

Obsah

Teoretická část:

Úvod	2
1. Organizace a zákazník – Obecná Problematika	4
1.1 Rozmanitost zákazníka	6
1.2 Klíčový zákazník	6
1.3 Řízení vztahu se zákazníkem	8
2 Strategie firmy	9
2.1 Analýza SWOT	9
2.1.1 Restrukturalizace procesů	11
2.1.2 Strategická východiska marketingového přístupu	12
2.1.2.1 Marketing 4P k 4C	13
2.1.2.2 Chyby při používání marketingového mixu	19
2.1.2.3 Problémy marketingového mixu	20

Praktická část:

3. Charakteristika Společnosti	22
3.1 Struktura organizace firmy	23
3.2 Produktové portfolio	24
4. SWOT analýza	26
5. Organizační řád firmy	28
6. Odstranění nahodilosti ve výrobě a realizaci zakázek	29
6.1 Systém řízení zakázky	31
7. Databáze zákazníků a další aspekty	33
8. Marketingová analýza 4P dle jednotlivých zákaznických segmentů	33
8.1 Zábavní průmysl	33
8.2 Výstavní průmysl	37
9. Marketingový plán společnosti ABC pro rok 2007	40
9.1 Jazyk úspěchu	40
9.1.1 Interpretace vztahů	41
10. Nástroje podporující prodej a vzdělávání zákazníka	46
10.1 Prodejní akce	46
10.2 Workshop	48
11. Propagační nástroje marketingu a aplikace jazyka úspěchu	49
11.1 Veletrhy	49
11.2 Web a prezentace na webu	52
11.3 Inzerce	59
11.4 Tiskoviny a jiné komunikační materiály	62
Závěr	65

Příloha č. 1 Organizační struktura firmy ABC	67
Příloha č. 2 Interpretace os mřížky jazyka úspěchu	69
Příloha č. 3 Návrh děje jednotlivých scének stínového divadla	72

Úvod

V současné době, kdy u naprosté většiny produktů existuje převis nabízeného zboží nad zbožím poptávaným, na významu nabývá práce s trhem. Firmy, které tento trend nepocítí, pak v budoucnu jen těžko na trhu obstojí. Marketingové činnosti a na ně úzce navazující aktivity inovační, zejména pak zdokonalování či vývoj nových výrobků se stávají neodlučnou součástí řízení firmy, bez ohledu na její velikost.

Vliv okolí, technologických změn, globalizace, a celé řady dalších okolností se může projevit ve vytvoření určitého specifického stavu poptávky. Je na pracovnících marketingového oddělení, aby blíže upřesnili stav poptávky a navrhli soubor činností a opatření, umožňujících dosažení cílů podnikatelské politiky

Marketing je věda a umění objevit, vytvořit, dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytípaného trhu a potencionální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.

Marketingovou činnost často vykonává určité oddělení uvnitř společnosti. Má to svou dobrou i špatnou stránku. Ta dobrá tkví v tom, že toto oddělení sdružuje skupinu vyškolených lidí, kteří se soustředí pouze na otázky marketingu. Špatné je to proto, že by marketingové aktivity neměly být prováděny v izolovaném oddělení, ale měly by se odrážet v každé činnosti dané organizace..

Marketingový přístup k řízení podniku vyžaduje, aby současně s definováním hlavního cíle podniku byly stanoveny cíle pro dílčí funkční oblasti podniku ve výrobní, finanční, odbytové oblasti apod. Rovněž cíle ve funkční oblasti bývají dále rozpracovány do cílů pro jednotlivé segmenty zákazníků a v jejich rámci do cílů při použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

S rostoucí mírou globalizace a rozšiřujícími se hranicemi trhu je nutné zkoumat potřeby zákazníka a neustále na ně adaptovat veškeré činnosti v podniku. Zákazník je velice vrtkavý subjekt, který trh zkoumá a hledá nové způsoby, jak uspokojit svou potřebu.

V praxi se setkáváme s neochotou společností akceptovat změnu, plynoucí z orientace všech podnikových činností k uspokojení zákaznických potřeby. Lidé byli zvyklí na určité standardy ve výrobních postupech a se změnou zásadně ovlivňující výkon jejich práce se nesetkávali. Zaměstnanci firmy berou zákazníka jako rozmarného člověka, který si dovede jen vymýšlet a měnit požadavky.

Manažeři mnoha firem zase věnují hlavní pozornost produktu a výrobě jako takové. Jen těžko pochopí vlastní neúspěch plynoucí z nízkého odbytu firmy. Příčiny pak hledají v ceně potažmo aplikují snižování nákladů, výrobních postupech, kvalitě a dalších atributech. Pokud žádné příčiny neodhalí, jsou překvapeni a neumí si danou skutečnost vysvětlit.

Cílem diplomové práce je tvorba strategií, zajišťujících zlepšení zákaznického servisu společně s vytvořením nerozbitného marketingového systému střední firmy s důrazem na posílení propagace a podpory prodeje.

Práce je rozdělena na dvě části, první tvoří část teoretická a druhou část praktická. Část teoretická popisuje základní typy zákazníka a stručný popis týkající se specifických skupin zákazníků. Samostatnou částí je popis vlastností klíčového zákazníka firmy a návrhů, jak získat a upevňovat zákaznickou loajalitu.

Nedílnou problematiku tvoří i problematika řízení vztahu se zákazníkem, čili Customer Relationship Management. Řízení vztahů se zákazníky je označováno v řadě výzkumů jako jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniků začátku 21. století. Některé výzkumy dokumentují, že severoamerické a západoevropské podniky řadí CRM na první místo mezi ty procesy, do kterých chce vedení těchto podniků v dalších letech především investovat..

Další specifickou částí teoretické části je pohled na strategický management firmy s ohledem na tvorbu budoucích strategií, ovlivňujících prosperitu organizace. Práce obsahuje základní charakteristiku analýzy SWOT, jakožto jednoho z nejznámějších nástrojů strategického managementu. Analýza SWOT představuje silné stránky podniku, příležitosti, slabé stránky podniku a ohrožení. Některé závěry SWOT analýzy představující externí ohrožení firmy, které však nejsou firmou přímo ovlivnitelné. Jedinou možností firmy, jak na tyto nepříznivé jevy reagovat je to, že je zahrne do svých budoucích úvah a rozhodovacích procesů.

Na základě ostatních závěrů pak vznikají jednotlivé strategie, zasahující do všech činností a procesů firmy, týkajících se financí, výroby, odbytu, marketingu, vývoje výrobků atd..

První příklad takové strategie tvoří nové definování vybraných procesů firmy, při respektování efektivity procesů a jejich implementace do podmínek příslušné firmy. Druhý příklad tvoří marketingová strategická východiska. Vše je zakončeno popisem marketingové analýzy 4P a její zvláštnostech s ohledem na rozvíjející se potřeby zákazníka

Praktická část obsahuje několik opatření a doporučení. První představuje tvorba organizačního řádu firmy. Organizační řád musí definovat odpovědnosti zaměstnanců, bez ohledu na jejich postavení v organizaci firmy. Zaměstnancům musí být jasné jejich vlastní kompetence, které ve firmě mají. Je nutné zprůhlednit místo a úlohu jednotlivých prvků řízení, systém úkolování, režim pracovní doby, zásady podřízenosti a součinnosti mezi jednotlivými prvky soustavy.

Druhé opatření spočívá v nalezení účelného a hospodárného procesu, který by měl sloužit zákazníkům, nikoliv organizaci. Neustále je třeba si klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům a ke spokojenosti zákazníka. Tento proces by měl odstranit problémy nahodilosti ve výrobě a při realizaci zakázek.

Ohromný rozvoj informačních technologií znamenal hlavní sílu rozvoje metod CRM. Dalším krokem uvedeným v praktické části je nalezení správného softwaru CRM a určení základních kroků pro používání řízení databáze zákazníků firmy v uceleném systému, a to za předpokladu integrace informací do jednoho místa.

Poslední část se zabývá marketingovým plánem firmy. Marketingový plán firmy je rozdělen mezi nástroje podporující prodej, nástroje prohlubujících zákaznickovi znalosti o produktu a na konec obsahuje návrhy korekcí propagačních a komunikačních nástrojů firmy, komunikujících směrem k zákaznickým segmentům. Celému plánu předchází analýza 4P a speciální analýza při použití specifického nástroje firmy, analyzující firemní benefity a jejich odraz v jednotlivých procesních krocích.

1. Organizace a zákazník – obecná problematika

Organizace funguje pro své zákazníky - jestliže nedokáže uspokojit jejich potřeby a očekávání, nemá šanci dlouhodobě obstát v konkurenci ostatních podniků.

Turbulentní prostředí, ve kterém organizace fungují, jeho nepřetržitá dynamická proměnlivost, vytváří vysoké nároky na pružnost a rychlost reagování na nové požadavky zákazníků. Účinnou cestou k naplnění těchto požadavků je uplatnění procesního pojetí managementu jakosti orientovaného na zákazníky. Jeho východiskem je, že každý proces je konstruován pro zákazníky. Uspokojování zákazníků je proto považováno za prvořadé kritérium při navrhování, uskutečňování a zlepšování procesů. Jakkoliv se tato zásada jeví banální a samozřejmá, je až kupodivu, kolik organizací resp. jejich zaměstnanců se reálně chová v rozporu s jejím obsahem. Všimněme si například stále přetrvávajícího nevstřícného chování při reklamacích nebo nekvalitních, zbytečně dlouhých či naprosto nedostatečných návodů k použití atd.

Zákazníci z principu postupují tak, že zjišťují rozpor mezi svým očekáváním a poskytnutým produktem. Zjištěné pozitivní nebo negativní rozdíly pak porovnávají s ostatními dodavateli, nabízejícími na trhu podobné produkty. Organizace proto mohou nejvýhodněji řešit své problémy tím, že od začátku vytvářejí velmi kooperativní vztahy se zákazníky. Tyto vztahy jim umožní včas rozpoznat a pružně reagovat na změny jejich požadavků a usnadní předvídaní trendů. Zároveň přispívají k nastolení příznivé komunikace. Předpokladem je jednak schopnost a snaha zaměstnanců potřebám, též zájmům zákazníků porozumět, jednak je cílevědomě předvídat. Tento přístup zároveň napomáhá tomu, aby byly včas identifikovány závady v průběhu procesů, snižující hodnotu pro zákazníky. Využití takového pojetí managementu bývá nazýváno řízením organizace zákazníkem.

Zákazníci požadují produkty s takovými znaky, které splňují jejich potřeby a očekávání. Tyto potřeby a očekávání jsou vyjádřeny ve specifikacích produktů a společně se nazývají požadavky zákazníků. Požadavky zákazníků mohou být specifikovány smluvně zákazníky nebo mohou být stanoveny samotnou organizací. V obou případech stanoví přijatelnost produktu s konečnou platností zákazník. (Smluvní sjednání mezi organizací a zákazníkem může mít formu písemnou, zpravidla dokumentovaná smlouva nebo ústní, např. prostřednictvím telefonické objednávky.

Pro ilustraci: smluvní specifikací je i dodatečně vyslovené upřesnění požadavků zákazníka nebo např. objednávka v restauraci). Organizace jsou s ohledem na měnící se potřeby a očekávání zákazníků, konkurenční tlaky a na technický pokrok nuceny neustále zlepšovat své produkty a procesy. Toto pojetí systému managementu jakosti pobízí organizace, aby analyzovaly požadavky zákazníků, stanovily procesy, které přispívají k dosažení produktů, přijatelných pro zákazníky a aby měly tyto procesy pod neustálou kontrolou. Systém managementu jakosti může poskytovat rámec pro neustálé zlepšování, jehož cílem je zvýšit pravděpodobnost většího uspokojení zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Organizaci a jejím zákazníkům umožňuje získat důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují požadavky.

Aby v organizaci fungovaly procesy komunikace a kooperace se zákazníky a aby organizace uměla pružně reagovat na jejich proměny, musí být:

1. stanoveny postupy získávání informací o potřebách a očekáváníích zákazníků a jejich spokojenosti s produkty,
2. stanoveny postupy používání těchto informací,
3. Průběžně identifikovány a specifikovány požadavky zákazníků, a to i těch , které zákazníci neuvedli,
4. průběžně účtována a realizována opatření ke zlepšení produktů ve vztahu k požadavkům zákazníků,
5. určovány individuální odpovědnosti za splnění požadavků a přání zákazníků,
6. prováděna cílevědomá příprava zaměřená na získávání a rozvíjení schopností a dovedností vytvářet kooperativní vztahy se zákazníky,
7. neustále formovány žádoucí postoje zaměstnanců k zákazníkům jako k respektování partnerům, a to v procesech výběru, rozmíst'ování a přípravy a hodnocení členů vedení i ostatních zaměstnanců organizace.

Plnění požadavků zákazníka se zjišťuje též pomocí "přezkoumávání požadavků zákazníka" a " auditů prováděných druhou stranou", tj. zákazníky, případně jinými osobami, které k tomu zákazník pověřil. Další postupy využijí bechmarking umožňující nepřímé zjišťování požadavků a postojů zákazníků rozbořem "nejlepší" praxe u konkurenčních firem, které jsou ve svém chování k zákazníkům prokazatelně úspěšné. Zpětnovazební informace musí být součástí vstupu pro přezkoumání managementu

Výstup pak musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření vztahující se ke zlepšení produktů ve vztahu k požadavkům zákazníků. Bez znalosti potřeb zákazníků a jejich trendů nelze zaručit, že produkt v době dodání, uvedení na trh, splní aktuální požadavky na jakost. Shoda produktu se neřídí jen požadavky předem stanovenými, ale i např. "běžnou praxí", která se v průběhu realizace může značně změnit. Poznávání potřeb,očekávání a sledování jejich vývoje má proto zásadní význam pro plnění požadavků na jakost.

Zdá se , že časy, kdy výroba byla orientována pouze na produkci jako takovou, jsou již dávno pryč. V dnešní době, alespoň idealisticky pojatého, plně konkurenčního prostředí si žádný výrobce , který je na výrobě toho, či jiného produktu existenčně závislý, nedovolí přijít na trh s výrobkem , po kterém by neexistovala adekvátní poptávka. Dále je kladen velký důraz na design a image výrobku, protože dnes každý ví, že zákazník si vybírá také očima, nejen dle technických parametrů. Na závěr jeden příklad dobrého nápadu, ovšem uveden na trh v poněkud špatné době- černobílá televize s dálkovým ovládáním by dnes asi neuspěla....

1.1 Rozmanitost zákazníka¹

Hovoříme-li o řízení hodnoty zákazníky, měli bychom mít na zřeteli jeho rozmanitost. Ta je dána charakterem zákazníka. Kategorie zákazníka se rozpadá dle odlišností do několika skupin:

Spotřebitel (B2C) – zákazník kupující a spotřebovávající konečný výrobek či službu. Často fyzická osoba nebo domácnost. Mnoho firem striktně rozlišuje spotřebitele od zákazníka.

Business-To-Business (B2B) – zákazník nakupující produkt pro vytvoření přidané hodnoty, ať již samotného produktu či v rámci svého podnikání.

Kanál / Distributor / Franchisor – samostatná osoba nebo organizace nakupující produkty k prodeji nebo použití jako reprezentant firmy v dané oblasti.

Vnitřní zákazník – osoba, obchodní jednotka nebo firma uvnitř společnosti či holdingu vyžadující produkty firmy pro splnění svých podnikatelských cílů.

1.2 Klíčový zákazník²

Kdo jsou - jak definovat klíčové zákazníky? Jaká je optimální forma komunikace? Jaké jsou formy rozvoje zákazníka, které vedou k růstu důležitosti dodavatele? Jak aktivně prohlubovat úroveň a kvalitu spolupráce?

Zdánlivě snadná otázka, **kdo jsou klíčoví zákazníci**, v sobě skrývá mnohá úskalí. Je velmi špatné řídit se striktně velikostí obratu, protože tato veličina je mnohdy dána uměním či neuměním obchodního oddělení, kterému se daří či nedaří využít plný potenciál. Pokud jsou mantinely pro segmentaci nastaveny pouze tímto směrem, může se stát, že přehlédneme nějakého zákazníka, který v sobě skrývá neobjevené možnosti a cítí potřebu využít našich služeb.

Osobně považuji za velmi důležitou otázku **optimální volby komunikace** se zákazníkem. Jen stěží uspokojíme žíznivého nabídnutým chlebem a naopak. Každému co jemu je blízké. Zákazník, který má nejraději telefonování velmi ocení, pokud právě tento způsob přenosu informací bude moci při kontaktu s námi využít. Stejně tak člověk, který je vyznavačem osobních jednání (a stále je těchto lidí mnoho), bude mile překvapen, pokud se požadovaná data dozví na osobním setkání s obchodníkem.

Jednání (ve všech možných podobách) je nejčastější náplní práce manažera pro klíčové zákazníky. Je k zamyšlení a hlubší analýze, zda v tomto jednání převládá nabídka nových produktů či odstraňování problémů a závad. Každopádně před každým jednáním musí dojít k prapodivné záměně. Manažer musí opustit svoji pozici a zbavit se pohledu, který hledí hlavně na zájmy své firmy. Tento přerod je plně dokončen v okamžiku, kdy se manažer dokáže na svou firmu **dívat očima zákazníka**. Jedině tak je schopen po návratu zpět předložit

¹ CD učební pomůcky pro volitelné předměty distančního studia FPH

² BURNETT KEN,.: Klíčový zákazníci a péče o ně, CP Books, a.s. 2005

klíčového zákazníkovi nabídku, která plně uspokojí jeho potřebu bez ohledu na to, zda je vše zakomponováno do čísel a kalkulací.

V závěru minulého století panoval názor, že stačí pořídit kvalitní softwarové vybavení na řízení vztahu s klíčovými zákazníky a ono vše vyřeší. Dnes již tento mýtus padá. Firmám často zůstávají velmi drahé zkušenosti a zklamání, protože IT technika nenaplnila jejich očekávání.

Manažeři postupně přehodnocují svoje postoje a začínají se přiklánět k jiným prioritám, jako jsou zprostředkování informací mezi zákazníkem na jedné straně a vedením a zaměstnanci v první linii na straně druhé. Dochází tak k postupné **integraci činností všech oddělení směrem k plné spokojenosti zákazníka**. Samozřejmě dále platí, že kvalitní software může tyto činnosti velmi urychlit a zefektivnit.

Mezi nejcennější vlastnosti dodavatelů patří:

- 1.spolehlivost
- 2.kvalita
- 3.flexibilita
- 4.osobní přístup

Všechny tyto aspekty vedou k tomu, že se z původně cizích lidí a pouhých čísel stávají dlouholetí partneři, pro které je spolupráce oboustranně výhodná.

Zkusme trochu blíže popsat následující dva prvky:

- vcítění se do pohledu zákazníka,
- integrace všech firemních činností k plné spokojenosti zákazníka.

V osobním i firemním životě funguje to tajemné kouzlo, které umožní komukoliv vcítit se do druhé osoby. Zjevně se jedná o velmi těžký proces. Možná o ten nejtěžší. Právě proto platí, že pokud se podaří, přinese sladké plody úspěchu. Zmizí bariéry a pozorovatel se dívá na vlastní slova a činy pohledem druhé osoby, a to té osoby, která je mu často nejcennější. Je jedno, zda se jedná o ženu, rodiče, kamaráda nebo zákazníka. Přínos je vždy stejný. Občas se to neobejde bez problémů. Cesta k sebezdokonalení je trnitá. Pravda mívá mnoho podob a její skutečnou tvář mnohdy ani nelze najít. Ale přesto je nezbytné se o to pořád snažit.

Největší odměnou pro osobu, procházející tímto procesem osvícení, ve které hodlá nechat všechny svoje předsudky a představy, je zrození nového, dokonalejšího pozorovatele, který umí.

Rozhodně je mylné plést si vcítění se do myšlení zákazníka s nějakým podlézáním. Lež má vždy krátké nohy a daleko neuteče, a to i ta, kterou si lžeme sami sobě.

Vraťme se k pohledu zákazníka. Co si myslí o našich výrobcích či službách? Které části naší nabídky naplnily jeho očekávání? Jsou uspokojeny jeho potřeby, i ty nevyslovené? Společným znakem klíčových zákazníků je fakt, že si jsou své pozice vědomi, proto bývají velmi nároční. Nestačí jim běžná nabídka, obsluha, termín... Pokud už jsme uvnitř mysli zákazníka a víme co máme hledat, je to snadné. Stačí najít nenaplněná očekávání a části, ve kterých je zákazník přímo nespokojen.

Obchodník je technicky stavěný a tak koncipuje veškeré své prezentace. Zákazník vůbec nerozumí technice a jazyku, který obchodník používá. Vyhovuje mu jiný způsob prezentace. Je jedno, že pro jinou segmentaci zákazníků je právě tento způsob ideální. Tady nefunguje a ani nikdy nebude. Zákazník ještě nějakou chvíli bude tolerantní vůči výhodám nabídky, ale moc dlouho ne.

Možná nám to připadá malicherné, ale pokusme se definovat dopad tohoto počínání. Pokud odejde běžný retailový zákazník, vznikne firmě ztráta v řádu procenta či méně. Ale pozor, co nastane, přijde-li společnost o klíčového zákazníka? U většiny firem tvoří součet podílu těchto zákazníků okolo 70–80 % celkových tržeb, a to současných nebo plánovaných.

Prostě a jednoduše nezáleží na tom, co je v naší nabídce důležité pro nás a co sami označíme v prezentaci za dominantní. Jestliže se tyto „trháky“ liší od poptávaného, pak je nabízející firma pravděpodobně na nejrychlejší cestě k problémům. Chceme-li opravdu vědět, co je skutečně tím „nej“ z naší nabídky, ptejme se. Z našich otázek vznikne soupis nejčastějších odpovědí.

Až dosud jsem psal o dvoustranné komunikační dálnici v podobě vztahu obchodník – klíčový zákazník. V praxi ale se zákazníkem (nebo týmem zákazníka) často komunikují i jiní pracovníci firmy. A to úplně pomijím, že často do jednání výrazně zasahuje vedení firmy, tj. přímí nadřízení obchodníka. Tím se spektrum účastníků obchodu výrazně rozšiřuje. Všichni musí vědět, že platí, že spokojenost jedné strany je zdrojem spokojenosti strany druhé a naopak. Proto je důležité, aby se k řadovým pracovníkům z první linie dostaly stejné informace, které má obchodník, který se o klíčovou ovečku stará. A pokud se podaří skloubit potřeby a možnosti provozu a obchodu, je vyhráno. Jeden bez druhého se totiž neobejde. V prosperujících firmách už na to přišli a dělají maximum pro skloubení jednotlivých kultur a stylů. Dobrý obchodník nikdy neudělá nic, co by ohrozilo klidný chod provozu. Naopak žádný zkušený provozní pracovník si nedovolí pouštět do světa věty typu: „Co si to obchodní oddělení vymyslelo zase za nesmysl!“ Nad tím vším jak pevná střecha visí pevná ruka vedení firmy, která dbá nad řádným chodem celého soukolí.

1.3 Řízení vztahu se zákazníky³

O řízení vztahu se zákazníky se mluví takovým způsobem, jako by šlo o nový všelék. Není-li však správně definován, jedná se pouze o prázdný pojem. Někteří jej definují jako proces získávání více údajů o zákaznících s využitím informační technologie, což umožní individuální přístup ke každému zákazníkovi. Jiní nevnímají řízení vztahu se zákazníky jako záležitost informační technologie, ale jako lidštější přístup: chovat se ke každému zákazníkovi s citem a empatií. Říká se, že tento koncept představuje nákladný způsob, jak se dozvědět informace, které se dají získat po pětiminutové diskuzi se zákazníkem.

V praxi zahrnuje řízení vztahu se zákazníky nákup hardwaru a softwaru umožňujících podniku shromažďovat podrobné informace o jednotlivých zákaznících, které se mohou využívat pro lépe cílený marketing. Prozkoumáním předchozích zákaznických transakcí a demografických i psychografických údajů se podnik dozví více o tom, co by zákazníka mohlo zajímat.

³ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 120 - 121, Management press a.s. 2003

Společnost pak začne rozesílat specifické nabídky pouze lidem, kteří o ně pravděpodobně budou jevit největší zájem a budou je nejspíše připraveni přijmout, čímž ušetří náklady za všechny ostatní neúspěšné zásilky. Pokud bude podnik s údaji pečlivě pracovat, může mu to pomoci získávat další zákazníky a dosahovat lepších výsledků s dodatečnými a kombinovanými nabídkami.

Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik. Podniky by neměly investovat do koncepce řízení vztahu se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změni se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat.

2. Strategie firmy⁴

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace.

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikují silné a slabé stránky firmy, specifikace sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.

Cílem každé organizace je získání komparativní výhody vůči subjektu jinému. Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. Výstup strategického řízení tvoří strategie. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a hlavně pro koho vyrábět. Dalším cílem strategie firmy je dosažení diferenciace. Diferenciace směřuje k získání konkurenční výhody a může se týkat výrobku, služby, a to jak kvalitativních parametrů, tak doprovodných služeb jako je instalace, servis, distribučních cest, způsob úhrady, image, pružnost reakce na požadavky zákazníků atd.

Charakteristickým rysem strategického managementu je vysoký stupeň originality manažerské práce. Nicméně v řadě zvláště analytických kroků lze využít standardního metodického aparátu. Mezi nejznámější metodu používanou manažery společností patří analýza SWOT.

2.1 Analýza Swot⁵

Analýza SWOT představuje vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie představuje tu, která

⁴ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 381 – 386, Management Press 2001.

⁵ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 428-431, Management Press 2001

neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

I když v mnoha publikacích jsou uváděny různé jakoby směrné silné a slabé stránky podniku, které přicházejí v úvahu a zároveň příležitosti a hrozby z okolí, je zřejmé, že tyto faktory se budou lišit podnik od podniku a budou se lišit v závislosti na tom, do jakého typu odvětví podnik patří a v jakém stádiu životního cyklu se odvětví nachází.

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Nelze opomenout, že stále více se prosazující Globalizace hranice relevantního okolí značně rozšiřuje.

Mezi typické hrozby patří následující:

1. vysoká diferenciací v odvětví
2. státní regulace
3. know-how používané v odvětví
4. velký počet konkurujících si firem
5. pomalý růst odvětví a nasycenost trhu
6. hrozba substitučních výrobků
7. hrozba nového vstupu výrobce, disponujícího levnější pracovní silou, náklady atd.

Příležitosti jsou chápány jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví zralosti, odvětví na sestupu, nebo zda půjde o mezinárodní nebo dokonce globální trhy. Jako příklad příležitostí lze považovat:

1. Adaptace výrobního aparátu na výrobu jiného produktu
2. Možnost fúze s konkurencí a tvorba silnějšího postavení na trhu
3. Dynamicky rozvíjející se odvětví
4. Strategická pozice v rámci regionu, výhodný distribuční uzel atd.

Silné a slabé stránky organizace

I když okolí organizace je velmi silným faktorem, ovlivňujícím tvorbu samotné strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány v následujících oblastech:

1. finanční síla organizace
2. výzkum a vývoj
3. výrobní politika
4. úroveň managementu firmy
5. organizace firmy
6. napojení na infrastrukturu
7. image firmy či výrobku atd.

Kombinací výše uvedených příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je nutné vzít v úvahu, že se jedná o budoucí vývoj. Z tohoto důvodu je nutné uvažovat dynamicky a mít připraveny alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, velikost firmy, na kterou je analýza SWOT aplikována, pak lze určit takzvanou

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení
- spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typická velké příležitosti a velká ohrožení
- vyžralou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením

V závislosti na charakteru odvětví pak lze pro organizaci, popřípadě i její jednotlivé organizační složky, volit různé typy strategií, opatření vedoucí k eliminaci hrozeb, slabých stránek a k využívání příležitostí a silných stránek k dosažení budoucí prosperity organizace.

Je zřejmé že strategie plynoucí z analýzy SWOT se budou lišit s ohledem na jednotlivá opatření, bude záležet, zda-li to budou opatření ve finančních záležitostech podniku, výrobních záležitostech podniku, odbytových problémů atd.

2.1.1 Restrukturalizace procesů⁶

Jedním z mnohých východisek SWOT analýzy, může být zaměření se na restrukturalizaci a revitalizaci firmy. Vnitřní fungování organizace musí být předností, nikoliv brzdou rozvoje – realizace smělých strategických záměrů. Stejně jako jiné oblasti i vnitřní uspořádání organizací prochází řadou změn, jejichž cílem je zabezpečit, aby provoz organizací byl:

- ekonomický
- kvalitní
- flexibilní

Řízení vnitřních provozních procesů jako jiné oblasti managementu prochází změnami, jejichž smyslem je odhalit problémy, nedostatky a rezervy v oblasti vnitřního provozu organizace a určit možné cesty zlepšování. I když v jednotlivých případech se mohou názory na bariéry žádoucího stavu a jejich příčiny lišit, mezi typické okruhy problémů lze zařadit

- dezintegraci
- zaměření na konečné výsledky
- komunikační bariéry

Procesní přístup⁷

⁶ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 532-537, Management Press 2001

⁷ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 542 - 550, Management Press 2001

Řízení procesů pohlíží na většinu činností, realizovaných v organizacích jako na procesy. **Proces**⁸ představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast více činností (více pracovníků). **Činnost**⁹ představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník. každý proces lze charakterizovat:

- **vstupem** vyhovujícím danému procesu, na vstupující elementy se pohlíží jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele.
- **výstupem** užitečným pro zákazníka, vystupující prvky z procesu jsou určeny pro odběratele, na které se pohlíží jak na zákazníky, tento pohled platí jak pro externího, tak i interního zákazníka
- **náklady na proces**, realizace procesu nutně vyvolává náklady, ty je vhodné porovnávat s přínosy procesu v podobě přidané hodnoty.
- **časem potřebným k realizaci procesu**, smyslem koncipování procesu je zabezpečit nejen hospodárnost provozu, ale i rychlost realizace činností sdružených v procesu.
- **vlastníkem procesu**, jde o organizační složku, která odpovídá na řízení a rozvoj procesu, koordinaci činností uvnitř procesu, kontrolu funkce procesu apod.
- **vnitřní organizační strukturou**, která by měla respektovat požadavek přirozenosti, univerzálnosti, komprese aktivit apod.

Nevyhovují-li tedy stávající procesy firmy, je třeba provést nové definování procesů. Smyslem tohoto kroku je koncepci procesního řízení implementovat do podmínek příslušné firmy. Na základě analýzy procesů by měly být určeny

- **prioritní procesy**, která mají vliv na funkci organizace a které určujícím způsobem ovlivňují její prosperitu
- **rizikové procesy**, jež mohou ovlivnit spokojenost zákazníků, způsobit ztrátu dobrého image výrobku či firmy.

Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům, nikoliv organizaci. Neustále je třeba si klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům a ke spokojenosti zákazníka. Procesní myšlení se snaží integrovat dodavatele, procesy a zákazníky.

2.1.2 Strategická východiska marketingového přístupu¹⁰

Za další možná východiska strategického managementu lze považovat cíle podnikání, zjištění výrobního portfolia a výběr vhodné růstové strategie.

Ujasněný účel podnikání, hierarchická soustava podnikových cílů, poznatky získané při analýze okolí podniku, výrobního portfolia a stavu poptávky umožňují přistoupit

⁸ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 542, Management Press 2001

⁹ VEBER JAROMIR A KOL.,: Management – Základy, Prosperita, Globalizace, str. 542, Management Press 2001

¹⁰ KOTLER, P., BLIEMEL, F.: Marketing-Management. Stuttgart 2001. ISBN 3-7910-1689-X.

k formulaci marketingové strategie dalšího rozvoje, a to jak podniku jako celku, tak i pro jednotlivé výrobky nebo služby. Existuje několik definic růstu.

Intenzivní růst

Při orientaci na intenzivní růst se podnik snaží o využití rezerv a latentních možností, které má ve své činnosti. Může např. zintenzivnit reklamní a propagační činnost, aktivněji pracovat s cenou, při použití různých plevových rabatů, sezónních slev apod.) hledat nové trhy, popřípadě zákazníky, uvádět na trh nové a zdokonalené výrobky

Integrační růst

Projevuje se snaha o těsnější spojení s dodavateli, s odběrateli, popřípadě s jinými výrobci daného sortimentu.

Diversifikační růst

Tato strategie spočívá v zařazování dalších výrobků eventuelně služeb do nabídky podniku. Tyto výrobky buď mohou technologicky nebo tržně (využití stejných prodejních cest) souviset se stávajícím výrobním programem (koncentrická diverzifikace) nebo mohou být zajímavé pro stávající zákazníky (horizontální diverzifikace). Konečně může nastat situace, že podnik začne dodávat nové výrobky na nové trhy.

Pro některé podniky platí, že u nich má diverzifikace značný rozsah z hlediska počtu vyráběných skupin a podskupin výrobků. Současně s tím podniky zaostávají z hlediska rozmanitosti typů, variant, modelů apod., realizovaných v rámci výrobních skupin. Tato skutečnost má negativní dopad na efektivnost podniků, protože v podmínkách světového trhu je základní provedení výrobku zpravidla nabízeno za ceny blízké se úrovni nákladů výroby a teprve u sofistikovanějších provedení umožňují ceny dosažení vyšší rentability.

Ve světovém měřítku se stále více začíná prosazovat trend nazývaný „core business“, kdy se podniky koncentrují na relativně úzký program, v němž mají konkurenční výhody.

2.1.2.1 Marketing 4P k 4C

Definice marketingového mixu

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* (Grada Publishing 2004, překlad šestého vydání) následující definici marketingového mixu: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."

Používání marketingového mixu

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

Produkt¹¹

Výsledek činnosti podniku může mít hmotnou podobu, ale též podobu služeb. S ohledem na praktickou část práce, se budeme přednostně zabývat produkty v materializované podobě, tj. výrobky.

Technická úroveň

Výrobek je charakterizován komplexem hmotných a nehmotných parametrů, díky kterým je schopen uspokojovat určitou potřebu. U strojírenských výrobků můžeme hodnotit jejich funkčnost, ovladatelnost, hygieničnost, bezpečnost užití, estetickou působivost a ekologickou nezávadnost, u potravinářských výrobků jejich vzhled, konzistenci, balení, hygienickou a zdravotní nezávadnost atd.

Vzhledem k diferenciaci potřeb existují na trhu různé požadavky na úroveň vlastností výrobků. Bylo by nepřipustným zjednodušením předpokládat, že trh vyžaduje pouze výrobky, které po všech stránkách vykazují nejvyšší možnou úroveň. Vzhledem k různé úrovni důchodů, nesterpným možnostem využití vlastností výrobků (např. s ohledem na náročnost na obsluhu nebo technickou úroveň navazujících agregátů) existuje prakticky u všech druhů výrobků i poptávka po výrobcích s průměrnými, popřípadě s podprůměrnými vlastnostmi. Rovněž nelze souhlasit s tvrzením, že snížení úrovně parametrů vede vždy k mnohonásobnému poklesu ceny a naopak. Vždy záleží na situaci konkrétního trhu, na přáních, požadavcích a koupěschopné poptávce zákazníků.

Zvolí-li firma ofenzivní strategii, pak se snaží, aby její výrobky již v současném období nebo v perspektivě představovaly světovou špičku. Zvolí-li strategii defenzivní, orientuje se na dosahování nižší úrovně vlastností v porovnání s konkurencí, respektive světovou špičkou.

Údaje o vývoji parametrů vlastních a konkurenčních strojírenských výrobků, eventuálně o jejich vztahu k ceně získávají podniky prostřednictvím technickoekonomického porovnání výrobků.

Nové výrobky

Zvládnutí přeměny invence v inovaci si vyžaduje celou řadu činností, které mohou v podstatné míře ovlivnit rychlost a efektivnost tohoto procesu. Zpravidla se jedná o následující posloupnost činností: iniciace invence – předběžné vyhodnocení námětů na nové výrobky – volba marketingové strategie – analýza hospodárnosti – vývoj výrobku – tržní testování – zavedení nového výrobku v širokém měřítku.

Iniciace námětů na nové výrobky se mohou uplatnit podněty a poznatky výzkumných pracovníků, obchodních zástupců, podnikového vedení atd. Nejdůležitějším poznatek, je však poznatek zákazníků. Další užitečné náměty pro vlastní inovační činnost lze získat rovněž sledováním konkurence, spoluprací s reklamními a poradenskými agenturami, vyhodnocováním patentních přihlášek, odborných časopisů, výsledků vědeckých konferencí apod.

¹¹ SYNEK MILOSLAV A KOL.,.: Manažerská ekonomika – Třetí přepracované vydání, Grada Publishing a.s. 2003.

Při vyhodnocování a selekci námětů lze vhodně použít některých metodických postupů podněcujících kreativní přístup a tvůrčí myšlení. Patří k nim např. brainstorming, morfologická analýza, problémová analýza apod. Úkolem tohoto kroku je vyřadit co nejdříve z dalšího rozhodovacího procesu nevhodné náměty na nové výrobky. Nevhodnost se dá charakterizovat jako obtížná výrobní realizovatelnost, nedostatečný zájem trhu, vysoká rizikovost a finanční náročnost projektu.

Po výběru výrobku pak následuje výrobní strategie. Pro její přípravu je zapotřebí shromáždit údaje z řady oblastí. Především je nutné provést odhad velikosti, struktury a chování cílových trhů, obratu, podílu na trhu a zisku v prvním roce po zavedení do výroby. Další skupina otázek se týká předpokládané ceny, distribuční strategie a propagace.

Cena¹²

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. V obecné ekonomické teorii je definována jako specifická forma směnné hodnoty. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží.

Rozhodování o výši ceny výrobku probíhá zpravidla v následujících krocích: definování cílů cenové politiky podniku – určení poptávky – zjištění nákladů – rozbor cen výrobního programu a chování konkurence – výběr metody stanovení ceny – rozhodnutí o výši ceny.

Otázkou zůstává, jak vysokou cenu by firma měla za svůj výrobek požadovat. Bude-li cena nízká, firma dosáhne velkého obratu, nikoliv však zisku. Dalším problémem je přitahování špatných zákazníků, kteří přejdou kamkoliv, jen aby ušetřili pár haléřů. Firma dále přitahuje konkurenty, kteří se nízkým cenám dokáží vyrovnat nebo přijdou s cenami ještě nižšími. V očích zákazníků bude produkt levný, avšak méně hodnotný. V podstatě lze říci, že ti kteří prodávají levně, asi většinou vědí, jakou hodnotu jejich zboží má. Na druhé straně, bude-li k ceně kalkulována vysoká přírážka, přijde firma o tržby, zisk a hlavně i o zákazníky.

Standardním postupem při určování ceny je spočítat náklady a k nákladům přičíst určitou přírážku. Bohužel náklady firmy nijak nesouvisí s tím, jak spotřebitelé vnímají hodnotu produktu. Náklady firmy slouží pouze jako pomůcka při rozhodování, zda by se firma měla do výroby produktu vůbec pouštět. Obecná doporučení směřují k určování ceny takových způsobem, který je založen na hodnotě výrobku pro zákazníka.

Globalizace, hyperkonkurence a internet výrazně mění podobu trhů a podniků. Všechny tři síly vytvářejí další tlak na snižování cen. Globalizace nutí podniky přesouvat výrobu do levnějších zemí a dovážet výrobky za nižší ceny, než jaké požadují domácí firmy. Hyperkonkurence způsobuje, že o jednoho zákazníka bojuje více firem, což samozřejmě vede ke snižování cen. A internet lidem umožňuje snadněji porovnávat ceny a vybírat nejlevnější nabídky. Marketing tedy stojí před úkolem, jak udržovat určitou výši cen a zisku tváří v tvář těmto makrotrendům. Marketing by měl zřejmě na tyto výzvy odpovědět lepší segmentací, vytvářením silnějších značek a skvělých systémů řízení vztahů se zákazníky.

¹² KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 16 – 18, Management press a.s. 2003

Distribuce¹³

Distribuce uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Pro mnoho firem je levnější produkt vyrobit, než ho dostat na samotný trh. Typickým příkladem jsou farmáři, kteří jsou si vědomi toho, jak malé procento z konečné maloobchodní ceny dostanou za svou úrodu. V mnoha případech dnes náklady na marketing tvoří až 50 procent celkových nákladů podniku. Výrobci se velmi rádi zbavili zprostředkovatelů, kteří podle nich za svou práci chtějí příliš mnoho. Zprostředkovatelů se mohou v klidu zbavit, ale nezbaví se činností které vykonávají.

Chce-li firma dostat výrobek na trh, musí si vytvořit určitou strategii vstupu na trh. V době, kdy nebyla situace tak složitá, najal podnik prodejce a ti ho prodávali distributorům, velkoobchodníkům, maloobchodníkům nebo přímo konečným uživatelům. V dnešní době existuje nepřeberné množství možností, jak vstoupit na trh:

- Obchodní zástupci v terénu
- Obchodní partneři
- Distributoři
- Franšizing
- Internet
- Webové stránky e-komerce
- Teleshopping a další

Kolik marketingových kanálů by měl podnik využívat k distribuci svých výrobků a služeb? Čím větší počet kanálů, tím větší pokrytí na trhu a tím větší růst tržeb, potažmo zisku.

V souvislosti s přibíráním nových kanálů se mohou vyskytnout nejméně dva problémy. První problém tvoří zhoršení kvality. Je zřejmé, že pivo čepované v restauracích nebude stejně chutné jako pivo čepované v podnicích 4. cenové skupiny. Druhým problémem může být střet zájmů jednotlivých distributorů, co se týče teritoriální působnosti.

Ať podnik využívá jakéhokoliv počtu tržních kanálů, musí je řídit tak, aby vytvořil účinný systém zásobování. Většina podniků spoléhá na své distribuční partnery, na to, že jejich výsledky do značné míry přispějí k dobrým obchodním výsledkům celého podniku. Potřebují si vytvořit systém řízení vztahu se svými partnery zavedením příslušného softwaru. Ten může zlepšit informační toky a snížit náklady spojené s komunikací, objednáváním, transakcemi a platbami.

Výrobci obchodující prostřednictvím distributorů se vzdávají určité části kontroly nad konečnými uživateli a jen těžko sledují jejich uspokojení.

Kdyby však výrobce spolupracoval s koncovým zákazníkem, musel by sám zajišťovat vše, co obstarává distributor. Jedná se o následující činnosti: prodej, financování, sběr relevantních informací, servis, podstupování rizik, dopravu a skladování zboží. Pokud toto vše dokáže distributoři zabezpečit lépe a přidávají hodnotu, je existence distribučního kanálu oprávněná. Všechny činnosti distribučního řetězce musí být uspořádány tak, aby se vykonávaly co nejefektivněji.

¹³ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 28 – 31, Management press a.s. 2003

Podnik musí umět rozvíjet a řídit marketingové kanály. Zároveň musí být připraven přibírat nové a těch starých se zbavovat. Distribuční kanály jsou dynamické. Pokud je firma vyžívá správně, mohou představovat konkurenční výhodu, při chybném použití však mohou podnik výrazně ohrožit.

Propagace

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).

Public relations¹⁴

Je zřejmé, že podniky již brzo začnou přesunovat více peněz z reklamy do public relations. Reklama částečně ztrácí svou bývalou účinnost. V důsledku stále rostoucí fragmentace zákazníků je obtížné oslovit masový trh. Vytváření nových značek prostřednictvím PR trvá déle a vyžaduje větší vynalézavost, ale v konečném důsledku může být výsledek lepší, než v případě reklamní kampaně. Public relations disponují celou řadou nástrojů, jak upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o výrobcích začalo mluvit. Soubor těchto nástrojů je nazýván „PENCILS“:

- Publikace (Publications)
- Události (Events)
- Zprávy (News)
- Zapojení do místní komunity (Community affairs)
- Identifikační média (Identify media)
- Lobování (Lobbying)
- Služby veřejnosti (Social investments)

Podnik potřebuje vyvolat rozruch, když zavádí novou značku, a to dělá pomocí PR. PR kampaň stojí mnohem méně a má velkou šanci dosáhnout mnohem trvalejšího účinku.

Reklama¹⁵

Reklama v první řadě vytváří povědomí o výrobku, někdy s ním zákazníka podrobně seznamuje, občas jej přiměje, že propagovanému výrobku dá přednost, ale jen zřídka kdy vede k jeho koupi. To je důvod, proč pouze reklama nestačí. K uzavření obchodu je nezbytné zajistit akce na podporu prodeje.

Závažnější je ta skutečnost, že řada reklam není příliš nápaditá. Nejsou ani nijak pozoruhodné. Reklamní agentury vesměs viní z nedostatku nápaditosti klienty. Klienti moudře požadují po svých agenturách, aby připravily nejméně tři reklamní návrhy od umírněného až po ten opravdu divoký. Nakonec pak stejně volí tu umírněnou a bezpečnou variantu. Toto však určitým způsobem brzdí kreativitu reklamních agentur a zabíjí to spoustu dobrých reklamních nápadů.

¹⁴ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 106 - 108, Management press a.s. 2003

¹⁵ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 108 - 114, Management press a.s. 2003

Před tím, než se podnik rozhodne pro výrobu reklamy, měl by nalézt odpověď na následující otázku. Přinese reklama více spokojených zákazníků, než když vynaloží tutéž částku na zdokonalení výrobku(služby)? Lidská společnost totiž více ocení investice do zdokonalování výrobků, uspokojujících lidské potřeby, než do snahy firem psychologicky manipulovat s city lidí prostřednictvím nákladných kampaní. Existuje ještě jeden argument, a sice, čím lepší je výrobek, tím méně zdrojů je nutné vynakládat na jeho podporu. Nejlepší reklamou firmy jsou spokojení zákazníci.

Čím loajálnější jsou zákazníci firmy, tím méně je třeba utrácet za reklamu. Většina loajálních zákazníků se vrátí i bez reklamy a tito zákazníci svým způsobem dělají firmě reklamu tím, že jsou více spokojeni a o svoje pocity se podělí s dalšími subjekty.(i když ne v takové míře, ve které by projevovali svojí nespokojenost).

Nelze podnikům doporučit zrušení reklamních činností, avšak je nutné dělat reklamu správným způsobem. Posláním reklamy může být jedna ze čtyř možností: informovat, přesvědčit, připomenout nebo potvrdit správnost nákupního rozhodnutí zákazníka, potom má reklama nějaký smysl.

Podpora prodeje¹⁶

Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přispět k tomu, aby nakoupili raději hned než později. Podpora prodeje tvoří na rozdíl od předchozích nástrojů, nástroj krátkodobý, jehož cílem je vyvolat okamžitou koupi. Dle mnohých zkušeností lze říci, že podpora prodeje představuje účinný nástroj. Akce na podporu prodeje přinášejí rychlejší a lépe měřitelné výsledky.

Vzhledem k širokému spektru nástrojů podpory prodeje potřebují marketingoví pracovníci dostatek zkušeností, aby věděli, jaký nástroj zvolit. Základní potřebou je nejen využívat možností podpory prodeje, ale také sledovat a zaznamenávat výsledky jednotlivých akcí, aby se podnik mohl v této oblasti postupně zlepšovat.

Ze zkušenosti mnoha podniků lze říci, že většina akcí na podporu prodeje vede ke zvýšení tržeb, avšak bývají prodělečné. Ve skutečnosti pouze malá část prodejních akcí bývá výdělečná. Jde o případy, kdy akce přiláká nové zákazníky, aby výrobek vyzkoušeli, a kdy zákazníci zjistí, že jim výrobek vyhovuje lépe, než doposud používaná značka. Většina akcí však přiláká takové zákazníky, kteří přecházejí od výrobce k výrobcu a hledají nejvýhodnější ceny. Akce na podporu prodeje mají jen malou šanci přilákat loajální uživatele jiných značek. Akce na podporu prodeje jsou nejméně účinné na trzích, kde působí řada velmi podobných výrobců. Nástroje na podporu prodeje je účinné používat tam, kde jsou značky velmi různorodé, a kde noví zákazníci mohou zjistit, že jim váš výrobek a jeho vlastnosti vyhovují lépe než ten, který používali doposud.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Philip Kotler ale ve svých publikacích¹⁷ uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, tak se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

¹⁶ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 89 - 91, Management press a.s. 2003

- z *produktu* se stane *zákaznická hodnota* (Customer Value),
- z *ceny* se stane *zákaznickova vydání* (Cost to the Customer),
- *místo* se přemění na *zákaznické pohodlí* (Convenience),
- z *propagace* se stane *komunikace se zákazníkem* (Communication).

Díky tomu zjistíme, že **zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci**. Ze 4P se tak stanou 4C.

Jiné schéma vztahu 4P a 4C vypadá následovně:

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.

2.1.2.2 Chyby při používání marketingového mixu

Je třeba zdůraznit, že **marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka**. To je klasická chyba mnoha marketérů a knih o marketingu: považují marketingový mix za ústřední téma marketingu. To je ale velký omyl. Dříve než může být marketingový mix použit, je nutno vyřešit strategické problémy:

1. segmentaci (Segmentation),
2. zacílení (Targeting),
3. umístění/pozicování (Positioning).

Segmentace

Lidské chování je ovlivněno celou řadou faktorů. Jejich průnik a konečný dopad na konkrétní kupní rozhodovací proces je jedinečný. Někteří zákazníci jsou si svým kupním chováním v určitých oblastech podobnější než jiní. Tato podobnost je středem zájmů marketingových oddělení mnoha firem. Je evidentní, že na trhu existuje mnoho takových skupin, jednotlivé skupiny se nazývají tržní segmenty.

¹⁷ KOTLER P.: Marketing od A do Z, str. 69 - 71, Management press a.s. 2003

Tyto tržní segmenty mají nejen různé životní potřeby, ale také různé preference a taktéž jinak zformované kupní chování. Pro firmy, zaměřené na zákazníky, je nezbytně nutné znát informace o svých zákaznících. Tyto informace jsou ukládány do podnikových datových skladů. V databázích je pro každého zákazníka vytvořen záznam, jemuž říkáme zákazníkuv profil. Tento profil se skládá z firmou definovaných položek, které jsou odvozeny od nákupního chování a identifikačních znaků zákazníka, které chce organizace sledovat a dále používat při rozhodování.

V rámci segmentace a následného zacílení nejprve objevíme a prozkoumáme, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem; naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd.

Posledním, ale **nejdůležitějším bodem strategie je umístění (pozicování)**. Umístění je deklarace hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný.

Jestliže firma neprovede umístění/pozicování, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u této firmy. Klidně koupí i konkurenční produkt. Proto je umístění/pozicování tak důležité.

2.1.2.3 Problémy marketingového mixu

První problém jsem již zmínil - marketingový mix je považován za základ marketingové strategie (přitom se jedná jenom o taktiku). Pokud si firma stanovuje marketingovou strategii, nezdá se, že si vytváří pouze svůj marketingový mix.

Správný postup je přitom jiný:

Nejprve by si měla firma zjistit, kdo jsou její zákazníci (ať už současní, minulí nebo potenciální) a roztrždit je do segmentů. Součástí segmentace je i zjištění, na co jednotlivé skupiny zákazníků reagují a jaké nejvíce osloví nabídka dotyčné firmy.

Následně musí firma zjistit, jak se nejlépe dostat ke svým zákazníkům (opět, jak k současným, tak potenciálním) a vymyslet, čím je zaujmout.

Konečně se musí firma rozhodnout, jak se bude prezentovat, na co bude klást důraz a s jakou vlastností či vlastnostmi si ji budou zákazníci spojovat.

Druhým velkým problémem je šablonovité používání marketingového mixu: marketéři se na vysoké škole naučí, co je to marketingový mix - a pak jej stereotypně používají na každý případ. Každý marketingový krok má však být kreativní a inovativní. Jak prohlásil Peter Drucker: "Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky: vše ostatní jsou náklady."

Třetím problémem je staticnost marketingového mixu: marketing je ale dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle (proto je možno se setkat s modely jako **5P**, kde pátým prvkem jsou *lidé* (People) či **7P služeb** - viz níže).

Al Ries ve své knize *The Fall of Advertising and the Rise of PR* argumentuje, že na vzestupu jsou public relations. Tvrdá data pak ukazují, že velice roste i search engine marketing (marketing ve vyhledávačích), včetně optimalizace pro vyhledávače (SEO). Proto bychom se neměli ptát "Které nástroje tvoří marketingový mix?", ale "Které nástroje marketingového mixu nabývají na důležitosti?"

Marketingový mix je ve své základní podobě příliš jednoduchý - neodpovídá komplexnosti reality. Což je **čtvrtý problém**. Firmy s propracovaným marketingem používají velice sofistikované modely. Pro marketing služeb je pak potřeba navrhnout trochu jiný marketingový mix. Ten obsahuje *zaměstnance* (Personnel), *proces* (Process) a *fyzický důkaz* (Physical evidence).

Philip Kotler doporučuje do marketingového mixu přidávat *politiku* (Politics) a *veřejné mínění* (Public opinion). Jestliže organizace tyto dvě složky nezahrne do svého marketingového mixu, může být vytvoření klasického marketingového mixu k ničemu. Někteří jiní autoři naopak marketingový mix zbytečně členili a přidávali *balení* (Packaging), *osobní prodej* (Personal selling) nebo *vášeň* (Passion). Vše přitom spadá pod propagaci; balení je pak možno zařadit i pod produkt.

V neposlední řadě je chybou pracovat s písmenem P: jistě je možné, že se nalezne faktor, který bude nutno zapracovat do projektu - ale nebude začínat na P.

Praktická část:

3. Charakteristika Společnosti

Firma ABC vznikla v roce 1994, založena byla fyzickou osobou a později transformována na společnost s ručením omezeným. Firmu co do velikosti lze charakterizovat jako střední firmu. Klasifikace malých a středních podniků dle EU.

Výpis z obchodního rejstříku:

<u>Datum zápisu:</u>	17. Května 1996
<u>Obchodní firma:</u>	Firma ABC Zapsáno 17.6.1996
<u>Sídlo :</u>	Roudnice nad Labem, okres Litoměřice, PSČ 413 01 Zapsáno: 17.6.1996
<u>Základní kapitál:</u>	100 000 CZK
<u>Počet společníků:</u>	1
<u>Předmět podnikání:</u>	Výroba, prodej hliníkových a ocelových konstrukcí
<u>Počet zaměstnanců:</u>	80

Výrobní strategie, orientovaná na produkt a nekonečný elán k uspokojení zákaznických potřeb vedly ke stávajícímu statutu firmy. Firmu lze charakterizovat jako jednoho z největších výrobců příhradových hliníkových konstrukcí v Evropě.

V krátké minulosti zažila firma strukturovaný růst výrobních kapacit, které dnes zabírají více než 90 000 metrů čtverečních. Současně s tím vzrostl také počet zaměstnanců z počátečních 5 na dnešních 80.

Dynamický růst firmy zajistil perfektně časovanou podporu pro dvě dceřiné společnosti. První z nich je situována ve USA a druhá ve Velké Británii. Firma také spolupracuje s několika distributory v některých zemích Evropy. Jedná se o následující země: Německo, Francie, Holandsko, Belgie, Španělsko, Finsko, Švédsko, Norsko, Portugalsko, Bělorusko, Slovensko, Rumunsko, Bulharsko, Lotyšsko, Estonsko, Litva , Ukrajina, Rusko.

Drtivá většina výrobků prošla certifikací RWTUV ověřující zejména nosnost a další důležité fyzikální vlastnosti výrobku, kterým připisuje zákazník podstatný význam. Firma dále získala i certifikát SLV, sloužící k ověření kvality svářečů a jejich práce. Každý nový svářeč prochází tříměsíčním školením a každoročně je pak ověřován. Neméně významným aspektem, zajišťujícím 100% výstupní kvalitu produkce je kvalitní materiál splňující nadnárodní normy vztahující se k použitému materiálu. Toto vše je umocněno efektivně nastaveným procesem kontroly firmy, který pak 100% výstup jenom garantuje.

3.1 Struktura organizace firmy

Organizace firmy se vyznačuje vysokým stupněm centralizace pravomocí. Veškeré činnosti jsou schvalovány majitelem firmy. Firma je rozdělena do 5ti oddělení. Tvoří ji Technologické oddělení, Výrobní oddělení, Účetní oddělení, Nákupní oddělení a Obchodní oddělení. Každé oddělení je řízeno vedoucím, který je přímo podřízený majiteli firmy. Vedoucí jednotlivých oddělení a jednatel firmy tvoří tzv. Radu Vedení, která se schází 1x týdně, případně operativně dle potřeby.

Tato rada řeší výsledky předešlých týdnů, vytváří návrhy a plány na rozvoj celé firmy. Plány, které ovlivňují chod jednotlivých aktivit, se zde řeší na úrovni jejich výhledů či návrhů koncepcí a nových směrů budoucnosti a současnosti firmy. Podrobnější zpracování mají na starosti jednotliví vedoucí ve spolupráci s jednatelem firmy. Zpracované detailní plány jsou opět konzultovány a výsledkem je rozdělení kompetencí pracovníkům účastnícím se celého procesu.

Nyní přejdeme ke krátkému popisu funkcí jednotlivých oddělení firmy:

Účetní oddělení

Toto oddělení vede příjmy firmy tak, že jsou správně vystaveny a zaznamenány potřebné doklady (faktura, účtenka..), peníze jsou včas na účtu nebo v pokladně firmy. Vydává a podle finančního plánu schvaluje peníze na nákup jednotlivých druhů majetku a placení všech souvisejících účtů. Finanční závazky firmy jsou včas uhrazeny a nevznikají nová finanční zatížení plynoucí z prodlení platby atd. Účetní oddělení pak pečlivě udržuje záznamy všech finančních transakcí, vede správnou evidenci (účetní knihy, výkaz cashflow, finanční zprávy...) Dále se pak stará o evidenci pracovníků THP.

Technologické oddělení

Technologické oddělení navrhuje nová zařízení, přípravky a výrobky s ohledem na ekonomiku výroby a vlastnostmi výrobku pro jejich užití. Řídí procesy spojené s vývojem nových výrobků od konstrukčních prací až po předání do výroby. Dohlíží na kvalitu každého výrobku a služby, která opouští firmu a dosahuje úrovně očekávané zákazníkem. Společně s těmito činnostmi, pak vede evidenci výkresů a dalších dokumentů vztahující se k výrobku, přípravkům či výrobním zařízením.

Nákupní oddělení

Úkolem nákupního oddělení je zajištění funkční sítě dodavatelů, kteří zajišťují cenově vhodné dodávky za přijatelných dodacích podmínek. Klade důraz na kvalitu a věrohodnost dodavatelů. Nákupní oddělení pak dále vede evidenci dodavatelů, objednávek, dodacích listů a dalších dokumentů, doprovázejících vztah mezi společností a dodavatelem. Dalším úkolem je optimalizace skladových zásob firmy.

Výrobní oddělení

Výroba dodává pro zákazníky vysoce kvalitní výrobky a služby a provádí včasné dodávky. Dbá na efektivitu a produktivitu výrobních procesů, vede evidenci zaměstnanců svého bloku a

kontroluje dodržování směrnic ze strany zaměstnanců. Dohlíží na bezpečnost práce zaměstnanců. Klíčovým úkolem je plnění výrobního plánu, který musí být sestaven dle požadavků obchodního oddělení, potažmo zákazníkem. Vede vnitropodnikovou evidenci zakázek, přejímek materiálu, stav skladu hotových výrobků, polotovarů, likvidace odpadů, úkolových listů a dalších písemností. Zajišťuje údržbu strojů a zařízení účastnících se výrobního procesu společně s evidencí oprav a plánu údržby strojů.

Obchodní oddělení

Výsledkem práce obchodního oddělení musí být spokojený zákazník, přinášející zakázky s nejvyšší možnou přidanou hodnotou. Úkolem oddělení je akvizice nových zákazníků, poskytování perfektního servisu zákazníkům stálým. Dalším úkolem je systematické sledování pohledávek firmy a následná kontrola finančního plnění pohledávek. Obchodní oddělení koordinuje přepravy zboží s externími dodavateli zajišťujícími přepravu zboží a dodržuje plnění závazku souvisejícího s dobou přepravy zboží. Eviduje objednávky zákazníků, výrobní listy, objednávky přeprav, vydané faktury, celní dokumenty a další.

Cílem organizace je dosažení kratších dodacích lhůt, než-li garantuje konkurence. Tento předpoklad poskytuje větší časový prostor pro jednání s koncovým zákazníkem, kterému zůstává delší doba pro důkladná a kvalifikovaná rozhodnutí. O zákazníky se pečuje tak, že za výrobky a služby poskytnou včasné plnění a znovu se rádi na firmu obrátí. Mezi další cíle patří zvyšování úrovně zaměstnanců po materiální a duševní stránce. Organizace musí vystupovat s pevným a důstojným postavením. Detailní struktura organizace(viz příloha č.1).

3.2 Produktové portfolio

Příhradové konstrukce

Veškeré příhradové konstrukce jsou charakterizovány kónickým konektorem a kolíky ve tvaru kužele. Konstrukce jsou zakončeny pouzdry, která jsou přesně vyfrézována ve tvaru konektoru a zajišťují tak pevné spojení a pružnost. Každá konstrukce se skládá z hlavních trubek a trubek sekundárních, tzv. výpletových trubek. Jednotlivé řady konstrukcí se tak liší silou stěn trubek, nosností, rozměry, použitím atd.

Doplňkovým sortimentem konstrukcí jsou pak spojovací rohy, kruhové segmenty a speciální modifikace dle přání zákazníka. Základ je opět tvořen z hlavních a výpletových trubek, které tvoří svařenec.

Hliníkové úchyty

Hliníkové úchyty se skládají ze dvou základních částí. Jedná se o tělo úchyty a víko úchyty, která jsou pevně k sobě spojena speciálním pantem. Existují celkem tři výrobní řady, rozlišující se dle průměru trubek na které lze úchyt přichytit.

Úchyty slouží k nejrozumnějším způsobům fixace konstrukcí nebo k přichycení světelných a zvukových zařízení k samotným konstrukcím.

Věžní systémy

Věže představují sofistikované systémy, skládající se z příhradových konstrukcí a ocelových svařenců. Věže tvoří jaké si podpůrné nohy pro speciální konfigurace. Slouží ke zdvihu břemene(roštu tvořeného konstrukcemi) v horizontální poloze, při tvorbě světelných a zvukových instalací pro koncerty.

Střešní systémy

Střešní systémy jsou dalším sofistikovaným systémem skládajícím se z věžních systémů a příhradových konstrukcí. Existuje opět několik provedení v závislosti na požadavku a velikosti pořádané akce. Používají se především jako přechodná zastřešení pro účinkující při festivalech, slavnostech atd..

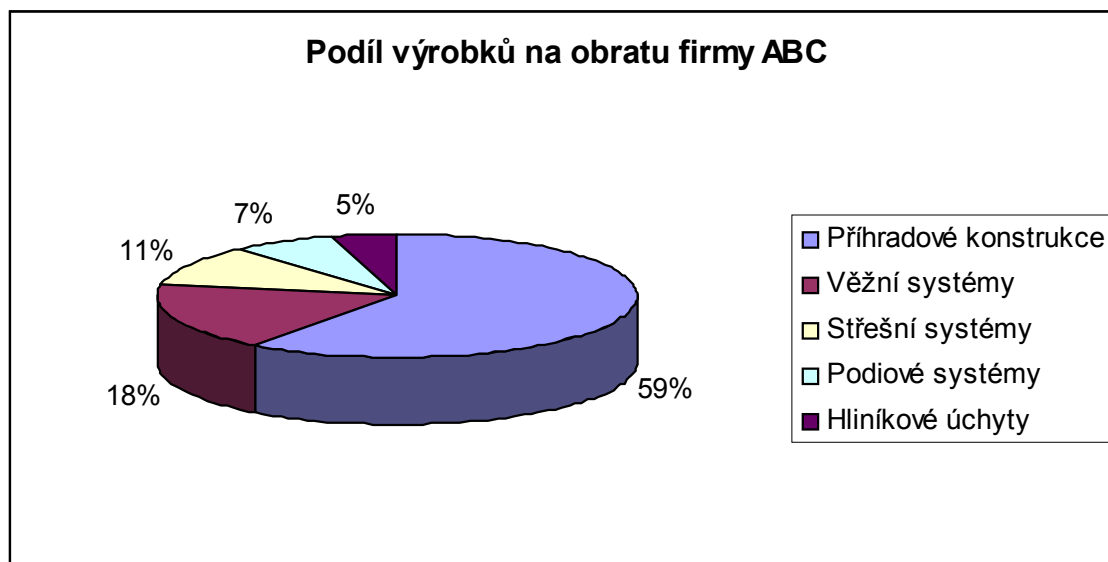
U tohoto výrobku je kladen největší důraz na bezpečnost a charakteristiky při extrémních podmínkách (déšť, sníh, vítr). Zákazníci bezpodmínečně požadují statické výpočty a certifikace.

Pódiové systémy

Tyto systémy představují komplementární výrobek ke střešním systémům a slouží jako platforma pro účinkující. Pódia jsou sestaveny z hliníkového rámu a v závislosti na místě použití se pak použije voděoodolná nebo dřevěná překližka.

Doplňkovým sortimentem pódíí jsou schody, zábradlí a dostupné jsou i různé modifikace a tvary pódíí dle specifikace zákazníka.

Graf 1 - Podíl výrobků na obratu firmy



Zdroj: ERP podnikový systém

Graf nám ukazuje podíl výrobků na obratu firmy za rok 2005. Je zřejmé, že hlavní obchodní artikl tvoří právě příhradové konstrukce. Někteří zákazníci nemají dostatečné finanční možnosti pro nákup certifikovaných systémů (Věžní systémy, Střešní systémy) a tvoří si

specifické sestavy dle vlastních rozpočtů a možností. S postupem času a rozvíjejících se legislativních norem upravujících tuto oblast, však budou nuceni od svých záměrů ustoupit.

Připravuje se nový zákon regulující danou oblast a lze očekávat zpřísnění dozoru při stavbách podobného charakteru. Stavitelé pak budou muset přikládat nejrůznější atesty a statické zprávy garantující bezpečnost systému, účinkujících a návštěvníků.

Lze tedy předpokládat nárůst podílu Věžních a Střešních systémů společně s Podii na úkor podílu příhradových konstrukcí.

4. Swot analýza

SWOT analýza společnosti ABC má představovat současný obraz firmy, který by nám měl poskytnout informace vedoucí k sestavení strategií firmy v jednotlivých klíčových oblastech. Tyto strategie by měly zajistit stabilní dynamický rozvoj firmy a zajistit odolnost vůči turbulentnímu prostředí, kde jedinou jistotou je změna. Celá analýza bude obsahovat odpovědi z následujících oblastí:

1. Technologie použitá při výrobě produktů, produkty, know how
2. Tržní segmenty, zákazníci a vše co se vztahuje k dané problematice
3. Obchodní činnosti, služby
4. Finance firmy.
5. Vnitřní prostředí firmy
6. Vnější prostředí
7. Konkurence
8. Marketing

Silné stránky

Silné stránky představují interní konkurenční výhody firmy, které společnost musí udržovat a rozvíjet. Níže je uveden strukturovaný popis silných stránek firmy ABC:

1. Certifikovaní svářeči, Svářecí poloautomaty, Vysoká flexibilita výrobního programu, Dlouholetá zkušenost nově přichozího vedoucího výroby při řízení výrobního procesu, Dodavatelé kvalitního materiálu, Dostatečné prostory pro eventuelní rozšíření výrobní kapacity, Velké skladové prostory, Certifikované výrobky dle RWTUV, Stabilní síť kvalitních subdodavatelů, Kvalitní technologické zázemí (kvalitní strojaři, nejnovější informační technologie, externí spolupráce se statikem).
2. Schopnost adaptace výrobku na potřeby výstavářského průmyslu, Rostoucí poptávka po produktech firmy, Statut významného výrobce v oboru, Možnost využití zahraničních zkušeností kolegů z dceřiných společností a jejich dlouholetá praxe.
3. Mladý kolektiv obchodníků, Dobrá jazyková vybavenost, Výtečná znalost přepravní problematiky, Dostupnost obchodníků díky rozmanitým komunikačním kanálům (e-mail, ICQ, skype, mobilní telefon) zahrnující dny pracovního klidu.

4. Využívání dotací pro podporu MSP jak z fondů EU tak z národních fondů, Většina zákazníků platí předem, což má pozitivní důsledek na obrát zásob a CASH FLOW, Finanční zdraví firmy, Vyvážený poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, Vedení účtů v několika měnách a eliminace Kurzových ztrát.
5. Schopnost rychlé reakce na poptávku, objednávku, krátké dodací lhůty, certifikované výrobky, konkurenceschopná cena.
6. Výstavní aktivity na světových veletrzích, Člen sdružení Plasa řízeného dle etického kodexu.

Slabé stránky

Slabé stránky představují interní nedostatky firmy, které je nezbytné neutralizovat a odstraňovat, aby nedocházelo k prohlubování a následnému ohrožení firmy.

1. Špatně nastavený proces řízení zakázky, Nízké povědomí výrobního a technologického oddělení o potřebách a důležitosti zákazníka pro rozvoj firmy, Jazyková nevybavenost technických pracovníků, Nevyužitý informační systém pro řízení výroby, Pomalá reakce na dotazy obchodního oddělení, Jiná pracovní doba technologů a pracovníků výrobního oddělení zapříčiňující přenesení konzultace problémů a zákaznických dotazů do dalšího dne. Nevhodná technologie pro výrobu některých výrobků a její negativní vliv na kvalitu.
2. Nedostatečné využívání informačního systému CRM, Špatné rozdělení kompetencí pracovníků obchodního oddělení. Obchodní politika je řízena AD HOC, příčinou je následné řešení problémů a nedorozumění ohledně distributorství v jednotlivých zemích, Neexistence distributorských smluv.
3. Neexistence marketingového plánu a AD HOC řízení marketingu zapříčiňující pozdní přípravu různých podkladů pro jednotlivé marketingové aktivity. Není zde pracovník zodpovídající za marketingovou problematiku.
4. Pomalá reakce na změny, pracovníci se brání změnám různého charakteru, zejména změnám plynoucím z potřeb zákazníka.
5. Nejasně rozdělené kompetence.

Příležitosti

Mezi příležitostmi, tedy jaké si nevyužité šance a rozvojové příležitosti společnosti patří:

1. Příchozí nabídky spolupráce od výrobců z různých jiných odvětví pracujících s hliníkem.
2. Dynamicky se rozvíjející odvětví
3. Možnost vstupu na nové trhy
4. Dobrá dostupnost financování z různých cizích zdrojů, plynoucí ze statutu silné firmy a dobrého ratingu.

Ohrožení

Mezi hlavní nebezpečí, která mohou ovlivnit život firmy, lze zařadit:

1. Vstup nových výrobců na trh, zejména z Číny a dalších regionů, kde jsou nižší náklady zejména pracovní.
2. Vysoké daňové zatížení a politická nestabilita, která odrazuje investory
3. Deficit manažerského vzdělání některých pracovníků v managementu firmy
4. Vznik nové legislativy regulující výrobu a vlastnosti mobilních zastřešení vyrobených v EU.
5. Růst cen materiálu a zhoršující se kvalita dodávek některých dodavatelů.

Analýza SWOT nám vytvořila strukturovaný přehled problémů firmy ABC. Cílem práce je zaměřit se na odstranění takových problémů, které mají bezprostřední vliv na zákazníka organizace.

Následuje přehled problému k řešení:

1. Vytvořit organizační řád firmy
2. Odstranění nahodilosti ve výrobě a realizaci zakázek
3. Vytvoření systému řízení vztahů se zákazníkem
4. Tvorba efektivní marketingové strategie a dílčí plány řešení problému v rámci marketingové strategie

5. Organizační řád firmy

Pravomoc a odpovědnost managementu a vedoucích zaměstnanců je třeba zapracovat do základního řídicího dokumentu firmy, kterým bude **Organizační řád firmy ABC**. V této interní normě jsou s maximální možnou mírou podrobnosti zpracovány práva a povinnosti, jak managementu, vedoucích zaměstnanců, ale i ostatních zaměstnanců firmy. Tímto dosáhneme ujasnění a zprůhlednění úlohy a místa jednotlivých prvků řízení, systém úkolování, režim pracovní doby, zásady podřízenosti a součinnosti mezi jednotlivými prvky soustavy.

Organizační řád bude uspořádán do následujících kapitol:

- cílové organizační schéma firmy (ke kterému se firma má v budoucnu dotvořit)
- optimalizované schéma firmy v přechodném období
- definování místa a úlohy jednotlivých prvků organizační soustavy
- práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců
- práva a povinnosti ostatních zaměstnanců
- ochrana zdraví a bezpečnost práce
- systém plánování a vyhodnocování úkolů

- hospodaření s přidělenými materiálními prostředky
- hospodaření s přidělenými finančními prostředky
- postihy za porušování pravidel stanovených organizačním řádem

V návaznosti na organizační řád byl zpracován a schválen **Jednací řád a spisový pořádek firmy ABC**. V Jednacím řádu byly stanoveny zásady:

- organizace a řízení porad managementu
- organizace a řízení výrobních a úsekových porad
- zásady pořizování, vedení, ukládání a archivace dokumentace
- poštovní styk a doručování dokumentace do firmy, mimo firmu a uvnitř firmy
- hierarchie podpisového práva uvnitř firmy a podpisování za firmu
- jednací doby pro styk mezi jednotlivými prvky soustavy (pracovišti)

Tento krok představuje jakýsi začátek všech opatření. K dispozici dostaneme soupis všech relevantních zaměstnanců podílejících se na jednotlivých činnostech ve firmě a dosáhneme zpřehlednění kompetencí a odpovědností zaměstnanců v souladu s následující tvorbou nového procesu, týkajícího se odstranění nahodilosti ve výrobě a realizaci zakázek.

6. Odstranění nahodilosti ve výrobě a realizaci zakázek

Průvodním jevem řízení výrobních a montážních procesů od prvopočátku byla živelnost a nahodilost. Majitel a posléze jednatel firmy, ve snaze vyhovět maximálnímu počtu zákazníků pravidelně – denně, a to i několikrát měnil organizaci výroby, překládal dělníky z jedné zakázky na jinou, měnil stanovené termíny dokončení a podobně. Tyto zásahy měly následující dopad:

- vnášely nervozitu mezi zaměstnance
- narušovaly algoritmy výrobních a montážních cyklů
- přinášely problémy s dodržením dříve sjednaných termínů předání díla
- ztěžovaly přehlednost v účtování a evidenci materiálu
- blokovaly vyhodnocování efektivity a produktivity práce
- nadměrně zatěžovaly firmu přesčasy.

Výše uvedené okolnosti mají významný vliv na uspokojení potřeb zákazníka. Je tedy nutné nalézt taková opatření, která povedou ke zkvalitnění a odstranění těchto problémů. Stávající stav přináší problémy s dodací lhůtou má své opodstatnění v dodržení kvality a informovanosti zákazníka o průběhu realizace celé zakázky. Toto vše vede v komplikaci obchodního vztahu a ohrožení jeho plynulosti a koordinace případných změn týkajících se průběhu celé zakázky. S cílem pokud možno odstranit tyto negativní dopady provedeme analýzu výrobního a montážního cyklu hlavních produkčních činností.

Je zřejmé, že jako klíčovou metodu k odstranění nahodilostí může být využito známé metody CPM (metoda kritické cesty). Výhodou této metody v daných podmínkách je relativně malý počet kroků od poskytnutí nabídky klientům až po předání hotového výrobku. Přitom lze dobře odhadnout časové lhůty, návaznosti a ostatní potřebné veličiny od počátku do konce.

S výhodou lze zahrnout i péči o výrobek po jeho předání zákazníkovi. Přehlednost, kontrolovatelnost, určitost a aplikovatelnost na většinu produkce je prokazatelně dobrým a dostupným základem pro případné budoucí uplatnění systému jakosti v podmínkách této firmy.

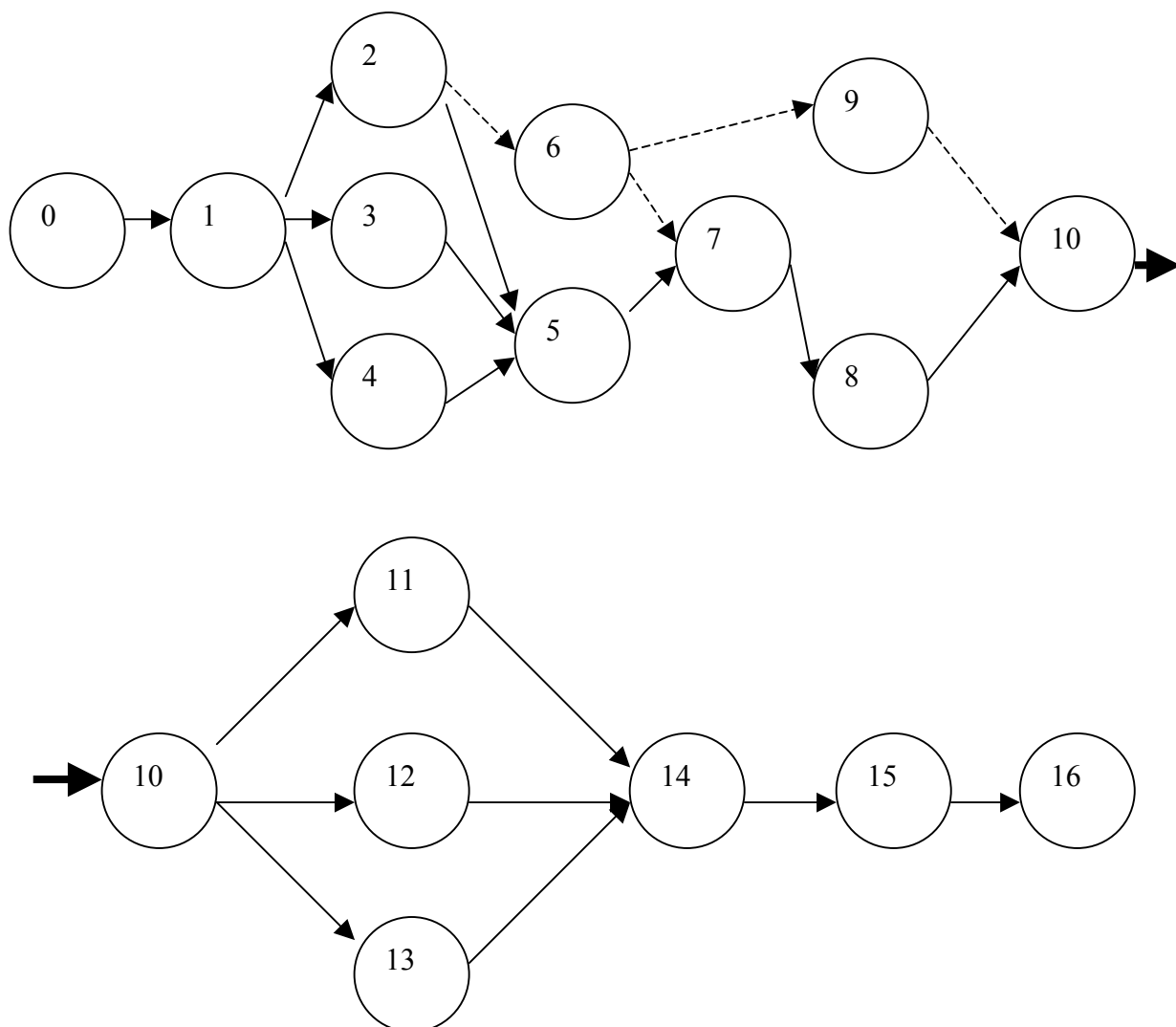
Tabulka základních kroků síťového grafu

Tabulka - Základní kroky síťového grafu

0	Nabídka výrobku	6	Dodatečné požadavky zákazníka	12	Předání podkladů k fakturaci
1	Přijetí zákazníkem	7	Provedení dodatečných úprav	13	Dokončení předávací dokumentace
2	Uzavření smlouvy	8	Mezi kontrola výrobce před dokončením	14	Předání hotového výrobku
3	Příprava technické Dokumentace	9	Mezi kontrola zákazníkem před dokonč.	15	Záruční servis
4	Příprava technologie	10	Přezkoušení hotového výrobku, je-li požadováno.	16	Pozáruční servis
5	Zahájení výroby	11	Odstranění zjištěných vad		

Zdroj: Interní dokumentace firmy

Síťový graf k nalezení kritické cesty pak vypadá následovně:



V průběhu zpracování a vyhodnocování této analýzy se ukázalo, že **převažující většinu** činností při nabízení zakázek, uzavírání smluv se zákazníky a organizaci výroby, montáže, případně servisu lze popsat výše uvedeným grafem. Nejen to. Tímto způsobem lze postupovat při determinaci **každé** zakázky. Tím se celý cyklus zpřesní, zpřehlední, umožní efektivně rozdělit síly, prostředky, provádět účinnou kontrolu, včas odstraňovat zjištěné vady. S výhodou je zakomponována možnost, aby zákazník uplatnil své dodatečné požadavky, a aby mohl v určité fázi před dokončením provést sám kontrolu, jak je při realizaci zakázky postupováno.

6.1. Systém řízení zakázky

Na základě analýzy s využitím metody kritické cesty nyní zavedeme nový, dosud nepoužitý systém přehledu o každé jednotlivé zakázce. Formálně vytvoříme závazný elektronický dokument **DOKUMENTACE ŘÍZENÉ ZAKÁZKY**. V dokumentu uložíme všechny podklady související s konkrétní zakázkou, od nabídky klientovi počínaje, po předávací

protokol a fakturu za zakázku konče. Až na výjimky je při tom použito formalizovaných předloh, které se vyplní a uloží do adresáře.

Dokumentace řízené zakázky obsahuje:

-Řízení o nabídce - obsahuje předmět nabídky, identifikaci zákazníka, kontaktní osoby a spojení, tabulku o časovém průběhu řízení o nabídce a specifikaci nabídky podle požadavků zákazníka.

-Smlouva o dílo (zakázkový list) – smlouva o dílo se vyhotovuje pro výrobní oddělení. V zakázkovém listě je uveden soupis výrobků, datum expedice, jméno odpovědného obchodníka, datum přijetí zakázky.

-Harmonogram průběhu zakázky – operativní plán postupu práce na zakázce. Základem je stanovení konkrétního počtu kroků a závazných časových limitů pro zhotovení zakázky. Harmonogram je projednán na výrobní poradě vedené vedoucím výroby. Stanoví se konkrétní úkoly vedoucím zaměstnancům, konstrukci, nákupu a zásobování. Plnění harmonogramu se závazně sleduje a při zjištění odchylek se operativně provádějí opatření ke sjednání nápravy.

-Záznam o jednáních, změnách a aktualizacích – obsahuje datum, údaj o tom kdo s kým a o čem jednal, závěr z jednání a způsob jak byl výsledek jednání zapracován do harmonogramu.

-Dokumentaci o vydaném materiálu – výdejky, nákupní listy a podobně.

-Prohlášení o shodě u subdodávek od subdodavatelů

-Instalační manuály, všude tam kde jsou nezbytné.

-Předávací protokol finálního výrobku

-Daňový doklad (faktura)

Po předání zakázky klientovi se elektronický dokument uloží u výrobního ředitele a po uplynutí záruční doby poskytování firmou na výrobek se archivuje.

Je nesporné, že ne každá zakázka musí mít tento uvedený rozsah. Jednoduché případy drobných zámečnických prací, případně drobných oprav mají obsah přiměřeně menší, nicméně zásady zakládání veškerých dokumentů do složky Řízená zakázka musí být dodrženy. Číslo na složce dokumentu Řízená zakázka je totožné s pořadovým číslem zápisu případu v centrální knize zakázek.

Zavedení počítačové formy pro řízení zakázky vede k odstranění nedostatků různého charakteru. Dosavadní zkušenosti totiž jednoznačně prokazují, že při ručním zpracování dokumentace dochází ke značnému zpoždění. Důvod je prostý. Dává se přednost fyzickému provedení zakázky a „papíry se dodělají až potom“.

Že při tom zákonitě dochází k omylům a chybám je zřejmé. Jednou z hlavních chyb, ke kterým při zpoždění ve vyhotovení dokumentace dochází, je zpoždění ve vystavování daňových dokladů. Pozdě vystavená a odeslaná faktura má za důsledek pozdě provedenou

platbu zákazníkem. Peníze firmě chybí, což je samozřejmě důvod k nervozitě – a situace se stále opakuje.

7. Databáze zákazníků a další aspekty

Dalším problémem řešeným v této diplomové práci je ujednacení a zpřehlednění databáze zákazníků a následné efektivní řízení vztahu se zákazníkem. Stávající systém je více než hrozný, veškeré kontakty představují vizitky válející se všude po stole, šuplíkách a dalších místech.

Tato skutečnost eliminuje možnost řízení efektivního vztahu se zákazníky. Nový systém má zajistit podklady pro vytváření výkazů, statistik, segmentaci zákazníka ve smyslu ziskovosti, teritoria, velikosti obrátu, zajištění sledování trendů v prodeji, plánování obchodních cest, získání zpětných vazeb, rozesílání různých propagačních materiálů a dalších důležitých materiálů.

Cílem je vytvořit plnohodnotnou databázi pro efektivnější řízení a propojení toho systému se systémem, který vznikne po ustálení dokumentace řízení zakázky a dotvoří koncept řízení vztahu se zákazníkem. Návrh vypadá takto:

1. Pořízení softwaru CRM kompatibilní s podnikovým ERP systémem, pro tento účel byl vybrán Act Professional.
2. Definice kroků a náležitostí ukládání informací do softwaru CRM.
3. Určení osoby odpovědné za věrohodnost a aktuálnost informací.

Od realizace tohoto úkolu si firma slibuje odstranění výše zmíněných nedostatků a posílení vztahu se zákazníkem. Základním předpokladem bude ukládání získaných informací ve správném tvaru společně s aktualizací a ověřování správnosti těchto údajů. Pokud bude systém fungovat správně, lze ho považovat za hlavní pilíř efektivního zlepšení řízení vztahu se zákazníkem.

8. Marketingová analýza 4P dle jednotlivých zákaznických segmentů

8.1 Zábavní průmysl

Tento segment představuje základ prosperity společnosti ABC. Přináší a je hlavním zdrojem finančních prostředků firmy. Firma zde působí přes deset let a je zde plně etablovaná.

Za hlavní zákazníky lze považovat společnosti **zajišťující instalace, pronájem a prodej jednotlivých komponentů** sloužících k sestavení světelných, laesarových, zvukových, kouřových a dalších efektů na diskotékách, v klubech, barech, dále pak na festivalech, politických meetinzích, městských oslavách atp. Dalším typem **jsou firmy provozující různé musik shopy a centra se zábavní technikou**. Jen zřídka se obchoduje s koncovými zákazníky stojícími na samém konci distribučního řetězce.

Způsob, jakým firma oslovuje zákazníka, je uskutečňován několika cestami. Hlavní zdroj získávání nových zákazníků tvoří účast firmy na veletrzích, konaných v rámci celého světa a pečlivě vybraných s ohledem na jednotlivé regiony působnosti firmy.

Dalším neméně důležitým zdrojem jsou webové stránky. Potencionální zákazník pak pomocí předdefinovaného formuláře kontaktuje firmu a přichází s konkrétními požadavky, poptávkami, dotazy atd.

Mezi hlavní komunikační kanály patří e-mail, telefon, fax, osobní setkání. V poslední době je dobré zmínit také nové komunikační technologie, kterými jsou ICQ, SKYPE ..., zajišťující flexibilní komunikaci obchodníka a zákazníka.

Výrobek

Tento segment se vyznačuje různými spektry potřeb, které firma uspokojuje prostřednictvím celého portfolia výrobků. Produkty portfolia firmy ABC tvoří komplementární výrobky, které v souhrnu přinášejí efektivní řešení problémů našich zákazníků. Společnost, jakožto jeden z nejvýznamnějších producentů této kategorie výrobků, dokáže nabídnout komplexní řešení a zákazník se nemusí obracet na jednotlivé dodavatele, specializující se pouze na výrobu jednoho druhu výrobku. Zákazník pak šetří čas a peníze.

Výrobky společnosti ABC splňují ty nejpřísnější normy, jsou vyráběny z kvalitního materiálu a certifikovány nezávislou institucí RWTUV. Společnost má silný výrobek s atributy, které zákazník očekává a jsou na vysoké úrovni v porovnání s konkurenty.

Distribuce

Firma ABC založila dvě dceřiné společnosti a dále spolupracuje s několika distributory v západní a východní Evropě a Ruska. Před udělením statutu distributora musí subjekt splňovat následující hlediska a kritéria:

1. Firma musí být etablována a musí mít dostatečné množství odběratelů (minimálně 10)
2. Minimální roční obrát 20000 EUR
3. Členství v profesním sdružení (existuje-li v dané zemi)
4. Pozitivní reference
5. Existence minimálně 2 roky
6. Ochota firmy na participaci obchodní a marketingové strategie společnosti ABC.
7. Vlastní marketingový systém firmy
 - *webové stránky*
 - *katalogy*
 - *vlastní výstavy*
 - *inzerce v „ industry“ magazínech*
 - *obchodní zástupci*

Tyto kritéria musí potenciální distributor vždy striktně splňovat. Cílem společnosti ABC je vytvoření profesionálního týmu vzdělaných distributorů. Základem pro splnění tohoto cíle je vysoká spolupráce nejenom mezi společnostmi ABC ale i mezi samotnými distributory.

Distributor musí být ve svých aktivitách proaktivní nikoliv však pasivní a měl by se zavázat k určitému ročnímu prodeji v příslušném teritoriu. Letité zkušenosti varují před distributorstvem v zemích východní Evropy. Společnost ABC se často potýkala s pasivitou a

špatnou prodejní taktikou tamních subjektů. Tito distributoři byli přesvědčeni tím, že se produkt prodá sám a není zde třeba prodejní podpory. Spoléhali na nižší ceny produktu oproti distributorům našich konkurentů. Avšak skutečnost ukázala, že právě servis a propagace doprovázející obchod, jsou klíčové pro finální úspěch.

Společnost ABC tedy odstoupila od záměru rozšiřovat síť distributorů a na nových trzích pak spolupracuje tam s více subjekty. Probouzí zde soutěžní prostředí a není vyloučeno, že časem vykrystalizuje v silný subjekt a získá statut distributora.

Cena

Cenová taktika je postavena na jednotlivých úrovních slev z exportního ceníku a ceníku Tuzemského. Společnost obchoduje převážně se zahraničím. Někteří distributoři mají svoje speciální cenové úrovně. Jedná se o distributory spolupracující se společností ABC dlouhodobě a dále pak o dceřiné společnosti.

Společnost ABC je cenově velmi konkurenceschopná. Pořád zde totiž existuje jistá výhoda, plynoucí z nižších výrobních nákladů a nižší ceny práce. Rostoucí pohyb pracovního kapitálu však tento rozdíl zcela odstraní a bude třeba nalézt jiné konkurenční výhody.

Zde je přehled procentuálních slev, dělených dle typu jednotlivých zákazníků:

20-30%- Koncový zákazníci po domluvě s Distributorem

Často se setkáváme s neochotou spolupráce koncových zákazníků s distributory v jednotlivých zemích. Zákazníci argumentují nekompetentností a neochotou poskytovat informace vztahující se k produktům. Společnost takové stížnosti řeší, ale je nutno konstatovat, že se jedná o nepravdy. Protiargumentem je znalost prodejní politiky distributora, která se odvíjí z prodejní politiky společnosti ABC.

Snahou zákazníků je získat lepší cenu a jsou ochotni vyzkoušet všechny metody, které jim zaručí lepší obchodní podmínky. Nakonec zjistí, že cena je ve skutečnosti stejná, cenová hladina je totiž stejná jako koncová cena od distributora.

V tomto případě je prodej uskutečněn na přímo a distributor dostane z obchodní transakce podíl.

40-50%- Prodejci

Jedná se o firmy které přicházejí z nových trhů, kde prozatím firma nemá silné zastoupení. Tito zákazníci pocházejí ze zemí s centrálně plánovanost ekonomikou nebo s nízkým stupněm rozvoje tržní ekonomiky. Dále je lze charakterizovat jako menší firmy, které odmítají spolupráci s našimi distributory. Distributor je opět kompenzován procentuelně, avšak jeho marže není stejná jako u koncových zákazníků.

50-60%- Distributoři

V některých zemích společnost dlouhodobě spolupracuje, a to většinou s jedním distributorem. Zpravidla se jedná o země západní Evropy. V těchto teritoriích stavíme na silném postavení a velikosti firmy, charakterizovanou velikostí zákaznického portfolia a pokrytím trhu.

Distributoři vlastní prodejní jednotky, strategicky rozmístěnými po celé zemi, nebo fungují prostřednictvím obchodních zástupců. Jako příklad lze uvést Německo, Holandsko, Španělsko, Portugalsko, Belgie, Dánsko a Francii.

Propagace

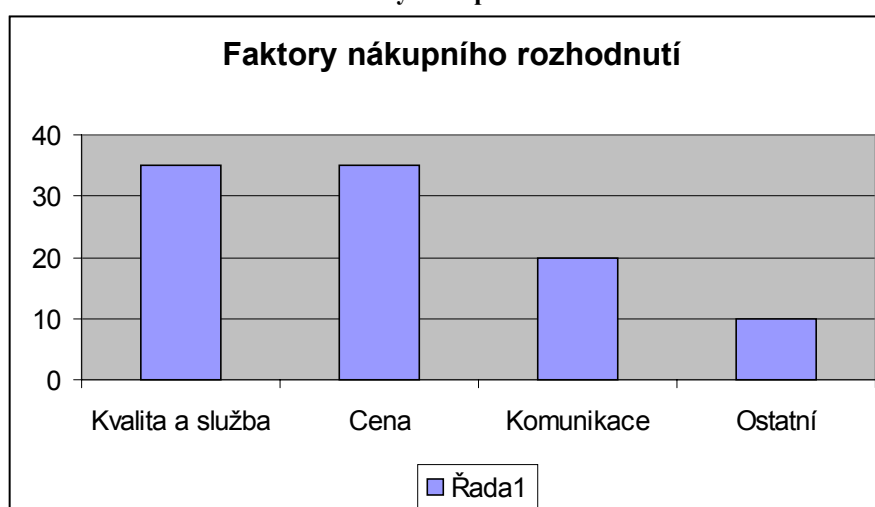
Propagace společnosti ABC je uskutečňována pomocí celé řady komunikačních nástrojů. Veletrhy a webové stránky představují hlavní komunikační nástroje směrem k zákazníkům firmy, bez ohledu na druh zákazníka. Mezi sekundární nástroje lze zařadit katalogy, newslettery, inzerce v časopisech atp.

Jednatel společnosti si uvědomuje určitý problém v propagační politice firmy. Jedná se o chaotický, předem neplánovaný proces, produkující velmi slabou reklamní kampaň. Jedním z cílů této práce je ukázka řešení těchto problémů, které jsou strukturovaně popsány a rozdělené podle příslušných komunikačních nástrojů.

Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Faktory ovlivňující zákazníka při samotném nákupním procesu jsou zobrazeny v obrázku č2. Tyto kritéria jsou pro tento segment typická a řídí se jimi všichni zákazníci. Uvedené informace byly získány na veletrzích, při výstavě a prezentaci výrobků společnosti ABC.

Graf 2 - Faktory nákupního rozhodování



zdroj: interní výzkum z veletrhů

Kvalita a služba – certifikace, rychlost reakce na poptávku, rychlost reakce na objednávku 35%

Cena – hraje také významnou roli 35% (množstevní slevy, prodejní akce)

Komunikace - dostupnost informací o produktech (návody, loading tabulky, materiál, speciály, dodací lhůty, kompatibilita na konkurenty atd.) 20%

Ostatní 10% (mezilidské vztahy, technické znalosti prodejce, země původu výrobků, dostupnost prodejce, reference)

8.2 Výstavní průmysl

Na výstavním trhu se firma začíná etablovat. Snahou firmy je na tento trh hlouběji proniknout a zaujmout zde silné postavení.

Na trhu působí celá řada firem, nabízejících různé systémy používané ke stavbě výstavních stánků a následné prezentaci výrobků firem z mnoha různých průmyslových oblastí. Jako příklad lze uvést výstavy automobilů, výpočetní techniky, zdravotní techniky, stavitelství atd.

Nabízené systémy se liší technickými vlastnostmi a mají různé charakteristiky. Rozdíly mezi výstavními systémy jsou materiál konstrukce stánku, rychlost instalace, nosnost systému, design, hmotnost, použití atd.

Firma ABC se zde rozhodla nabízet příhradové konstrukce, podia a hliníkové úchyty. Hlavním produktem budou hlavně příhradové konstrukce, které svojí flexibilitou, užitečnou nosností, malou váhou a snadnou instalací splňují požadavky výstavářského trhu. Ostatní produkty budou konstrukce doplňovat. Firma již s několika výstavaři spolupracuje a dle ohlasů, lze úspěch produktů na tomto trhu předpokládat.

Výrobek

Jak bylo naznačeno v předchozím odstavci, firma se pokusí uspět s příhradovými konstrukcemi, podii a hliníkovými úchyty. Tento trh se vyznačuje spoustou speciálních požadavků. Zákazníci chtějí různé délky, úhly, barevná provedení, statické zprávy, návrhy stánků, instalační pokyny, certifikáty... . Vzhledem k silnému technickému zázemí a zkušenostem pracovníků technologického oddělení lze těmto požadavkům úspěšně čelit a uspokojit zákaznickou potřebu bezesbytku.

Distribuce

Uvážím-li specifika daného trhu, nabízí se otázka zda postupovat stejným způsobem jako v předešlém odvětví. Vzhledem k poměrně malým zkušenostem s tímto trhem, musíme pečlivě zvážit faktory, které jsou podstatné při rozhodování, zda vybudovat síť distributorů, nebo ne. Jedná se o následující faktory:

Při klasifikaci těchto zákazníků musím uvážit předmět podnikání a velikost firmy. Uvádím zde subjektivní klasifikaci velikosti firem dle ABC a připojuji předmět podnikání:

A. Malé organizace 1-15 zaměstnanců

Jedná se především o realizátory a stavitelé výstav, kteří vlastní určitý inventář a průběžně ho rozšiřují. Inventář pak užívají k uspokojení poptávky malých vystavovatelů za přijatelných cenových podmínek. Jedná se o malá specializovaná sdružení, která jsou v kooperaci s dalšími malými společnostmi zajišťujícími další komponenty výstavního stánku (světla, bannery, hostesky, občerstvení).

B. Střední organizace 15-40 zaměstnanců

Jedná se o stejný způsob podnikání jako firmy A. Tento typ firem však nabízí větší spektrum služeb a outsourcing tolik nepoužívá. Tyto firmy působí dále jako dodavatel pro předešlé organizace. Tyto firmy disponují specialisty z různých oborů a zajišťují komplexní řešení výstavního stánku.

C. Velké organizace

Tyto firmy lze charakterizovat jako velká výstavní centra (BVV Brno). Firmy pronajímají výstavní plochy a staví stánky, nebo poskytují pouze prázdné výstavní plochy. Rovněž zajišťují komplexní řešení výstavního stánku. Dále nabízejí nejrozumnější inzertní služby ve výstavních časopisech, tisk letáků a dalších propagačních materiálů pro vystavující firmy .

Všechny uvedené firmy poskytují služby a nezabývají se prodejem výstavních komponentů. Cesta budování distributorských sítí, tedy nebude cestou správnou. Cílem je zaměřit se na jednotlivé zákazníky a vybudovat z nich věrné obchodní partnery.

Cena

Cena je opět určena dle procentuelních slev dle exportního a tuzemského ceníku. Jelikož neexistují distribuční články, slevy jsou stanovené dle hodnoty poptávaného zboží.

Tabulka 2 - Pásma slev

Hodnota poptávky		sleva
€ 0,00	€ 5 000,00	20-30%
€ 5 001,00	€ 15 000,00	40-50%
€ 15 001,00		50-60%

Zdroj: interní materiály firmy

Tabulka představuje určitý návrh a návod při kalkulování cenových nabídek. Vyskytnout se mohou i takové případy, vyžadující operativní zásahy a kalkulace cenových nabídek. Cenové hladiny byly určeny dle malých zkušeností a nelze vyloučit pozdější korekci. Obchodní oddělení má za úkol sbírat a vyhodnocovat informace o úspěšnosti cenových nabídek. Zjištěné výsledky pak ovlivní budoucí podobu tabulky.

Propagace

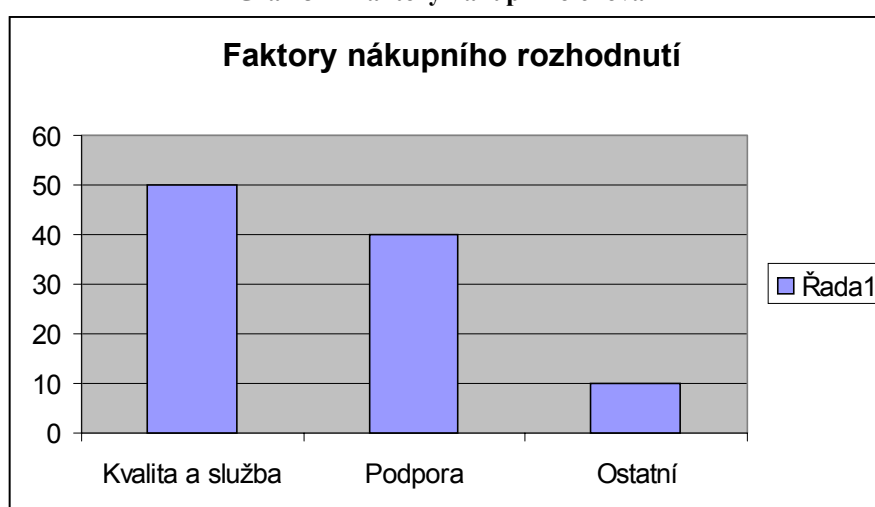
Způsob jakým společnost s daným segmentem komunikuje a získává nové kontakty je v podstatě identický s postupem v bodě 11.1.4 . I zde sehraji klíčovou roli veletrhy, webové stránky a inzerce. Specifickou cestou jsou adresáře profesních sdružení výstavářů dostupné na internetu.

Není zde zapotřebí hledat nějakou univerzální cestu, jelikož metodiky ověřené praxí v předchozím oboru budou určitě platné i pro tento segment. I zde platí vysoká chaotičnost řízení této taktiky a je třeba postavit efektivní systém komunikace se zákazníky.

Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Odlišnost oproti předchozímu segmentu je zřejmá. Celý nákupní proces je ovlivněn rozpočtem dané firmy, který představuje velikost investice do marketingových činností firmy. Všimněme si dalšího argumentu hovořícím proti postavení distribučních sítí. Každý distribuční článek vlastně navyšuje cenu finální nabídky. Logicky se potom tyto nabídky stávají drahé a pro zákazníka nezajímavé.

Graf 3 – Faktory nákupního chování



Zdroj : výpověď experta na danou problematiku Czech Trade

Kvalita a služba – rychlost reakce na poptávku, rychlost reakce na objednávku, rychlá dodávka, certifikace komponentů, kvalitní technické informace, rychlost a flexibilita systému, modularita systému.

Podpora – návody pro stavbu stánku a různých sestav, technická podpora, statické výpočty různých sestav, znalost výstavní problematiky, stavební normy výstavišť, požární zprávy.

Ostatní – mezilidské vztahy, technické znalosti prodejce, země původu produktu, dostupnost prodejce, reference.

Poptávka se dále odvíjí dle hospodářských cyklů zákazníkovi země. Pokud zažívá hospodářství expanzi, lze očekávat vyšší poptávku, v případě recese je tomu logicky naopak. Informace o stavu hospodářství země lze zjistit z různých informačních materiálů a následně se zaměřit na expandující ekonomiky.

9. Marketingový plán společnosti pro rok 2007

Celý marketingový a komunikační plán tvoří dvě navzájem propojené roviny. První z nich je přesné a pragmatické naplánování všech kroků marketingového plánu s cílem udržení zákaznického portfolia, získání nových zákazníků a zvýšení prodeje v jednotlivých segmentech – Zábava, Výstavnictví.

Druhou rovinu představuje uchopení jednotlivých nástrojů s vytvořením nezaměnitelné, čitelné a nezapomenutelné image společnosti ABC k cílovým skupinám. Cílem bude vytvoření silné a čitelné komunikace směrem k cílovým skupinám a vytvoření základního proaktivního marketingového plánu, který poslouží jako odrazový můstek pro další rozvoj komunikace.

Mezi hlavní rysy tohoto plánu patří:

1. Vytvoření specifického jazyka úspěchu a jeho aplikace v marketingových nástrojích firmy
2. Vytvoření systému aktivit podporujících prodej a vzdělávání zákazníka
3. Vytvoření specifické a silné tváře nadlinkové komunikace, jako nositele sdělení pro cílovou veřejnost a její propojení do všech komunikačních kanálů.

9.1 Jazyk úspěchu

Jak mluví úspěch? Technika „Jazyk úspěchu“ pomáhá manažerům společnosti uvědomit si určující kvality firmy a nacházet způsoby, jak sledovat případné a možné vytrácení, slábnutí těchto hodnot v každodenní praxi vlivem rutiny, pracovního zatížení a syndromu vyhoření.

Cílem „Jazyka úspěchu“ je najít přirozeně vzniklý gen úspěšnosti, který v sobě nese každá úspěšná osobnost a firma. Je obvyklé, že procesy související s přechodem do rutinního provozu vedou k oslabení aktivního a vědomého uplatňování principů, které vytvořily úspěšnou pozici firmy, oddělení i konkrétních manažerů firmy. Jazyk úspěchu je jednoduchá mřížka, genový rastr, který můžeme pomyslně přiložit na všechny dílčí kroky i průběžné procesy v životě firmy. Dále si pak můžeme ověřit, zda se v nich vědomě či automaticky projevují její nejdůležitější kvality.

Průnik zákazníka a společnosti

Rastr „Jazyka úspěchu“ tvoří dvě osy. Na vodorovnou osu vyneseme jednotlivé etapy životně důležitých procesů firmy. V případě společnosti ABC vyjadřuje tato osa kompletní cestu od potenciálního, dosud možná neinformovaného zákazníka přes jeho oslovení, realizaci jednotlivých obchodních případů k vytvoření trvalejšího obchodního vztahu. Tato osa je tedy osou zákazníka.

Na svislou osu vyneseme základní benefity společnosti formulované společně se zkušenými manažery firmy. V případě naší společnosti je to pět základních hodnot, které spolehlivě pokrývají všechny aspekty naší úspěšné cesty mezi oborovou špičku. Tato osa je osa společnosti. Popis jednotlivých os přiblíží čtenáři příloha č.2.

Tabulka 3 - Jazyk úspěchu ABC

	Značka, vnímání, image	Komunikace, Přijímání, Sdělení	Exekuce, Procesy, Jednání	Výrobek, kvalita, prodej, funkce	After sale, vyhodnocení, vztahy
Quick - Rychlost		Dostávají se naše sdělení co nejrychleji k potenciálním a skutečným zákazníkům a jde s tím tedy automatické sdělení, že jsme svižná firma?	Jsou naše exekuční procesy příkladem svižnosti?		Je naše zpětná odezva na potřeby a požadavky zákazníka co nejrychlejší?
Support - Podpora		Vyjadřuje naše komunikace obsahem a formou nejvyšší účast a zájem o profit klienta?	Cítil náš klient z našeho jednání a výkonů pro něj náš zájem na jeho výsledcích? A co jsme za něj vyřešili?		Proč by měl náš klient věřit, že jsme vděční za každou následnou připomínku k naší spolupráci?
Performance - Výkona a funkce		Je způsob jímž prezentujeme naši společnost efektivní? Vnímá klient naši komunikaci jako perfektní, promyšlený a vystavěný systém?	Je naše jednání s klientem a všechny naše řídicí procesy efektivní a dokonale strukturované tak, aby nikdo nepochyboval o kvalitách naší společnosti?		Vybízíme systematicky my sami naše klienty k podnětům a reakcím nebo jen čekáme na případné připomínky?
Technology - Technologie		Je technika naší komunikace moderní, vynalézavá, aktuální, „in“, je obratná a elegantní?	Jsou naše exekutivní procesy hladké a precizní?		Vytváříme si s našimi klienty vztahy a nebo jen reagujeme na vzniklé situace?
Personality - Osobitost		Má naše komunikace jedinečný náboj?	Proč by si po jednání s námi měl klient říkat, že je to vždy jedinečný kladný zážitek?		Proč by měl klient věřit upřímnosti našeho zájmu o jeho reakci na naše služby?

Zdroj: Interní materiály firmy

9.1.1 Interpretace vztahů

Nyní bude následovat analýza a interpretace propojení osy zákazníka a osy společnosti. Uvedené výsledky jsou shrnuty v samotné tabulce a měli by nám pomoci v budoucích činnostech, orientovaných na jednotlivá opatření plynoucí z marketingového plánu společnosti ABC.

V některých případech neexistuje logické vysvětlení propojení os, níže jsou uvedeny pouze relevantní průniky.



Značka vs Rychlost

Rychlost jako nositel úspěchu je v logu promítnut pomocí oranžové šipky směřující směrem k severovýchodu. Tento směr se vyznačuje svou dynamičností a v grafu ukazuje kladnou rostoucí trajektorii. Není třeba vyvinout další úpravy pro posílení daného benefitu v této vazbě. Rychlost jako jeden z benefitů společnosti je ve značce dostatečně znázorněn.

Značka vs Výkon a funkce

Výkon a funkce jakožto základní atributy znamenají ve vnímání zákazníka značky mnoho. Samotné písmeno M, znázorňující slovo Modularita, je skvělou volbou. Samotné slovo představuje význam jakým je stavitelnost, stavebnicovost, skladovatelnost. Tyto znaky jsou jako šité na míru hliníkovým konstrukcím. Jednoduchá skladba písmene, jeho grafická podoba a futuristický vzhled jsou skvělé pro jeho zapamatovatelnost.

Značka vs Technologie

Ze značky přímo číší strukturalita a technologičnost, se kterou je značka a její konstrukce velice dobře spjata. Spoje jednotlivých částí M prezentují bezproblémovost, snadnost, hladkost a celkovou stabilitu.

Značka vs Osobitost

Osobitost představuje jakousi jedinečnost značky, její životnost a vytrvalost. Cílem je vytvořit takovýto pocit: Jakýkoliv vztah s firmou ABC je bezproblémový a nezáleží na tom, o jaký obchodní či jiný vztah se v konkrétní chvíli jedná. Je to určitý způsob vrytí značky do podvědomí zákazníků jako to dokázaly firmy Nike, Adidas.. . Cílem je zajistit nákupní chování orientované dle značky, bez ohledu na povahu předmětu nákupu. Je zřejmé, že vypěstování tohoto efektu potřebuje určitou dávku času.

Dle uvedených skutečností lze usoudit určitou kvalitou konstrukce značky a její vypovídající schopnosti. Není zde třeba speciálních zásahů a úprav.

Komunikace vs Rychlost

Komunikace, jakožto hlavní činitel výměny informací, představuje mnoho obsahových rovin. Jedná se o komunikaci s vnějším okolím firmy (banky, dodavatelé, odběratelé), komunikaci uvnitř firmy, komunikaci aktivní oboustrannou, komunikaci pasivní (inzerce, billboardy a jiné způsoby propagace). V našem případě nás bude zajímat komunikace směrem k zákazníkovi. Na místě je připomenout, že rychlost komunikace musí být vyvážena pečlivostí a určitým algoritmem. Prezентuje-li se firma bez myšlenkovitě, falešně a zbrkle, může se dostat do velkého problému poškozující budoucí renomé a přináší společnosti značné potíže.

Komunikace vs Podpora

Snahou bude vést efektivní způsob komunikace, vyjadřující nejvyšší účast a zájem firmy o profit klienta. Mělo by se jednat o tlak na spokojenost zákazníka a účelovost plynoucí z obchodního vztahu z naší firmou.

Komunikace vs Výkon a funkce

Komunikace, její výkon a funkce je zřejmá. Způsoby komunikace firmy směrem k zákazníkům jsou dostatečné, důležitější je práce s informacemi a samotné použití jazyka úspěchu v jednotlivých komunikačních nástrojích firmy. Tuto oblast je nutné posílit a nalézt způsoby jak komunikaci vylepšit.

Komunikace vs Technologie

Firma musí používat jazyk úspěchu a implementovat ho do jednotlivých marketingových nástrojů firmy. Je důležité vytvořit fungující a průhledný systém přípravy aplikace marketingových nástrojů. Vše se musí předem plánovat, aby vznikl dostatečný časový prostor pro zpracovávání jednotlivých informací potřebných k úspěšné komunikaci firmy směrem k zákazníkovi.

Komunikace vs Osobitost

Způsob komunikace firmy by měl být specifický a odlišný od našich konkurentů. Měl by vnést do systému trochu originality a jedinečnosti. Firma používá několik komunikačních kanálů. Který komunikační kanál použije, záleží čistě na možnostech a technickém vybavení zákazníka. Někteří zákazníci stále používají fax, dopisy a další zastaralé technologie. Snahou firmy je těmito zastaralými způsoby komunikace neopovrhovat. Neexistují zde argumenty typu (fax je překonaná technologie, naučte se práci s počítačem atd.)

Způsoby komunikace používané společností ABC jsou vyčerpávající a mnohdy rozmanitější než způsoby konkurentů. Avšak chybí jim určitý řád, plánovanost a osobitost. V další části práce se zaměříme na odstranění neefektivních aspektů při komunikaci firmy a jejich vylepšení.

Exekuce vs Rychlost

Exekuce, představující samotný proces vyřízení poptávky, nabídky, objednávky, dodávky a dalších záležitostí, je třeba provést velmi svižně a hladce. Celou zakázku je třeba koordinovat

a zajistit tak spokojenost a informovanost zákazníka. Opět se rychlost musí vyvažovat pečlivostí a přesně danými algoritmy, aby byl celý proces dobře kontrolovatelný.

Exekuce vs Podpora

Podpora subjektů, které jsou s námi nějakým způsobem v aktivním styku, je neméně důležitým aspektem úspěchu chování firmy k zákazníkovi. Zákazník musí mít správné informace o statusu zakázky, poradenství v oblastech různých typů (dokumentární inkaso, dokumentární akreditiv, INCOTERMS, balení...). Snahou společnosti je přesvědčit zákazníka o tom, že se firma se o veškeré záležitosti postará a vyvolat pocit jistoty a důvěry.

Exekuce vs Výkon a funkce

Řídící procesy firmy mají být efektivní, dokonale strukturované tak, aby žádný z našich zákazníků nepochyboval o skladbě a propracovanosti procesů společnosti. Z nastaveného procesu musí číšet profesionalita a zkušenost.

Exekuce vs Technologie

Správně nastavený proces od nákupu surovin, jejich opracování, výrobu produktu, kontrolu až po samotnou dodávku a zaplacení za ní, je základním předpokladem spokojenosti zúčastněných stran.

Jedná se opět od druhou stranu mince vztahu Exekuce a Rychlosti, kdy právě dobře zkonstruovaný proces lze stále rychleji uskutečňovat a uspokojovat rostoucí požadavky zákazníků. Některé dílčí procesy mohou probíhat paralelně a nikoliv sekvenčně. Pokud společnost nastaví proces správně, zefektivní využití času a pracovníků, účastnících se na výkonech společnosti. Samotní pracovníci musí mít jasně vymezené kompetence, aby nedocházelo k jejich překrývání.

Exekuce vs Osobitost

Každý zúčastněný pracovník procesu exekuce by měl zdůrazňovat určitý opěrný bod a vkládat vlastní iniciativu do řešení různých problémů operativního charakteru. Nelze předpokládat bezchybnost dílčích operací. Zaměstnanci by měli problémy předvídat a ne je řešit ze zpožděním. Hlavním úkolem pak bude uspokojení koncového zákazníka prostřednictvím těchto silných manažerů, pracovníků, kteří svou činností pomáhají k bezproblémovému chodu společnosti.

Společnost ABC nemá jasně nastavené procesy vyřízení zakázek a neexistuje žádný organizační řád firmy. Tento problém je řešen v další části práce.

Výrobek vs Rychlost

Každý výrobek ve smyslu jeho kvality, funkce by měl rychle vyřešit nedostatky různého charakteru a měl by ztělesňovat následující vlastnosti: snadná manipulovatelnost, konstrukce, skladovatelnost, dlouhá životnost, opravitelnost atd. Modularita je dalším důležitým předpokladem. Uživatel pak nemusí řešit komplexní problém řešení různých instalací, stánků, ramp, které plynou z variantnosti rozměrů, nosností, spojení atd. Jelikož se jedná o

stavebnicový systém, lze přikoupit jednotlivé části a není třeba investic většího charakteru při sebemenší změně výše uvedených charakteristik.

Výrobek vs Podpora

Manuály, zátěžové tabulky, atesty, statické zprávy jsou další nezbytné informace, jež je třeba předkládat jako součást výrobku při jeho prodeji. V dnešní době měnící se legislativy, ve smyslu harmonizace zákonů s legislativou EU, je certifikace a atestace hlavním předpokladem pro úspěšné podnikání firmy na zahraničních trzích. Každý majitel diskotéky, každý vystavovatel musí disponovat dokumentací různého charakteru, a to z toho důvodu, aby získal povolení instalovat různé sestavy při jeho podnikatelské činnosti. Nemáme-li tyto podklady platné a k dispozici, neexistuje cesta úspěšného prodeje výrobků.

Výrobek vs Výkon a Funkce

Jedná o jeho funkčnost, kvalitu a využití výrobku. Konstrukce výrobku musí vycházet ze zjištění požadavků, potřeb zákazníků a ze srovnání vlastností výrobků našich konkurentů. Po správném pochopení těchto vlastností pak můžeme stát o krok před konkurencí. Jako příklad lze uvést vyztužení výrobku zajišťující větší nosnost než má obdobný výrobek našeho konkurenta... .

Výrobek vs Technologie

Technologie používaná při výrobě výrobku má hlavní význam pro finální kvalitu. Je tedy třeba nastavit průhledný systém kontroly procesu výroby od přijetí materiálu na sklad až po finální předání výrobku zákazníkovi. Společnost musí zajistit nejnovější stroje pro svařování, řezání, broušení a další opracovávání materiálu a neustále tyto aktiva udržovat, opravovat případně obnovovat.

Výrobek vs Osobitost

Jedinečné vlastnosti výrobku splňující očekávání zákazníků. Jedinečnost představuje výhodu konstrukce výrobku oproti konkurentům. Tento průnik je výsledkem vztahu Výrobek vs Výkon a Funkce.

Produkty firmy ABC jsou v podstatě vyráběny pomocí nejnovějších technologií a jsou bezpochyby kvalitním obchodním artiklem. Občas se objeví nedostatky při výrobě konstrukcí v obloukových tvarech. Tento nedostatek se však odstraní nákupem nové ohýbačky. Problém se tedy vyřeší nákupem nového stroje. Další nedostatky negativně ovlivňující výrobek nejsou známy.

Aftersale vs Rychlost

Rychlost zde představuje jakýsi timing. Již jsme prodali zboží a je třeba zákazníka opětovně kontaktovat a zjišťovat stupeň jeho spokojenosti se zakoupeným výrobkem. Tímto způsobem si dláždíme cestu k dalšímu obchodnímu případu. Zákazníka je třeba kontaktovat těsně po pořádání nějaké akce, když jeho uspokojení dosahuje nejvyšších hodnot. Hlavním předpokladem je nastavení systému zpětného a načasovaného kontaktování zákazníka pro zjištění zpětné vazby.

Aftersale vs Podpora

Je třeba položit otázku: „Který zákazník se ke společnosti vrátí a co to pro to musí společnost udělat?“. V případě výskytu nepříjemné události (poškození dílce, ztráta dílce..) se společnost nemůže k zákazníkovi obrátit zády. Tímto jednáním získá zákazníkovi nesympatie a ohrozí vybudovaný obchodní vztah. Tuto skutečnost je třeba vrýt do podvědomí obchodníků a dalších pracovníků, kteří jsou se zákazníkem v této chvíli v kontaktu.

Aftersale vs Výkon a Funkce

Pod tímto bodem si představme profesionalitu a vzdělanost obchodníka společně s jeho vystupováním. Pokud zákazníka přesvědčí, že ve firmě má spojence který s ním „společně bojuje“ za prosazení jeho požadavků, získá si tím jeho důvěru a záruku dlouhé budoucí spolupráce. Cílem je přeměnit zákazníka v přítele a získávat informace vyššího řádu. Uvedené informace ovlivňují budoucí směr vývoje firmy a její prosperitu.

Aftersale vs Technologie

Proces jako technologie nepředstavuje nic jiného, než nastavení fungujícího procesu After sale. Jedná se tedy o funkční systém spojující všechny předchozí průniky do jednoho procesu, zřetelného pro všechny pracovníky firmy.

Aftersale vs Osobitost

Snahou je vyvolat v klientovi pocit upřímnosti zájmu společnosti o jeho reakci spokojenosti s dodávanými produkty a doprovodnými službami.

Snahou společnosti je začít používat systém řízení vztahu se zákazníkem CRM a efektivně sledovat a shromažďovat informace o obchodních činnostech. V další části bude detailně vypracována analýza tohoto problému a popis jednotlivých kroků.

10. Nástroje podporující prodej a vzdělávající zákazníka

Nyní následuje implementace nástrojů marketingu v závislosti na marketingových analýzách firmy. Prvním budou nástroje podporující prodej a vzdělanost zákazník, následovat budou komunikační nástroje firmy.

10.1. Prodejní akce

Jsou akce typu „kup a dostaneš“, nebo typu speciálních slev. Akce tohoto typu by pak měly podpořit prodej ihned po veletrzích nebo v závislosti na obchodním období roku. Zmíněné akce je nutné přesně načasovat. Připraví se harmonogram jednotlivých akcí v podobě tabulky a management firmy musí prokalkulovat a navrhnout bonusy slev nebo speciální prodejní akce.

Tabulka č.4 plánuje prodejní akce tříděné dle produktů v závislosti na konání veletrhů.

Tabulka 4 - Načasování prodejních akcí na Veletrzích

Veletrh	Konstrukce	Věže	Střechy	Objímky	Pódia
Prolight and Sound	5% <i>SLEVA</i>		5% <i>SLEVA</i>	<i>KAŽDÝ 10 ZDARMA</i>	2,5% <i>SLEVA</i>
PLASA	3% <i>SLEVA</i>	5% <i>SLEVA</i>		<i>KAŽDÝ 5 ZDARMA</i>	1% <i>SLEVA</i>
LDI	6% <i>SLEVA</i>	5% <i>SLEVA</i>		<i>KAŽDÝ 5 ZDARMA</i>	4% <i>SLEVA</i>
EUROSHOP	10% <i>SLEVA</i>			<i>KAŽDÝ 10 ZDARMA</i>	2,5% <i>SLEVA</i>

Zdroj: interní materiály firmy

Tabulka č. 5 plánuje prodejní akce v závislosti na obchodním období firmy a je výchozím materiálem pro plánování speciálních akcí v inzerci firmy.

Tabulka 5 - Načasování prodejních akcí v závislosti na Obchodním období

Veletrh	Konstrukce	Věže	Střechy	Objímky	Pódia
JARO	5% <i>SLEVA</i>		5% <i>SLEVA</i>	<i>KAŽDÝ 10 ZDARMA</i>	2,5% <i>SLEVA</i>
LÉTO					
PODZIM	6% <i>SLEVA</i>	5% <i>SLEVA</i>		<i>KAŽDÝ 5 ZDARMA</i>	4% <i>SLEVA</i>
ZIMA	10% <i>SLEVA</i>			<i>KAŽDÝ 10 ZDARMA</i>	2,5% <i>SLEVA</i>

Zdroj: interní materiály firmy

10.2. Workshop

Jedná se o další důležitý marketingový nástroj vzdělávající zákazníka a prohlubující zákazníkovi vědomosti o výrobcích firmy. Workshop představuje fyzické představení produktu a praktické ukázky montáže.

Cílem je seznámit zákazníka s častými problémy, vyskytujícími se při instalacích jednotlivých sestav a samotných výrobků. Tuto zkušenost využije při svých aktivitách a bude schopen vlastním zákazníkům radit, případně poskytovat technickou podporu. Celý workshop bude organizován při účasti statického inženýra. Statik se zúčastní montáží a zároveň bude poskytovat důležité informace týkající se statických ukazatelů.

Plán Workshopu

Pozvánka

Počet lidí bude zhruba 20.

Je nezbytné rozeslat pozvánky cca třiceti zákazníkům. Počítáme totiž s jistým stupněm nedůvěřivosti a předpokládáme, že ne všichni zákazníci pozvání přijmou. Pozvánka bude opět formou Direkt mailové pohlednice ztvárňující hrdinku, přinášející benefit. (Podpora)

Technická podpora

Kromě účasti všech pracovníků obchodního oddělení je třeba zajistit manuální pracovníky sestavujících produkty. Plánuje se využití 3 manuálních pracovníků výroby a 1 pracovníka technického oddělení. Technický pracovník bude řídit skupinu dělníků při montáži jednotlivých systémů a vybraný pracovník obchodního oddělení (dle zkušeností) bude celou stavbu moderovat v anglickém jazyce. Doplnovat je bude statik.

Zabezpečení akce

Výrobní oddělení připraví veškeré výrobky den před konáním a zajistí polomontáž jednotlivých sestav ve třetí lodi výrobní haly. Úkolem je příprava následujících výrobků:

MR2 12 x 10 Střešní systém, certifikovaný RWTUV

Je třeba sestavit základní rám, připojený ke čtyřem věžím tvořícím opěrný bod střešního systému. Jedna věž se nechá položená a zákazníkům se bude demonstrovat její zdvih. Ostatní komponenty tvořící samotnou sedlovou střechu budou předmontované, vyhneme se tak zbytečnému zdržování a udržíme pozornost návštěvníků. Po dokončení instalace střechy se bude demonstrovat uchycení plachty a zdvih střechy do malé výšky. Zákazník tak bude mít možnost vidět veškerá spojení, uchycení, zajištění v praxi.

MRT2 Věžní systém pro uchycení reproduktorů o váze přesahující 1000kg

Části tohoto výrobku budou opět před-montovány. Sestaví se základní rám a připraví se pro zdvih sloupu věže. Rám věže je třeba zatížit a pak lze přichytit reproduktor za pomoci řetězového motoru.

V rámci jazyka úspěchu bude kladen důraz na rychlou instalaci, certifikaci a spočítanou statiku systémů, čili vztah výrobek vs rychlost a vs výkon a funkce (viz jazyk úspěchu). Tato sdělení pak moderátor musí zakomponovat do své přednášky.

Tyto výrobky jsme vybrali, protože se jedná v očích zákazníků o složité sestavy a naším cílem je demonstrovat jednoduchost a funkčnost.

Workhop bude rozložen do dvou dnů:

Den 1

Praktické předvedení instalace výrobků dle manuálů. Prostor pro zodpovězení otázek účastníků. Doba trvání se odhaduje na maximálně 5 hodin. V polovině připravíme pohoštění k uvolnění atmosféry. Cílem je vyvolat diskuzi mezi zákazníky a nepřímo se tak informovat o jejich zkušenostech se systémem. Ověříme si tak kvalitu našich komunikačních nástrojů (katalog, web...).

Na závěr prvního proběhne občerstvení v libovolné restauraci v našem městě.

Den 2

Den druhý bude věnován semináři se statickým inženýrem pro zodpovězení nejrozličnějších otázek k připravené prezentaci. Statik připraví power pointový soubor se základními informacemi týkající se vlastností systémů a bude informovat o jevech negativně působících na statiku příslušných systémů (nezavětrování, špatné zatížení, podloží...).

11. Komunikační nástroje marketingu a aplikace jazyka úspěchu

Nyní se zaměříme na nástroje podporující komunikaci mezi organizací a zákazníkem. Avšak tyto nástroje nelze interpretovat izolovaně v souvislosti s komunikací, ale také s v souvislosti získáváním nových zákazníků. Jedná se o následující nástroje, sekvenčně řazené dle jejich důležitosti pro společnost ABC:

1. Veletrhy
2. Webové stránky
3. Inzerce
4. Tiskoviny

11.1 VELETRHY

Veletrhy představují jeden z nejvýznamnějších zdrojů získávání nových zákazníků a místo pro setkání se stálými zákazníky. Na veletrhu se střetávají výrobci z celého odvětví a prezentují nepřeberné množství různých systémů a výrobků. Nezáleží na tom, zda jde o trh zábavního průmyslu či výstavního průmyslu.

Veletrh přináší informace o nových projektech našich konkurentů a pomáhá společnosti odhadnout nové trendy vývoje na trhu. Na veletrhu se prezentují nové technologie, postupy a technická řešení nových i starých výrobků. Toto je důležitým zdrojem po benchmarkingové

aktivity společnosti ABC a následné využití nových znalostí při vývoji výrobků produktového portfolia.

Mezi hlavní výstavy na kterých se firma ABC prezentuje patří:

PLASA

Tento veletrh se koná každoročně v Londýně ve Velké Británii. Jedná se o veletrh zábavního průmyslu, který slučuje subjekty působící zejména na Britských ostrovech a Evropy. Jen zřídka se zde setkáváme s lidmi se vzdálených zemí. Veletrh je poměrně malý. Tento veletrh slouží především ke zviditelnění naší dceřiné společnosti za účasti některých prodejců mateřské společnosti.

LDI

LDI se koná každoročně v USA. Sudý rok se koná v Las Vegas v Nevadě na Západním pobřeží a lichý rok se koná v Orlandu na Floridě na pobřeží Východním. Jedná se opět o veletrh zábavního průmyslu, avšak setkáváme se ryze se společnostmi působícími v USA. Veletrh je určen hlavně pro prezentaci dceřiné společnosti z USA, ale účastní se i prodejci mateřské společnosti.

PROLIGHT AND SOUND

Veletrh se koná každý rok v Německu. Je to největší veletrh pro zábavu na světě. Setkáváme se zde s návštěvníky z celého světa. Zde společnost vystavuje jako celý tým, účastní se všichni obchodníci i obchodníci dceřiných společností.

EUROSHOP

Veletrh se koná každý třetí rok v Německu. Je to jednoznačně největší světový veletrh pro výstavní technologie. Vystavuje zde celý tým prodejců ze všech tří společností.

Nedostatky koncepce výstavního stánku

Dle zkušeností získaných z jednotlivých veletrhů víme, že způsob stylu tvorby výstavního stánku společnosti, se výrazně liší od způsobu ostatních vystavujících firem v odvětví. Stánek lze charakterizovat jako stánek chladný a bez známek života. Stánek je málo osvětlený, neexistují lákadla v podobě dárků, suvenýrů, občerstvení.

Je třeba se nad tímto bodem zamyslet a vytvořit plán výstav, obsahující opatření k odstranění výše uvedených nedostatků. Cílem pak je udržet zákazníka ve stánku co nejdéle a navodit pocit spokojenosti a pohodlí.

Ke splnění tohoto cíle jsme najali PR firmu zabývající se touto problematikou. Koncept výstavního stánku musí zprostředkovat bližší kontakt se zákazníkem a pomoci získat potřebné informace pro strategická rozhodování firmy. Následuje návrh koncepce výstavního stánku společnosti ABC. Cílem je vytvořit nový funkční systém pro jednotlivé veletrhy, přinášející návštěvníkovi speciální uspokojení v podobě netradičních nástrojů.

Zvací mechanika

Pozvánka na výstavu bude formou komiksu, kdy příběh bude neukončený a jeho konec si budou moci pozvaní klienti přečíst na místě, kde budou vystavena poslední dvě okénka s rozuzlením celého příběhu.

Občerstvení

Každého návštěvníka občerstvíme kávou, štrúdlém, případně českým pivem. Jak se říká: „Láska prochází žaludkem“, a u dobrého jídla mají většinou všichni pozitivní náladu. Občerstvení zákazníka přinutí zůstat ve stánku déle a prodlouží čas zákazníkovi návštěvy.

Benefity

Každý veletrh bude končit speciální akcí, kdy pro všechny návštěvníky připravíme speciální prodejní akci typu kup a dostaneš. Každý návštěvník stánku, který zanechal na veletrhu kontakt, tak bude následně prostřednictvím direkt mailové pohlednice osloven. Vizualizací pohlednice bude opět komiksově ztvárnění hrdinky Milosky, která každému nese pozitivní sdělení v určité formě bonusu a nebo slevy. Viz prodejní akce dále.

Vizuální koncept prezentace

Koncepce samotné prezentace na veletrzích má 3 základní roviny:

- silná vizuální podoba (přilákat pozornost)
- ukázka produktů (přehlednost, funkčnost)
- drobná aktivita na místě (navodit prostor pro snazší komunikaci)

Každá rovina má svůj samostatný úkol. Všechny tři se dohromady propojují a vzájemně doplňují. Všechny tři roviny jsou zároveň stejné pro různé typy veletrhů (Výstavnictví nebo Zábava).

Všechny prezentace budou mít vždy jeden společný prvek. Tím bude zadní stěna prezentačního prostoru, na kterém po celou dobu poběží videoprojekce „stínového divadla“ – tedy silná a nečekaná vizuální aktivita, která má za úkol nejen upoutat pozornost, ale i představit výrobní program a produkty vystavovatele zajímavým způsobem. Rozměr plochy zadní stěny navrhujeme 4x3 metry. Celý další prostor pak bude ponechán plně k prezentaci vlastních výrobků a komunikaci s návštěvníky.

Stínové divadlo

Děj stínového divadla bude vždy vztažen k něčemu, co souvisí se životem pódia nebo výstavy. Představíme zde životní situace, které mohou souviset s podiem a nebo s výstavou. Bude to sled skečů a scének, které budou propojeny reklamním sdělením Milos s vyzdvihnutím jednotlivých benefitů a jednotlivých novinek. Celým divadlem proplouvá výrazná silueta hrdinky Milos, která vždy pomůže. Pak se může u některé ze siluet postav objevit i typická silueta komiksově bubliny s textem „Thank you Milos!“.

Scénky natočíme na klíčovací pozadí. U jednotlivých scének tak můžeme zvolit různé barvy pozadí a postav. To nám umožní po celou dobu prezentace pouštět smyčku několika příběhů a

neustále měnit i několik barevných schémat. Stánek tak nebude působit okoukaným dojmem. Detailní návrh stínového divadla (viz příloha č.3)

11.2 Web a prezentace na webu

Jedním z dalších kroků je vytvoření nových webových stránek a sestavení konceptu, který bude sloužit především k přehledné prezentaci a poskytování nejrozličnějších informací začínajících od představení společnosti až k samotnému produktu. Společnost si uvědomuje důležitost webu. Společnost působí zejména na zahraničních trzích a web představuje prvotní vizitku společnosti při zákaznicko-tržním průzkumu. Web slouží jako sekundární zdroj pro získání nových kontaktů.

Nedostatky současných webových stránek

Stávající stránky jsou nepřehledné a návštěvník se v nich lehce ztrácí. Důkazem je velmi nízká návštěvnost, zjistitelná dle statistik návštěvnosti. Statistiku nám měsíčně zasílá stávající webový poskytovatel.

Návštěvník stránek nalezne informace týkající se pouze produktu a ještě se k produktům špatně proklikává, příčinou je velké množství matoucích tlačítek.

Společnost není schopna měnit obsah stránek a při každé sebemenší změně musí žádat webového poskytovatele. Toto jen prodlužuje čas a zpomaluje aktualizaci informací týkajících se společnosti.

Stránky neobsahují sekci download pro stažení nejrozličnějších souborů (AutoCadové bloky, Certifikáty, Loga společnosti, Katalogy pdf, Technické specifikace).

Firma se rozhodla investovat do nových webových stránek na místo úpravy stránek starých.

Nový koncept webových stránek

Navrhují následující řešení výše uvedených problémů:

Koncept nových stránek musí být postaven na přehledné struktuře a výrobky se rozdělí dle cílových segmentů na trhu. Hlavním úkolem bude nalezení nejkratší cesty návštěvníka k požadované informaci (co nejméně kliknutí myši) a prezentace důležitých informací (katalogy, autocad bloky, loga, certifikáty...).

Celé stránky by měly být postaveny na plně administrovatelném systému, který zajistí snadnou editaci jednotlivých sekcí, kategorií i kategorizovaného obsahu. Další nezbytnou součástí stránek bude tvořit modul SEO. SEO modul slouží k nastavení klíčových slov a následného pozitivního ranku při výsledcích vyhledávání v jednotlivých vyhledávačích.

Grafický styl stránek bude koncipován ve stejném smyslu jako veškeré ostatní komunikační nástroje firmy (barva, styly, písma, koncepce).

Cílem tohoto bodu není řešit grafickou a vizuální podobu a popisovat zde veškeré kroky do detailu. Pokusím se vytvořit sitemap stránek a celkový nástin informačního obsahu jednotlivých kategorií a stručně charakterizují jednotlivé sekce. Toto pak bude prezentováno

novému dodavateli a následně operativně upravováno dle požadavků administračního systému a webového prostředí.

Celé stránky budou v anglickém jazyce. Angličtina je celosvětově uznávána za obchodní jazyk. Vzhledem ke stávajícímu portfoliu zákazníků je shledán jako nejpřijatelnější. Do budoucna se však bude počítat i s modifikací do vícejazyčných verzí.

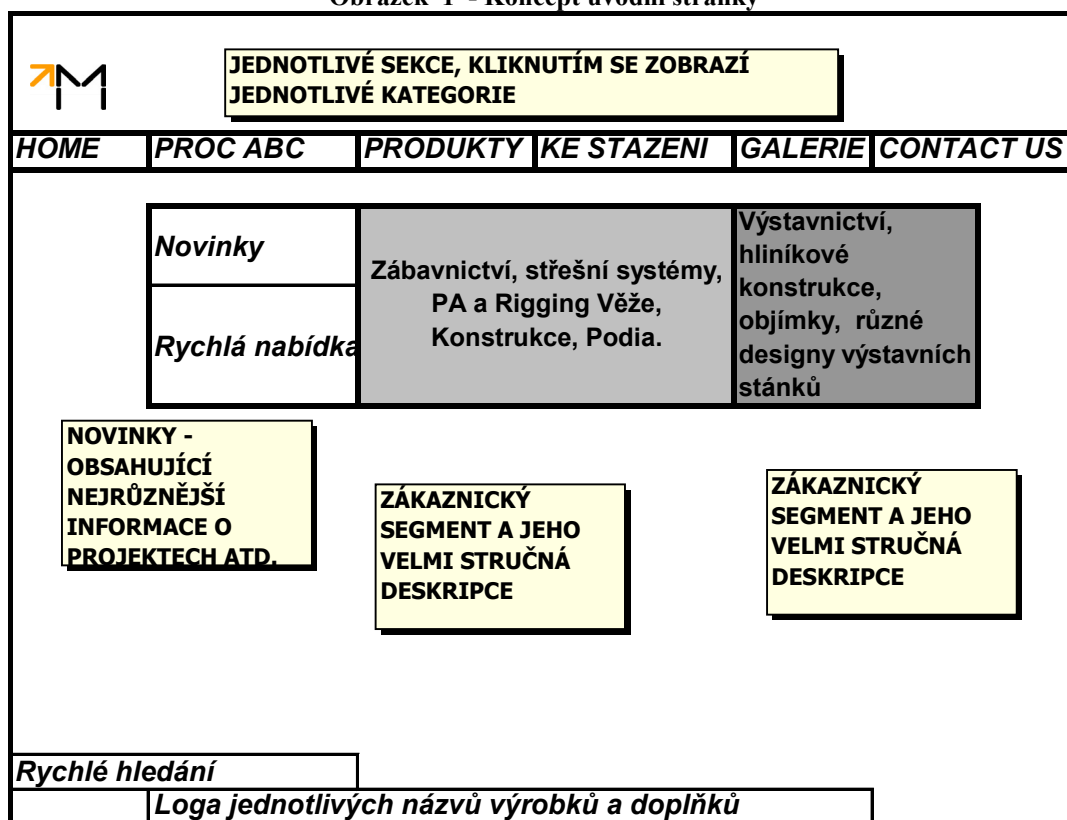
Stránky budou rozděleny do následujících sekcí:

Úvodní stránka

Home neboli hlavní stránka, bude obsahovat základní informace o produktech tříděných dle jednotlivých zákaznických segmentů. Budou zde tedy dvě velké úvodní fotky s konkrétní tematikou a popisem příslušné sekce. Po kliknutí na tyto úvodní fotografie se dostaneme do kategorií výrobků, používaných v jednotlivých segmentech. Konstrukce, podia a objímky budou pro oba segmenty shodné. V levé straně stránky budou novinky a rychlá nabídka. Předmětem novinek budou různé prodejní akce, realizované instalace a další významné projekty.

Rychlá nabídka bude obsahovat formulář pro zaslání poptávky. Formulář musí být jednoduchý, přehledný a musí být návštěvníkovi srozumitelný. Některá políčka obsahující kontaktní osobu, jméno firmy, e-mail a telefon vyplní návštěvníci povinně. Výsledky nám pomohou lepší třídění dat při zpracovávání informací v CRM softwaru. Níže uvádím návrh úvodní stránky webového prostředí společnosti ABC.

Obrázek 1 - Koncept úvodní stránky

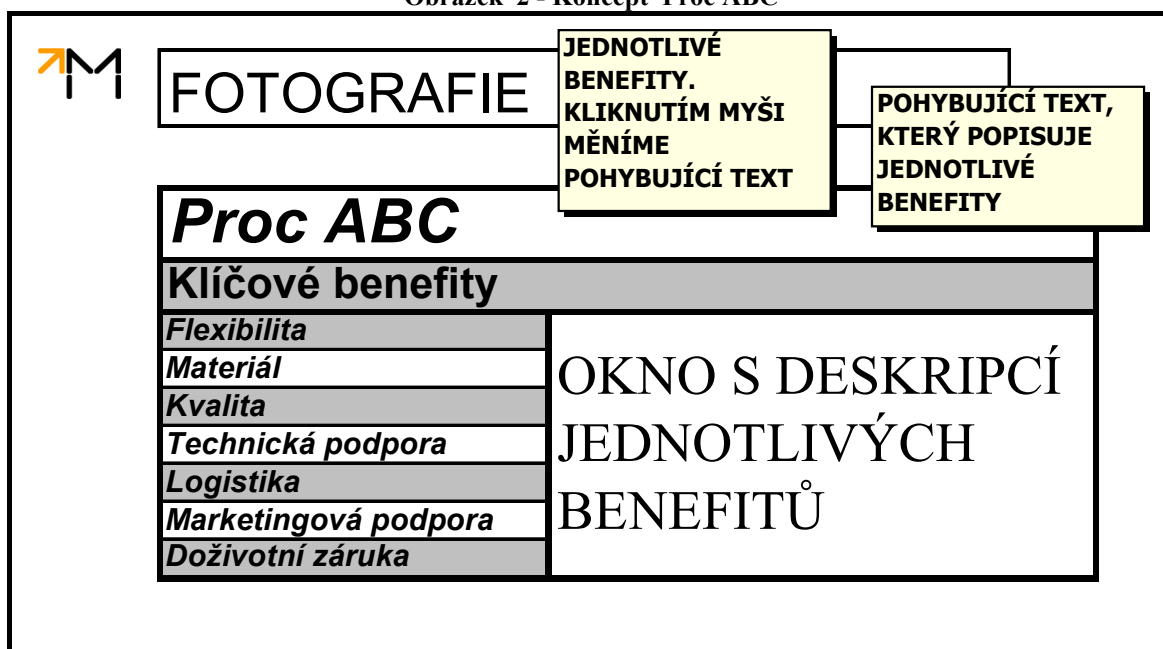


Zdroj: Interní materiály firmy

Proc ABC

Jedná se o přehledný a uspořádaný souhrn benefitů stručně vyjadřující přínos a služby firmy. Společnost by ráda nové stránky od stránek našich konkurentů odlišila a ráda by nabídla extra benefit, který naši konkurenti nenabízí. V případě společnosti ABC byla vybrána doživotní záruka na výrobky. Smyslem je doživotní záruka na škody vzniklé při výrobě. Uvážíme-li kvalitu produkce a technologie a provedeme-li retrospektivní pohled na seznam reklamací, zjistíme velmi malou četnost výskytu výrobních závad. V současnosti snadno prozkoumáme stránky konkurenta a nalezneme klíč k odlišení se od zažitého standardu. Navrhují proto následující řešení.

Obrázek 2 - Koncept Proc ABC



Zdroj: Interní materiály firmy

Pro tuto sekci bych si představoval jako flashový soubor, vyznačující se automaticky se pohybujícím textem. Je třeba si uvědomit, že zákazník hledá krátké a sdělné informace. Cílem tedy nebude detailní charakteristika, ale stručná deskripce benefitů firmy.

Produkty a Exhibition Solutions

Tato sekce bude rozlišovat produkty do jednotlivých kategorií. Jednotlivé produktové stránky prezentují nejdůležitější charakteristiky produktu, ovlivňující zákaznicko nákupní rozhodování.

Fotografie na začátku stránky by měly demonstrovat použití daného systému v praxi. Společnost má v zásobě několik pěkných fotografií, které zaslali zákazníci.

Jelikož některé výrobky, jako například konstrukce a objímky, jsou použitelné v obou segmentech našeho zájmu, necháme vyhotovit speciální foto nebo použijeme shodné reference.

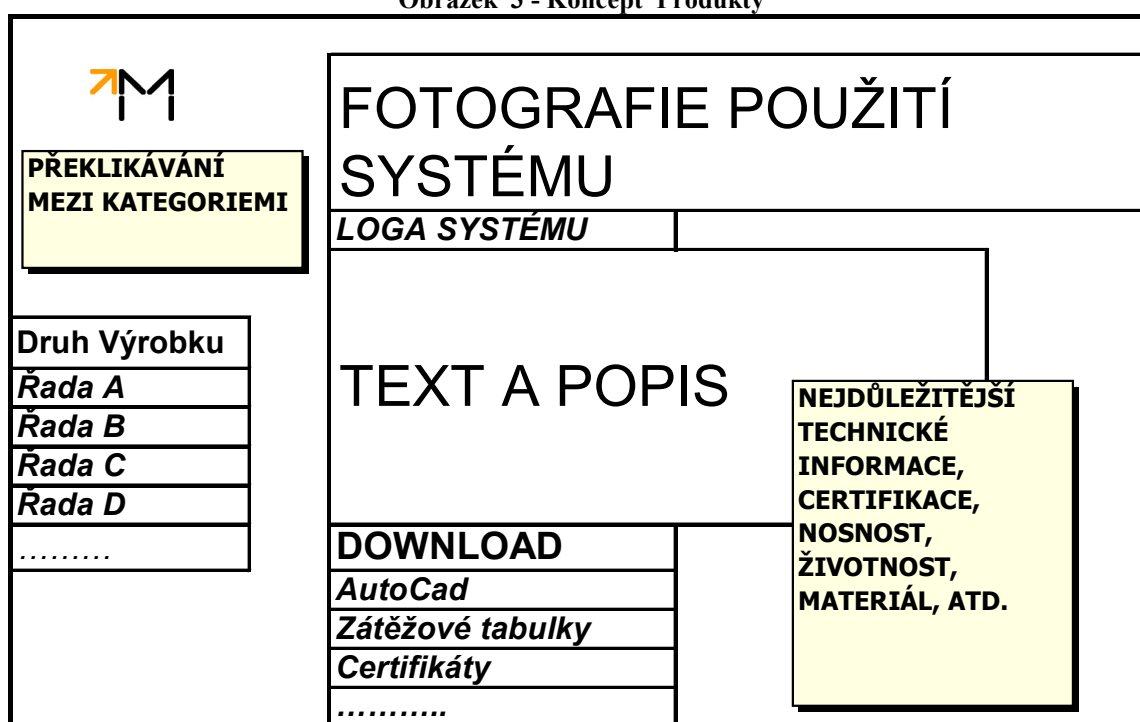
Komplementaritu ostatních produktů portfolia zmíníme v textech popisující jednotlivé výrobky. Může se totiž stát, že se zákazník o nás dozví v souvislosti s jedním druhem výrobku

a nemá sebemenší ponětí o dalších produktech v nabídce. Zákazníkovi tímto usnadníme cestu k nalezení dalších výrobků portfolia společnosti. Pomůžou nám hypertextové odkazy v textu s odkazy na další kategorie produktů.

Text doplníme strukturovanými informacemi o použitém materiálu, certifikaci, skladbě a dalšími důležitými skutečnostmi vztahujícími se k produktu. V zápatí stránky pak umístíme sekci download, umožňující rychlé stažení souborů v různých formátech. Opět zde budeme klást důraz na jednoduchost, přehlednost a snadnou dostupnost. Zákazník pak dostane adekvátní informace vztahující se k jednotlivým systémům. Tímto eliminujeme ztrátu zákaznickova času při získávání informací o produktech a nepřímo ho podpoříme při realizaci vlastních obchodních činností.

Opět je důležité, klást důraz na přehlednost a snadnou orientaci v příslušném obsahu.

Obrázek 3 - Koncept Produkty



Zdroj: Interní materiály firmy

Stejným stylem bychom chtěli řešit sekci Exhibition solution s tím, že bychom prezentovali různé druhy sestav výstavních stánků společně se specifikací použitého systému a dalšími důležitými informacemi. Do sekce download bychom pak rádi umístili instalační manuály stánku a další důležité informace technické povahy. Na jednotlivých návrzích konceptů výstavních stánků se nyní pracuje.

Download

V samotné sekci download umístíme katalogy ve formátu pdf, certifikáty ve formátu JPEG, jednotlivá loga ve formátu eps a JPEG. Záměrem je zpřístupnit veškeré informace ve strukturované podobě, a to na jednom místě a přehledně je zpřístupnit návštěvníkům stránek.

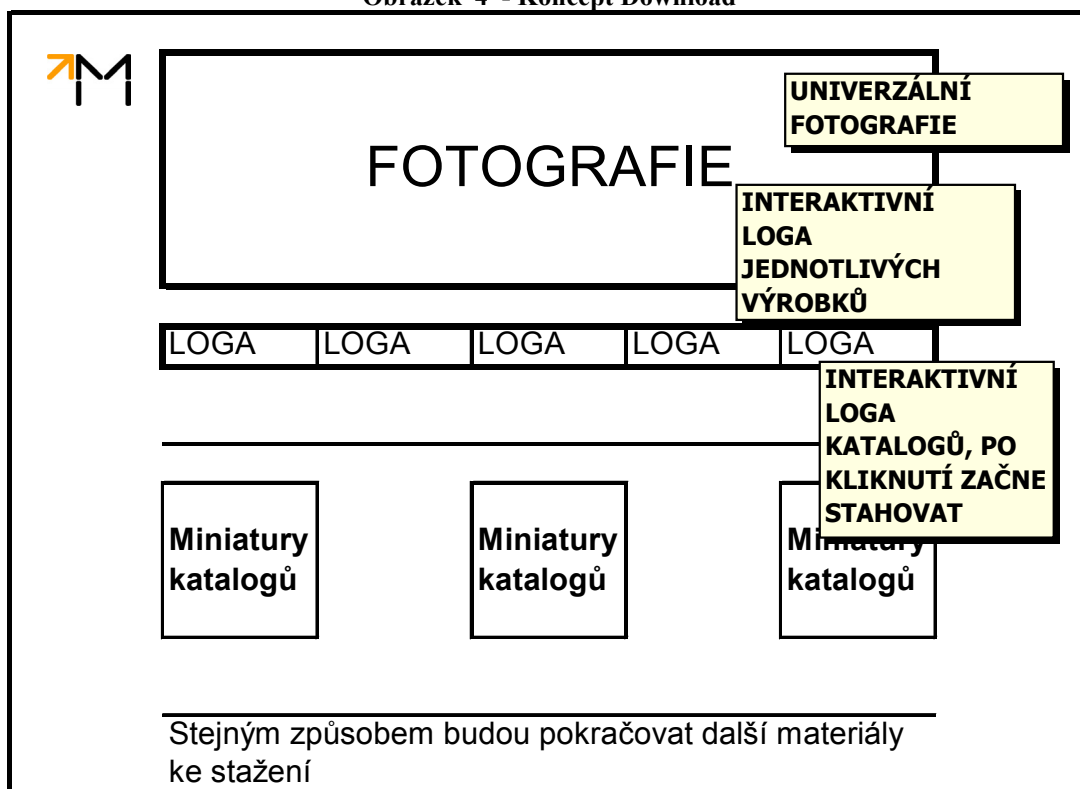
Při konstrukci této sekce musíme počítat s několika důležitými skutečnostmi. Soubory, stahované z této adresy, se musí vyznačovat optimální velikostí.

V případě, že umístíme katalogy obsahující fotky v kvalitě tisku, setkáme se s nevolí a je jasné, že žádný návštěvník stránek nebude stahovat soubor o velikosti 75Mb. Maximální velikost souboru je maximálně 6Mb.

Co se týče souborů dag, obsahující bloky jednotlivých elementů, splníme tento požadavek bez nějakého většího problému. Otázkou však zůstává, jak si poradíme se zákazníky, kteří požádají o fotografie v tiskové kvalitě sloužící k tisku marketingových nástrojů. (inzerce, letáky, katalogy..).

Jedním z řešení je vytvoření DVD + manuál, obsahující veškeré katalogy rozkouskované do jednotlivých imagů a rendrů. Manuál by měl mít formu katalogu. Pod každým obrázkem bude umístěn link obsahující příslušný materiál v tiskové kvalitě. Celkem tedy vytvoříme tři DVD a tři manuály. Veškeré produktové řady jsou umístěny ve třech katalogích. Vyskytnou-li se požadavky speciálního typu, budou se řešit operativně. Níže uvádím náhled sekce download.

Obrázek 4 - Koncept Download



Zdroj: Interní materiály firmy

Galerie

Sekce galerie bude rozdělena do dvou částí dle zákaznických segmentů. Zábavní průmysl a výstavnictví. Po kliknutí na ikony se objeví podstránka obsahující miniatury jednotlivých referencí (fotografií) a po kliknutí na miniaturu se zvětší do určitého formátu. Každý obrázek bude rozšířen velmi stručným popisem.

Obrázek 5 - Koncept Galerie



Zdroj: interní materiály firmy

Contact us

V této sekci umístíte stručné povídání o historii společnosti, sídla společnosti, velikost výrobní haly, počet zaměstnanců, používané technologie a další zajímavosti o firmě.

Dále zveřejníme celou adresu společnosti včetně adres našich dceřiných společností. K adrese dále připojíme komunikační kanály telefon, e-mail, icq, skype atd.

Tato sekce by měla sloužit jako nástroj k odtažení návštěvníka stránek. Návštěvník stránek vystupuje jako anonymní subjekt a společnost se o něm nemůže v žádném případě hlouběji informovat. Těžko dostupné pak budou informace typu telefonní spojení, emailové spojení, jméno firmy, jméno návštěvníka a další. Je velmi důležité navázat s návštěvníkem aktivní komunikaci. Je tedy důležité vytvořit interaktivní formulář umožňující přímý kontakt zákazníka na společnost firmy. Tento formulář se bude obsahovat následující:

1. Jméno a Příjmení návštěvníka *
2. Telefonické spojení a e-mailové spojení *
3. Název firmy a zemi původu *
4. Možnost vložit soubor, obrázek se specifikací poptávky
5. Obor činnosti subjektu
6. Kolonku pro speciální dotaz a vložení vzkazu, případně popisu přiloženého souboru.
7. Poštovní kód města
8. Webové stránky firmy

Body označené hvězdičkou musí být povinně vyplněny, abychom dle těchto informací mohli zákazníka strukturovat a evidovat v CRM softwaru. Dále pak hlavně eliminuje ztrátu času, vyplývající z planých poptávek.

Optimalizace SEO

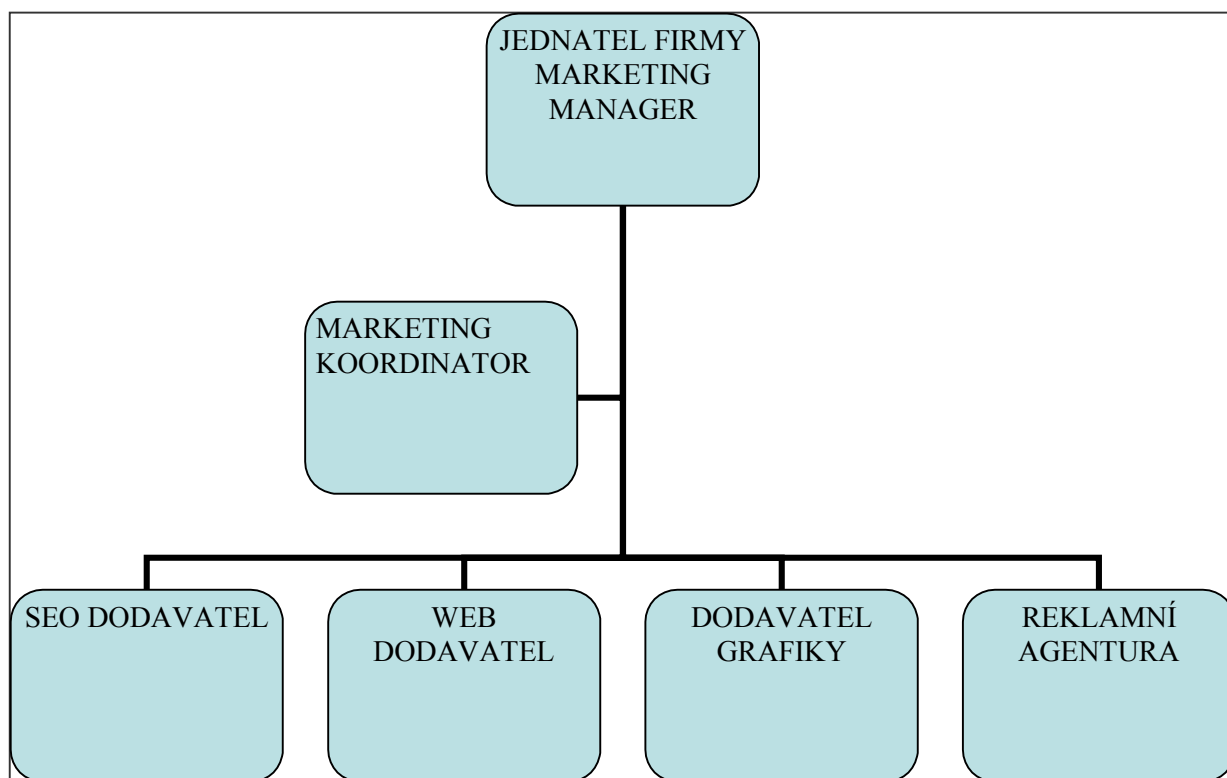
Problematika SEO je při koncipování nových webových stránek neméně důležitým aspektem k uvážení. Klíčovým problémem bude zajistit dobrou pozici firmy v jednotlivých výsledcích hledání vyhledavačů typů Google, Yahoo atd. Necháme si vypracovat několik nabídek převážně od zahraničních firem. Firmy vybereme dle výsledku hledání zahraničních vyhledavačů podle klíčového slova „SEO optimization projects“.

Vezmeme-li v úvahu tu skutečnost, že drtivá většina našich zákazníků nepochází z tuzemska, zjistíme, že první místo ve vyhledávání na portálu Seznam pro nás nebude výhodou. Na druhé straně nemůžeme při optimalizaci bezhlavě používat klíčová slova, popisy atd. Zkušení uživatelé se z principu těmto tzv. lapačům robotů vyhýbají. Nalezené výsledky považují za neseriózní nabídky.

Máme tedy uzavřen dílčí plán webové stránky z naší marketingové strategie. Na základě obdržených nabídek služeb pro tvorbu nových stránek lze specifikovat dodavatele podílející se na projektu.

Organizace

Je třeba vytvořit organizační uspořádání procesu tvorby webových stránek. Níže nalezneme organizační diagram, propojující pracovníky firmy ABC a firmy zajišťující služby.



Vyhotovení nových stránek nebude jednoduché a je třeba koordinace a kontroly. Celý proces zaštití pracovník marketingu. Jelikož lze předpokládat různou geografickou polohu jednotlivých dodavatelů, bude lepší řídit celý proces z jednoho místa.

Mezi další argumenty pro centrální koordinaci projektu lze zařadit tyto: špatná jazyková vybavenost reklamní agentury a dodavatele webu, lze předpokládat slabší zainteresovanost na splnění úkolu, můžeme také počítat se svalováním případných chyb na ostatní články.

Inzerce 11.3

Inzerce, jako jeden z dalších komunikačních nástrojů firmy, je pro firmu velice důležitá. Inzerce se firma neustále zákazníkům připomíná a informuje o speciálních akcích, produktových novinkách atd. Časopisy obsahující inzerci obsahují informace o trhu a svým charakterem připomínají veletrhy. Zainteresované subjekty informují o novinkách a trendech v průmyslu.

Nedostatky

Způsob, jakým firma inzeruje, je však poněkud nekoordinovaný. Toto tvrzení lze jednoduše prokázat podle následujících skutečností:

Často se stává, že některá čísla časopisů inzerci firmy vůbec neobsahují. Dalším problémem je špatná kvalita předložených materiálů. (nízká kvalita při tisku, nekvalitní obrázky atd.) Inzerce se řídí bez pravidel a často za ní zodpovídá jiný zaměstnanec dle aktuální potřeby a vytíženosti. Smyslem tohoto bodu pak bude nalézt efektivních řešení k předcházení zmíněných problémů spočívající v nalezení funkčního systému.

Následuje stručná charakteristika jednotlivých inzertních časopisů:

LSI – Lighting and sound international

www.lsonline.co.uk

Tento časopis informuje především o nových trendech a událostech v zábavním průmyslu, je to časopis mezinárodní povahy. Vychází skoro ve všech zemích světa kromě USA. Vydává ho asociace výrobců zábavní techniky jménem PLASA.

LSA – Lighting and sound America

www.lightingandsoundamerica.com

Dvojče předchozího časopisu, které je vydávané dceřinou společností vydavatele LSI. Poskytuje informace o trhu zábavního průmyslu v USA.

MONDO DR

www.mondodr.com

Vydává ho společnost Mondiale Publishing Ltd. Časopis obsahuje informace ze zábavního průmyslu a vychází v zemích EU.

PLSN - Projection, Lights and Staging News

www.plsn.com

Vydává ho stejnojmenná firma. Jedná se o další časopis vycházející ve Spojených státech, informující čtenáře o nových trendech v zábavním průmyslu. Lze ho charakterizovat jako největšího konkurenta LSA. Pokud bychom spojily informace z LSA s PLSN, získáme aktuální celkový obraz o zábavním trhu v USA.

Exhibit Builder

www.exhibitbuilder.net

Jediný časopis informující o nových trendech výstavního trhu. Časopis vychází pouze v USA. Společnost ABC hledá podobný časopis, vycházející v Evropě.

Nový koncept inzerce společnosti ABC

Níže uvádím návrhy a opatření vedoucí k eliminaci předchozích problémů. Aby byl celý proces transparentní a efektivní je třeba:

1. Vytvořit adresář kontaktů novinářů
2. Vytvořit přehled vycházejících čísel pro následující rok a jejich jednotlivých uzávěrek.
3. Načasování inzercí
4. Stanovení odpovědné osoby za inzerci

Adresáře kontaktů

Při inzerování jsme ve styku s více subjekty. Celá inzerce se domlouvá s prodejcem, se kterým se diskutuje cenová nabídka inzerce. Všechny časopisy poskytují seznam formátů inzertních materiálů a doprovodných služeb. Cena za inzerování se určuje podle velikosti inzerátu, umístění inzerátů a způsobu provedení inzerátu.

Druhým subjektem spolupracujícím na inzerci je editor. S Editorem diskutujeme například umístění inzerce, jeho podobu, uzávěrky atd. Třetím subjektem bývá účetní, se kterou se řeší splatnosti jednotlivých faktur, dobropisy a jiné finanční záležitosti.

Cílem tohoto bodu je získání komunikačních kanálů ke kontaktům a tyto informace umístit na jedno místo. Pro tento může být použit speciální software jménem ACT Professional. Tento software se bude paralelně používat k řízení databáze zákazníků viz dále. Tato databáze kontaktů bude přístupná pouze odpovědným zaměstnancům. Je třeba zajistit přehlednost a strukturovanost údajů sloužící k následné spolupráci a komunikaci.

Momentálně databáze novinářů neexistuje a veškeré informace o kontaktech lze nalézt pouze v mailech a faxech. Pochopitelně to značně zpomaluje výkon samotné práce a její efektivitu.

Plán inzercí

Navrhuji vytvořit přehlednou tabulku obsahující následující informace:

- Harmonogram vycházejících čísel
- Uzávěrky pro jednotlivá čísla
- Formáty inzercí a témata
- Témata PR článků
- Načasování prodejních akcí pro produkty

Tabulka 6 – Ukázka mřížky pro plánování inzerce v časopisu PLSN

PLSN							
Měsíc	Booking	Uzávěrka	Téma, Produkt	Projekty	Výrobky	PR	Slevy
Leden	18.12.2006	21.12.2006	Nejlepší produkty, události, shows	Staging automatizace, mechanika.			
	15.12.2006	22.12.2006	Adresář firem				
Únor	19.1.2007	24.2.2007	Nejlepší programátoři a klíčový bod úspěchu	Automatizovaná světelná zařízení			
Březen	16.2.2007	21.2.2007	Divadelní projekce, Kdo to udělal a jak?	LED světla			
Duben	19.3.2007	22.3.2007	Video, Reportáže o videích	Video v Kostelech			
Květen	18.4.2007	23.4.2007	Top Světelní architekti	Venkovní Automatizovaná Světla			
Červen	18.5.2007	23.5.2007	Top Světelní architekti	Vnitřní design a světelné instalace			
Červenec	18.6.2007	22.6.2007	Cestovní show, Giganti stojící za těmito show	Lekos, Ellipsodials and ERS Fixtures			
Srpen	18.7.2007	23.7.2007	Světla a software, CAD nástroje, software manuály	Kouřové efekty			
Září	17.8.2007	22.8.2007	Absolventi pro světelný průmysl a jejich profily	Truss Structures			
Říjen	17.9.2007	20.9.2007	Digitální revoluce ve světelném průmyslu, historie, nové trendy	Automatizovaná světelná zařízení			
Listopad	19.10.2007	24.10.2007	LDI v kostce	Media Servers			
Prosinec	16.11.2007	21.11.2007	Zaneprázdnění Designéři	Followspots			

Zdroj: interní materiály firmy

Tato jednoduchá tabulka plní celou řadu důležitých funkcí. Pomůže nám k plánování jednotlivých činností uskutečňovaných při tvorbě inzerce, článků atd. Výstupem bude koordinovaný proces tvorby inzerátů a lepší časové rozložení činností spolupracujících firem.

Načasování inzerce

Management firmy musí stanovit konkrétní časová období, ve kterých uskuteční speciální reklamní kampaně podporující prodej výrobků. Viz bod 15.1.

Odpovědná osoba

Stávající systém řízení inzertních činností společnosti ABC je velmi neefektivní. Management firmy musí určit odpovědnou osobu, odpovídající za výsledky a samotnou přípravu reklamních kampaní.

11.4 Tiskoviny a další komunikační materiály

Tiskoviny představují nová řešení k posílení komunikace firmy ABC směrem k cílovým zákaznickým segmentům.

Časopis

Atraktivní lifestyleový časopis o zábavním průmyslu a výstavách. Zajímavosti, reportáže, příběhy, komiks, a to vše napsané zajímavou formou se spoustou velkých fotek z různých instalací a událostí. V reportážích a člancích se vše točí kolem společnosti ABC a jejího jazyka úspěchu. Časopis bude sloužit jako propagační materiál a bude k dispozici na stáncích při jednotlivých prezentacích firmy na veletrzích. Vydávat se bude jednou ročně. Psaní článků obstará PR agentura, u které se předpokládá novinářská zkušenost. Texty budou psány humornou formou a bude kladen důraz na jejich čtivost. Náměty se budou čerpat ze zkušeností zákazníků při používání našich výrobků.

MAGIC STAGE návrh obsahu časopisu

1	obálka
2 – 3	obsah vytvořený jako mapa čísla s odkazy na konkrétní produkty
4 – 5	Picture of the Year (velká fotka z unikátní realizace)
6 – 9	Panorama (zajímavosti, veletrhy, kronika, pell-mell atd.)
10 – 11	dvoustránkový inzerát A3 (inz 1)
12 – 14	Show and Stars (reportáž z velké události)
15	Inzerát A4 (inz 2)

16 – 21	Featuring Milos (přínos Milose, rozhovory, technická řešení, nápady, články zaměstnanců a partnerů)
22 – 23	Komiks Milosiana
24	Backstage (osobní fejeton z branže)
25	Inzerát A4 (inz 3)
26 – 28	Masters (Q and A, rady, doporučení, zkušenosti z unikátních řešení)
29	Inzerát A4 (inz 4)
30 – 33	Explorer (reportáž z cest, kam jezdí lidi od Milose, ale tento článek klade důraz na to cestování, cizí kraje. Čína, emiráty atd. Cestovatelské rady a zkušenosti)
34 – 35	Let's misbehave (humor, koláž fórů)
36	obálka, inzerát A4 (inz 5)

Časopis vyzdvihne pozitivní přínosy společnosti ABC v událostech, při kterých se používaly výrobky firmy. Nejde o opěvování firmy, ale o zveřejnění způsobu řešení zákaznickovy potřeby v humorné podobě. Miloska pak bude ztvárňovat jakého si průvodce celým časopisem.

Speciální katalogy

Katalogy speciálně upravené do čtivé podoby. Používají se při oslovení nových cílových skupin (například kulturní referenti na městských úřadech). U těchto nových klientů vyvstane tlak na jednoduchou formulaci nabídky, zjednodušující vysvětlení charakteristik a instalace produktů.

Opět se zde bude objevovat postavička hrdinky komiksu jako nositelky určitého benefitu. Lidé, pro které je tato tiskovina určena, jsou úplnými laiky a lze předpokládat nulovou znalost produktu společně s malými zkušenostmi s používáním výrobků firmy.

Pohlednice

Pohlednice by měla sloužit jako direkt marketingová komunikace s klienty na veletrzích nebo v závislosti na prodejním období roku. Pohlednice je nástroj sloužící především k informování zákazníků o speciálních akcích různé povahy. Nositelem pohlednice bude opět postavička hrdinky. Pohlednice budou jak v tištěné formě tak v podobě hlavičky do e-mailových zpráv.

Komiks

Rychlost, podpora, služba a kvalita, technologie, osobitost představují základní sdělení společnosti ABC směrem k zákazníkům, ať už se jedná o vztah B2B nebo B2C. Společnost ABC chce být plnohodnotným partnerem, který zákazníkům pomáhá realizovat plány a záměry. Veškeré tyto charakteristiky se dají určitým způsobem ztvárnit a personifikovat.

Společnost po konzultaci s jednou PR agenturou rozhodla použít styl a duch klasických amerických komiksů.

Komiks je forma komunikace a sdělení srozumitelná, jasná a čitelná snad po celém světě. V každém komiksu vystupuje pozitivní hlavní hrdina, který pomáhá ostatním lidem, dělá věci kolem i svět prostě lepší a ještě ke všemu bývá i zatraceně rychlý – všimněme si rychlosti jako jednoho se základních pilířů jazyka úspěchu. Komiksová forma je sama o sobě hravá, utváří svým způsobem zázraky a lidem umožňuje snít. To je tedy přesně to, co potřebujeme, protože komunikujeme s lidmi, kteří jsou kreativní a trochu jsou i snílky, kteří vytvářejí různé prostory a prostředí pro konání nejrůznějších zázraků. Protože jak již řekl Shakespeare „scéna je zázrak“, a to platí pro scénu v jakékoliv podobě, ať už se jedná o hudební produkci nebo výstavu. Vytvoříme tedy zábavný a hravý formát komunikace, který bude blízký všem našim cílovým skupinám a zároveň nás bude jasně oddělovat od konkurence.

PR agentura vytvoří komiksovou postavu, vlastního hrdinu se jménem Miloska. Vytvoření této postavy umožní komunikovat podvědomě pozitivní vlastnosti a samozřejmě pojmy, jako jsou pomoc a služba.

Postavu by měla ztvárnit žena, a to čistě s pragmatických důvodů. Většinu v každé naší cílové skupině zákazníků tvoří muži. Postava bude jednak vystupovat ve svém příběhu, tedy ve svém komiksovém prostředí a nebo samostatně. V samostatném provedení může uvozovat například reklamu nebo nějakou pozitivní informaci jako je nový produkt. Rádi bychom zde viděli ženu kyprých tvarů a spoře oděnou. Musí z ní vyzařovat sexappeal a musí v lidech vyvolat určitou zvědavost.

Závěr

Cílem práce bylo provedení analýzy SWOT a tvorba následných opatření v podobě strategií, plánů a opatření, vedoucích k posílení organizace jako celku.

Analýza SWOT řeší komplexní problémy organizace. Snahou diplomové práce je orientovat se na takové problémy, které mají bezprostřední vliv na zákazníka organizace a zákaznickou loajalitu.

Veškeré činnosti firmy musí směřovat k uspokojení zákaznické potřeby a získávání zpětné vazby. V současné době, kdy nabízené produkty a jejich kvalita jsou již srovnatelné, dostává se do popředí pojem služba. Služby spojené s dodávkou zboží se stávají významným kritériem při zákaznickém rozhodovacím procesu. Úkolem firmy je tvorba efektivních nástrojů, které zákazníka přilákají a posílí jeho loajalitu k organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do řešení několika dílčích problémů:

Prvním řešeným problémem je organizační řád firmy. Tento bod obsahuje taková opatření, vedoucí k průhlednému uspořádání kompetencí zaměstnanců firmy, bez ohledu na jejich postavení v organizaci.

Vyřešení tohoto problému je klíčovým výchozím bodem pro ostatní opatření ovlivňující servis poskytovaný zákazníkovi firmy. Pokud by zaměstnanci neznali svoje pracovní úkoly, režim pracovní doby, zásady podřízenosti a součinnosti, těžko by pak organizace fungovala jako sofistikovaný systém.

Taková organizace by pak jen těžko na trhu uspěla. Dalším důležitým aspektem je pak proces kontroly činnosti zaměstnanců dle přidělených činností a zodpovědností za dílčí výsledky firmy.

Druhým řešeným bodem je odstranění nahodilosti ve výrobě a realizaci zakázek. Vyřešení tohoto bodu představuje definování nového procesu. Nový proces se týká výrobních činností firmy a efektivní realizace zakázek.

Dobře nastavený a průhledný proces pak eliminuje nedostatky ve kvalitě výstupu, přináší schopnost implementovat změny plynoucí z přání zákazníka, informuje zákazníka o průběhu celé zakázky, má přínos pro plánování dopravy atd.

Nový Proces je nastaven tak, aby jednotlivé činnosti probíhaly paralelně nikoliv sekvenčně a dosáhlo se efektivního využívání času při vyřizování zakázek firmy. Dalším nezbytným předpokladem je vytvoření dokumentace provázející celý proces vyřízení zakázky. Tyto podklady slouží jako nástroj ke komunikaci se zákazníkem a dále i mezi jednotlivými odděleními firmy.

Třetí část obsahuje stručné doporučení k zavedení systému řízení vztahu se zákazníkem. Vzhledem k aktuálnímu stavu evidence zákazníků organizace se jedná o velmi důležité rozhodnutí. Integrace informací různého charakteru do jedné přehledné databáze zákazníků jistě přinese pozitivní přínos pro budoucí marketingové a jiné činnosti firmy.

Samostatná závěrečná část shrnuje problematiku tvorby marketingového systému firmy. Vzhledem k neexistenci systému v předchozích letech, lze konstatovat, že se jednalo o nutný

krok směrem ku předu. Firma vyrůstala za podmínek, kdy poptávka výrazně převyšovala nabídku a společnost neměla nejmenší důvod začít pracovat s trhem. Nyní se však začínají objevovat nejrůznější konkurenti, začínající nabízet stejný produkt a nabídka pomalu přerůstá poptávku.

Vlastnosti produktů konkurentů sice zatím nedosahují srovnatelné kvality, ale lze předpokládat, že v blízké budoucnosti tomu bude naopak. Předmětem konkurenční rivality se stane služba firmy spojená s dodávkou produktu, metoda oslovení nových zákazníků, činnosti vedoucí k poskytování důležitých informací, integrace technických informací o produktech a jejich následná distribuce cílovým skupinám a další.

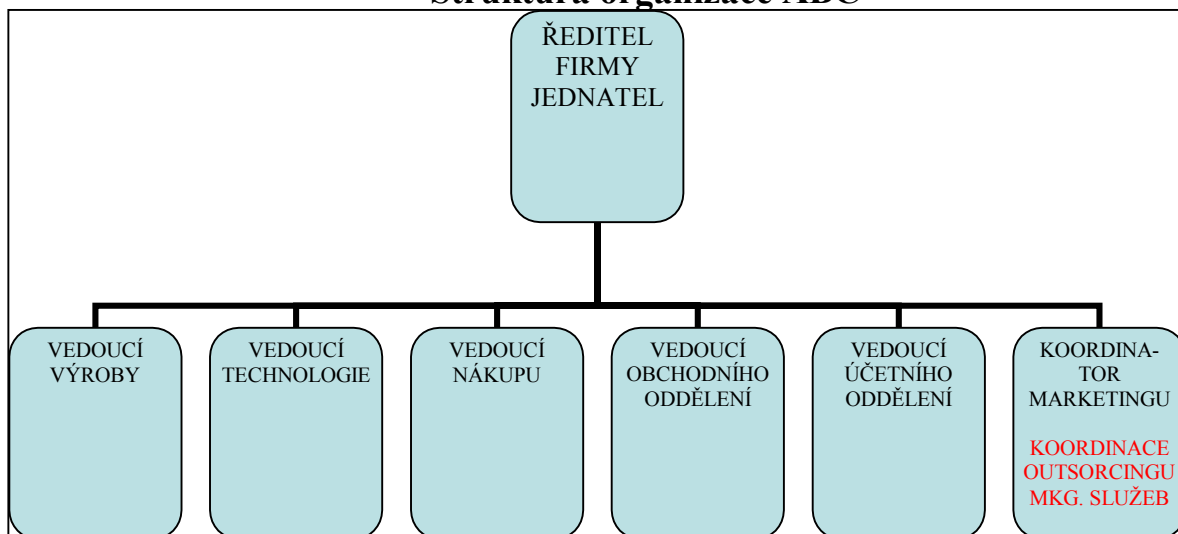
Marketingový plán je rozdělen do použití dvou nástrojů. První nástroj představuje podporu prodeje v roce 2007, druhý nástroj přispívá ke vzdělávání zákazníka a prohloubení osobního vztahu se zákazníkem. Účinnost těchto nástrojů nelze v současné době nijak interpretovat, až budoucí rok ukáže jejich účinnost, respektive neúčinnost. Jedná se o nové nástroje, které firma v minulosti nepoužívala.

Druhá část marketingového plánu je tvořena korekcemi komunikačních nástrojů firmy. Některé činnosti byly outsorcovány PR agenturou. Firma ABC představuje střední firmu, která nedisponuje specialisty na tuto problematiku. Je proto vždy lepší takovou službu koupit, než investovat vlastní prostředky firmy do získávání odborníků pro danou oblast. Firma tak šetří náklady a získává vysoce kvalifikované odborníky.

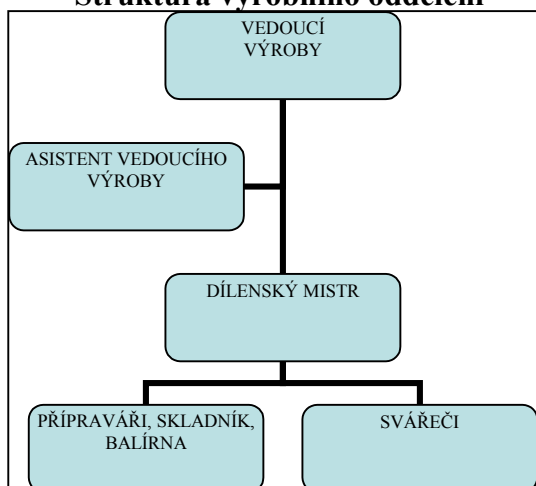
Uskutečnění interních opatření organizace společně s tvorbou efektivního marketingu představovalo určitý zlom v životě firmy. Jednatel firmy se rozhodl jednat v pravý čas. Předchozí stav firmy v těchto oblastech byl velmi nevyhovující a představoval velké riziko ohrožující prosperitu společnosti.

Příloha č. 1

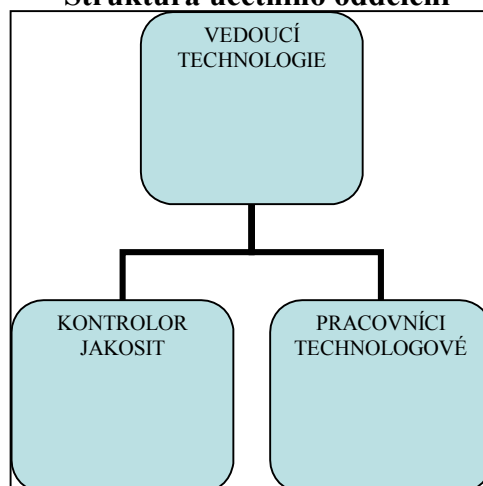
Struktura organizace ABC



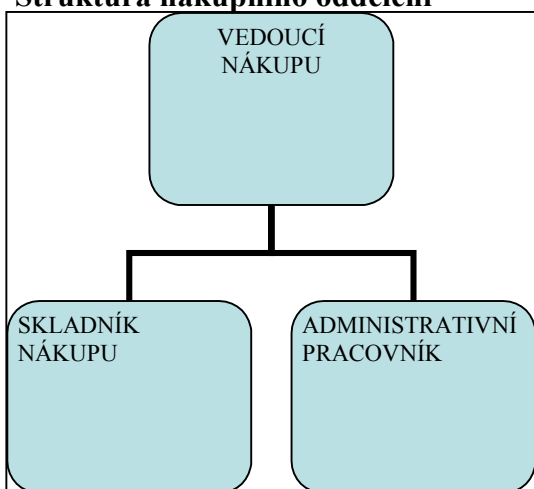
Struktura výrobního oddělení



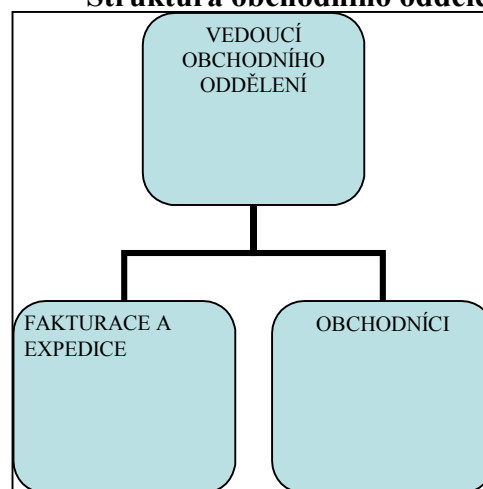
Struktura účetního oddělení



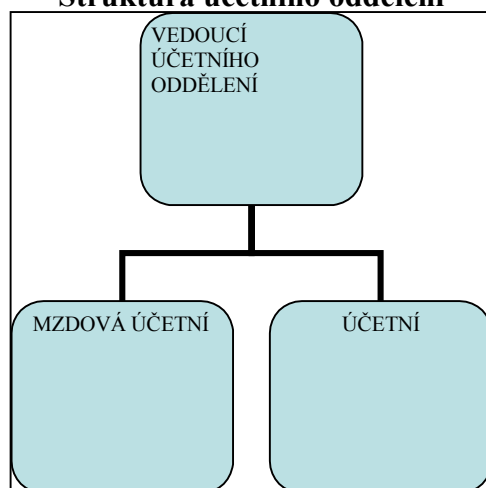
Struktura nákupního oddělení



Struktura obchodního oddělení



Struktura účetního oddělení



Příloha č. 2

Interpretace os mřížky jazyka úspěchu

Osa zákazníka

Pět intervalů na této ose vyjadřují celý proces vytváření vztahu s možným klientem.

Značka

Její vnímání, uvědomění, její existence jako takové a osobní image s ní související je prvním často záměrným krokem.

Komunikace¹⁸

Je společností již záměrně řízený proces, jehož cílem je, aby potenciální nebo stávající zákazník přijal potřebné sdělení vedoucí k jeho pozitivnímu postoji k firmě a zahájení jednání.

Exekuce

Představuje další etapu, v níž se prostřednictvím výkonných procesů uzavírá obchodní případ a z původně neurčitěho protějšku komunikace se stává zákazník.

Výrobek

Vše směřuje k výrobku, jehož kvality potvrzují všechny kladné přísliby předchozích etap. Představuje vlastně cíl zákazníkovi neuspokojené potřeby.

Aftersale

V zásadě se jedná o synonymum pro přeměnu obchodního případu v trvalejší obchodní vztah zákazníka a společnosti.

Těmito etapami je popsán proces přechodu od potenciálního k trvalému (byť relativně) a spokojenému zákazníkovi. V současné době se naše společnost nachází ve stádiu, kdy se z hlediska komunikace dá o rovinách značky a výrobku říci, že jsou nesporné a

¹⁸ **Poznámka**

Na závěr této analýzy je třeba zmínit následující. Komunikace by měla být uskutečňována cestou tří E.

Exaktní komunikace

Máme-li nějaký záměr, sdělujeme věci, které míří přesně k jeho realizaci a ne jen ke komunikačním efektům.

Efektivní komunikace

Nejsme-li schopni vzbudit efekt, nemůžeme čekat na reakce. Pokud bude naše jednání směrem k příjemcům nepřesné, nemůžeme čekat zázraky v podobě přínosů.

Expression – komunikace

Neměli bychom zapomínat, že anglické slovo „Expression“ představuje v komunikaci určitý výraz čehokoliv na cokoliv. Sebelepší reklamní kampaň, konstrukce webových stránek ... je na nic, když klient zavolá na inzerované číslo a uslyší otrávený hlas přihlouplé telefonistky. Hlas, který je v tu chvíli hlavním médiem se sdělením o kvalitách či nekvalitní firmy.

nezpochybnitelné (viz dále). Značka a image firmy jsou v této základní rovině jasné a přesvědčivé, produkt firmy je špičkový a nemá smysl zkoumat nějaké chyby. Z hlediska tohoto projektu se budou považovat za konstanty umocňující náš budoucí úspěch. Je evidentní, že smysl se má zaměřit se na procesy komunikace, exekuce a aftersale.

Osa společnosti

Základní benefity, které stvořily a tvoří úspěch naší společnosti jsou:

1. Rychlost – reakce, montáže, svižnost řízení, komunikace, jednání
2. Podpora – ochota a schopnost dostát potřebám klienta, předvídat a řešit klientovy problémy
3. Výkon a funkce – svěží slovo pro staré a dobré dokonalé fungování, které je smyslem věcí.
4. Technologie, procesy – záruka kvality u každého výrobku, ale i řídicího procesu.
5. Osobitost – nedá se přehlednout, že historie firmy ABC má náboj jedinečnosti, který umožňuje vytvářet vztahy se silnými hráči a tvoří účinnou firemní kulturu.

Otázky jazyka úspěchu

Každý manažer by měl mít schopnost nadhledu nad svým jednáním a svými výsledky. Tabulka jazyka úspěchu nabízí možnost ptát se sám sebe nebo v řídicím procesu, zda daný konkrétní krok odpovídá aspektům, které vytvořily naši firmu.

Příloha č. 3

Zábava – návrh děje jednotlivých scének

1) stavba

- probíhá stavba malého střešní konstrukce a to velmi zjednodušeně
- staví se podium, konstrukce, montují se světla a zvuk
- Milos vstupuje do jednotlivých fází stavby a pomáhá při montáži
- po pomoci vždy bublina „Thank you!“

2) akce

- na již postaveném podiu probíhá zvuková zkouška
- Miloska pomáhá hudebníkům – tu přinese nový kabel, tu naladí kytaru, vymění mikrofon apod.
- po pomoci vždy bublina „Thank you Milos!“
- následně probíhá samotný koncert
- Miloska je opět v akci, přináší, vyměňuje a dokonce si zahraje jednu skladbu s kapelou (zde může být bublina u člena kapely, který ukazuje po písničce na Milosku se slovy (např. „Miloska and the living stage“) a u fanouška pod podiem se objeví bublina Thank you!

3) bourání

- probíhá kompletní rozebrání malé střešní konstrukce.
- Miloska je opět nápomocná
- po pomoci vždy bublina „Thank you Milos!“

Po každé scéně je možnost vsunout důležitá sdělení o jednotlivých produktech a nebo o benefitech společnosti ...

Produkt – příklad:

Nová věž MRT 1

doba montáže je 15 minut / 2 osoby

výška je 8 metrů

zatížení do 178 kg

Součástí je samozřejmě vyobrazení.

Benefit – příklad:

Nová věž MRT 1

dodání do 21 dnů

certifikace

akční cena

Výstavnictví – návrh děje jednotlivých scének

Na rozdíl od zábavy se děj jednotlivých scének bude odvíjet od jednotlivých možností prezentačních sestav.

1) Úvod

Na scéně je člověk, který evidentně nemá nic , kde by mohl důstojně prezentovat své produkty. V úvodu je na scéně jenom postava, která má vše na zemi, lidé chodí kolem a nechávají našeho hrdinu bez povšimnutí. Letáky mu padají z ruky, neustále se shýbá dolů. Přichází Milos a postaví mu první variantu stánku. Lidé se ke stánku jen hrnou. Opět bublina Thank you ABC!

2) Jednotlivé varianty

Zde Milos představuje jednotlivé možnosti sestav a jejich použití. Po akci vždy Thank you ABC!

Po každé scéně je opět možnost vsunout důležitá sdělení o jednotlivých produktech a nebo o benefitech společnosti.

Seznam odborné literatury a základních pramenů (včetně zahraniční literatury):

- 1] BURNETT KEN .: Klíčový zákazníci a péče o ně. Praha 2005. CP Books. ISBN 80-7226-655-1
- 2] KOTLER P., ARMSTRONG G.: Marketing – Management. Stuttgart 2001. Grada Publishing 2001. ISBN 3-7910-1689 - X
- 3] RIES A.: The Fall of Advertising and rise of PR . Praha 2004. Management press 2004. ISBN 80-8216-144-9
- 4] ZYMAN S., Konec marketingu jak jsme ho dosud znali. Praha 2004. Management press 2004. ISBN 80-7261-134-8
- 5] SYNEK MILOSLAV A KOL., Manažerská ekonomika. Příbram 2003, Grada publishing 2003. ISBN 80-247-0515-X
- 6] VEBER JAROMIR, SRPOVÁ JITKA A KOL., Podnikání malé a střední firmy. Příbram 2005. Grada publishing 2005. ISBN 80-247-1069-2
- 7] KOTLER P.: Marketing od A do Z. Praha 2003. Management press 2003. ISBN 80-7261-082-1
- 8] VEBER JAROMÍR A KOL.: Management. Praha 2001. Management press 2001. ISBN 80-7261-029-5
- 9] ZAPŮJČENÉ FIREMNÍ MATERIÁLY A INTERNÍ PŘEDPISY:“
 - ORGANIZAČNÍ ŘÁD FIRMY
 - SYSTÉM ŘÍZENÉ ZAKÁZKY
 - NÁVRH KONCEPTU WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI
 - MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI
- 10] WWW.BETTERMANAGEMENT.COM