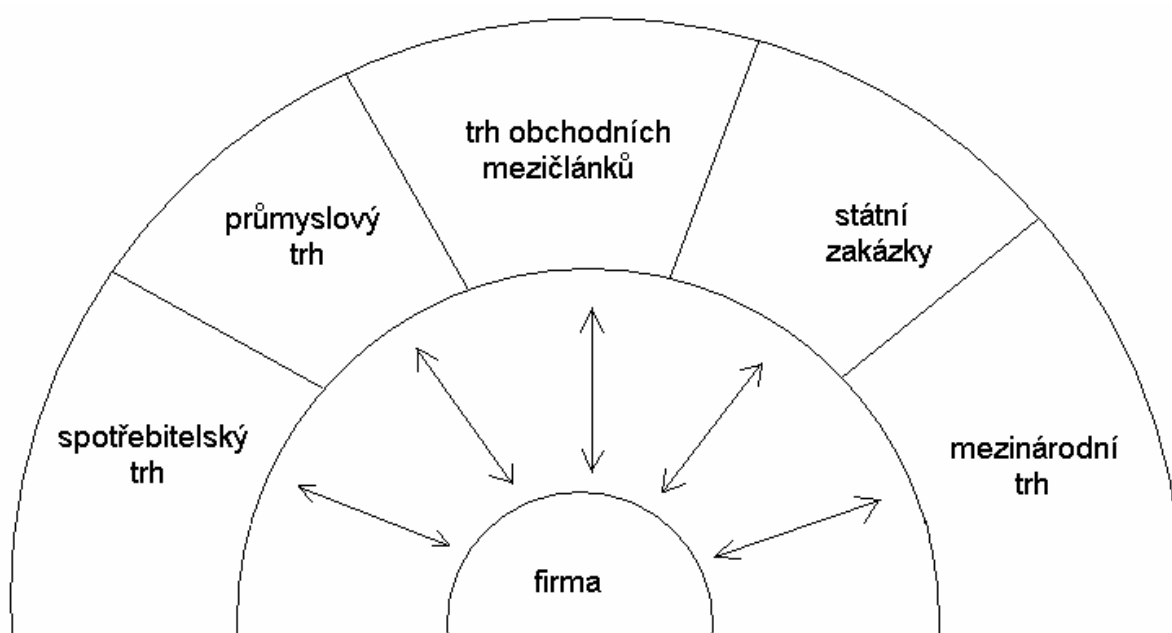
Důležitou podmínkou, aby firmy byly úspěšné na současných světových trzích, je orientace na zákazníka. Přesvědčit je, že jsou lepší než konkurenční společnosti, musí se snažit si je udržet a to tak, že jim poskytnou větší hodnotu. Hlavním úkolem před tím, než firmy mohou své zákazníky uspokojit, je důležitost poznání jejich potřeb a přání. Z toho plyne potřeba provádět pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Společnosti si uvědomují, že nemohou na daném trhu prodávat své produkty se ziskem všem stejným způsobem. Na trzích existuje mnoho zákazníků s mnoha odlišnými potřebami. Určité firmy mají lepší potenciál k tomu, aby uspokojily jen některé skupiny zákazníků. Firma musí tedy rozčlenit trh

do homogenních skupin (segmentů), které jsou si navzájem odlišné a připravit strategii, jak se ziskem prodávat své produkty vybraným skupinám lepším způsobem než konkurence existující na trhu. Tento proces je složen ze tří fází: *segmentace trhu*, *targeting* a *positioning*.²

2.1 Charakter cílového trhu

Pro firmy je velice důležité charakterizovat cílové trhy, aby byly úspěšné. Rozlišujeme pět základních typů trhu, na kterých je možné pro firmu expandovat (viz.obr. 2-2).

Obr. 2-2: Typy cílových trhů



Zdroj: P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 178

Spotřebitelský trh je složen z jednotlivců a domácností, nakupující zboží a služby výhradně pro svou osobní potřebu. Na *průmyslovém trhu* se obstarává zboží a služby k dalšímu zpracování či pro potřeby výrobních procesů ostatních firem. *Trh obchodních mezičlánků* slouží k nákupu produktů za účelem dalšího prodeje s požadovatelným ziskem. Dále pak *státní zakázky* jsou poptávány státními úřady, ty nakupují zboží a služby, které dále redistribuují nebo samy potřebují. A nakonec *mezinárodní trhy*, které zahrnují všechny výše

² P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 103

zmíněné trhy v zahraničí. Každý z těchto typů trhu má své specifické vlastnosti, pro které je důležitá pečlivá analýza.

Firmy by se měly snažit upokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingoví pracovníci zaměří pouze na uspokojení cílových zákazníků. Je proto velice důležité získat strategickou výhodu tím, že se v myslích zákazníků nabídka produktů firmy odliší od ostatních konkurenčních nabídek.

Bohužel ke konkurenci neexistuje univerzální marketingová strategie, která by byla úspěšná pro jakoukoliv společnost. Vhodná a použitelná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Je samozřejmé a logické, že strategie, které jsou vhodné pro velké firmy s výlučně vedoucí pozicí na trhu, mohou být pro malé firmy až příliš drahé. Na druhé straně i pro velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné ne a nemusí ani tolik záležet na velikosti firmy.

3. Segmentace trhu

Segmentace trhu – znamená rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem. Každý trh je možno rozčlenit na segmenty, ale ne každá segmentace trhu je účelná. Tržní segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje.³

Trhy se skládají z kupujících, kteří se dělí do jedné či více skupin podle svých požadavků, zdrojů, místa a nákupních zvyklostí. Díky segmentaci mají firmy možnost rozdělit nehomogenní, rozsáhlý trh na jednotlivé malé skupiny (segmenty), které může firma snáze obsáhnout a efektivněji přizpůsobit své výrobky a služby podle definovaných služeb.⁴ Pro úspěšný cílený marketing má právě odpovídající segmentace trhu jako proces zásadní význam.

Rámcově lze podstatu segmentace trhu vyjádřit jako proces odkrývání takových skupin zákazníků (tržních segmentů), které splňují dvě základní podmínky:

1/ **podmínku homogeneity** – zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu,

2/ **podmínku heterogeneity** – segmenty navzájem mezi sebou jsou naopak svými tržními projevy na daném trhu co nejvíce odlišné.⁵

Při segmentaci trhu pro marketingové účely je vhodné podtrhnout několik okolností:

- segmentace trhu je založena na respektování objektivně se projevujících tržních diferenciací a není výsledkem subjektivního rozdělení trhu ze strany firmy,
- segmenty je možno odkrývat na různých úrovních; může jít o velmi široké segmenty (masové segmenty); vzhledem k jejich pravděpodobné nehomogenitě lze uvažovat o jejich další segmentaci; výklenky jsou pak příkladem již relativně úzce vymezených, odkrytých segmentů,

³ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 104

⁴ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 327

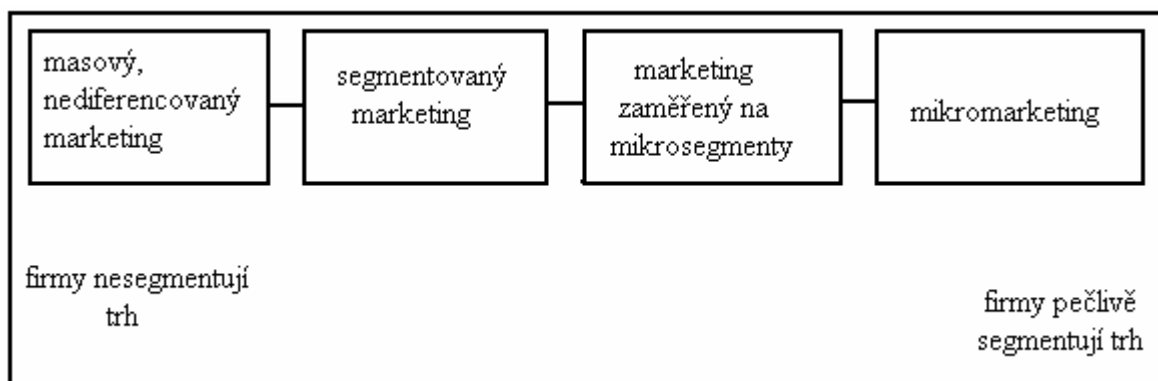
⁵ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str.123

- segmentace trhu není statická, mění se rozměry, chování, charakteristiky segmentů,
- segmentace trhu není univerzální: segmenty odkryté ve vazbě k jednomu trhu nemusí existovat na trhu jiném.⁶

3.1 Jednotlivé úrovně marketingové segmentace

Kupující na trzích mají ve většině případů rozdílné potřeby a přání, proto každý zákazník je vlastně sám o sobě trhem pro firmu. V dokonalém případě by prodejce byl schopen vytvořit zvláštní marketingovou strategii pro každého zákazníka specifickým způsobem zvlášť. Některé firmy se snaží poskytnout jednotlivým zákazníkům individuální služby, ale mnoho firem se zaměřuje na širší skupiny menších zákazníků a nehledají způsob, jak segmentovat celý trh. Chybu vytváří v tom, že se soustředí na široké spektrum kupujících, kteří se od sebe liší ve svých nákupních reakcích. Podle obr. 3-1 je možné rozlišovat čtyři různé úrovně marketingové segmentace.

Obr. 3-1: Úrovně marketingové segmentace



Zdroj: P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str.327

a/ Masový, nediferencovaný marketing

V tomto případě se firmy nezabývaly výběrem cílového trhu. Charakteristické pro tuto roveň marketingu je celé minulé století, kdy se společnosti soustředily na masový,

⁶ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 123

nediferencovaný marketing, tzn. masově vyráběly, masově distribuovaly a propagovaly pouze jeden výrobek jedním způsobem všem zákazníkům. Hlavním argumentem pro tento marketing je, že vytváří nejširší potenciální trh, což vede k nejnižším nákladům, které se následně promítnou do nižších cen či do vyšších marží. V současné době je pro marketingové pracovníky velice složité vytvořit jeden produkt, který by byl vhodný pro všechny rozdílné skupiny.

b/ Segmentovaný marketing, diferencovaný marketing

Společnosti, které realizují tento způsob marketingu, vyčleňují široké spektrum segmentů tvořících trh a přizpůsobují své nabídky uzavřenější skupině jednotlivých segmentů a jejich požadavkům. Diferenciace trhu má mnoho výhod. Firma je schopna prezentovat své výrobky účinněji, může zaměřit svou nabídku na určitou skupinu zákazníků, kterým nabídne lepší a pro firmu ziskovější výrobky či služby. Je dále schopna provádět účinnější marketing prostřednictvím tzv. vyladění (fine-tuning)⁷ výrobků, cen a programů v závislosti na pečlivě definovaných potřebách určitého segmentu zákazníků. Rozhodně lépe si stojí i ve srovnání v postavení s konkurencí, neboť v určitém segmentu si vzájemně nekonkurují vyšší počet firem.

c/ Marketing zaměřený na mikrosegmenty

Mikrosegmenty v tomto smyslu rozumíme identifikovatelné skupiny v rámci trhu a marketing této úrovně se soustředí na podskupiny v rámci těchto segmentů. Podskupiny jsou určeny charakteristickými znaky, které mohou sledovat určitou kombinaci výhod. Marketeři více rozumějí požadavkům své podskupiny, a to natolik, že zákazníci jsou ochotni zaplatit za tyto služby vyšší cenu. Mikrosegmenty nabízejí menším firmám příležitost konkurovat v oblastech trhu, které se pro velké firmy mohou zdát nezajímavé.

d/ Mikromarketing

Mikromarketing je marketingový postup, jak vytvořit výrobek a marketingový program tak, aby vyhovoval specifickým potřebám jednotlivců a danému územnímu celku. Řadíme sem *lokální marketing* a *marketing zaměřený na individuálního zákazníka* (individualizovaný marketing, one-to-one marketing, customized marketing)⁸.

⁷ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 328

⁸ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 329

Široký rozsah nediferencovaného marketingu vytlačil původní, po staletí používaný způsob, podle kterého byli zákazníci obsluhováni jako individuality (př. krejčí šili obleky a ševci boty každému zákazníkovi na míru..). Dnes nové technologie dovolují mnoha společnostem vrátit se k zákaznickému marketingu. Výkonnější počítačové techniky, detailnější databáze, flexibilní ruční výroby, okamžitá a interaktivní komunikační média (e-mail, fax, internet) – to vše tvoří „masové přizpůsobení se potřebám zákazníka“ (mass customization)⁹. Právě prostřednictvím tohoto procesu se firmy dostávají do kontaktu s individuálními potřebami zákazníků, což jí umožňuje vyrábět vysoce hodnotné výrobky a služby.

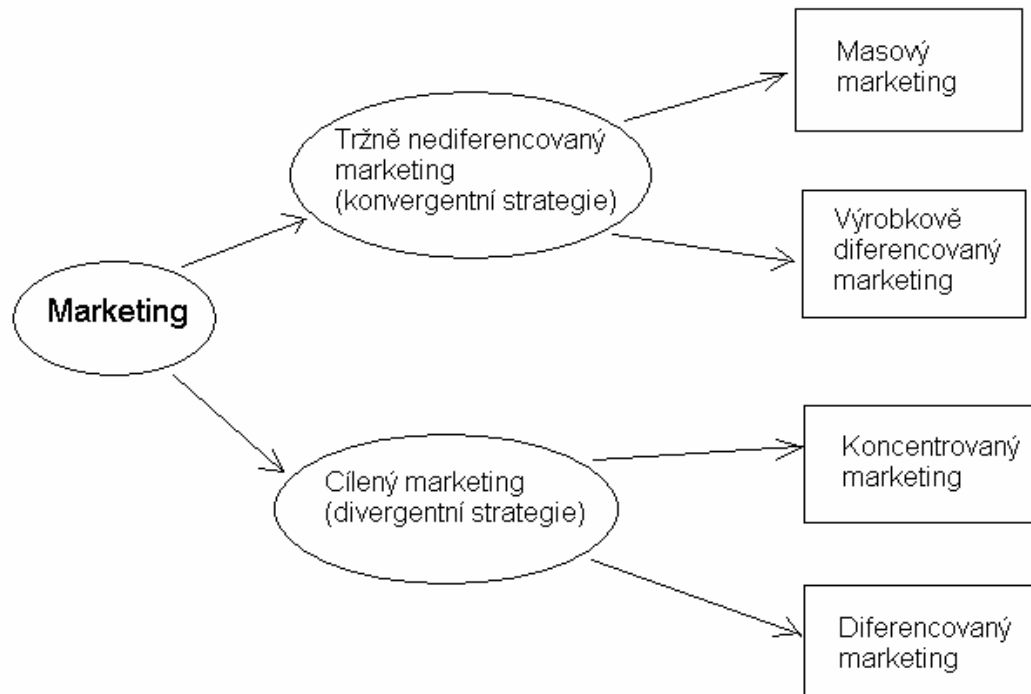
Pohyb směrem k marketingu zaměřenému na individuálního zákazníka odráží trend v zákaznickém self-marketingu (jde o marketing vyžadovaný samotnými zákazníky)¹⁰. Stále více jednotliví zákazníci přebírají odpovědnost za to, který výrobek a kterou značku budou kupovat. Marketeři musejí proto hledat nové cesty, jak ovlivňovat požadavky zákazníků ve všech fázích vývoje a nákupního procesu výrobku.

Jednou tedy z nejdůležitějších prvotních otázek marketerů dané firmy je rozhodnutí, zda má firma své aktivity zaměřit na určitý okruh zákazníků či svou nabídku tržně nediferencovat. Dále pak následují další rozhodnutí (viz obr. 3-2).

⁹ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 330

¹⁰ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 331

Obr. 3-2: Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diference

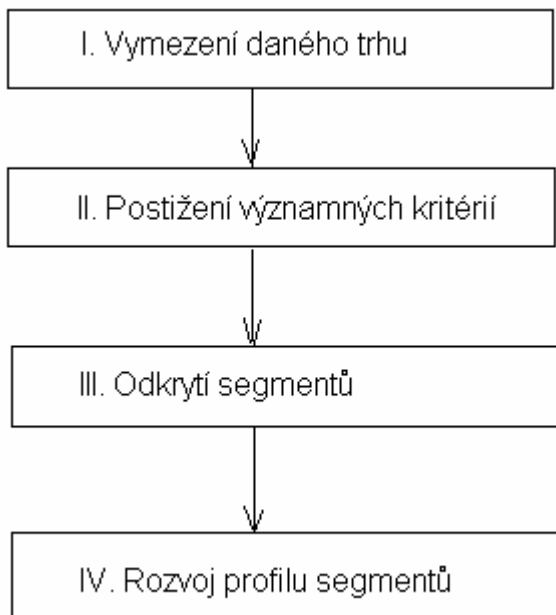


Zdroj: J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 121

3.2 Proces segmentace trhu

Vlastní segmentace trhu probíhá v několika na sebe navazujících fázích (viz obr. 3-3).

Obr. 3-3: Proces segmentace trhu



Zdroj: J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 124

Nejprve je tedy důležité rozhodnout, jaký trh budeme segmentovat. Všeobecně lze uvést rozměr kategorie výrobku, geografický rozměr, typ zákazníka a druh uspokojované potřeby. Je důležité vymežit, na jakém trhu společnost obchoduje a následně rozlišovat segmentace spotřebních trhů a trhů průmyslových.

Odkrytí segmentů

Jádrem třetí fáze segmentace trhu je rozhodnutí o takové kombinaci významných kritérií, která nejúčelněji z hlediska homogenity a heterogenity odkrývá segmenty.

Jak vyplývá z požadavků na charakter homogenity a heterogenity segmentů, vymežující roli sehrávají kritéria tržních projevů (na daném trhu). V každé segmentaci, má-li mít marketingový význam, musí být zahrnuto alespoň jedno takové kritérium.

Rozvoj profilu segmentu

Odkrytí segmentů znamená přiřazení konkrétních zákazníků jednotlivým segmentům. Rozvoj profilu pak obohacuje popis segmentů o další marketingově užitečné charakteristiky, např. sledování médií (segmenty na spotřebních trzích), účast na výstavách (segmenty na organizovaných trzích) apod.¹¹

3.3 Segmentace spotřebních trhů

Nemáme k dispozici žádný jednoznačný způsob, jak segmentovat trhy. Marketeři musejí vyzkoušet různé segmentační metody, aby byli schopni nalézt ten nejlepší úhel pohledu na strukturu trhu. Tabulka 3-1 ukazuje hlavní druhy faktorů, které mohou být použity k segmentaci zákaznických trhů.

¹¹ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 128

Tab. 3-1: Hlavní segmentační faktory vhodné pro trh spotřebního zboží

<u>GEOGRAFICKÉ proměnné</u>	
Faktory	Typická specifikace
Světová oblast (teritorium)	Islámské země, střední a východní Evropa, západní Evropa, USA, Afrika.....
Stát	Německo, Itálie, ...
Region	Praha, Slovácko, Sev. Čechy ...
Velikost oblasti	Kategorie velikostí např. podle počtu obyvatel, rozlohy atd.
Velikost obce (města)	pod 5 000, 5 000 - 20 000, 20 000 - 50 000, 50 000 - 100 000, 100 000 - 250 000, 250 000 - 500 000, 500 000 - 1 000 000, nad 1 000 000 obyvatel
Typ osídlení	městské, předměstské, venkovské
Podnebí	Severské, mírné, subtropy, tropy
Morfologie krajiny	Velehory, hory, pahorkatina, rovina
<u>Demografické proměnné</u>	
Věk	do 6 let, 6 - 11, 12 - 19, 20 - 34, 35 - 49, 50 - 64, 65 a více
Pohlaví	muž, žena
Velikost rodiny	1 - 2, 3 - 4, 5 a více
Fáze životního cyklu rodiny	mladý - sám, mladý - ženatý - bez dětí, mladý - ženatý - dítě mladší 6 let, mladý - ženatý - nejmladší dítě 6 a více, starší - ženatý s dětmi, starší - ženatý - žádné dítě pod 18 let, starší - sami, jiní
<u>SOCIOEKONOMICKÉ proměnné</u>	
Příjem rodiny	pod 10 000, 10 000- 20 000, 20 000 - 30 000, 30 000 - 50 000, 50 000 a více
Povolání	vrcholový řídicí pracovník, řídicí pracovník, úředník, majitel, obchodník, mistr, učitel, řemeslník, dělník, zemědělec, důchodce, student, v domácnosti, nezaměstnaný
Vzdělání	základní, vyučen, SO, ÚSV, ÚSO, VŠ univ., VŠ techn., postgrad. VŠ
<u>ETNOGRAFICKÉ proměnné</u>	
Náboženství	katolické, protestantské, židovské....
Rasa	bílá, černá ...
Národnost	česká, slovenská, maďarská
<u>FYZIOGRAFICKÉ proměnné</u>	
Kvantitativní charakteristiky	výška, váha, obvod prsou, obvod pasu, hýždí, svaly, tvar obličeje
Kvalitativní charakteristiky	zdravotní stav, kvalita vlasů, nehtů, kůže, zubů, typ pleti

<u>SOCIOPSYCHOLOGICKÉ proměnné</u>	
Sociální třída	vyšší, střední, nižší, spodina
Životní styl	různé typologie životních stylů
Osobnost	podnikavá, autoritativní, ...
<u>BEHAVIORISTICKÉ proměnné</u>	
Příčiny chování	zabezpečení práce, zabezpečení volného času
Stupeň připravenosti ke koupi	nezná výrobek, zná výrobek, je o něm hlouběji informován, zajímá se o něho, je ho žádostivý, má ho v úmyslu koupit
Frekvence nákupu	pravidelná koupě, občasná koupě
Uživatelský status	neužívá, bývalý uživatel, potenciální uživatel, uživatel poprvé, pravidelný uživatel
Míra užívání	vůbec, nepatrně, občas, hojně
Preference užitečných vlastností	kvalita, hospodárnost provozu, servis, úroveň balení ...
Stupeň věrnosti značce	žádná, střední, vysoká, absolutní
Postoje k výrobku	nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský

Zdroj: http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm05.

V odborné literatuře můžeme nalézt i jiné dělení kritérií segmentace spotřebních trhů (viz tab.3-2).

Tab. 3-2: Přehled segmentačních kritérií na spotřebních trzích

Kritéria tržních projevů (vymezuující proměnné)		Kritéria popisná - založená na charakteristikách (vysvětlující proměnné)	
<i>Příčinná</i>	<i>Kritéria užití</i>	<i>Tradiční</i>	<i>Psychografická kritéria</i>
Očekávaná hodnota	Uživatelský status	Demografická	Sociální třída
Vnímaná hodnota	Míra užití	Etnografická	Životní styl
Příležitosti	Věrnost	Fyziologická	Osobnost
Postoje, preferenze	Difúzní proces	Geografická	
	Způsob užití		

Zdroj: J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 124

1/ **Kritéria tržních projevů** (na daném trhu) postihují difference mezi spotřebiteli ve vztahu k danému trhu, k daným produktům. Prověřují homogenitu a heterogenitu segmentů.

Příčinná kritéria – postihují difference spojené s odlišnými důvody podmiňujícími spotřební chování. Spotřebitelé se liší tím, co od produktu očekávají, jaké očekávají odlišné *užitky*, hodnoty (*benefit segmentation*), jak ve světle těchto očekávaných hodnot vnímají konkrétní značky (*segmentace podle vnímané hodnoty*), s jakými *příležitostmi* je produkt a jeho užívání spojováno (časovými, místními, sociálními, produktově komplementárními). Spotřebitelé se liší také ve svých postojích vůči kategoriím, v preferencích různých značek. Difference v příčinných kritériích se postihují komplikovaněji, jejich postižení má však velký význam, protože naznačuje vhodný směr marketingové orientace vůči segmentům.

Segmentace podle užití – je založena na jevové stránce spotřebního projevu. *Uživatelský status* postihuje dva široké segmenty, uživatele a neuživatele dané kategorie. Je vhodné připomenout, že jakkoli obtížné je oslovit neuživatele, je s nimi spojen případný další růst tržního potenciálu. *Míra užití* představuje jeden z nejužívanějších segmentačních přístupů, kdy se segmenty odkrývají na ose „silní“, „mírní“ uživatelé kategorie produktu. Kritérium *věrnosti* rozlišuje zákazníky podle stálosti jejich užívání daných značek produktů. Zajímavou možnost segmentace nabízí využití diferencí spotřebitelů z hlediska jejich *vztahu k novinkám* na trhu (segmenty zde reprezentují jednotlivé polohy difúzní křivky, např. „novátoři“ či „pomalá většina“). Svůj význam může mít i segmentace podle *způsobu*, jakým spotřebitelé výrobek *užívají*.¹²

2/ **Kritéria popisná** vycházejí z obecných charakteristik spotřebitele. Zobrazují jeho dispozice spotřebně jednat v určitém směru. Mohou toto jednání vysvětlit, proto vystupují vůči kritériím tržních projevů v roli nezávislé proměnné.

¹² J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 125

Tradiční popisné segmentační proměnné – mají většinou výhodu v jejich měřitelnosti, kvantifikaci, dostupnosti datové podpory a často zřetelné vazby na změny ve spotřebním chování. Z těchto důvodů se do marketingových postupů při segmentování trhu začaly zapojovat historicky dříve. Patří sem skupina *demografických kritérií*, kdy se předpokládá, že se změnou demografické (včetně ekonomicko-sociální polohy) charakteristiky dochází ke změně spotřebního projevu. Jde o taková kritéria jako jsou věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, vzdělání, povolání, příjem.

Etnografická segmentace sleduje vazby etnického kulturního prostředí (rasa, národnost, náboženství). Z pohledu segmentace českého spotřebního trhu pravděpodobně nebude mít zásadní význam, pokud sem ovšem nezahrneme jako kritérium také subkultury.

U fyziografické segmentace jde o promítnutí fyzických, fyziologických dispozic a zdravotního stavu do chování spotřebitele.

Geografická kritéria poskytují možnost zapojit do segmentace proměnné geografického typu (nadnárodní oblast, stát, region, hustota osídlení, velikost bydliště a další, např. klima). Z hlediska cíleného marketingu je však nezbytné prověřit vazby mezi různou geografickou polohou a různým spotřebním jednáním.

Psychografická segmentace – se snaží vysvětlit diference v tržních projevech na základě psychických a sociálních predispozic spotřebitelů. Pomáhá odkrýt a vysvětlit, proč v rámci např. stejné věkové kategorie dochází k odlišnému spotřebnímu chování. Jde především o využití typologií *životního stylu a typů osobnosti*.¹³

3.4 Segmentace průmyslových trhů

Marketeři, pracující na průmyslových trzích, používají k segmentaci trhu mnoho společných proměnných. Kupující lze rozdělit dle geografických, demografických hledisek (druh odvětví – zaměření, velikost firmy..) obdobně jako u segmentace spotřebitelských trhů či dle požadavků na výhody, uživatelského statutu, frekvence užití a statutu věrnosti. Dalšími rozlišujícími faktory mohou být například právní a ekonomická charakteristika firmy, její

¹³ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 126

obchodní strategie, prostředí, ve kterém obchoduje a také osobní charakteristiky osob účastnících se obchodních transakcí. V rámci vytipovaného průmyslového odvětví a velikosti zákazníka je společnost schopna rozčlenit obchodní strategie přístupu a kritéria jednotlivých zákazníků.

Tab. 3-3: Model segmentace průmyslového trhu

	<i>Soustředění se na</i>	<i>Úroveň segmentace</i>	<i>Segmentační faktor</i>	<i>Charakteristika procesu segmentace</i>
Makro-segmentace	Zvláštnosti podniku	Úroveň 1	Demografické zvláštnosti	Snadný, rychlý, levný, sekundární data
Mikro-segmentace	Zvláštnosti oboru podnikání	Úroveň 2	Provozní zvláštnosti	Velmi obtížný, časově náročný, nákladný.
		Úroveň 3	Způsob nakupování	
		Úroveň 4	Situační zvláštnosti	Nutný primární výzkum, osobní styk se zákazníkem
		Úroveň 5	Osobní zvláštnosti	

Zdroj: http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm05.

Tab.3-4: Identifikace segmentačních proměnných na průmyslových trzích

Faktor		Segmentační proměnná	Kdy lze užít proměnnou?
Demografický	STRATEGICKÁ SEGMENTACE	Typ uživatelského odvětví	Když průmyslový výrobek je prodáván rozmanitým odvětvím pro různé účely zpracování.
		Oblast	Pokud chování zákazníků a jejich požadavky je rozdílné v různých regionech (kontinentech, částech kontinentů atd.).
		Politicko-ekonomické seskupení států rozmístění	Pokud jsou různé požadavky odběratelů a podmínky prodeje podle pravidel v rámci politicko-ekonomických seskupení států /např. země EU, postkomunistické země atd.).
		Stát jako sídlo zákazníka	Pokud jsou různé požadavky odběratelů a podmínky prodeje v rámci různých států.
		Strategická hodnota zákazníka - závisí na významu zákazníka z hlediska nákupů a přínosu k ziskům podniku	Pokud se zákazníci liší množstvím odebírané produkce a přínosy k potenciálním ziskům podniku.
		Typ zákazníka	Jestliže je produkt prodáván jak zpracovatelům, tak překupníkům.
		Situační	Žádané užitky
Provozní		Konkurenční pozice odběratele na jím obsluhovaném trhu a snaha o její posilování - technické	Pokud je rozdílná úroveň konkurenční pozice odběratele na jím obsluhovaném trhu a snaha o její posilování.
		Úroveň výrobní provázanosti dodavatele s odběratelem	Pokud je rozdílná úroveň výrobně-technické provázanosti dodavatele s odběratelem.
		Výrobně technické úroveň zpracovatele	Pokud požadavky zákazníků se liší díky rozdílné úrovni podmínek technických, výrobních a finančních .
		Schopnost odběratele dostát svým finančním závazkům	Pokud je rozdílná schopnost odběratele dostát svým finančním závazkům.
		Zdroje	K diferenciaci segmentů zákazníků na základě

	dosavadních nákupů	užívaných typů výrobků nebo značek.
Způsob nakupování	Organizace nákupu	K rozdělení na segmenty trhu s centralizovaným nákupem a s decentralizovaným nákupem.
	Specifické vlivy ostatních oddělení na nákup	K rozdělení dle specifického vlivu ostatních oddělení (výzkum, výroba, ...) na nákupní rozhodnutí.
	Nákupní situace z hlediska opakovanosti	K segmentaci dle situace: nákup poprvé, modifikovaný nákup, rutinní opakovaný nákup.
Osobní	Psychologické proměnné	K seskupení zákazníků podle osobních charakteristik (postřehu, motivace, sklonu k riziku atd.).

Zdroj: http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm05.

Opět jako u spotřebního trhu můžeme narazit v odborné literatuře na další rozdělení kritérií segmentace průmyslových trhů (viz. tab. 3-5).

Tab. 3-5: Segmentační kritéria uplatňovaná při segmentaci institucionálních trhů

Kritéria tržních projevů	Kritéria popisná - založená na charakteristikách
Očekávaná hodnota	Odvětví
Příležitosti	Velikost
Náročnost / Samostatnost	Geografie
Míra užití	Složení DMU (rozhodovací centrum firmy)
Uživatelský status	Nákupní politika
Věrnost	Používané technologie
Rychlost dodávky	

Zdroj: J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 12

I při segmentaci trhů organizací je možné rámcově rozlišovat kritéria tržních projevů a kritéria popisná. U kritérií chování jde i o podobné kritériální směry jako na spotřebních trzích. Některé polohy očekávané hodnoty pak svým významem vystupují do popředí jako samostatné segmentační proměnné (služby, rychlost dodávky). Směry vysvětlujících, popisných kritérií jsou však již výrazně modifikovány.

Vzhledem ke specifickým institucím jako zákazníkům je segmentace trhu organizací do jisté míry méně komplikovaná v porovnání se segmentacemi spotřebních trhů, a to díky existujícímu datovému zázemí, převaze racionálního rozhodování a výrazně menšímu počtu zákazníků. Na druhé straně pak stojí složitější „struktura zákazníků“ – složení rozhodovacího centra firmy.¹⁴

3.5 Podmínky správné segmentace

Je zde řada způsobů, jak segmentovat trhy, ale ne všechny jsou zcela efektivní. Aby byla segmentace užitečná, segment musí být:

a/ **Měřitelný:**

velikost, kupní síla a profily jednotlivých segmentů musí být měřitelné. Některé proměnné v rámci segmentace jsou však měřitelné velmi obtížně.

b/ **Přístupný:**

jednotlivé segmenty trhu musejí být efektivně dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit.

c/ **Dostatečně velký:**

jednotlivé segmenty musejí být rozsáhlé nebo dostatečně ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být nejširší možnou homogenní skupinou, konající v souladu s marketingovým programem přizpůsobeným potřebám této skupiny.

d/ **Rozlišitelný:**

segmenty jsou pojmově rozlišitelné a odpovídají různě na rozdílné marketingové mixy a programy.

¹⁴ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 128

e/ **Akční:** efektivní programy mohou být vytvářeny pro získání a obsluhu jednotlivých segmentů.¹⁵

Jiný pohled na efektivní segmentaci trhu:

1/ Měla by být dostatečná míra diferenciací požadavků a preferencí zákazníků. Podstatné parametry segmentu by pak měly být stejné (blízké).

2/ Měla by být měřitelná velikost poptávky v segmentu, tj. mělo by jít zjistit počet zákazníků, velikost jejich poptávky, míru jejich růstu.

3/ Každý segment by měl mít jasně definované konkurenty, kteří ho také obsluhují.

4/ Mělo by dojít k zvýšení efektivnosti (zisků) v důsledku segmentace, tj. rozředit segmenty podle jejich strategické hodnoty (potenciálních zisků) a pak obsluhovat podle míry jejich přitažlivosti.

5/ Segmenty by měly být relativně stabilní v čase z hlediska požadavků a preferencí.

6/ Segmenty by měly být dostupné a ovlivnitelné.

7/ Každý segment by měl být "tak velký", aby představoval zajímavou podnikatelskou příležitost.

8/ Každý segment by měl být tak malý, aby umožnil bránit pozici firmy proti konkurenci.¹⁶

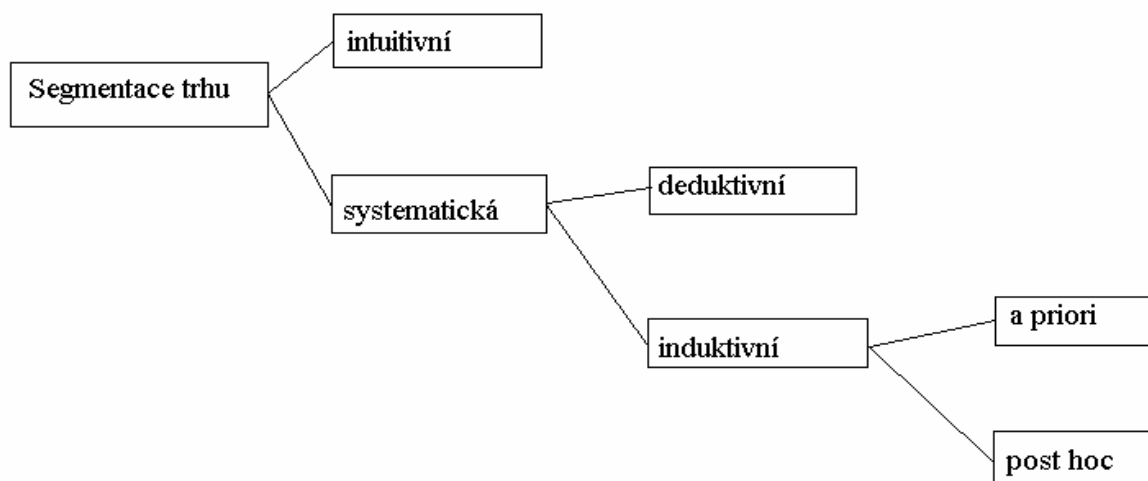
¹⁵ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 351

¹⁶http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm05.

3.6 Přístupy k segmentaci trhu

Existuje několik rámcových směrů, kterými je možné koncipovat cestu k poznání tržních segmentů (viz obr. 3-4).

Obr. 3-4: Postupy segmentace trhu



Zdroj: J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 129

K problému lze přistoupit na základě zkušeností, *intuice*, což může být sice relativně spolehlivý postup, ale omezený z hlediska dalších možných variant cíleného marketingu.

Systematický přístup je možné založit na *deduktivní* snaze odvodit parametry segmentace trhu pozorováním tržního zaměření ostatních na daném trhu působících subjektů (konkurence, komplementární výrobci, specializovaní obchodníci).

Induktivní segmentace vyjadřuje vlastní původní snahu po odkrytí segmentů.

A priori segmentace vychází z apriorního výběru jednoho kritéria, které vymezí členství v segmentech a podle něhož se rozvíjí jejich profil.

Pokud se vychází z kritérií chování, jde o tzv. *forward segmentaci*, pokud z kritérií popisných, u kterých se zpětně prověřuje vazba na kupní chování, jde o *zpětnou segmentaci* (backward segmentation).

Jestliže se při odkrývání segmentů nejprve zvažují možnosti propojení více relevantních kritérií, zkoumá se jejich provázanost na chování, možnosti různých kombinací, až poté se jedna z nich vybírá a až ta následně odkrývá segmenty, jde o *post hoc segmentaci*.¹⁷

3.7 Metody segmentace trhu

Při segmentaci trhu je používána celá řada metod sběru dat a analytických metod.

Metody sběru dat – pro deduktivní segmentaci zejména obsahová analýza a získávání sekundárních dat, pro induktivní segmentaci dotazování a práce se sekundárními, případně agenturními (standardní, tzv. syndikové výzkumy) daty způsobem označovaným jako „data mining“ (volně přeloženo – zkoumání jevů v daných, již často i prvotně vyhodnocených souborech dat).

Metody analýzy dat – křížové analýzy (cross tabs) a s nimi související různé kontingenční míry, faktorová analýza pro postižení významných kritérií (resp. respektive pro jejich transformaci do faktorů), pro odkrývání segmentů zejména různé postupy shlukové analýzy, stromové strukturní metody (AID, CHAID), pro rozvoj profilu segmentů křížové analýzy, diskriminační analýza. Uvedený výčet analytických metod využitelných při procesu segmentace trhu (ve smyslu odkrývání segmentů) postihuje především ty častěji užívané a může být obohacen o další metody, zejména vícerozměrné statistické analýzy.¹⁸

¹⁷ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 129

¹⁸ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 130

3.8 Výhody a nevýhody segmentace trhu

Mezi největší *výhody* účinné segmentace trhu a stanovení cílů patří:

1. Přesné zjištění příležitostí na trhu a zejména analýza mezer na trhu.
2. Návrh výrobku a jeho odezva na trhu, jež se ještě vyladují podle potřeb trhu, tedy jasnější porozumění požadavkům a přáním vybraných skupin zákazníků.
3. Zaměření na marketing a prodejní úsilí na segmentech trhu s největším potenciálem, větší přesnost při vybírání nástrojů a technik komunikace.
4. Efektivnější využívání peněz .

Omezení segmentace:

1. Jde o dražší přístup (kdy každý trh vyžaduje individuální pozornost, dále různou cenovou hladinu, jiný druh komunikace a distribučních cest).
2. V procesu segmentace je náročné nalézt nejlepší základnu pro segmentaci (může být zároveň použito příliš mnoho kritérií segmentace).
3. Není jednoduché vědět, jak hlubokou segmentaci má firma provádět.
4. Určité segmenty nemusí být životaschopné – ty nejde účelně oslovit a jsou příliš malé či nestabilní.

4. Targeting

Targeting = *výběr cílového trhu* – jakmile firma provede segmentaci trhu, může oslovit jeden či více těchto segmentů. Targeting je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Firma by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může poskytovat největší hodnotu, a to soustavně. Téměř každá firma má nějakým způsobem limitované zdroje. Měla by tedy oslovit pouze jeden nebo několik málo tržních segmentů, nebo dokonce jen jejich částí – mikrosegmentů. Taková strategie může sice znamenat omezení prodejů, ale může být velmi zisková. Firma se může rovněž rozhodnout oslovit několik segmentů, které se sice skládají z různých zákazníků, ale ti mají stejná přání.¹⁹

Tržní zacílení je rozhodovací problém, který obsahuje následující hlavní kroky:

1. ***Postižení hledisek pro hodnocení vhodnosti segmentů*** – první krok hodnocení segmentů je vlastně částečně obsazen již v kontrole plnění podmínek segmentace trhu. Vhodnost – atraktivitu každého segmentu je dále možno hodnotit jednak z hledisek všeobecně platných, jako jsou velikost, růst, kupní síla, rentabilita, náklady na oslovení segmentu, míra konkurence současné i potenciální, hrozba substitutů, tlaky distribučního a nákupního prostředí. Takto je hodnocena absolutní atraktivita segmentů. Druhou skupinou hledisek představuje relativní atraktivita segmentů, neboli jaké je hodnocení segmentu v relaci k postavení firmy. Mezi tato hlediska patří cíle firmy, její zdroje, kompetence (ve smyslu „schopnosti“), distribuční zázemí firmy apod.
2. ***Vyjádření významnosti hledisek*** – ne všechna kritéria budou stejně významná, je proto třeba vložit odlišnou významnost do rozhodovacího předpisu – algoritmu. V praktické rovině se jedná o velice citlivý krok celého výběrového postupu.
3. ***Rozhodnutí o hodnotících škálách*** – v každém hledisku je možné použít pro hodnocení segmentů buď jednotnou škálu, stejnou pro všechna hlediska, nebo specifickou škálu. Výhodou použití jednotné škály je jednodušší postup, nevýhodou ztráta rozlišení v datech a s ní spojené nebezpečí nivelizace v hodnocení segmentů. V případě specifických škál pro různá hlediska je tomu naopak. Všechny škály by pak měly raději dodržovat stejnou orientaci.

¹⁹ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 104

4. **Ohodnocení segmentů podle jednotlivých hledisek** – každému z hodnocených segmentů se přiřazují na základě daných škál odpovídající hodnoty.
5. **Zajištění srovnatelnosti hodnot** – v případě, že využíváme více než jednu škálu, je třeba zajistit vzájemnou slučitelnost výsledků, a to s využitím některého z normovacích postupů z oblasti standardizace dat.
6. **Rozhodnutí o algoritmu** – většinou se používá aditivní algoritmus, je možné ale zapojit i multiplikační postup vyjádření celkové hodnoty segmentu.
7. **Uplatnění algoritmu** – propojení předchozích kroků ústí ve výsledném pořadí segmentů podle jejich atraktivity, vhodnosti.²⁰

4.1. Vyhodnocení potenciálu tržních segmentů

Analýza a výběr cílových segmentů trhu jsou podstatou targetingu. V procesu vyhodnocování různých tržních segmentů musí firma vzít v úvahu tři následující tržní faktory: *velikost segmentu a jeho růst, strukturální atraktivitu segmentu a zdroje a cíle firmy*. Firma musí nejdříve shromáždit a analyzovat data o běžných prodejkách a v daném segmentu, o míře jeho růstu a očekávané ziskovosti. To je zvláště důležité v segmentech, které mají odpovídající velikost a růstovou charakteristiku. Ale „správná velikost a růst“ jsou relativní pojmy. Nejrozsáhlejší, nejrychleji rostoucí segmenty nejsou vždy těmi nejatraktivnějšími. Menší firmy mohou postrádat kvalifikovaný přístup a potřebné zdroje k tomu, aby mohly obsluhovat rozsáhlejší segmenty, anebo zjistí, že tyto segmenty jsou silně obsazeny konkurencí. Takové firmy si mohou vybrat segmenty, které jsou menší a méně přitažlivé v absolutním pojetí, ale potenciálně mohou být pro firmu ziskové.

Firma musí prozkoumat hlavní strukturální faktory, které ovlivňují dlouhodobou atraktivitu daného segmentu. Segment může být méně atraktivní, jestliže je obsazen silnou a agresivní konkurencí. Existence mnoha aktuálních nebo potenciálních zaměnitelných výrobků může omezovat ceny a zisky, které mohou být v daném segmentu dosaženy. Relativní kupní síla ovlivňuje atraktivitu daného segmentu. Kupující s mimořádně silnou kupní silou na rozdíl od prodejců se budou snažit tlačit ceny směrem dolů, budou požadovat větší rozsah služeb

²⁰ J.Boučková a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, str. 131

a i jejich vyšší kvalitu a stavět jednotlivé konkurenční firmy proti sobě – to vše na úkor ziskovosti prodejců. Segment může být méně atraktivní, disponuje-li dostatečnou dodavatelskou základnou, která dovoluje kontrolovat ceny a redukovat kvalitu nebo množství objednávaného zboží či služeb.

I pokud má segment tu správnou velikost a potenciál růstu a je strukturálně atraktivní, musí firma zvážit vlastní cíle a zdroje v relaci k danému segmentu. Některé atraktivní segmenty by mohly být odmítnuty, protože nezapadají do firemních cílů a strategií. I když se segment přesně shoduje s cíli firmy, firma musí zvážit, zda disponuje dostatečným know-how a zdroji, které potřebuje k uspokojení potřeb daného segmentu. Postrádá-li potenciál potřebný ke konkurenceschopnosti v určitém segmentu a nemůže jej dosáhnout, neměla by do segmentu vstupovat. I když firma disponuje požadovaným potencionálem, musí zaměstnávat dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků a mít snadnější přístup ke zdrojům než její konkurence. Měla by vstoupit do určitého segmentu pouze tehdy, jestliže může nabídnout služby či výrobky na nadprůměrné úrovni a získat tak výhodu před konkurencí.²¹

²¹ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 352

5. Positioning

Positioning – poté, co se firma rozhodne, který segment trhu osloví, musí si zvolit postavení, které chce u zákazníků zaujmout. Pozicí výrobku rozumíme místo, které výrobek zaujme v mysli zákazníka ve vztahu k výrobku konkurence. Je-li vnímán stejně jako jakýkoliv jiný výrobek na trhu, zákazníci nemají žádný důvod koupit právě jej. Positioning vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Positioning musí být jasný a musí odlišovat produkt od ostatních produktů.

Při přípravě positioningu firma nejprve určuje možné konkurenční výhody svého výrobku, na kterých by se jeho pozice dala vybudovat. Aby firma získala konkurenční výhodu, musí nabídnout vybraným tržním segmentům větší hodnotu buď tím, že za svůj výrobek požaduje nižší cenu než konkurence, anebo tím, že vyšší cenu odůvodňuje vyšší kvalitou výrobku. Vymezí-li se výrobek v mysli zákazníka tak, že přináší vyšší hodnotu, musí ji skutečně přinášet. Účinný positioning začíná diferenciací firemní nabídky. Firma se snaží přesvědčit spotřebitele, že získá větší hodnotu, než jakou by mu mohla poskytnout konkurence. Jakmile firma určí pozici svých výrobků, musí vynaložit veškeré úsilí, aby ji sdělila zákazníkům. Celý firemní marketingový program již pak musí vycházet z dané positioningové strategie.²²

²² P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 104-105

5.1. Hodnotové propozice positioningu

Zákazníci si nejčastěji vybírají výrobek, který jim přinese nejvyšší hodnotu. Rozlišujeme pět hodnotových propozic, na jejichž základě buduje firma positioning (viz. obr. 5-1).

Obr. 5-1: Možné hodnotové propozice (positioning stanovený podle nabízené hodnoty)

		cena		
		vyšší	stejná	nižší
užitek	větší	větší užitek za vyšší cenu	větší užitek za stejnou cenu	větší užitek za nižší cenu
	stejný			stejný užitek za nižší cenu
	menší			menší užitek za mnohem nižší cenu

Zdroj: Obr. P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 364

1/ Větší užitek za vyšší cenu

Tato strategie positioningu se využívá u nadstandardních výrobků s služeb, za které firmy požaduje vyšší cenu, aby pokryla vyšší vynaložené náklady. Nejde jen o to, že zákazníkovi je nabízena vysoká kvalita, koupí těchto výrobků nebo služeb získává i prestiž, protože symbolizují společenský status či životní styl. Zvýšení ceny je často o něco vyšší, než by představovala zvýšená kvalita.

Firmy by v zásadě měly usilovat o to, aby nabízely značky, které přinášejí větší užitek za vyšší cenu, a to ve všech oborech podnikání, které nejsou ještě dostatečně rozvinuty. I tato propozice může být snadno zranitelná. Láká totiž řadu firem, které se snaží nabízet stejnou kvalitu, avšak za nižší cenu.²³

²³ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 365

2/ Větší užitek za stejnou cenu

Firmy mohou ohrozit konkurenci, která nabízí větší užitek za vyšší ceny, tím , že uvedou na trh značku, která nabídne stejný nebo srovnatelný užitek za nižší cenu.²⁴

3/ Stejný užitek za nižší cenu

Tato hodnotová propozice může mít významný potenciál. Touto cestou chtějí odlákat zákazníky od konkurence, jejíž postavení na trhu je často dominantní.²⁵

4/ Menší užitek za mnohem nižší cenu

Vždy bude existovat trh výrobků, které přinášejí menší užitek, ale také jsou vyráběny s nižšími náklady. Jen málo zákazníků potřebuje, vyžaduje či si může dovolit stále jen to nejlepší. V mnoha případech se kupující spokojí i s omezenějšími užitečnými vlastnostmi, jen když výrobek stojí méně.²⁶

5/ Větší užitek za nižší cenu

I tato hodnotová propozice může být pro firmu zisková.

Z dlouhodobého hlediska je však tato strategie jen obtížně udržitelná. Nabízíte-li více, zpravidla vás to i více stojí. Nemůžete proto požadovat méně. Firmy, které uskutečňují tuto strategii, zpravidla nemohou být ve vztahu ke konkurenci úspěšné. Každá značka vyžaduje positioning, který bude nejlépe odpovídat potřebám a přáním zákazníků na cílovém trhu. Jednotlivé hodnotové propozice jsou určeny pro rozdílné segmenty trhu.²⁷

V okamžiku, co se společnost rozhodne, jaký typ strategie positioningu zvolí, musí to samozřejmě sdělit svým zákazníkům. Všechny části marketingového mixu (výrobová, distribuční, cenová a komunikační politika) musejí působit tak, aby danou strategii podporovaly a zároveň rozvíjely. Určitě je mnohem snadnější strategii positioningu připravit, než ji pak následně uskutečňovat. Firmy by si měly dávat pozor nato, že pozici, kterou firma zaujímá ve vědomí zákazníků, může snadno a rychle ztratit, bez ohledu jak dlouho

²⁴ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 365

²⁵ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 365

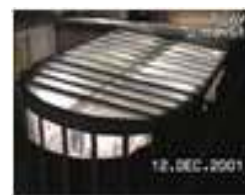
²⁶ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 365

²⁷ P.Kotler, G. Armstrong: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 365

ji budovala. Firma musí o svoji pozici pečlivě dbát, stále musí věnovat pozornost kvalitě i komunikaci. Strategii positioningu je dobré čas od času změnit a hlavně reagovat na přání a potřeby zákazníků a v neposlední řadě také na vývoj konkurence. Positioning výrobku nebo služby je potřeba rozvíjet a adaptovat jej na stále se měnící tržní prostředí.

6. Charakteristika společnosti TDS

Společnost, se kterou spolupracuji v diplomové práci, byla založena v roce 2001 (11.4.) pod názvem Technika denního světla s.r.o. (dále jen TDS) se sídlem v Praze.



TECHNIKA DENNÍHO SVĚTLA s.r.o.

Hvožd'anská 3

148 01 Praha 4

Na tématu diplomové práce jsem měla možnost spolupracovat v podobě konzultací s panem ing. Janem Králem a ing. Antonínem Ryglem, marketingovými pracovníky pobočky této společnosti.

pobočka:

Albeř 109

378 33 Nová Bystřice

Již v roce 1991 (6.11.1991) si pan Jan Bednář založil živnost na obchod, montáž a servis el. zařízení, protipožárního zařízení budov (RWA), střešních světlíkových konstrukcí, na základě které vznikla společnost TDS. V této době došlo i k pracovní stáži v zahraničí a začátkům výrobních pokusů v oblasti hliníkových konstrukcí.

V roce 1997 dochází k vlastním realizacím v zahraničí a k rozvoji zahraničních vztahů, montáží a servisu RWA hlavně pro Rakousko, Německo a Holandsko. O rok později vzniká český obchodní název Technika denního světla. Realizují se první obchodní pokusy v České

republiky a také se získává zastoupení holandské společnosti Licotec na území ČR.
Rok 2000 se stává tvorbou směru vývoje firmy k vlastní výrobě konstrukcí.

V roce 2001 tedy vzniká společnost s ručením omezeným s názvem Technika denního světla s.r.o. Společnost si zřizuje obchodní pracoviště a vlastní výrobní a skladovací plochy a pokračuje vývoj vlastního konstrukčního systému.

V roce 2003 vzniká dceřinná společnost TDS Ukrajina. Společnost TDS si upevňuje dodavatelskou základnu a spolupracuje zejména s rakouskou firmou Neuman Aluminium. Zákazníci se začínají stabilizovat v podobě průmyslových odběratelů a velkých stavebních firem.

Řešení TDS systéms je exportováno s podílem zhruba 30 % na celkových tržbách firmy do zahraničí. V roce 2004 dochází k zavedení projektového řízení.

Rok 2005 přináší rozšíření výrobního portfolia o konstrukci a výstavbu nízkoenergetických rodinných domů a vývojové oddělení společnosti TDS implementuje absolutní invence do řešení RWA systémů. Také dochází k zavedení nových informačních technologií.

V nedávné minulosti došlo ke spolupráci s Fakultou managementu VŠE, kdy byl v roce 2006 založen program „Training Management Academy“(TMA), zaměřený na studium praktických dovedností studentů fakulty. Také v tomto roce došlo k vytvoření další dceřinné společnosti TDS Slovakia právě z důvodu bližší a lepší možné spolupráce s potencionálními zákazníky na slovenském hlavně stavebním trhu. Společnost realizuje komplexní restrukturalizaci všech procesů ve společnosti.

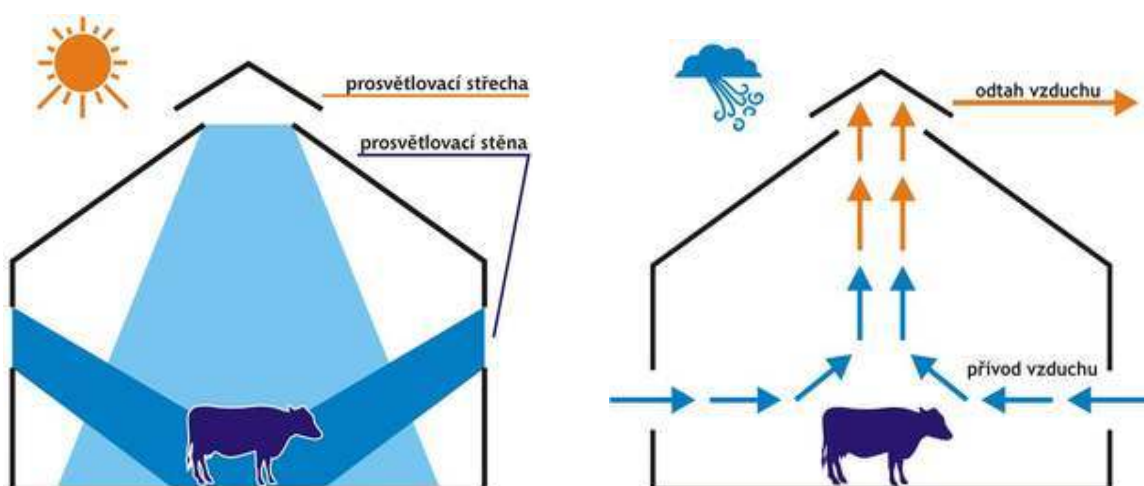
Níže je uveden stručný výrobní program společnosti TDS, nabídka produktů, které společnost v současné době realizuje.

- Střešní světlíky (konstrukce obloukové, bodové, sedlové ...) - hlavním produktem jsou obloukové světlíky, které se používají především na prosvětlení průmyslových hal (př. výrobní, skladovací haly), bodové světlíky jsou žádané hlavně spotřebiteli k prosvětlení pokojů v bytech, jsou používány též pro průmyslové stavby.
- RWA - zařízení pro odvod tepla a kouře
- analýzy požárního odvětrání
- Atypická prosklení (kopule, pyramidy, jehlany)

- Zimní zahrady
- Rekonstrukce starých světlíků
- Návrh a výpočet denního osvětlení objektů
- Návrh a výpočet přirozeného odvětrání objektů
- Technické poradenství
- Rodinné domy

Mezi referenční stavby společnosti TDS patří řada zakázek na území České republiky a zároveň také v zahraničí (viz. příloha 1).

V roce 2007 přichází společnost TDS na trh s dalším novým výrobkem – světlo, větrání a tepelná izolace v živočišné výrobě pro zdraví a užitkovost zvířat.



Počet zaměstnanců společnosti TDS se neustále mění. Je to způsobeno především kompletní restrukturalizací společnosti a nemalou měrou se na tom podílí také sezónnost. Jedná se zhruba o 40 - 45 osob. V současné době má TDS nově vytvořenou organizační strukturu založenou na jednotlivých střediscích. Pro Českou republiku má společnost dvě ekonomické jednotky, přičemž každou z nich řídí projektový manažer a pod ním jsou zpravidla jeden account manažer, asistent a technik. Account manažeři sídlí v Nové Bystřici. Okolo 30 procent tržeb je tvořeno v zahraničí, a to především v Rakousku, kde působí jeden account manager. Dalšího account manažera má společnost v Německu, Rusku a Slovensku. Account manažeři pro Rusko a Slovensko jsou v terénu a v těchto oblastech nejsou vytvořené

žádné kanceláře. Prodejci navštěvují tyto země a hledají zákazníky.

V neposlední řadě je společnost TDS vlastníkem mnoha certifikátů na výrobu svých produktů. První řada certifikátů se vztahuje na výrobu obloukového světlíku: Prohlášení o shodě typ RWA (TDS), Certifikát na vlastnost výrobku (CSI), Protokol o ověření shody výrobku (CSI), Protokol o zatěžovacích zkouškách (TAZÚS).

Druhá řada certifikátů a osvědčení jsou důležitá pro provozování RWA systému: Stavební a technické osvědčení TDS RWA 1,2, Požární klasifikační osvědčení (TAZÚS), Protokol o zkouškách (CSI), Protokol o zkoušce odolnosti při působení tepla (PAVUS).

Další podrobné informace o společnosti a produktech TDS, o detailech výrobního programu, o různých nabídkách a aktualitách a o kontaktu na firmu naleznete na webových stránkách <http://www.svetliky.cz/>.

7. Zákazníci společnosti TDS

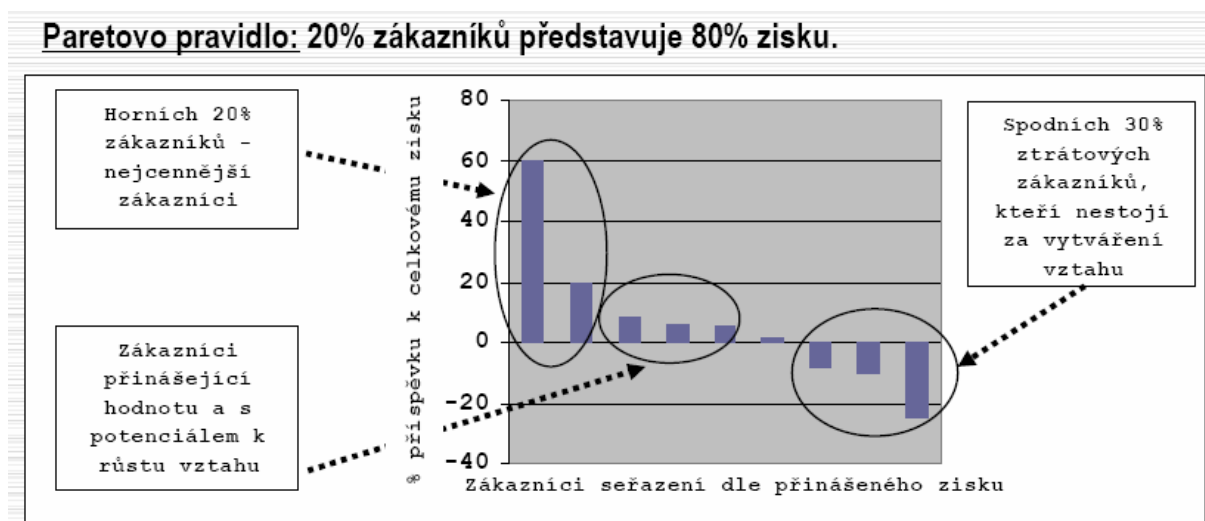
Firma TDS se může o svém zákazníkovi dozvídat těmito způsoby:

- a/ z interních zdrojů firmy TDS,
- c/ z médií (internet, tisk...),
- b/ z marketingového zpravodajství (monitorování),
- c/ z marketingového výzkumu, který lze zadat specializované agentuře.

Interní zdroje firmy TDS by měly patřit v marketingové praxi k nejsnadněji dostupným a nejběžnějším materiálům. Lze je získat v ekonomickém útvaru, z evidence a zpracování finančních zpráv, z účetnictví, ze záznamů o prodeji a objednávkách, o nákladech a běžných příjmech. Díky důkladnější analýze těchto informací získáme již jisté informace o našich zákaznících a je možno si je rozdělit například podle:

- *množství objednávaných výrobků firmy TDS* – kdy poznáme pověstných 20 % pro nás klíčových, velkých odběratelů, kteří představují 80 % obrátu (Paterovo pravidlo – viz. obr. 7-1). TDS právě realizuje 80 % obrátu od klíčových klientů.

Obr. 7-1: Pravidlo ziskovosti 80/20/30



Zdroj:

http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma322/prednasky/4_Profil_y_identifikace_klicovych_zakazniku_3ma322_pz.pdf

- *druhu objednávaných výrobků firmy TDS* – díky těmto informacím poznáme, o co je či není zájem a o tyto informace by se měli zajímat zejména pracovníci z vývoje, výroby a nákupu
- *časových intervalů* – jak často zákazníci TDS objednávají
- *dodržení platebních podmínek* – zda vůbec a v jaké míře zákazníci platí a jak jsou solventní, jak tedy dodržují termíny splatnosti.

Informace z vnitřních zdrojů jsou většinou rychle dostupné a prakticky zadarmo, ale nemusí plně vyhovovat požadavkům marketerů, neboť jejich původní poslání je odlišné. Beze sporu patří k těmto informacím, z kterých je možné získat vstupní, rychlou a základní orientaci o zákaznících. Marketingové zprávy lze získávat i od zaměstnanců firmy (odborníci, vedoucí pracovníci, technici).

Společnost TDS si své zákazníky dělí zhruba do tří velkých skupin, které obsahují další skupiny zákazníků, spadající do příslušné velké skupiny. Bohužel jsem nezískala jmenný seznam největších zákazníků společnosti TDS z důvodu nebezpečí konkurence, rozhodla jsem se pouze nastínit rozdělení zákazníků dle odvětví.

Mezi nejdůležitější zákazníky TDS patří:

1/ Průmysloví zákazníci, provozující svou činnost ve stavebnictví:

- společnosti realizující opláštění budov
- společnosti realizující střechy, půdní vestavby...
- společnosti realizující výstavbu průmyslových skladovacích, obchodních či jiných hal a obytných staveb

Zhruba 80 % obrátu společnosti TDS je tvořeno těmito klíčovými zákazníky.

2/ Projekční firmy, spediční firmy

3/ Logistické firmy

4/ Koncový zákazník (spotřebitel)

Cílem práce je navrhnout diferenciovaný přístup k těmto skupinám zákazníků, na základě jejich rozdělení na klíčové a méně významné zákazníky, dle potenciálu, který pro společnost představují. Firma TDS z velké části operuje na průmyslových trzích, proto je logické,

že by společnost měla investovat poměrnou část do udržení dlouhodobých vztahů s takovými zákazníky. To by se mělo odrážet v růstu prodeje těmto významným klientům, přičemž by společnost měla vyhradit specializované prodejní a marketingové týmy.

7.1 Nákupní chování firemních zákazníků TDS

Nakupování průmyslových zákazníků TDS je racionálnější a rozhodnutí se často zakládají na ekonomických kritériích, neboť odebírající organizace musí svá rozhodnutí objasnit ještě dalším členům své organizace. Zákazníci TDS používají pro hodnocení výrobků stále více analýzu nákladů na životní cyklus a analýzu užitné hodnoty, tedy propočítávání nákladů na životní cyklus, včetně pořizovací ceny a náklady na provoz a údržbu. Obchodníci mohou použít analýzu nákladů na životní cyklus pro proniknutí k zákazníkovi, jestliže vypočítají tyto náklady společně se zákazníkem, mohou dosáhnout toho, že kupující začne cenu vnímat nově. Existují tři typy nákladů na životní cyklus: pořizovací cena, náklady na zavedení a pozdější náklady. Do nákladů na zavedení zahrnujeme instalaci, výrobní ztráty a náklady na vyškolení pracovníků. Pozdější náklady zahrnují náklady na provoz, údržbu, opravy a rezervy. Oproti těmto výdajům se stanovuje zůstatková hodnota (př.tržní cena). Právě snížení nákladů na životní cyklus se může stát silnou motivací. Jestliže bude společnost TDS schopna přesvědčit zákaznickou organizaci, že má její produkt výrazně nižší pozdější náklady než současný dodavatel, tak je schopna i přes mírně vyšší pořizovací cenu objednávku získat. A to tím, že zákazníkovi dodá vyšší ekonomickou cenu. Tato nabídka se může pro firmu v roli dodavatele stát silnou konkurenční výhodou.

V průmyslových odvětvích, kde TDS působí, není výjimkou, že si zákazníci stanovují technické podmínky a prodejci přizpůsobují nabídku produktů dle zákaznických požadavků a přání. V tomto případě je možné, tímto způsobem postupovat díky velkému potenciálu výnosů takových produktů. Naopak na spotřebitelských trzích upravovat nabídky produktů pro jednotlivé zákazníky, je pro TDS značně neekonomické. Průmyslový odběratel může být vůči prodejci v silné vyjednávací pozici, a tím pádem může požadovat výměnou za uzavření obchodu jisté výhody (př. aby si prodejce výměnou za uzavření objednávky koupil produkty od kupujícího..). Někdy se na průmyslových trzích uzavírají smlouvy ještě před tím, než je produkt vyroben. Výrobek může být vysoce náročný a poté, co se započne s výrobou, musí prodejce někdy čelit nepředvídaným problémům a prodejní cena výrobku se může stát

pro prodávající společnost neziskovou. Proto je v případě společnosti TDS nezbytné ve smlouvě o prodeji počítat s možným nárůstem cen materiálů a podobně.

Nákup organizací ve srovnání s nákupem na spotřebitelských trzích je mnohem komplexnější. Zejména ty nákupy, které vyžadují velké sumy peněz, a které jsou pro firmu nové, a týkají se mnoha lidí na různých pozicích organizace. Na rozhodnutí o koupi mohou mít vliv výkonný ředitel podniku, výrobní inženýři, vedoucí výroby, vedoucí nákupního oddělení a další osoby důležité pro podnik. Úkolem prodejce TDS je následně ovlivnit co nejvíce z těchto osob. Můžeme se zde setkat s mnoha úrovnovým prodejem, vykonávaným prostřednictvím prodejního týmu. Dále při nákupu organizací je velice důležité vyjednávat z důvodu toho, že se prodejce účastní profesionální nákupčí a profesionální prodejci a také kvůli velikosti a složitosti nákupu. Základním bodem pro jednání se většinou bere ceník dodavatele, ale skutečná cena pak bude hlavně záviset na vyjednávacích schopnostech jak kupujících, tak prodejců TDS.

Nákup od koncových zákazníků TDS, tedy operace na spotřebitelských trzích (jde o nákupní chování spotřebitelů, o průběh jejich rozhodování, o potřeby, o kritéria výběru), zde podrobně rozvádět nebudu a zaměřím se hlavně na péči o velké klíčové zákazníky TDS, kteří přinášejí společnosti největší procento zisku.

Je důležité u nákupního chování organizací vyjmenovat několik kritérií výběru, které ovlivňují jejich rozhodování o koupi. Podobně jako u spotřebitelů je i nákup organizací ovlivňován jak ekonomickými nebo též funkčními, tak emočními (psychologickými) aspekty. Právě i psychologické faktory mohou hrát důležitou roli, hlavně v případě, že nabídky dodavatelů jsou prakticky stejné. V této situaci může konečné rozhodnutí záviset například na oblíbenosti prodejce dodavatelské firmy. Pro TDS je významné uvědomit si jednotlivé dopady těchto kritérií na chování velkých zákazníků při vyjednávání o koupi.

Tab. 7-1: Faktory rozhodování o koupi

Ekonomické faktory	Emoční faktory
cena	obliba prodejce
slevy	prestiž firmy
doby splatnosti	snížení osobního rizika
kredity	potěšení
dodací podmínky	důvěra
produktivita, kvalita	firemní politika
náklady na životní cyklus	pohodlí a spokojenost
spolehlivost	
technická podpora	
životnost	
obchodní servis	
bezpečnost...	

Z emočních kritérií zde vidím důležitost oblíbenosti prodejce. Jeden nákupčí může vnímat prodejce za čestného a pravdomluvného, zatímco druhý ne. Je tedy pravděpodobné, že bude muset prodejce změnit svou prodejní prezentaci, když bude mluvit s různými členy rozhodovací jednotky. Pro srovnání, např. debata s výrobním technikem může být zaměřována na technickou stránku nabízeného produktu, při debatě s nákupčím může být účinnější vést větší důraz na nákladové podmínky. Prodejci budou schopni hodně získat, jestliže znají přesné požadavky odběratele, a pokud získají i jeho důvěru, vybudují tak bariéru pro vstup konkurenčních firem. Úzké vztahy jsou také velkou výhodou pro společnost TDS k vývoji nových produktů.

Společnost si musí uvědomit, že faktory rozhodování o koupi u organizací se v průběhu času mění spolu s tím, jak se mění okolnosti. Při řešení vysoce odborného problému může být pro firmu cena relativně nedůležitá, později, co je problém vyřešen a oprávnění na technický servis získali další dodavatelé, se může cena stát rozhodovacím činitelem.

Rozhodování u průmyslových nákupů sledoval a studoval Robinson a kol. (1976) a dospěl k závěru, že zde má velký vliv charakter nákupní kategorie, jeden z činitelů, ovlivňující nákupní chování organizace. Vedle nákupní kategorie sem řadí ještě druh výrobku a důležitost nákupu pro odběratelskou organizaci.

Tyto nákupní kategorie, které můžeme zpozorovat též u TDS, třídí na:

- a) zcela nový nákup
- b) upravený opakovaný nákup
- c) přímý opakovaný nákup

K novému nákupu dochází tam, kde firma má s výrobkem malou nebo žádnou zkušenost a vyžaduje mnoho informací, nevznikla zde ještě potřeba. K přímému opakovanému nákupu dochází tehdy, kdy společnost kupuje již dříve zakoupené výrobky, které považuje za přijatelné. Zde jsou již stanoveny rutinní nákupní postupy, které právě opakované nákupy usnadní. Upravený opakovaný nákup se nachází mezi těmito dvěma případy, kdy existuje pravidelná potřeba jistého druhu výrobku, jsou známy nákupní alternativy, ale došlo zde k významným změnám, které vyžadují následnou úpravu v průběhu dodávky. Pokud jde o ovlivňování členů, kteří rozhodují o nákupu, budou pravděpodobně ovlivnitelnější při novém nákupu nebo při upraveném opakovaném nákupu než při přímém opakovaném nákupu. Jestliže se prodejce dostane k úkolu hned na začátku rozhodování, může potom mnoho získat. Poskytne-li prodejce informace a pomůže-li vyřešit technické problémy, může se mu pak podařit získat náklonnost a důvěru nákupčí organizace, což ve finále zabezpečuje objednávku.

V případě přímých opakovaných nákupů se musí prodejci postarat o to, aby v době, kdy je jejich společnost v pozici dodavatele, nedocházelo k žádným změnám. Zde je určitě nejlepším řešením pro TDS udržovat se zákazníkem pravidelný kontakt, aby se prodejce mohl přesvědčit o tom, že zákazník nemá žádnou stížnost. Ve snaze pak snížit jakékoli riziko s dodávkou, může prodejce nabídnout dodací záruky se sankčními postizeními.

8. Cíle prodeje TDS

Prodejní cíle a strategie firmy TDS by se měly odvozovat od rozhodnutí o marketingové strategii a měly by být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu. Cíle tedy definují, čeho má prodej dosáhnout.

Cíle prodeje TDS by se měly stanovovat podle těchto položek:

- objem prodeje TDS (např. sedmiprocentní růst objemu prodeje TDS);
- podíl společnosti TDS na trhu (např. tříprocentní zvýšení podílu na trhu);
- ziskovost TDS (např. udržování ziskového rozpětí);
- úroveň služeb TDS (např. desetiprocentní nárůst počtu zákazníků, kteří v průzkumu označí služby TDS za „dobré či lepší“);
- náklady na pracovníky prodeje TDS (např. šetiprocentní snížení výdajů).

Strategie pracovníků prodeje určuje, jak bude těchto cílů společnosti TDS dosaženo. Mělo by se zvažovat:

- počet zákaznických návštěv prodejců;
- procento návštěv u existujících versus potenciálních zákazníků;
- politika slev produktů a služeb TDS (rozsah, do jakého jsou povoleny slevy ze seznamu cen);
- procento zdrojů
 - zaměřených na nové versus existující výrobky TDS
 - zaměřených na prodej versus poskytování poprodejních služeb
 - zaměřených na prodej v terénu versus telemarketing
 - zaměřených na různé typy zákazníků (např. vysoký versus nízký potenciál);
- zlepšení zpětné vazby zákazníků TDS a trhu ze strany pracovníků prodeje;
- zlepšení vztahů se zákazníky.

Tab. 8-1: Marketingové strategie a řízení prodeje

Strategický marketingový cíl	Prodejní cíl	Prodejní strategie
Stavět	Zvyšovat objem prodeje	Vysoká míra návštěv u existujících klientů
	Rozšířit distribuci	
	Poskytovat vysokou úroveň služeb	Vysoké soustředění během návštěvy
		Návštěvy u nových (potencionálních) klientů
Udržet	Udržet objem výroby	Pokračovat v současné míře návštěv u existujících klientů
	Udržovat distribuci	
	Udržovat úroveň služeb	Střední soustředění během návštěvy
Sklidit výsledky	Snížit výdaje na prodej	Navštěvovat jen lukrativní klienty
	Zaměřit se na lukrativní klienty	Zvážit telemarketing nebo upustit od ostatních metod
	Snížit výdaje na služby a zásoby	Žádní noví klienti
Zbavit se	Rychle vyprázdnit zásoby	Množstevní slevy vybraným klientům

Zdroj: D. Jobber, G. Lancaster: Management prodeje, Computer Press, Praha 2001, ISBN 80-7226-533-4, str.25

Prodej a řízení prodeje se více profesionalizují a samozřejmě osoby, které v tomto odvětví pracují, musí získat patřičný výcvik, tedy znalosti a dovednosti v různých manažerských technikách. V příloze 3 přikládám graf procenta úspěšnosti nabídek TDS v letech 2003-2005.

8.1 Prodejní úkoly

Logickým a samozřejmým úkolem prodejce je úspěšně uzavřít obchod. K tomuto úkolu je pro společnost TDS především potřeba zjistit potřeby a přání zákazníka, provést prezentaci výrobků související s předvedením výrobků a následné vyjednávání a vypořádání se s námitkami zákazníka. Mezi další nezbytné činnosti, které musí prodejce vykonat pro dosažení úspěšného uzavření obchodu, patří i vyhledávání nových zákazníků, vedení záznamů o stávajících zákaznících a zabezpečení zpětné vazby, samospráva, vyřizování stížností a poskytování služeb a technických informací o výrobcích.

8.1.1 Vyhledávání nových zákazníků TDS

Vyhledávání nových zákazníků je mnohem důležitější při průmyslovém prodeji než při prodeji maloobchodním. Proto by se měla tato aktivita pro TDS stát nedílnou součástí strategických cílů společnosti. Vyskytuje se zde problém, někdy spojován s prodeji, kteří pracují pro firmu delší dobu, že spoléhají na to, že u nich budou stávající zákazníci opakovaně nakupovat, a proto se nesnaží dále hledat nové zákazníky. Právě v průmyslovém prodeji závisí trvalý růst prodeje na vyhledávání nových zákazníků, neboť životní cyklus výrobku je dlouhý.

Existuje řada zdrojů pro vyhledávání nových klientů, které by měla TDS vzít v úvahu:

a) Existující zákazníci TDS

Tento způsob spočívá v tom, že se prodejce zeptá spokojených zákazníků, jestli vědí o někom, kdo by mohl výrobky firmy také potřebovat.

b) Obchodní adresáře

Tyto adresáře jsou upořádány podle oborů a obsahují potenciálně užitečné informace (jméno, adresa a telefonní číslo firmy, jména členů představenstva, velikost firmy dle výše obrátu a počtu zaměstnanců, druh výrobku firmy).

c) Dotazy

Tazatel, který je pro firmu TDS potenciálním zákazníkem, může mít potřebu na základě spokojených stávajících zákazníků firmy, na kterou hledá řešení. Bohužel v případě, že se setká s pomalou reakcí firmy, se může obrátit na konkurenční firmy v odvětví. Zde bych

doporučovala vytřídit ty dotazy, které pravděpodobně nepovedou k uzavření obchodu. Nejschůdnějším řešením zde vidím telefonní spojení, díky němuž zjistím, zda-li je dotaz vážný a je-li potřeba osobní návštěva v případě možnosti potenciálního zákazníka. Tuto metodu zjišťování zákazníků za účelem poznání jejich potenciálu můžeme nazvat kvalifikováním.

d) Internet, reklama, tisk

Tento zdroj nových zákazníků je velice důležitý. Své opodstatnění zde má telefonní kontaktování.

e) Doporučení známých.

Pro vyhledávání nových zákazníků společnost TDS má své account manažery ve svých projektových jednotkách. Ti mají na starost aktivně vyhledávat nové zákazníky. Velká část těchto zákazníků TDS je získána prostřednictvím internetu a také nemalá část přes reference od dodavatelů, jiných zákazníků, partnerů a podobně. V příloze 2 pro představu uvádím, kolik zákazníků firma TDS ztratila během let 2004-2005.

8.1.2 Záznamy o zákaznících TDS (databáze)

Společnost TDS v současné době implementuje nový informační databázový systém stávajících zákazníků. Toto systematické vedení záznamů o zákaznících lze doporučit všem firmám v průmyslu, které zákazníky opakovaně navštěvují. Je významné si zaznamenat tyto informace: jméno a adresu firmy, jméno a postavení kontaktní osoby, druh obchodní činnosti, hodnocení potenciálu, potřeby, problémy a nákupní zvyky zákazníka, minulé prodeje a jejich data, budoucí jednání se zákazníkem a datum rozhovoru a podobné informace. Prodejci musí mít přístup do této databáze a používat ji před každou návštěvou jako součást prodejního plánu. Zhruba takto by mohl vypadat informační systém o stávajících či nově získaných potenciálních zákaznících. Informační systém o klíčových zákaznících by mohl jít do větších podrobností. Následující tabulka 8-2 je návrh řešení, jaké informace bychom měli o zákaznících a dalších skutečnostech získat a jak je třídit.

Tab. 8-2: Informační systém o klíčovém zákazníkovi TDS (databáze)

	Údaje	
Obecné	Adresy, telefonní a faxová čísla	Členové, podílející se na rozhodování
	E-maily	Představy a postoje
	Prodávané výrobky a trhy, kde působí (velikost a tempo růstu)	Nákupní chování a postup
		Hodnocení vztahů
	Objem prodeje a výnosy, zisky	Problémy a rizika
	Investovaný kapitál	Příležitosti
	Náklady	Okolní změny, mající vliv na zákazníka (technologické změny, nová konkurence)
Konkrétní	Firemní prodej zákazníkovi dle výrobků	
	Cenová hladina firmy a ziskovost dle jednotlivých výrobků	
	System slev a srážek	
	Prodej konkurence	
	Konec platnosti smlouvy	
	Podmínky splatnosti pohledávek	
	Trendy	

Tyto údaje můžeme shrnout do několik oblastí, které by měly být součástí firemní databáze TDS o zákaznících:

1/ Informace o stávajících a potenciálních zákaznících TDS – tedy informace, které nám umožní kontaktovat zákazníky. Není od věci je doplnit o psychografické údaje a údaje o chování.

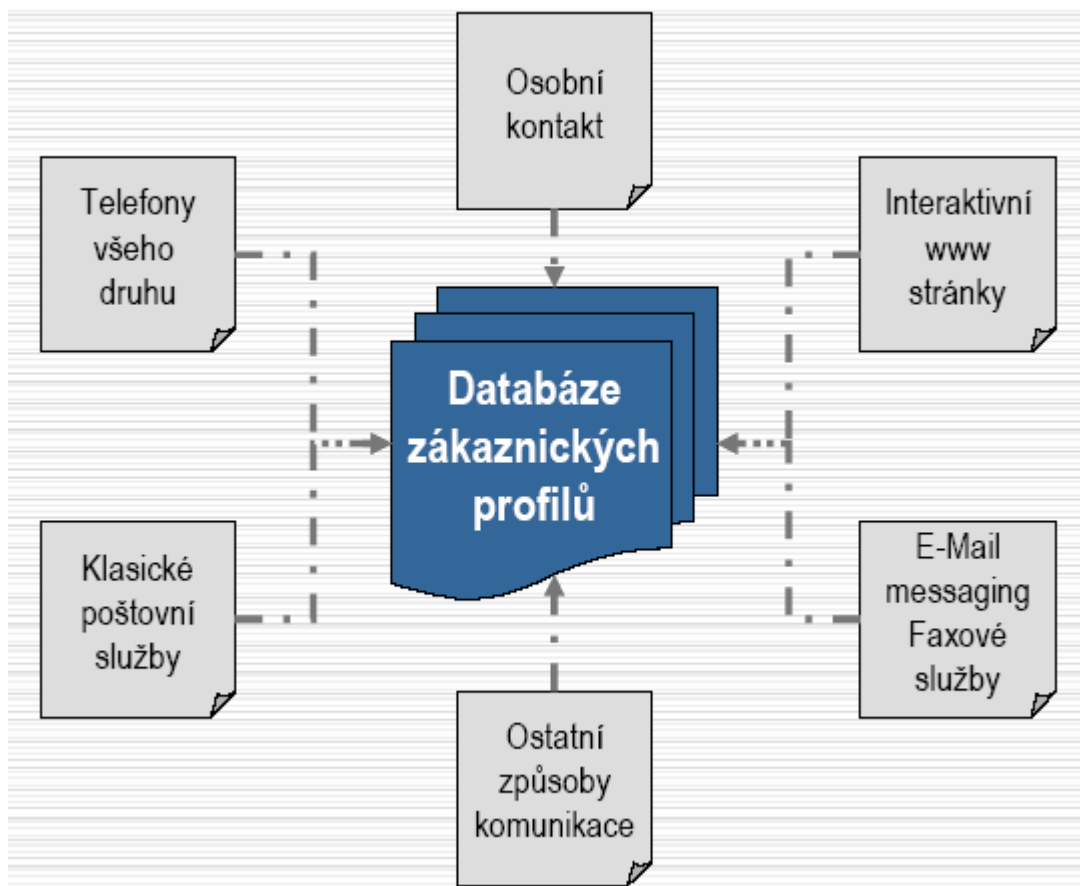
2/ Informace o obchodních transakcích TDS a platebních podmínkách.

3/ Propagační informace – v databázi můžeme uchovávat informace o druzích reklamních kampaní, které ve společnosti proběhly a reakce zákazníků s výsledky dle kontaktů a prodeje.

4/ Informace o výrobcích TDS.

5/ Geografické a demografické informace o zákaznících TDS.

Obr. 8-1: Možnosti vedoucí k získání profilu zákazníka



Zdroj:

http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma322/prednasky/4_Profil_y_identifikace_klicovych_zakazniku_3ma322_pz.pdf

ERP systém v TDS

Nový ERP systém (Enterprise Resource Planning Systém), který je v současné době v implementaci společnosti TDS, má celkově koordinovat procesy, související se zakázkami. Při zadání zakázky do systému dochází k naplánování výroby, montáži a dalších subdodávek, patřících k realizaci zakázky (př. objednání jeřábu...). Tento systém sleduje výrobní kapacity a vytíženost výroby, samotné zákazníky TDS, nabídky produktů, fakturace a doby splatnosti. ERP systém je účetně propojen, je možné z něho zjišťovat informace a data o zákaznících

a jednotlivých zakázkách. Je také zdrojem informací pro marketingové účely, analýzy trhu, obchodních činností, rentability a podobně. Můžeme definovat tento systém jako kompletní systém, řídící veškeré procesy, týkající se procesu vytvoření nabídky ve firmě až po zaplacení zakázky. Navíc je ERP zdrojem relevantních objektivních informací pro společnost.

Jak by měl fungovat ERP – systém ve společnosti TDS?

Mezi hlavní charakteristiky ERP patří schopnost automatizovat a integrovat hlavní a základní procesy ve firmě, dále podílet se na společných informacích a datech, a upravovat je v rámci celé firmy. ERP usiluje o sloučení různých oblastí aktivit a funkcí v celém podniku až k individuálním programovým úlohám, které slouží potřebám jednotlivých organizačních složek firmy. Každý útvar podniku má svůj vlastní systém práce a měl by používat optimalizovaný program pro specifickou činnost, kterou obstarává. ERP by měl slučovat jejich práci dohromady na základě integrovaného softwaru, který pracuje s databázemi tak, že jednotlivá oddělení mnohem snadněji sdílí data a také nato navzájem komunikují.

Již zmíněným cílem ERP systému je hlavně zpracování objednávky. Ještě před implementací ERP systému vznikaly chyby a nedostatky při zadávání údajů a dat ze zakázky do jednotlivých oddělení. Objednávka kolovala z přihrádek jednoho oddělení do dalšího skrze celý podnik. Tím začalo zpoždění narůstat a i v krajním případě se mohla objednávka ztratit. Bez systému mohlo dojít k situaci, kdy nikdo nevěděl, v jakém stavu zakázka. Po zadání zakázky do systému ERP se připraví takový algoritmus následných kroků, který vede k jejímu splnění. Uživatel má k dispozici veškeré údaje nezbytné pro zpracování zakázky (tzn. platební solventnost a historie objednávek, soupis zboží na skladě, příprava zakázky...). Pracovníci z jednotlivých oddělení mají přístup ke stejným informacím, které mohou dále aktualizovat. Oboustranná informovanost, schopnost komunikace a odpovědnost za firmu by nikdy nemohly být na takové úrovni, jako po zavedení systému ERP.

ERP žádá změny ve způsobu práce a v úrovni řízení společnosti TDS. Software není až tak důležitý jako změna způsobu v řízení společnosti. Pomůže-li systém ke zlepšení postupu práce uživatelů, zlepšení organizace výrobních postupů, efektivním nákupům a ke správnému využití účetních informací, pak teprve bude hodnota tohoto softwaru pro TDS měřitelná. Naopak v případě, že nedojde k žádným změnám pracovních metod a postupů po zavedení

systemu, hodnota softwaru je nulová. V negativním případě může systém zpomalit stávající starý program, zvláště jestliže všichni neužívají nové funkční možnosti systému.

V současnosti je pojem CRM (customer relationship management) všeobecně používán pro informační systémy ve firmách, které podporují řízení vztahů se zákazníky. Pro úspěšné řízení CRM jsou pro firmu důležitá správná a věrohodná data zákazníků a musí být přístupná v celé informačně-technologické infrastruktuře podniku. V případě TDS se jedná o ERP systém a pro společnost je významné si uvědomit, že řešení tohoto informačního systému se týká prodeje, servisu i marketingu v souvislosti s udržováním spokojenosti zákazníka. Pro společnost TDS by se tento systém měl stát podporujícím řízením celé etapy kontaktu se zákazníkem, systémem podporující efektivní koordinaci vazeb na zákazníka a podporující péči o zákazníky. Obecně se CRM systémy stávají významnou záležitostí pro podniky různých velikostí s různým oborem podnikání. Z hlediska nových obchodních modelů, internetu a elektronické komunikace, deregulace trhu, se od základů mění pohled na tuto problematiku.

Téměř každá organizace řeší několik důležitých otázek:

1. Snaha udržet si současné zákazníky a snaha oslovit a získat nové potenciální zákazníky vytvářením marketingových strategií.
2. Porozumění, schopnost naslouchání a vyhovění zákazníkům.
3. Rozlišení klíčových a ztrátových zákazníků.
4. Nalezení klíčových procesů napomáhající zkvalitnění péče o zákazníky.

Při řešení těchto otázek není možné chápat CRM jako samotný software, ale jako souhrn pravidel a měřítek, které řídí veškeré obchodní aktivity firmy s cílem vykonávat požadavky a přání zákazníků. Dobře efektivně fungující ERP systém společnosti TDS by měl budovat dlouhodobě kladné vztahy se zákazníky. Implementační proces ERP systému by měl vycházet ze stanovené strategie firmy, což pro TDS znamená důkladně analyzovat současné obchodní procesy, kterými rozlišujeme a obsluhujeme zákazníky.

Rozdílem veškerých výnosů a nákladů na obsluhu vypočteme hodnotu zákazníka. V tomto výpočtu je nutno brát v úvahu budoucí výnosy, které vychází z předpokládaného odhadu trvání obchodního vztahu a vynásobeného objemem odhadnutých objednávek. Podnik může čerpat z nákupního chování klienta v minulých letech. Významnou roli při zjišťování výpočtů

má způsob zaznamenávání podoby údajů a dat, a také metodiky vyhodnocení dat historických.

Ta firma, která je schopna rozlišit hodnotné zákazníky ne pouze z účetnických záznamů, se může dostat před konkurenci a zaměřit se na ty zákazníky přinášející do podniku největší zisk. Po boku aktivit získávání nových zákazníků je pro TDS značně důležité soustředit se na udržení dosavadních klientů.

9. Odhad prodejů a zisků pro jednotlivé zákazníky a segmenty trhu TDS

Odhady budoucích prodejů a zisků, které jsou realizovatelné na dílčích trzích, a s tím související stanovení strategické hodnoty zákazníků, neboli segmentů trhu pro TDS, by mělo být důležitým krokem pro následné vyhodnocení přitažlivosti zákazníků a segmentů trhu pro firmu. Je současně základním bodem pro rozhodování o čerpání zdrojů na rozvoj marketingových činností v dílčích segmentech trhu, na inovaci produktů, rozšiřování služeb, volbu distribučních kanálů a na další podnikatelské aktivity. Odhady prodejů by se měly stát výchozím kamenem pro stanovení cílů v objemu prodejů v naturálních jednotkách a prodejního obratu. Vzniklé odchylky uskutečněných prodejů od jejich odhadů firmě slouží jako varovný signál pro vedoucí pracovníky, aby prozkoumali trh, a s tím spojené strategie a zhodnotili, zda dostatečně a efektivně využívá všech možností na trhu. Odhady prodejů jsou předpovědi toho, do jaké míry budou úspěšné marketingové aktivity firmy TDS v budoucích letech a kolik firmě může přinést obsluha každého jednotlivého zákazníka z hlediska prodejů a zisku.

TDS musí respektovat, že celková poptávka zákazníků a prodeje firmy jsou závislé na podmínkách a různých změnách v externím prostředí a v marketingových aktivitách firmy. Tyto odhady budoucích prodejů a budoucí poptávky nelze nikdy přesně určit, neboť jejich výše závisí na podmínkách, které se často obtížně předpovídají. Firma musí brát v úvahu, co se bude dít v marketingovém prostředí a jak změny v marketingu ovlivní poptávku po výrobcích TDS. Dále co budou dělat a jak se budou chovat její zákazníci a konkurenti na trhu. A v neposlední řadě co bude dělat a jak se chovat samotná firma.

Objem prodejů TDS bude záviset hlavně na schopnostech firmy využít nalezené příležitosti na trzích lépe než její konkurenti. Objem prodejů TDS se rozvíjí závisle na firmě, poptávka po produktech firmy a objem budoucích prodejů firmy se vytvářejí v souvislosti s trhem. Právě dnešní situace je dobrou spoluvytváření zvláštní hodnoty pro klienta na základě spolupráce s ním.

Problematika odhadů budoucí poptávky zákazníků a objemu prodejů firmy těmto zákazníkům je různá a závisí na tom, jestli se jedná o zavedený produkt nebo zda se jedná o nový produkt

na trhu. Dále je třeba zvažovat, jestli má firma na trhu očekávat velké změny v marketingovém prostředí nebo zda může počítat s relativně stabilními podmínkami. Existuje několik metod pro předvídání poptávky a prodejů, které by mohla firma TDS použít (př.: viz tab. 9-1). Většina těchto metod předpovědí je nepoužitelných, jestliže dochází k převratným změnám na trhu a následky těchto změn se ještě na trzích neprojeví.

Tab. 9-1: Metody pro předvídání poptávky a prodejů

Novost výrobku na trhu	Charakter marketingového prostředí	
	<i>stabilní</i>	<i>proměnlivé</i>
Výrobek na trhu známý	Převzetí předpovědí provedených externími institucemi. Předpověď na základě analýzy časových řad a jejich extrapolace.	Převzetí předpovědí provedených externími institucemi. Předpověď pomocí dotazování zákazníků, distributorů, event. nezávislých expertů.
Výrobek na trhu nový	Metoda analogie. Předpověď poptávky a prodejů pomocí osobního dotazování spojeného s předvedením výrobku. Tržní test výrobku spojený s předpovědí poptávky a prodejů.	Předpověď pomocí osobního dotazování spojeného s předvedením výrobku. Tržní test výrobku spojený s předpovědí poptávky a prodejů.

Zdroj: Lošťáková H.: B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN 80-86419-94-0, str.158

Odhad zisků je složitější ve srovnání s odhadem prodejů. Vedle odhadů prodejů výrobků v naturálních jednotkách musí firma odhadnout pravděpodobnou výši prodejních cen a na základě těchto cen určit budoucí výnosy z prodaných produktů pro jednotlivé zákazníky a trhy. Firma musí také zpracovat předběžnou kalkulaci nákladů, které se vážou na výrobu a realizaci produktů jednotlivým klientům dle trhů. Obecně je zisk před zdaněním určován rozdílem mezi výnosy a náklady. Výnosy, které plynou z prodeje, určíme součinem objemu prodaných produktů v naturálních jednotkách a prodejní ceny jednotky produktů. To pro firmu znamená odhadnout pro jednotlivého klienta prodeje a průměrnou cenu, za kterou bude možno uskutečňovat daný objem prodejů. Celkové výnosy jsou pak součtem výnosů z veškerých zákazníků zařazených do jednotlivých segmentů.

Určení nákladové položky je složitější. Firmy jsou zvyklé sestavovat kalkulaci nákladů dle výkonů, což znamená, že kalkulují náklady na jednotku vyrobené produkce či na celý objem vyrobené produkce. Ty náklady, které není možné přímo zjistit pro určitou výrobu, se sestavují mezi výrobu dle určité rozvrhové základny. Tato metoda rozvrhování nákladové položky se nevztahuje k tomu, jak podnik pracuje s trhem, ani jak obsluhuje a uspokojuje zákazníky. Jestliže chce firma rozpoznat, jaká je ziskovost jednotlivých zákazníků a dle toho provádět rozhodnutí na trzích, měla by používat takový systém kalkulace nákladové položky, který bude vystihovat odraz marketingových aktivit do ziskovosti jednotlivých zákazníků a cílových trhů. Firma by měla rozdělit marketingové a prodejní náklady, související s marketingovou strategií, od ostatních provozních nákladů a vytvářet tzv. čistý marketingový příspěvek., který vystihuje marketingovou ziskovost podnikání. R.J. Best rozdělil náklady pro sledování ziskovosti zákazníků a trhů na základě různých strategií (viz. tab. 9-2).

Tab. 9-2: Přehled nákladů pro sledování přínosu marketingového úsilí k ziskovosti oboru podnikání

Výrobní náklady - všechny náklady související s výrobou produktů oboru podnikání	
Variabilní náklady	Zahrnují veškeré variabilní náklady, vynaložené na produkty daného oboru podnikání (náklady na suroviny, materiál, technologickou energii, úkolové mzdy výrobních a expedičních dělníků, obaly, označování a jiné variabilní náklady).
Výrobní režie	Fixní náklady, spojené přímo s výrobou, přiřazené produktům daného oboru podnikání (např. odpisy zařízení a budov nutných pro výrobu, skladování, kontrolu jakosti, časové mzdy výrobních dělníků a manažerů řídících výrobu, netechnologické energie v provozu vyrábějícím produkty daného oboru podnikání atd.).
Marketingové a prodejní náklady - přímé náklady, které se mění při uplatnění různé marketingové strategie	
Marketingový management	Náklady, spojené s marketingovým managementem a zdroji potřebnými pro podporu této funkce.
Prodej, služby a jejich podpora	Náklady, spojené s prodejní silou, službami zákazníkům a jejich technickou a administrativní podporou.
Marketingová komunikace	Všechny náklady, spojené s přípravou a realizací marketingové komunikace.
Ostatní provozní náklady - nepřímé náklady, které se nemění při uplatnění různé marketingové strategie a nesouvisející s oborem podnikání	
Výzkum a vývoj	Náklady na výzkum a vývoj nových kategorií produktů.
Správní režie	Rozpočtované náklady na mzdy manažerů podniku, právní služby, celopodnikovou reklamu a PR, režijní materiál a energie.

9.1 Marketingová ziskovost výrobků

Jednotlivé výrobky či trhy, resp. zákazníci se mohou lišit v tom, kolik jim poskytuje management firmy marketingových aktivit a vydává na ně odlišné marketingové a prodejní náklady.

Zisk před zdaněním	=	$\underbrace{\begin{matrix} \text{ČMP} \\ \text{produktu} \\ (1) \end{matrix} - \begin{matrix} \text{ČMP} \\ \text{produktu} \\ (2) \end{matrix} - \dots - \begin{matrix} \text{ČMP} \\ \text{produktu} \\ (n) \end{matrix}}_{\text{Čistý marketingový příspěvek za všech produktů za celý trh}}$	-	Ostatní provozní náklady
--------------------	---	---	---	--------------------------

Tabulka pro výpočet čistého marketingového příspěvku pro tři druhy výrobků by pak vypadala následovně (viz. tab. 9-3).

Tab. 9-3: Výpočet čistého marketingového příspěvku podle výrobků

Ukazatel (Kč)		Výrobek1	Výrobek2	Výrobek3	Celkem
Výnosy					
Výrobní náklady na prodané zboží	(-)				
Hrubý zisk	=				
Marketingové a prodejní náklady	(-)				
Čistý marketingový příspěvek	=				
Ostatní provozní náklady	(-)				
Čistý zisk před zdaněním	=				

Případy kladných hodnot ČMP u jednotlivých výrobků, které by vyšly po zadání firemních hodnot by znamenaly, že výrobky přispívají k pokrytí ostatních provozních nákladů a k tvorbě zisku. V opačném případě, kdy výrobky vykazují záporné hodnoty ČMP, tím snižují svým ponecháním ve výrobním sortimentu zisky firmy. Z důvodu nebezpečí konkurence zde pouze uvádím principy výpočtu, které mohou posloužit TDS ke zjištění aktuální situace.

9.2 Marketingová ziskovost trhů (zákazníků)

Pro posouzení potenciálu jednotlivých segmentů a zákazníků je nutné pro firmu TDS odhadnout marketingovou ziskovost trhů, které firma obsluhuje. V tomto případě je efektivní ČMP vyjádřit jako rozdíl hrubého zisku a marketingových a prodejních nákladů.

Hrubý zisk je součin objemu prodeje v naturálních jednotkách a marže (hrubého zisku na jednotku). Objem prodeje je pak dán součinem tržní poptávky a tržního podílu. Marže je dána rozdílem ceny a jednotkových variabilních nákladů.²⁸

Rozlišujeme dvě situace, v případě, že firma bude určovat hodnotu ČMP za dílčí segment trhu, výši prodeje zjistí jako součin tržní poptávky a tržního podílu (v segmentu). Jestliže určuje ČMP za jednotlivé zákazníky, hodnoty prodeje určí součinem poptávky zákazníka po produktech dané kategorie produktů a podílu výrobků firmy na nákupech tohoto zákazníka.

²⁸ Lošťáková H.: B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN 80-86419-94-0, str. 167

Tab. 9-4: Vypočet čistého marketingového příspěvku podle trhů

Ukazatel	Jednotky	Trh 1	Trh 2	Trh 3	Celkem
Celkový počet zákazníků	zák.				
Tržní podíl	%				
Počet obsluhovaných zákazníků	zák.				
Průměrný výnos na zákazníka	Kč/zák.				
Výnosy celkem	Kč.				
Průměrné výrobní náklady na zákazníka	Kč/zák.				
Průměrná marže na zákazníka	Kč/zák.				
Hrubý zisk celkem	Kč				
Marketingové a prodejní náklady na trh	Kč				
Čistý marketingový příspěvek	Kč				
Ostatní provozní náklady	Kč				
Čistý zisk před zdaněním	Kč				

V mnoha firmách se tento způsob výpočtu nevyužívá a častěji firmy počítají kalkulaci nákladů dle výkonů. Předpokládají, že náklady na výrobu a fyzickou distribuci jednotkového množství veškerých produktů jsou shodné. To ale neplatí v každém případě. Jestliže jsou produkty pro segmenty trhu různé, různě se označují a distribuují, jsou pak náklady odlišné v dílčích segmentech trhu. Při kalkulaci nákladů dle trhů je nutné použít systém dynamických kalkulací na bázi metody ABC (Aktivity Based Costing).

Pro zjištění přínosu jednotlivých zákazníků pro firmu musí TDS postup z tabulky 9-4 více rozvinout a postupovat následovně (tab. 9-5).

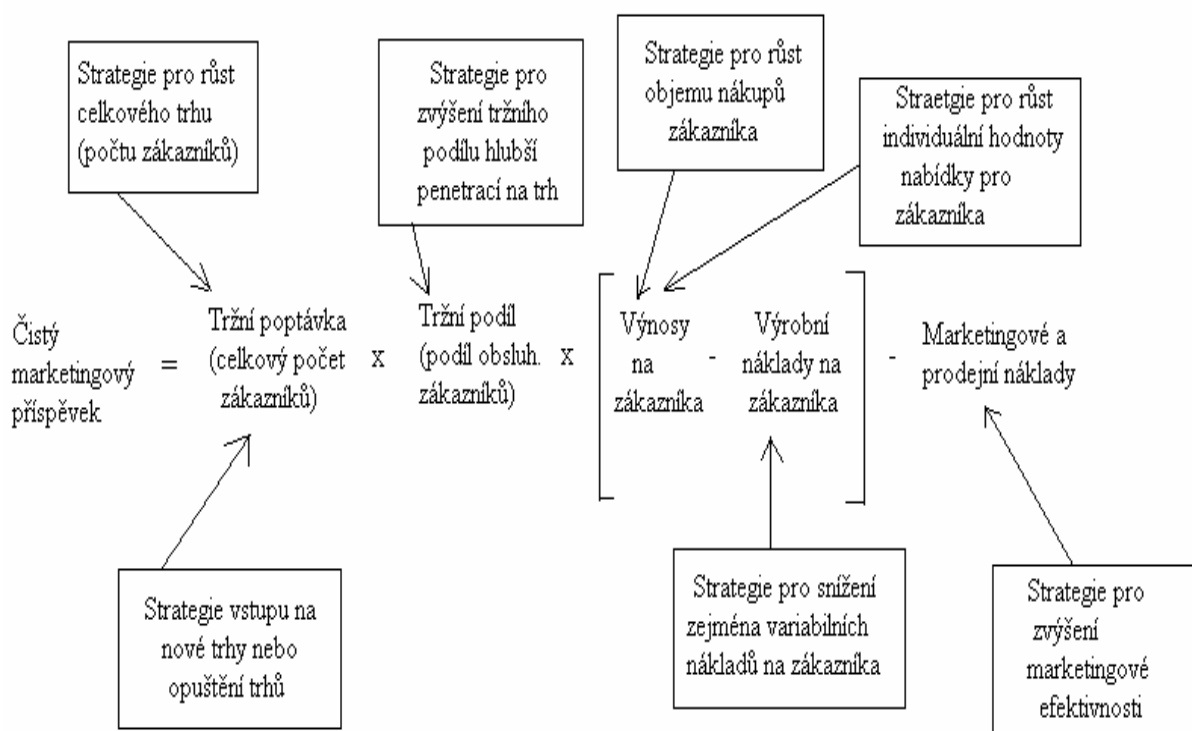
Tab. 9-5: Výpočet čistého marketingového příspěvku podle zákazníků

Ukazatel	Jedn.	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	Celkem
Celková poptávka zákazníka	jedn.				
Podíl na nákupech zákazníka	%				
Objem prodejů zákazníkovi	jedn..				
Průměrná prodejní cena	Kč/jedn..				
Výnosy celkem	Kč.				
Průměrné výrobní náklady	Kč/jedn.				
Průměrná marže	Kč/jedn.				
Hrubý zisk celkem	Kč				
Marketingové a prodejní náklady vynaložené na zákazníka	Kč				
Čistý marketingový příspěvek	Kč				
Ostatní provozní náklady	Kč				
Čistý zisk před zdaněním	Kč				

Je třeba zvlášť kalkulovat variabilní náklady spojené s produkcí a distribucí jednotlivým zákazníkům, zvlášť kalkulovat fixní náklady související přímo s produkcí a distribucí výrobků. Firma musí v těchto propočtech zaznamenat, že pro jednotlivé zákazníky jsou výrobky jednotlivě modifikovány. Obsluha různých zákazníků má za následek odlišné marketingové a prodejní náklady. I zde je třeba použít metodu kalkulace ABC.

Na obr. 9-1 jsou znázorněny strategie pro zlepšení pozice u zákazníků, které mohou vést k růstu marketingové ziskovosti a ČMP.

Obr. 9-1: Základní tržně zaměřené strategie pro ziskový růst



Zdroj: Lošťáková H.: B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN 80-86419-94-0, str. 170

Nový zákazník firmě ihned nepřináší zisk, neboť vynaložené náklady na jeho získání jsou v dnešní době vysoké. S prodlužováním délky trvání vztahu přináší zákazník firmě vyšší zisk. Při dlouhodobějším vztahu má zákazník tendenci u firmy více nakupovat a stává se méně cenově citlivý. Samozřejmě to neplatí pro všechny zákazníky. Proto je pro firmu nezbytné počítat s úbytkem zákazníků. Výhody na získávání potenciálních zákazníků nesmí být takového rázu, aby provokovaly nebo urážely stávající klíčové zákazníky firmy. Pro firmu je významné sledovat ziskovost zákazníků, a to jak současnou, tak i potenciální.

Odlišná přitažlivost trhů znamená potřebu diferencovat marketingové aktivity a péči, kterou firma věnuje jednotlivým zákazníkům. Firma nejdříve musí určit současnou hodnotu zákazníků a segmentovat trh dle různých úrovní těchto hodnot zákazníků. Tato hodnota

jednotlivých zákazníků je dána čistou současnou hodnotou veškerých potenciálních zisků za celé období budoucí kooperace se zákazníkem.

Podniky své zákazníky hodnotí hlavně dle aktuálních výsledků, zpravidla dle objemu prodeje a pak už méně dle zisků, což znamená omezenou odpověď na otázku, jak s kterými klienty pracovat v budoucnu. Zákazníky si můžeme rozdělit na základě současné hodnoty do několika různých skupin. První a nejdůležitější skupinou jsou nejhodnotnější zákazníci, u kterých má firma vysoký podíl na jejich výdajích. Tito zákazníci už nemají velký potenciál k růstu, neboť za dané výrobky více nemohou utratit. Firma musí tyto zákazníky v co největší míře obsluhovat a musí se snažit maximálně uspokojovat jejich potřeby. Je u nich velice účinné zaměřit se na vysokou retenci, což znamená zamezení velkého úbytku těchto zákazníků. Druhou skupinou jsou zákazníci s největším potenciálem růstu, kteří znamenají pro firmu největší výzvu. Zákazníci, kteří stále ještě přinášejí podniku zisk, ale mají nízkou hodnotu pro podnik jsou další skupinou. Poslední skupinou jsou ztrátoví zákazníci, kteří znamenají pro podnik ztrátu i z hlediska budoucnosti. Ztrátové zákazníky se buďto firma může snažit konvertovat na zákazníky ziskové, anebo se snažit vytvářet takové podmínky, aby se tito zákazníci stali ztrátovými pro firemní konkurenci.

Každá tato skupina zákazníků požaduje konkrétní nastavení všech nástrojů marketingového mixu. Firma musí své zdroje efektivně využívat dle hodnoty zákazníků. Posouzení atraktivnosti segmentů trhu umožní určit preferenční pořadí zákazníků a určit priority péče o ně. Začíná převládat názor, že diferenciovaný přístup k zákazníkům ne dle současných tržeb a zisků od nich plynoucích, ale dle hodnoty zákazníků pro firmu, je nejefektivnějším způsobem, jak dosáhnout růstu firmy.

10. Návrh dokumentu podnikových strategií TDS

Úzké vztahy se zákazníky jsou na průmyslových trzích významnou součástí firemní strategie vzhledem k tomu, že se zde mění technologie, jde o delší životní cyklus výrobků a zvyšuje se domácí i mezinárodní konkurence. Z těchto změn hlavně marketing a spolupracující obchodní oddělení TDS by měly zaujímat hlavní strategické úlohy. Odběratelé proto stále více budou jednat s důvěryhodnými dodavateli jako se strategickými partnery. Marketingovým důsledkem je skutečnost, že úspěšný marketing společnosti spočívá též v obratném pěstování a upevňování vztahů se zákazníky. Od věci také není zavedení vedoucích oddělení ve společnosti TDS, které by měly na starost vztahy se zákazníky. Jejich hlavním úkolem by bylo dohlížení na partnerství, komunikace a koordinace se zákazníky vedoucí k jejich spokojenosti.

V souvislosti se strategickou úlohou společnosti ve spojení s vnitřní integritou TDS, by bylo vhodné vytvořit celkový strategický marketingový plán, v jehož kontextu by měly probíhat účinné prodejní činnosti. Tímto způsobem je možné zajistit, že prodejní program nesoutěží s ostatními marketingovými činnostmi, ale že se doplňují. K prodejním strategiím a taktice přístupu k zákazníkům je možné dospět a ohodnotit je pouze v rámci systému firemních cílů a strategických plánovacích postupů. Každý marketingový plán je jedinečný, a proto postup jeho stanovení není v praxi jednoduchý. Je dobré pro společnost uvažovat o vedoucím postavení na trhu konkurenčních dodavatelů, a tomu přizpůsobit své marketingové činnosti v podobě stanovení své pozice na trhu a definování svých strategických plánů.

Tento dokument bych vytvořila v podobě několikastránkové prezentace, samozřejmě též v tištěné podobě, která by obsahovala hlavní strategické body, které by se staly nosnými pilíři prodejních činností společnosti v přístupu k zákazníkům a péči o ně. Je nutné seznámit veškeré zaměstnance TDS s těmito materiály, jež by měli přijmout za významné strategické postoje firmy k zákazníkům i k zaměstnancům, čímž by přispěli k upevnění celkové pozice společnosti.

Body, které by tento dokument měl obsahovat:

1/ Definice podnikatelské činnosti společnosti TDS

Základem pro vytvoření marketingových plánů by mělo být pečlivé definování celkové úlohy obchodní činnosti TDS. V tomto kroku je důležité stanovit jakým zákaznickým potřebám podnikání slouží, než jaké výrobky či služby firma produkuje. Definování obchodní činnosti ukazuje, že firma uvažuje z hlediska zákaznických potřeb a přání.

2/ Vývojový model firmy TDS – strategie jak se stát leadery na trhu

S tímto souvisí snaha stát se jedním z hlavních dodavatelů na zvoleném trhu, ale ne ve smyslu stát se leaderem za každou cenu, ale spíše být firmou, na kterou se všichni ve zvoleném segmentu trhu nebo v oblasti podnikání odvolávají. Leadership vede k dalším ziskům a dalšímu růstu. S tímto bodem souvisí analýza současné situace na trhu. Pro společnost TDS, která vyrábí několik různých výrobků, je nutné provést celkovou analýzu na základě výrobku – trhu a podle geografického segmentu.

3/ Zaměření se na hlavní trhy a značky

Oblasti růstu firmy TDS musí odpovídat jejím hlavním obchodním aktivitám a jasně přispívat k její snaze o konkurenceschopnost na trhu a stát se jedním z důležitých dodavatelů. Zvolit si příslušný trh, ve kterém vynikají, znamená vzdát se jiného trhu, ve kterém mají malou nebo žádnou šanci zvítězit. V souvislosti se značkou, bych zdůraznila, že silná jednotná značka je mimojiné potřebná k odolání tlakům, vycházejícím z globalizace distribučních sítí.

4/ Inovace

Nepřetržitá inovace výrobků a služeb by měla představovat další růst společnosti TDS. Inovace by měly posilovat jejich postavení na trhu. Společnost TDS, vyrábějící světlíky, se díky inovacím v technikách a designech výroby tohoto druhu, může stát jedním z vedoucích dodavatelů této výroby. Proto je nezbytné podporovat co největší mírou vývojové pracovníky, a tím se odlišit mezi konkurenty.

Problémem ve společnosti TDS je, že žádné výzkumné středisko nemá. Společnost se nedostatečně věnuje inovacím a invencím. Ve společnosti je pouze jeden jediný člověk, který se především věnuje certifikaci produktů, ale bohužel ničemu jinému. Inovace výrobků ve společnosti velice zaostává a je ji třeba zlepšit ze stránky funkčnosti tedy kvality a také z cenové stránky, co se týče úspor nákladů.

5/ Přinášet zákazníkům TDS větší hodnoty

Zde bych celkovou hodnotu pro zákazníky rozdělila v případě TDS zhruba do těchto prvků: výkon výrobku, služeb, image a řešení problému. Právě tyto prvky jsou pro zákazníky relevantní pouze v tom případě, jsou-li založeny na hloubkové znalosti trhu. Je nezbytné pro TDS být neustále v předstihu před svými konkurenty hlavně v oblasti předvídání potřeb zákazníků, proto je nutné vytvořit si k nim blízký vztah. Firma TDS potřebuje vědět, jakým technickým omezením zákazník čelí. Proto musí mít zvládnuty všechny postupy, které se v tomto oboru používají. K tomu je tedy nutné znát místní prostředí a zvládat hloubkovou znalost všeho, co místní trhy pohání a naopak i brzdí. V důsledku toho je důležité, aby profily obchodních prodejců firmy TDS odpovídaly profilům zákazníků. Aby toto TDS dokázala, musí si pro své každodenní obchodní činnosti snažit vytvořit v každé pobočce i v zahraničí svůj specifický decentralizovaný přístup v organizaci na základě charakteristiky trhů v dané lokalitě.

6/ Vybudovat pevné, spolehlivé a jednoduché postupy po celé organizaci TDS

Pevné a optimalizované postupy by se měly stát významnou součástí hodnot, které by měla společnost poskytovat svým zákazníkům. Důležitým prvkem se v této souvislosti stává „bezproblémovost“ výrobků a služeb. Dobře zvládnuté výrobní a logistické postupy mají v první řadě velký vliv na ziskovost a návratnost kapitálu firmy TDS. Co to tedy znamená pro TDS? Firma musí vidět a navrhovat tyto postupy očima svých zákazníků. Klíčovými motory by se měly stát neustálé zdokonalování výrobků i služeb, nepřetržitý rozvoj týmů a péče o vlastní lidi k upevnění globální konkurenceschopnosti firmy TDS.

7/ Zaměstnanci TDS

Zaměstnanci by měli být hlavním přínosem pro firmu TDS a měli by být ve středu zájmu. Od zaměstnanců je potřeba očekávat snahu o úspěch firmy, respektování hodnot a obchodní etiky a politiky firmy, napomáhání rozvoji spolupracovníků a podobně.

8/ Kultura, hodnoty a styl

Na základě druhu podnikání TDS bych viděla kladení důrazu hlavně na inovaci, otevřenosti myšlenkám, důvěru a spolehlivost, solidaritu mezi lidmi a organizacemi. Styl jednání by měl být v rovině upřímnosti, který umožňuje otevřený dialog se zákazníky a partnery a usnadňuje tak uzavření obchodních transakcí.

9/ Skvělé vlastnosti výrobků a vysoká úroveň služeb TDS

TDS by si měla za svými výrobky stát hlavně z hlediska bezpečnosti a spolehlivosti na základě testů v tvrdších podmínkách. Samozřejmostí by pro ni měla být pracoviště – laboratoře, ve kterých by mělo docházet k celoročnímu testování výrobků. Další složkou dokumentu strategií a cílů by se měly stát veškeré certifikáty, které společnost získala.

10/ Styl řízení TDS

Vedoucí pracovníci by měli být schopni školit své zaměstnance a být jim k dispozici. Je nezbytné vysvětlit zaměstnancům firemní strategii, cíle a výsledky firmy. Manažeri by měli respektovat každého zaměstnance. Je zde důležitá motivace, která přispívá k efektivním vztahům prodejců se zákazníky.

11. Péče o klíčové zákazníky TDS

„Nejdříve musejí přijít zákazníci. Soustředíte-li se na to, co zákazníci požadují, a vytvoří-li se mezi zákazníky a vámi pozitivní vztah, zákazníci vám nakonec umožní vydělat peníze.“

.....

„Máme-li třicet miliónů zákazníků, měli bychom mít třicet miliónů nabídek.“

Jeff Bezos, zakladatel firmy Amazon.com

Nejvýznamnější změnou pro společnost TDS by měla být rostoucí důležitost prodeje klíčovým zákazníkům a péče o tyto klienty, která pramení z rostoucí koncentrace kupní síly do rukou jen několika zákazníkům. V současnosti je běžné, že více než 70 procent prodeje firmy vykonává několik významných zákazníků. Proto tito zákazníci vyžadují zvláštní péči, neboť ztráta i pouze jednoho z nich by mohla nést značný dopad na prodej a zisk společnosti. Péči o klíčové zákazníky by společnost měla uchopit jako strategii, kterou by se zaměřovali na významné klienty s komplexními potřebami. TDS by jim měla poskytnout nadstandardní péči v oblastech marketingu, administrativy a služeb, hlavně v poradenství. Klíčovým zákazníkem se stává klient s vysokým kupním potenciálem.

Pro úspěšný chod strategie péče o klíčové zákazníky bych společnosti TDS doporučovala:

- Včlenění strategie programu péče o klíčové zákazníky do celkového marketingového programu společnosti, z kterého by měl vycházet i prodejní program společnosti.
- Nutnost podpory vedoucích pracovníků tohoto programu.
- Jasnost a efektivnost komunikačních cest mezi prodejci a těmito zákazníky pro spokojenost na obou stranách.
- Koordinovanost a svázanost pracovních vztahů mezi vedoucími pracovníky, pracovníky marketingu, technology a obchodními prodejci.
- Jasné definování a stanovení, kdo bude klíčovým zákazníkem pro společnost TDS.

Počátečním úkolem péče o klíčové zákazníky je tedy rozeznat zákazníky s potenciálem stát se klíčovým klientem, a tak zabránit marnému investování do zákazníků bez potenciálu. Prvním krokem je shromažďování informací o zákaznících. Po rozhodnutí, který zákazník by se mohl stát tím významným zákazníkem, je dobré zkoumat příležitosti pro užší spolupráci. Tím se rozumí zjišťování motivů, kultury a zájmů a samozřejmě obchodní činnosti zákazníka. Dochází k přizpůsobení výrobků, aby lépe vyhovovaly potřebám zákazníků. Činností prodejce jsou v tomto kroku vytvoření atraktivnější nabídky, prokázání důvěryhodnosti a spolehlivosti, a tím prohloubení osobních vztahů. Jestliže společnost patří mezi malé množství preferovaných zdrojů výrobku, dále se zde zvyšuje množství kontaktů. Tyto kontakty pak mohou zahrnovat společenské události, které napomáhají prohlubovat vztahy se zákazníky. V tomto kroku je také velice důležité pozorovat konkurenční aktivity. Odběratelé očekávají záruku na nepřetržitou dodávku, vynikající služby a výrobky co možná nejvyšší kvality. Společnost musí budovat vstupní bariéry tím, že se bude snažit neustále zdokonalovat své výrobky a služby a rychle a hlavně profesionálně odstraňovat problémy.

11.1 Klíčová role spokojeného zákazníka versus role nespokojeného zákazníka

Právě spokojený zákazník se stává hlavní smyslem veškeré podnikatelské činnosti a firmy začínají být „ovládány“ přáními a požadavky zákazníků. Jejich činnost se tedy zaměřuje na maximální upokojení těchto přání a požadavků. Podle Miroslava Foreta existuje řada důvodů, proč bychom se měli zaměřovat právě na zákazníka a jeho požadavky. Diferencovaný přístup k zákazníkům se tedy dostává do popředí mezi marketingovými strategiemi a pro marketingové pracovníky je nezbytné, aby informace o svých zákaznících a jejich požadavky neustále aktualizovali.

1/ spokojený zákazník nám většinou zůstane nadále věrný, a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového;

2/ spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu a odkládat spokojeného zákazníka konkurenci znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu až o 30 %;

3/ spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, nedodržení termínu dodavatelů, následky přírodních kalamit, havárie, loupeže, mediální kauzy..);

4/ spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci;

5/ spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty z naší nabídky;

6/ spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a je ochoten nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou, svými podněty nás navádí k novým zlepšením a inovacím;

7/ spokojený zákazník vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Význam spokojeného zákazníka je nám tedy jasný. Na druhé straně je velice důležité se postarat o nespokojeného zákazníka. Stížnostem bychom měli věnovat maximální pozornost.

I když důvody ztráty zákazníků mohou být i jiné než pouze jejich nespokojenost (př. se odstěhovali, navázali jinou spolupráci), ve velké většině je prvořadou příčinou právě nespokojenost s naším produktem (14 %) a hlavně s naším přístupem a přístupem našich zaměstnanců (68 %). Nespokojený zákazník sdělí své problémy minimálně deseti dalším (13 % nespokojených to dokonce řekne až dvaceti lidem).²⁹

11. 2 Výhody a rizika péče o klíčové zákazníky TDS

Jednou z velkých výhod je bezesporu vybudování úzkých pracovních vztahů se zákazníkem, díky nimž prodejce přesně ví, kdo o čem rozhoduje a kdo ovlivňuje různé osoby, které mají velký podíl na rozhodování v odběratelské společnosti. Dochází zde

²⁹ M.Foret: Jak komunikovat se zákazníkem, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-292-9, str. 44

k prohloubení lepší komunikace, neboť je zde vytvořen tým či jednotlivý prodejce pro jednotlivé zákazníky a zákazník proto ví, na koho se v případě problému může hned obrátit. Následkem péče o klíčové zákazníky je i vyšší objem prodeje. Viděla bych zde také výhodu pro prodejce v poskytování příležitostí kariérního postupu, neboť tato péče by měla figurovat na vrcholu žebříčku pracovních činností prodejců. Díky vzájemné dohodě o optimální výrobě a o dodacích termínech s klíčovými zákazníky by mohlo též docházet k poklesu nákladů, spojených s uzavřením obchodu. Dle požadavků a přání zákazníků zde existuje velká možnost spolupráce na výzkumu a rozvoji nových, ale i stávajících výrobků společnosti.

Na druhé straně můžeme odhalit několik nevýhod, plynoucích z péče o klíčové zákazníky. V případě, že společnost bude vkládat zdroje do omezeného počtu zákazníků, je zde riziko, že se společnost stane závislou na relativně málo zákaznících a stane se tak oproti nim bezbrannou. Nebude mít tak silnou pozici ve vyřizování podmínek, spojených s obchodem. V případě, že se zákazník dozví, že je u společnosti veden za klíčového zákazníka, mohl by zneužít své postavení a stále více zvyšovat své požadavky na vyšší úroveň služeb. Také přehnaná péče o klíčové zákazníky může vést k zanedbávání menších zákazníků, z nichž někteří zákazníci mohou mít vysoký dlouhodobý potenciál.

Tab. 11-1: Charakteristika prodeje s malým významem a důležitého prodeje

Prodej s nízkou důležitostí	Důležitý prodej
Často uzavírán během jedné návštěvy	Potřeba několik návštěv
Rozhodnutí o nákupu za přítomnosti prodejce	Rozhodnutí většinou za nepřítomnosti prodejce
Rozhodnutí je zpravidla za jednu či několik málo osob	Rozhodnutí za mnoha osob
Nižší výdaje a nižší riziko	Vyšší výdaje a vyšší riziko
Kratší doba přípravy prodejce	Dlouhá doba přípravy prodejce
Pevnější postavení prodejce	Pevnější postavení odběratele
Obvykle jednorázová akce	Trvalejší vztah

U většiny návštěv klíčových zákazníků by se prodejce neměl snažit až tak uzavřít přímo celý obchod, ale měl by spíše dosáhnout závazku, který pak obchod přiblíží k rozhodnutí. Jako třeba získat souhlas zákazníka, že se přijde podívat na předvedení výrobků firmy nebo

přimět zákazníka, aby zkusil nový materiál a podobně. Pro úspěšné uzavření obchodní transakce by měl prodejce zkontrolovat, zda byly projednány všechny body prodeje, související s rozhodnutím o koupi. Dále je nutné, aby prodejce shrnul veškeré výhody, které výrobek či služba společnosti přináší. A konečným krokem je navrnutí závazku, vedoucí ke konečné objednávce.

11.3 Rozšiřování vztahů s klíčovými zákazníky TDS

V souvislosti s budováním a rozšiřováním vztahů se zákazníky TDS se můžeme orientovat do spousty oblastí, které nám pomohou tyto vztahy utužovat a rozvíjet. Následující výčet oblastí je názorným příkladem, ve kterých činnostech by společnost TDS mohla přinést zákazníkům určité výhody, a tím se stát pro konkurenci silným hráčem.

1/ Pomoc významnému zákazníkovi TDS z *finanční stránky*, kde je cílem společnosti snížit finanční zatížení klíčového zákazníka.

Možné cesty: - poskytnutí úvěrových výhod

- vytvoření půjčky s nízkým úrokem
- účastnit se společných propagací a sdílet náklady
- účastnit se výměnného obchodu (tzn. přijmout platbu v podobě zboží nebo služeb místo v hotovosti) . . .

2/ *Technická podpora*, jejíž cílem je sdílet know-how TDS a zvýšit produktivitu významného zákazníka.

Možné cesty: - spolupráce na výzkumu a rozvoji produktů TDS

- technický servis před prodejem i po prodeji
- obousměrný prodej (kdy společnost pomáhá klíčovému zákazníkovi prodávat)

3/ *Důvěra a jistota*

Možné cesty: - dodržovat sliby

- rychle a efektivně reagovat na dotazy, problémy a případné stížnosti
- stanovit frekvenci kontaktů s klientem (v rámci slušnosti)
- konat návštěvy k vyzkoušení výrobků

- upozorňovat dopředu na jisté problémy
- uspořádání různých akcí pro klíčové zákazníky (prezentace novinek, setkání se zákazníkem z důvodu školení či prezentace, společenské akce dle možnosti získání zdrojů na tyto akce, které by měly být jednou maximálně dvakrát do roka v podobě například zabijačky, rautů, lyžařského víkendového zájezdu, motokár....)
- pracovní schůzky, telefonicky vyjednané
- pro klíčové zákazníky je možné vytvořit kluby, tzv. profesní kluby, kam by patřil každý zákazník, který chce být informován o novinkách, i pro tyto členy by se mohly pořádat akce různého druhu
- firemní prezentační dárky a předměty, rozdávané zákazníkům během celého roku, speciálně v období Vánoc

4/ *Úroveň služeb TDS* – zde je tím hlavním cílem zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, souvisejících s výrobky.

Možné cesty: - spolehlivost, rychlost a sladěnost dodávky

- rychlé a přesné stanovení ceny
- zbavit se nedostatků
- zavedení databáze zákazníků

5/ *Snížit riziko pro zákazníka*

Možné cesty: - zdarma předvedení výrobku

- záruky na výrobek a dodávku
- smlouvy na preventivní údržbu
- aktivní sledování po prodeji
- prodej dle referencí

Společnost TDS by měla tyto možné cesty u různých oblastí rozebírat jednotlivě s každým klíčovým zákazníkem, aby vyhodnotila výhody těchto metod budování silných vztahů. Je nezbytné posoudit, jakou hodnotu sami zákazníci přisuzují té které možné cestě, a náklady na její použití.

11. 3. 1 Lepší podmínky prodeje pro klíčové zákazníky TDS

Samozřejmě k velkým zákazníkům, na kterých stojí firemní existence, by měla společnost TDS oproti malým zákazníkům realizovat lepší podmínky prodeje svých produktů. V první řadě jde o strukturu slev, kdy by si vedoucí pracovníci ve spolupráci s obchodním oddělením měli vypracovat systém slev, dle druhu a velikosti zákazníka a také velikosti objednávky. Důležitým aspektem ke zvyšování slev zákazníkům je jejich dlouhodobá spolupráce a loajalita ke společnosti TDS. Společnost TDS poskytuje jako největší benefit pro odběratele slevu na objednané množství výrobků. Vzhledem k tomu, že výrobky společnosti TDS nemají pevný ceník, cení se jednotlivé zakázky zvlášť. Uplatňují zakázkovou výrobu.

Navrhovala bych si vytvořit systém slev výrobků v rozmezí zhruba od 25 – do 45 procent právě dle druhu průmyslového zákazníka. Systém slev by měl být založen na cenové citlivosti různých segmentů trhu. Pro konečné spotřebitele bych tuto hranici slev nepřevyšovala nad 10 procent. Tedy koncový zákazník slevu nedostane anebo pouze ve výši minimální slevy (do 10 procent).

Pro velké zákazníky tedy budou existovat standardní slevy, které budou samozřejmě zahrnuty ve smlouvách. V případě velkých zakázek je možné tyto slevy rozšířit o tzv. objektové slevy pro prověřené zákazníky s dlouhodobou spoluprací, které jsou také zahrnuty ve smlouvě, kdy zákazník obdrží na základě objektové slevy určité procento z ceny objednávky navíc ke standardní slevě. Distributoři TDS by mohli dostávat určité odložené bonusy, tzn. když se jim podaří prodat větší objem za určitých podmínek, dané procento financí dle podmínek by se jim vrátilo. Zavedení soustavy kreditů na odběr produktů na fakturu má také svůj význam, hlavně pro zákazníky, kteří nejsou v okamžiku platby schopni disponovat hotovostí. Největší slevy je rozumné poskytovat zákazníkům dle určitých kritérií, která je řadí do skupiny nejvýznamnějších klientů firmy. Za kritéria je vhodné považovat stálost zákazníka, počet nákupu za rok, celkový objem zakázek u jednotlivých zákazníků, doby splatnosti pohledávek, loajalita a věrnost, rozšiřování jména společnosti mezi další potenciální zákazníky a další.

Ve spojitosti se solventností a likviditou zákazníků budou mít velký význam v neposlední řadě podmínky splatnosti pohledávek. Tyto podmínky je dobré si rozdělit opět dle druhu zákazníků a samozřejmě je důležité počítat s rizikovými situacemi i u stalých dlouhodobých zákazníků.

Společnost TDS nastavuje u klíčových zákazníků dobu splatnosti delší a pokud mají tito zákazníci se společností sepsanou faktoringovou smlouvu, poskytují delší dobu splatnosti (např. 120 dní). Oproti dlouhodobým zákazníkům musí noví zákazníci skládat zálohu. Nedodržení splatnosti u klíčových zákazníků řeší TDS individuálně na základě jejich bonity a důvěryhodnosti. Tento problém se spíše objevuje u nových zákazníků, kde realizuje TDS standardizovaný proces upomínek, a následuje případné předání právníkovi.

Je nutné tuto položku smluvně podchytit a detailně rozepsat ve smlouvě. V případě nesolventnosti zákazníků je nezbytné popsat ve smlouvě, která společnost bude rozhodovat o vymáhání vzniklé pohledávky pro vyrábějící firmu. Splatnost pohledávek a vymáhání dluhů bych zanesla do smlouvy v podobě rozhodčí doložky, kdy se obě strany výslovně dohodnou, že veškeré majetkové spory, které by v budoucnu vznikly z této smlouvy (a v souvislosti s ní), budou rozhodovány v rozhodčím řízení dle příslušného zákona. V případě, že se strany nedohodnou o této doložce, by nastoupila varianta soudního vymáhání dluhů. V souvislosti s touto problematikou je významné vytvořit ve společnosti pracovní pozici pro vymáhání dluhů buďto pro jednoho zástupce nebo v podobě oddělení pro vymáhání dluhů.

11. 3. 2 Měřítko výkonu prodejců

Jen okrajově si nastíníme pár ukazatelů, podle nichž si společnost TDS může vyvodit důsledky jejich prodeje. David Jobber a Geoff Lancaster rozlišují dvě základní skupiny měřítek výkonu.

První skupina zahrnuje měřítko klíčových výstupních údajů, které se týkají prodeje a zisku:

- dosažená tržba
- vytvořený zisk
- dosažené hrubé ziskové rozpětí
- prodeje stávajícím zákazníkům
- tržba jako procento z prodejního potenciálu
- počet objednávek
- prodej novým zákazníkům
- počet nových zákazníků

Druhá skupina měřítek se vztahuje ke vstupům a patří sem:

- počet uskutečněných návštěv
- počet návštěv u potenciálních zákazníků
- počet návštěv u stávajících zákazníků
- počet cenových nabídek
- počet návštěv u perspektivních zákazníků

Na základě spojení těchto měřítek výstupů a vstupů mohou vzniknout určité ukazatele.

Například:

1. poměr objednávek a nabídek = počet objednávek / počet cenových nabídek
- nízká hodnota tohoto ukazatele by měla vyžadovat rozbor, proč objednávky nenásledují vhodné cenové nabídky.
2. tržba na počet návštěv
3. zisk na počet návštěv
4. objednávka na počet návštěv
5. průměrná hodnota objednávky = tržba / počet objednávek
6. poměr úspěšnosti u potenc. zákazníků = počet nových zákazníků / počet navštívených potenc. návštěv
7. průměrný podíl na zisku na objednávku = vytvořený zisk / počet objednávek

Všechny tyto uvedené poměry ukazatelů mohou být použity na konkrétní výrobek a typ zákazníka a pomáhají odpovědět na otázky typu:

Zda-li dosahuje prodejce dostatečné úrovně prodeje.

Zda-li se promítají úspěchy prodejce v dosažení zisku.

Nezískává prodejce zákazníky tím, že jim nabízí přehnané slevy.

Jestli věnuje prodejce dostatečný čas na hledání nových klientů.

Zda-li je čas věnovaný hledání nových zákazníků přiměřený počtu objednávek.

Zda-li navštěvuje prodejce příliš často zákazníky s nízkým kupním potenciálem.

Jak je dosahováno požadovaného prodeje – jestli velkým počtem menších objednávek a nebo jen několika velkými objednávkami.

Tyto ukazatele jsou řazeny mezi *kvantitativní* měřítka výkonu prodejců. Na druhé straně je třeba brát v úvahu i tzv. *kvalitativní* měřítka výkonu, která jsou samozřejmě mnohem subjektivnější a hodnocení podle kvalitativních měřítek bude prováděno hlavně při návštěvách prodejců v praxi (prodejní dovednosti; vztah se zákazníkem; samoorganizace – schopnost plánování, rozhodnutí; znalosti - o produktu, konkurenci, politiky společnosti; osobní charakteristiky – postoje, iniciativa, vzhled a chování, agresivita, kreativita...).

12. Marketingová komunikace firmy TDS a rozpočet

Obecně marketingovou komunikaci s potenciálními zákazníky zahrnují základní prvky jako je publicita, prodejní podpora, reklama a osobní prodej. Je důležité správně ve firmě rozhodnout, kam položit důraz. V případě TDS by měl hrát důležitou roli osobní prodej, neboť realizuje většinu svých transakcí na průmyslových trzích. Kdežto podle mého názoru je i reklama velmi účinným prostředkem, jak pomoci firmě se zviditelnit a popřípadě získat nové zákazníky. Myslím si, že prodejci TDS potenciální přínos reklamy podceňují a považují jej za plýtvání firemními zdroji. Je důležité si uvědomit jakými stádii nakupování potenciální zákazníci procházejí. Určitě v počátečních stádiích je pro zaujetí zákazníků účinnější publicita a reklama. Osobní prodej je cenově výhodnější ve stadiu přesvědčování a koupě.

Reklama by mohla TDS pomoci vybudovat renomé. Je účinná zejména pro vytváření povědomí mezi potenciálními klienty. Je mnohem těžší pro prodejce stát před potenciálním klientem, který výrobky firmy nezná, než když se může opřít o zákazníkovo podvědomí o výrobcích. Celkově by se reklama mohla stát výhodná na průmyslových trzích hlavně ve snížení celkových nákladů na prodej. Prodejci by měli využívat prvků reklamní kampaně a pomocí prezentace svých výrobků tak posilovat reklamní téma.

Společnost reklamu jako takovou neprovozuje z důvodu specifického segmentu jejich zákazníků. Společnost je přesvědčena, že na základě průmyslového charakteru jejich zákazníků, je nutný hlavně osobní prodej v podobě osobního kontaktu.

TDS má reklamní kampaň na internetu v podobě zaplacených klíčových slov na jejich produkty (seznam.cz, centrum.cz, google.com) při nákladech zhruba 100 000 korun ročně. Jejich asi největší reklamní činností je účast na veletrzích, kde se náklady pohybují zhruba kolem 150 000 – 250 000 korun na jednu akci. V roce 2005 a 2006 se společnost účastnila několika veletrhů. V roce 2005 se jednalo o veletrh Dach und Wand 2005 v Lipsku a na podzim veletrh For Arch 2005 v Praze na Letňanech. V roce 2006 byla společnost přítomna na veletrhu v Moskvě a poté na veletrhu IBF 2006 v Brně. Pro specifickou výrobu této společnosti vidím účast na mezinárodních ale i národních veletrzích za přínosné hlavně ve smyslu reklamy a prosazení se i v zahraničí.

Standardní a nezbytnou reklamou pro TDS jsou webové stránky (www.svetliky.cz), které podle mého názoru jsou velice přehledné a podrobné, a jsou opravdu dobrým prvním kontaktem se zákazníkem. Jsou zde nastaveny ceny výrobků pro základní informování

odběratele. Nedílnou a velmi důležitou součástí jsou zde ukázky referenčních staveb, které mají velice pozitivní vliv na rozhodování potenciálních zákazníků.

Zhruba jedenkrát ročně společnost inzeruje v odborném časopise Střechy, pláště, izolace, ale z důvodu nulové zpětné vazby v tomto roce vůbec v časopise neinzerovali. Společnost poskytuje sponzoring, bohužel pouze na základní úrovni. Podporu prodeje usnadňuje udržováním vztahů s VIP zákazníky v podobě různých teambuildingových akcí. Letáky a reklamní předměty jsou pro TDS samozřejmostí a realizují též regionální reklamu v místním tisku. Dále se můžeme s jejich logem setkat na firemních vozech.

Doporučila bych firmě vytvořit si za pomoci technického a marketingového oddělení presentační materiál v tištěné podobě na veškeré výrobky a služby, které firma zajišťuje. Pro klíčové zákazníky je dobré vytvořit propagační materiál zvláště pro jednotlivé výrobky, kde bych doporučila větší stupeň podrobnosti. Tento presentační materiál by měl sloužit také jako technická podpora pro zákazníky. Nutností je jeho včasná aktualizace a zaslání k zákazníkům.

Velikou šanci působení reklamy zde vidím v propagaci reklamních sdělení v různých odborných časopisech, ke kterým se dostanou lidé z oboru, kteří mohou být pro TDS významnými potenciálními zákazníky. Nestavěla bych na první nulové zpětné vazbě a zahrnula inzerci v odborných časopisech do standardních reklamních činností společnosti TDS minimálně jednou do půl roka. Inzerce v regionu je nezbytnou aktivitou pro zviditelnění pro spotřebitele.

Vynaložené náklady spojené s těmito reklamními činnostmi určitě nebudou plýtváním financí a vidím zde určité procento úspěšnosti na základě osvědčených reklamních praktik, které jsem měla možnost poznat ve firmě, působící též na průmyslových trzích. Je velice důležité si vypracovat rozpočet na jednotlivé reklamní akce a soustředit se na osvědčené taktiky, se kterými je spojen největší přísun zájmu o výrobky firmy. Ale na druhé straně bych nechala otevřené dveře dalším reklamním sdělením a pokusila se o marketingovou komunikaci též na jiném základě jako doposud u TDS, neboť vidím charakter jejich výroby za velmi atraktivní a do budoucna žádoucí, jak pro průmysl, tak pro konečné spotřebitele.

Stálý každoroční rozpočet na marketingovou komunikaci ve společnosti neexistuje. Pouze záleží na marketingovém pracovníkovi s jakým nápadem inzerování a dalších komunikačních cest přijde a na základě toho se ve společnosti vyčlení finance a daný marketingový plán se uskuteční. Samozřejmě okrajový marketingový plán na prováděné stávající opakující se akce v komunikaci společnost vytvořila, aby měla přehled kolik peněz budou potřebovat.

12. 2 Důležitost rozpočtu jako celku

Podle mého názoru každá společnost potřebuje rozpočet k tomu, aby si byla jistá, že výdaje nepřekročí plánované příjmy. Právě prognóza prodeje je takovým výchozím bodem pro plánování obchodních činností. Z celkového rozpočtu TDS by měly být vytvářeny rozpočty pro jednotlivé úseky ve společnosti. A právě i vytvoření rozpočtu na marketingovou komunikaci by pro společnost TDS mělo být nutností. Rozpočty pak představují limity pro výdaje a jsou zároveň také nástrojem řízení a kontroly. Společnost pak může plánovat svůj zisk založený na odhadnutých prodejích minus náklady vynaložené k dosažení těchto prodejů. Pokud bude prognóza prodeje pesimistická a společnost dosáhne většího objemu prodeje, než byl odhadován, potom by mohlo dojít ke ztrátě potenciálních prodejů, neboť nebudou připraveny dostatečné finance, které by byly potřeba k realizaci těchto prodejů. Naopak, je-li prognóza optimistická a skutečná tržba nedosahuje odhadnutých hodnot, nastanou pak problémy s příjmy a společnost by si musela půjčit peníze, nejspíše od banky, aby kryla krátkodobý pracovní kapitál.

12. 2. 1 Prodejní rozpočet

Prodejní rozpočet je základním bodem pro vytvoření celkového rozpočtu společnosti, neboť všechny činnosti společnosti jsou závislé na prodejích a na celkovém odhadnutém příjmu z různých výrobků, kterými společnost disponuje. Ovlivňuje hlavně finance a výrobu, protože tyto dvě funkce jsou na prodejích bezprostředně závislé. Prodejní rozpočet by měl vycházet z prognózy prodejů TDS a zahrnovat hlavně *rozpočet výroby* (náklady vztahující se k vlastní výrobě produktů), *administrativní rozpočty* (personál, finance...) a *rozpočet na náklady pro správu marketingových funkcí* (reklamní rozpočet).

12. 2. 2 Reklamní rozpočet

Reklamní rozpočet nebo též rozpočet na marketingovou komunikaci by měl zahrnovat výdaje odpovídající podpoře výrobků v rámci obchodních aktivit společnosti TDS. Je možné využít různých metod rozhodování o jeho výši. Jednou z nejpoužívanějších je metoda procenta z prodeje v minulém roce. Tato metoda je postavena na principu, že zvyšující se prodej bude pak znamenat zvyšující se reklamu a naopak. Záchranou na klesající objem prodeje by mohlo být zvýšení zdrojů na reklamu. Další metoda je odvozená od konkurence, kdy menší výrobci napodobují velké konkurenty a pak nastavují svůj rozpočet dle největších a nejvýznamnějších konkurentů na svém trhu. Dále společnost může výdaje na reklamu přidělovat až poté, co ostatní oddělení mají přidělené své rozpočty. To znamená, že společnost dá na reklamu ty výdaje, které zůstanou, které si tedy může dovolit investovat. Tuto metodu bych nedoporučovala, neboť vychází z předpokladu, že reklama je pouze nutností, a že by se měla podporovat až v okamžiku, kdy jsou okolní výdaje pokryty a tedy nějaké finance zůstaly.

Metodou, kterou společnost TDS v současné době provádí, je přidělování takových výdajů na reklamu, které jsou nezbytné k realizaci marketingového cíle, jež je v tom okamžiku stanoven (metoda daného cíle a úkolu). Problém zde může být v uvádění cílů marketingu bez ohledu na jejich hodnoty, a že dané cíle někdy nemusí korigovat se ziskem. Ve společnosti by měl působit vedoucí marketingové komunikace, zodpovědný za celkové marketingové funkce, který by měl být schopen určit jaká část celkového rozpočtu společnosti musí být přidělena na odpovídající aktivity marketingu.

Závěr

Společnost TDS, která realizuje svoji obchodní činnost především na průmyslových trzích, by měla být schopna se shodnout se zákazníkem, co je to užitná hodnota, kterou právě zákazník potřebuje. U firemní klientely TDS bývá mnohem významnější dostupnost a úroveň dodatečných služeb. Nesmíme zákazníky klamat, neboť na to dříve či později přijdou. Na druhé straně by si i podnik měl své zákazníky vybírat. Hodnota zákazníka, získaná z uskutečněných prodejů firmy, je znakem významnosti klientů pro firmu z hlediska ziskovosti, a právě takoví zákazníci jsou pro firmu přínosem a je nutné vybudovat a rozvíjet péči o ně.

Je potřeba získat a zpracovat všechny údaje, které jsou důležité pro stanovení statutu klíčového zákazníka a přizpůsobit k jeho získání marketingové a prodejní úsilí společnosti. Dokonalé poznání klienta je podstatou firemní existence, neboť řízení vztahů se zákazníky a péče o klíčové zákazníky patří mezi mechanismy, které by měly firmám pomoci přežít v této době.

Je zřejmé, že zákazníci ve všech odvětvích očekávají péči přizpůsobenou právě jejich požadavkům a přáním. Požadují rychlou a spolehlivou odezvu na své požadavky a potřeby a také nabídky výrobků a služeb. Posun ve vývoji v této oblasti staví veškeré společnosti před nové výzvy a požaduje od nich, aby přizpůsobily a přehodnotily svůj přístup k řízení vztahů se zákazníky.

Při oslovování trhu může firma vyzdvihovat různé výhody její nabídky produktů a služeb. V případě, že potencionální zákazník projeví určitý konkrétní požadavek nebo přání, doporučovala bych firmě plně se soustředit právě na daný požadavek, na řešení jeho problému. Získání důvěry klienta je předpokladem úspěchu jeho nákupu.

Je tedy důležité, abychom vynaložili veškeré úsilí na to, aby naši zákazníci byli spokojeni? Bude pro firmu snaha investovaná do zlepšení vztahů se zákazníky vždy efektivní? Je zřejmé, že u řady zákazníků není žádné jiné kritérium výběru a jiný další faktor spokojenosti než je cena. Tento případ bych uvedla spíše pro koncové spotřebitele. Na průmyslových trzích by to mělo být naopak. Firemní zákazníci by měli upřednostňovat spolehlivost a odbornou rovinu dodavatele. Firma by měla své úsilí vynaložit na nabídku směřovanou na perspektivní, spolehlivé a korektně se chovající partnery a spojit svůj růst s jejich.

Firma se musí pokusit rychle reagovat na změny a požadavky na trzích. Právě prognózování budoucího vývoje potřeb firemních zákazníků je dobrá cesta, jak zjistit, co je pro firmu nedostatkem a co bude potřebovat. K tomu všemu bude muset firma přizpůsobit organizaci práce, což znamená přejít od hodnocení minulosti zákazníků k plánování jejich budoucnosti. Měli bychom institucionalizovat schopnost firmy přizpůsobovat se změnám – jinak řečeno vybudovat systém pro řízení změn. Je jasné, odkud v nové době změny pocházejí – ze změn potřeb zákazníků. Pro firmu bude vždycky na prvním místě zisk, prosperita, výdělnky, pohodlí, úspěch a podobně. Firma si musí uvědomit, že tyto zájmy nelze uspokojit bez zákazníků a bez uspokojování jejich požadavků.

Mnoho společností ztrácí časem určité procento svých zákazníků zejména z důvodu přechodu ke konkurenci. Je nutno mít na paměti, že *náklady na získání nových potenciálních zákazníků jsou mnohokrát vyšší než náklady na udržení si zákazníků současných*. Pochopení a zjištění potřeb a přání zákazníků a poskytování vysoké míry spokojenosti pomáhá udržovat obrovskou hladinu jejich loajality, což se v důsledku pro firmu může promítnout i do vyšší ziskovosti podniku. Loajální klienti představují cenný kapitál každé organizace. Spokojenost zákazníků též ovlivňuje zajištění vyšších příjmů, snížení budoucích výdajů, snížení cenových výkyvů a snížení ztráty klientely v případě dočasných potíží s kvalitou. Pro firmu je důležité si uvědomit, že čím déle si zákazníka udrží, tím více se pro ni stává hodnotnější. Uspokojení zákazníků se stává hlavním bodem, jak na současných trzích obstát a udržet se konkurenceschopným. Pro individualitu zákazníků musí společnost realizovat diferencovaný přístup postavený na jejich požadavcích. Na bázi vyhodnocení spokojenosti a loajality klientů je možno sestavit jednotlivé zákaznické segmenty a popsat jejich charakteristické vlastnosti. Tato segmentace umožňuje zaměřit se na cílovou skupinu zákazníků, která je pro firmu nejdůležitější. Charakteristika této skupiny dále společnosti pomáhá správně zaměřit své marketingové úsilí a optimalizovat marketingový mix, tak aby co nejefektivněji obsloužila nejvýnosnější skupiny zákazníků. Je důležité, aby si firma byla schopna rozdělit své zákazníky podle odhadnuté strategické hodnoty těchto zákazníků.

Praktická část diplomové práce je zaměřena hlavně na klíčové zákazníky TDS, neboť firma realizuje 80 % obratu právě díky nim. Bohužel se nikde nevyskytují konkrétní jména zákazníků, neboť se firma rozhodla je nesdělovat z důvodu nebezpečí konkurence.

Na závěr bych se zmínila o nedostatecích, které dle mého názoru narušují průběh vztahů k zákazníkům společnosti a celkově napadají firemní postavení na trhu. TDS se nedostatečně věnuje invencím a inovacím, s nimi spojených. Firma nemá žádné výzkumné středisko. Produktová inovace ve firmě velice zaostává a je jí potřeba dostat do úrovně standardních firemních aktivit.

TDS své marketingové aktivity zužuje hlavně na veletržní výstavy, které jsou pro ni určité nemalým finančním zásahem. Doporučovala bych firmě zaměřit se na odbornou veřejnost prostřednictvím inzerce na vyhraněných prostorech. Nepodceňovala bych ani význam reklamy jako takové a jejím prostřednictvím se pokusila hlavně v regionu o co největší a dominantní postavení mezi konkurenty. Po konzultaci s marketerem jsem zjistila, že TDS sestavuje rozpočet na marketingové aktivity, ale pouze na základě okamžitých nápadů členů marketingu uvolňuje finanční prostředky na tuto realizaci bez předběžné kalkulace. Sestavení finančních marketingových plánů je přinejmenším výborným podkladem pro zjištění, kolik financí si na tyto aktivity firma může dovolit. Z těchto interních rozpočtů je firma schopna po delší době vyhodnotit úspěch či neúspěch jednotlivých marketingových činností.

Chtěla bych konstatovat fakt, že praktická část je strategickým manuálem pro firmu TDS, ve kterém se zaměřuji na více oblastí související s přístupem k zákazníkům a problematiky prodeje a zisků společnosti. Jde o strategická doporučení, která jsou získána na možnosti srovnání podobné firmy, působící též na průmyslových trzích a na konzultaci s obchodním prodejcem podobné společnosti. Tento manuál může být pro firmu nápovědou, která poukazuje na stěžejní oblasti v přístupu k zákazníkům, na které se může firma zaměřit k upevnění vztahů se zákazníky.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] Kotler P., Armstrong G.: Marketing, Grada Publishing Praha 7, 2004, ISBN 80-247-0513-3
- [2] Boučková J. a kol.: Marketing, C.H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [3] Jobber D., Lancaster G.: Management prodeje, Computer Press, Praha 2001, ISBN 80-7226-533-4
- [4] Pleskač J., Soukup L.: Marketing ve stavebnictví, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-247-0052-2
- [5] Wessling H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0569-9
- [6] Světlík J.: Marketing - cesta k trhu, Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2005, ISBN 80-86898-48-2
- [7] Lošťáková H.: B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN 80-86419-94-0

Periodika

- [1] Časopis Marketing magazine, ISSN 1211-7315
- [2] Časopis Marketing & komunikace, ISSN 1211-5622

Internetové odkazy

- [1] www.svetliky.cz
- [2] www.marketingovenoviny.cz

Ostatní

- [1] Maxová I., Rygl A., Růžička Z.: Analýza prodejů a zákazníků od roku 2001 do 2005 interní materiály společnosti TDS

Seznam tabulek

Tab. 3-1:	Hlavní segmentační faktory vhodné pro trh spotřebního zboží.....	22
Tab. 3-2:	Přehled segmentačních kritérií na spotřebních trzích.....	23
Tab. 3-3:	Model segmentace průmyslového trhu.....	26
Tab. 3-4:	Identifikace segmentačních proměnných na průmyslových trzích.....	27
Tab. 3-5:	Segmentační kritéria uplatňovaná při segmentaci institucionálních trhů.....	28
Tab. 7-1:	Faktory rozhodování o koupi.....	49
Tab. 8-1:	Marketingové strategie a řízení prodeje.....	52
Tab. 8-2:	Informační systém o klíčovém zákazníkovi TDS (databáze).....	55
Tab. 9-1:	Metody pro předvídání poptávky a prodejů.....	61
Tab. 9-2:	Přehled nákladů pro sledování přínosu marketingového úsilí k ziskovosti oboru podnikání.....	63
Tab. 9-3:	Výpočet čistého marketingového příspěvku podle výrobků.....	65
Tab. 9-4:	Vypočet čistého marketingového příspěvku podle trhů.....	68
Tab. 9-5:	Výpočet čistého marketingového příspěvku podle zákazníků.....	69
Tab. 11-1:	Charakteristika prodeje s malým významem a důležitého prodeje.....	79

Seznam obrázků

Obr. 2-1:	Faktory ovlivňující marketingovou firemní strategii.....	12
Obr. 2-2:	Typy cílových trhů.....	13
Obr. 3-1:	Úrovně marketingové segmentace.....	16
Obr. 3-2:	Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diferenciacce.....	19
Obr. 3-3:	Proces segmentace trhu.....	20
Obr. 3-4:	Postupy segmentace trhu.....	31
Obr. 5-1:	Možné hodnotové propozice (positioning stanovený podle nabízené hodnoty)....	38
Obr. 7-1:	Pravidlo ziskovosti 80/20/30.....	45
Obr. 8-1:	Možnosti vedoucí k získání profilu zákazníka.....	56
Obr. 9-1:	Základní tržně zaměřené strategie pro ziskový růst.....	70

Seznam příloh

Příloha 1:	Referenční stavby společnosti TDS	96
Příloha 2:	Ztracení zákazníci TDS v roce 2004 a 2005 (objem v Kč).....	100
Příloha 3:	Procento úspěšnosti nabídek TDS v letech 2003 -2005.....	101

Přílohy

Příloha 1: Referenční stavby společnosti TDS



Nemocnice Přerov

Datum realizace: prosinec 2001

Finanční objem: 1280 tis. Kč



Prádelna a čistírna Jihlava s.r.o.

listopad 2001

500 tis. Kč



Dopravní podniky České Budějovice

listopad 2001

650 tis. Kč



Vědecká knihovna České Budějovice

červenec 2001

400 tis. Kč



Zastřešení vjezdu garáže Bohnice
duben 2002
90. tis. Kč



Překladiště Toptrans Jihlava
červen 2002
900 tis. Kč



Kern Liebers České Budějovice
červenec 2002
1600 tis. Kč



Střešní nástavba UP Olomouc FTK
září 2002
400 tis. Kč



Čerpací stanice Dotabus Lanškroun
říjen 2002
260 tis. Kč



Bertiny lázně Třeboň
prosinec 2002
500 tis. Kč



Xela Ruzyně
říjen 2003
960 tis. Kč



Swietelsky Slovakia
duben 2004
710 tis. Kč



Nákupní centrum Spořilov
říjen 2004
94 tis. Kč



Veletrh Dach und Wand 2005
květen 2005



Nemak Europe
březen 2006
461 tis. Kč

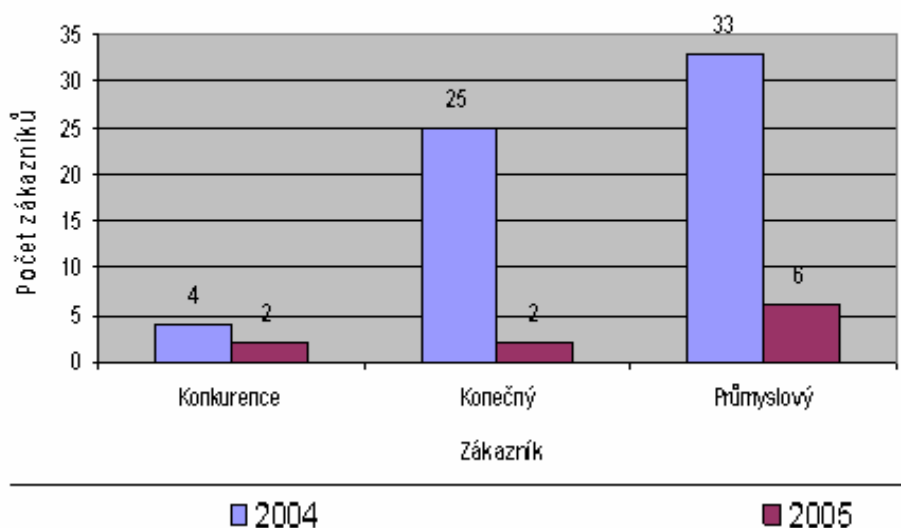


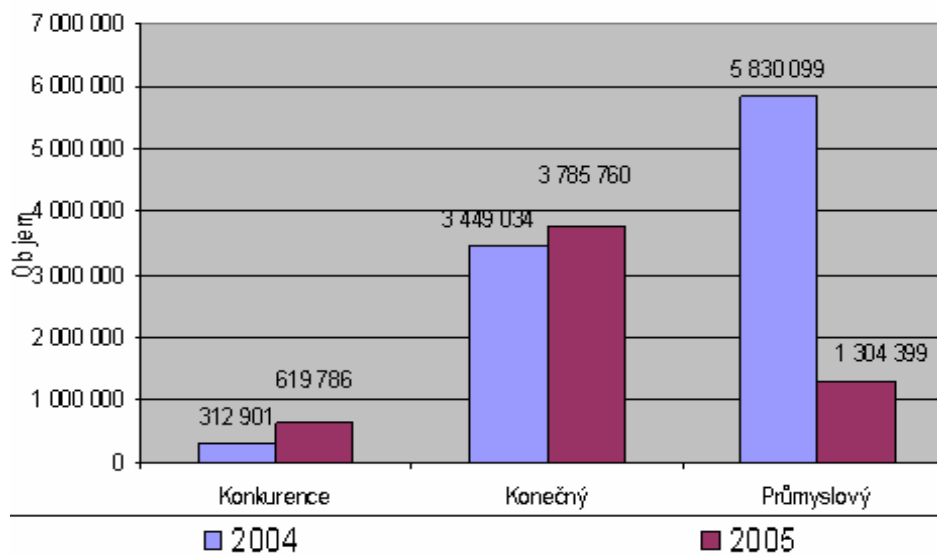
Veletrh v Moskvě
březen 2006

..... a řada dalších staveb, rekonstrukcí světlíků.

Příloha 2: Ztracení zákazníci TDS v roce 2004 a 2005 (objem v Kč)

Zákazník	2004		2005		Celkový počet	Celkový objem
	Počet	Objem	Počet	Objem		
Konkurence	4	312 901	2	619 786	6	932 687
Konečný	25	3 449 034	2	3 785 760	27	7 234 794
Průmyslový	33	5 830 099	6	1 304 399	39	7 134 498
CELKEM	62	9 592 034	10	5 709 945	72	15 301 979





Příloha 3: Procento úspěšnosti nabídek TDS v letech 2003 -2005

