

# **Integrovaná marketingová komunikace ve společnosti BITO s.r.o.**

Bc. Martin Hynčica

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Hynčica**  
Osobní číslo: **K12323**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Integrovaná marketingová komunikace ve společnosti BITO s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte rešerši literatury a zpracujte teoretická východiska k tématu, definujte cíle práce, výzkumné otázky a metodický postup práce.**
- 2. Uveďte fakta týkající se produktového portfolia a samotné společnosti.**
- 3. Provedte analýzy: situační analýza, PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurenčního prostředí.**
- 4. Realizujte výzkum, který prokáže významné faktory v rámci marketingové komunikace ve vztahu k zákazníkům společnosti**
- 5. Vytvořte projekt a plán na integraci ucelené marketingové komunikace ve společnosti.**
- 6. Zhodnoťte naplnění cílů a definovaných výzkumných otázek.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KITCHEN, Philip J a Patrick de PELSMACKER. Integrated marketing communications: a primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 04-153-1421-6.**

**JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací: a primer. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.**

**DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.**

**KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.**

**TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.**

**KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 14. 4. 2014

MARTIN HMYČICA

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá integrovanou marketingovou komunikací a její následnou aplikací ve společnosti BITO skladovací technika s.r.o. Integrace marketingové komunikace je realizována podle čtyřstupňového modelu od autorů Kitchena a Schulze. Teoretická část obsahuje rešerši literatury k danému tématu včetně podkladů nutných k realizaci marketingového výzkumu a doprovodných analýz, například: SWOT, PESTLE, Porterova analýza pěti sil. Analytická část poskytuje vhled do současné situace ve společnosti BITO, tedy její současnou marketingovou komunikaci a její celkové postavení na trhu skladovací techniky v České republice. Projektová část obsahuje návrh integrace marketingové komunikace s ohledem na teorii integrace uvedené v teoretické části.

**Klíčová slova:** marketingová komunikace, integrovaná marketingová komunikace, komunikační mix, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, CRM.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the integrated marketing communications and its subsequent application in the company of BITO storage technology s.r.o. The integration of marketing communication is realized by a four-level model, written from Kitchen and Schulz. The theoretical part includes a literature review on the topic, including documents necessary for the implementation of marketing research and accompanying analysis, for example: SWOT, PESTLE, Porter's five forces analysis. Analytical section provides insight into the current situation of BITO company, thus its current marketing communication and its overall market position in storage technology branch in the Czech Republic. The project includes a proposal for the integration of marketing communication with regard to the theory of integration in the theoretical part.

**Key words:** marketing communication, integrated marketing communication, communication mix, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, CRM.

Touto cestou chci vyjádřit poděkování všem, kteří ke vzniku této práce přispěli.

Hlavní poděkování patří vedoucímu diplomové práce, doc. Mgr. Peterovi Štarchoňovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí potřebných informací, rad a připomínek, často v nočních hodinách a také o víkendech.

Chci také poděkovat všem zaměstnancům společnosti BITO Skladovací technika s.r.o. za to, že mi umožnili pracovat s firemními zdroji a poskytli svůj časový prostor nejen pro realizaci výzkumů.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU</b> .....	<b>12</b>
1.1    MARKETING .....	12
1.2    MARKETINGOVÝ MIX .....	15
1.2.1    Produkt .....	17
1.2.2    Cena a cenová politika .....	18
1.2.3    Místo prodeje, distribuční kanály .....	19
1.2.4    Komunikační aktivity .....	21
1.3    MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	21
1.3.1    Komunikační mix .....	23
1.4    CÍLENÝ MARKETING .....	24
1.4.1    Segmentace .....	24
1.4.2    Targeting .....	25
1.4.3    Positioning .....	26
<b>2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>27</b>
2.1    PŘEMĚNA 4P DO 4C .....	29
2.2    TVORBA VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A JEJICH ROZVOJ .....	29
2.2.1    Řízení vztahu se zákazníky - Customer relationship management .....	30
2.3    PERSONALIZACE SDĚLENÍ VE VZTAHU K CÍLOVÝM SKUPINÁM .....	31
<b>3 ZAVEDENÍ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE DO SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>33</b>
3.1    MODEL INTEGRACE KITCHEN A SCHULZ .....	33
3.1.1    Taktická koordinace marketingové komunikace .....	34
3.1.2    Přehodnocení rozsahu/obsahu marketingové komunikace .....	34
3.1.3    Aplikace informačních technologií .....	35
3.1.4    Finanční a strategická integrace .....	35
3.2    STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ IMK .....	36
<b>4 VÝZKUM INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A DALŠÍ ANALÝZY</b> .....	<b>37</b>
4.1    KVANTITATIVNÍ VÝZKUM A JEHO METODY .....	38
4.1.1    Dotazování/šetření .....	38
4.2    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	39
4.3    PESTLE ANALÝZA .....	40
4.4    SWOT ANALÝZA .....	40
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>42</b>
5.1    CÍLE PRÁCE .....	42
5.2    VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	42
5.3    VÝZKUMNÉ METODY .....	42
<b>II ALANAYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>6 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>45</b>

6.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	45
6.2	FILOZOFIE PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI BITO .....	46
<b>7</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>48</b>
7.1	PRODUKT .....	48
7.2	MÍSTO PRODEJE, DISTRIBUČNÍ KANÁLY .....	49
7.3	CENA A CENOVÁ POLITIKA .....	49
7.4	ANALÝZA AKTUÁLNÍ KOMUNIKACE .....	50
7.4.1	Corporate design .....	50
7.4.1.1	Logo a barvy .....	50
7.4.1.2	Slogan .....	51
7.4.1.3	Dokumenty, podpisy v e-mailech, vizitky .....	51
7.4.2	Internetová komunikace .....	51
7.4.2.1	Webová prezentace společnosti .....	52
7.4.2.2	Sociální sítě.....	53
7.4.3	Prostředky prodejní podpory.....	54
7.4.4	Reklama.....	55
7.4.4.1	Inzerce.....	55
7.4.5	Direct marketing.....	56
7.4.6	Public relations.....	56
7.4.6.1	Eventy .....	57
7.4.6.2	Road show.....	57
7.4.7	Veletrhy.....	57
7.4.8	Osobní prodej.....	58
7.5	SHRNUTÍ.....	59
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURECE DLE PORTEROVA MODELU .....</b>	<b>60</b>
8.1	VSTUP POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ A MOŽNÁ RIZIKA .....	60
8.2	STÁVAJÍCÍ KONKURENTI A JEJICH VZÁJEMNÉ OVLIVŇOVÁNÍ.....	61
8.2.1	Konkurence globální .....	62
8.2.2	Konkurence lokální .....	62
8.3	ODBĚRATELÉ A JEJICH SÍLA NA ZÁKLADĚ SMLUVNÍCH VZTAHŮ .....	63
8.4	DODAVATELÉ A JEJICH SÍLA NA ZÁKLADĚ SMLUVNÍCH VZTAHŮ.....	64
8.5	SUBSTITUČNÍ VÝROBKY A JEJICH HROZBA .....	64
<b>9</b>	<b>PESTLE ANALÝZA.....</b>	<b>66</b>
9.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY .....	66
9.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	66
9.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY .....	67
9.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	67
9.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	68
9.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY .....	68
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>69</b>
<b>11</b>	<b>KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>73</b>



11.1	POPIS METODOLOGICKÉHO RÁMCE VÝZKUMU .....	73
11.2	HYPOTÉZY KE KVANTITATIVNÍMU VÝZKUMU .....	73
11.3	OTÁZKY VE VÝZKUMU .....	74
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....</b>	<b>75</b>
12.1	ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	83
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>84</b>
<b>13</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ IMK DO SPOLEČNOSTI BITO CZ.....</b>	<b>85</b>
13.1	SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÍ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	85
13.1.1	Analýza marketingového mixu mimo komunikace .....	85
13.1.2	Analýza marketingové komunikace .....	86
13.1.3	Porterova analýza pěti sil .....	87
13.1.4	PESTLE analýza .....	88
13.1.5	SWOT analýza .....	89
<b>14</b>	<b>POSTUP ZAVEDENÍ IMK DLE KITCHENA A SCHULZE.....</b>	<b>91</b>
14.1	TAKTICKÁ KOORDINACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	91
14.1.1	Segmentace .....	92
14.1.2	Zacílení.....	93
14.1.3	Tvorba pozice.....	93
14.1.4	Plánování komunikačních aktivit.....	93
14.1.5	Interní komunikace.....	94
14.2	PŘEHODNOCENÍ ROZSAHU/OBSAHU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	95
14.2.1	Komunikace prostřednictvím internetu.....	96
14.2.1.1	Webová prezentace .....	96
14.2.1.2	Microsites .....	97
14.2.1.3	Sociální sítě .....	97
14.2.2	Klasická reklama .....	98
14.2.3	Public relations.....	98
14.2.4	Direct marketing.....	99
14.2.5	Osobní prodej, prostředky prodejní podpory .....	100
14.3	APLIKACE INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ .....	100
14.4	FINANČNÍ A STRATEGICKÁ INTEGRACE.....	101
14.4.1	Ekonomický pohled na naplánované aktivity .....	102
14.4.2	Časová osa integrace .....	106
14.4.3	Měření efektivity .....	107
14.4.3.1	Finanční a nefinanční měřítka.....	108
14.4.4	Strategická integrace .....	109
<b>15</b>	<b>SHRNUTÍ, ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>111</b>
15.1	BARIÉRY A PŘEKÁŽKY INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	111
15.2	ODPOVĚĎ NA VÝZKUMNOU OTÁZKU .....	112
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>119</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá integrovanou marketingovou komunikací v obecném slova smyslu a také ve smyslu její aplikace do společnosti BITO Skladovací technika s.r.o., dceřiné společnosti Německé BITO Lagertechnik Bittmann GmbH. Společnost BITO se zabývá výrobou a distribucí skladovací techniky, výrobní závody pro regálové systémy a plastové skladovací boxy má situovány v Německu.

Práce je koncipována do tří částí, teoretické části, která obsahuje rešerši dostupné literatury k tématům: marketingu a marketingové komunikace, integrované marketingové komunikace, cíleného marketingu, modely integrace marketingové komunikace, výzkumné a analytické metody. Teoretická část poskytuje důležitý vhled do problematiky, kterou se diplomová práce zabývá, pomáhá ukotvit jednotlivé teze a analytické nástroje pro jejich následnou aplikaci v dalších částech práce.

Analytická část, kde jsou na základě teoretického základu z první části práce realizovány jednotlivé analýzy k zjištění současného stavu ve společnosti BITO. Analytická část pomáhá v orientaci v rámci současného stavu komunikace společnosti, jejího bezprostředního okolí a také pomáhá pochopit specifika trhu skladovací techniky. V rámci analytické části je také zpracován kvantitativní marketingový výzkum na základě dotazníkového šetření s cílem zjistit reakci stávajících zákazníků společnosti k jejím současným komunikačním aktivitám.

Projektová část práce navazuje na předešlé části práce, shrnuje zjištění z analytické části, které dále aplikuje v projektu integrace marketingové komunikace ve společnosti BITO. Integrace je plánována na základě čtyřstupňové teorie integrace od Kitchena a Schulze. Tato integrace sleduje především taktickou koordinaci marketingových aktivit, dále se zaměřuje na přehodnocení obsahu a rozsahu komunikačních aktivit. Zapojení informačních technologií je podstatou dalšího stupně integrace. Velmi důležitou částí jsou také aspekty finanční, tedy plánování v konkrétních číslech. Nastavení kontrolních mechanismů, které zajišťují efektivnost vynaložených nákladů v dlouhodobém horizontu a v neposlední řadě také integrace komunikace na strategické úrovni.

Cílem práce je ověření současného stavu marketingově komunikačních aktivit ve společnosti BITO a jejich následná transformace v souladu s principy integrované marketingové komunikace s důrazem dosažení efektivního stavu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ TEORETICKÉHO ZÁKLADU

Integrovaná marketingová komunikace (dále jen IMK) je velmi široký pojem, který zahrnuje nástroje marketingového mixu a dále komunikačního mixu. K vymezení pojmu IMK je třeba nejdříve vymezit další pojmy z oblasti marketingu, které svým charakterem s integrovanou komunikací bezprostředně souvisí.

*„Integrated marketing communication is a strategic business process used to plan, develop, execute, and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with consumers, customers, prospects, and other targeted individuals“*

<sup>1</sup>

### 1.1 Marketing

Marketing bývá definován různě, níže některé definice z odborné literatury od autorů Kotlera a Schulze:

*„společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových výrobků s ostatními“*<sup>2</sup>

*„proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací“*<sup>3</sup>

Existuje velké množství různých definic, které specifikují a popisují význam slova „marketing“. Obecně lze říci, že marketing je nedílnou součástí managementu, tedy je součástí řízení firem, ať plánovaně či neplánovaně. V dnešní době si v podstatě nelze představit úspěšné řízení společnosti bez použití marketingu, je jen otázkou, do jaké míry si vede-

---

<sup>1</sup> KITCHEN, Philip J a Patrick de PELSMACKER. Integrated marketing communications: a primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 04-153-1421-6. s. 7

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. Marketing Management. Analýza, plánování, realizace a kontrola. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2. s. 4

<sup>3</sup> SCHULTZ, Don E. Moderní reklama-umění zaujmout. 2.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-062-7. s. 29

ní společností uvědomuje význam marketingu a jakým způsobem k jeho aplikaci přistupují.

V širokém slova smyslu můžeme tedy marketing chápat jako soubor aktivit zaměřených na spotřebitele a trhy. Hlavním cílem marketingu je přesvědčit ke koupi. Klíčová je především dlouhodobost cílů a snaha vyvolat opakovanou směnu, která přináší užitek oběma stranám.



**Obrázek 1** Klíčové marketingové koncepce

**Zdroj:** KOTLER Phillip.: Moderní marketing, str. 38

Jeden z hlavních úkolů marketingu (marketingové koncepce) můžeme vnímat jako přesvědčení celé firmy k orientaci na zákazníka, všichni zaměstnanci firmy by v ideálním případě měli přemýšlet jako zákazník. Pro-zákaznická orientace je v dnešní době zcela nepostradatelná v rámci konkurenčního boje, kde se společnosti předhánají v boji o peníze spotřebitelů.

*„Marketing je tedy něčím víc, než jen marketingovým oddělením. Je to žádoucí hlubokomyslný proces tržně zaměřeného plánování, který není zaměřen výhradně na výrobky či služby. Marketing musí postihovat nápady, události, organizační jednotky, prostředí i*

*osoby. Tento proces vychází z výzkumu trhu, z poznání dynamiky a z identifikace příležitostí, poskytujících možnost uspokojit zjevné latentní potřeby.*“<sup>4</sup>

Marketing současnosti postihuje celkový životní cyklus výrobků či služeb přicházejících na různé trhy. Výrobky i služby vznikají na základě reálných a identifikovaných potřeb zvolených cílových trhů a tržních segmentů. Marketing si neklade za cíl splnit všechna zákaznická přání, neboli maximalizovat jejich užitek, cílem je trvale získávat nové zákazníky a dále udržet zákazníky stávající prostřednictvím uspokojování jejich potřeb, nicméně za předpokladu určité ekonomické efektivity – realizace zisku. Musí existovat rovnováha mezi tvorbou přidané hodnoty pro zákazníky a tvorbou zisku pro společnost samotnou.

Jak již bylo řečeno, marketing a jeho podstatu postihuje celá řada definic. Boučková ve své publikaci „Marketing“ popisuje tyto společné prvky pro většinu z nich:

- Jedná se o integrovaný komplex určitých činností, které je nutné vnímat jako komplexní proces, nikoli jako soubor dílčích činností.
- Marketing stojí na pochopení potřeb zákazníka a nabízí jejich uspokojení, nikoliv za každou cenu.
- Marketingový proces v první fázi odhaduje potřeby, které následně uspokojuje.
- Tvorba zisku, respektive prodej se ziskem, je projevem spokojenosti zákazníka, toto lze považovat za atribut úspěšného podnikání.
- Marketing je závislý na směřování – neboli na principu funkce trhu.<sup>5</sup>

Nejmodernějšími koncepcemi užívanými k řízení společností v rámci marketingu jsou koncepce „marketingová“ a také sociálně marketingová. Obě koncepce fungují na stejných základech s tím rozdílem, že sociálně marketingová koncepce navíc sleduje zájmy celé společnosti, které staví nad zájem firmy – typickým příkladem jsou například materiály, které společnost použije na výrobu svých výrobků. Společnost, která zastává sociálně marketingovou koncepci, bude preferovat dražší materiály, jež jsou například snáze biolo-

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 14

<sup>5</sup> BOUČKOVÁ, J., Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179577-1. s. 3

gicky odbouratelné s cílem nezatěžovat planetu. Tím na sebe bere vyšší finanční zátěž, kterou je nucena promítnout do ceny svých výrobků. Nicméně díky marketingu může toto své počínání vysvětlit cílovým skupinám a říci si tak o více peněz, čímž může v ideálním případě dosáhnout vyšší efektivity než společnosti, které se soustředí především na zisk bez ohledu na okolní společnost.

Obecně lze říci, že marketingová či sociálně marketingová koncepce mají tyto společné atributy:

- *„Orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoli z pohledu podniku),*
- *budování vztahu se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi,*
- *orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb),*
- *koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku (všichni zaměstnanci podniku jsou si vědomi, že ovlivňují stupeň uspokojení potřeb zákazníka),*
- *nepřetržitosti marketingu jako procesu (marketing je plynulou činností, nikoliv jednorázově provedeným aktem),*
- *dosažení cílů podniku.“<sup>6</sup>*

## 1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor přesně specifikovaných nástrojů, které si kladou za cíl stimulovat poptávku. Tyto nástroje se v jejich použití vzájemně prolínají a ovlivňují, proto označení mix. Pro dosažení funkčního marketingu je třeba myslet na všechny prvky marketingového mixu. Původní marketingový mix 4P je složen z částí product, price, place, promotion. Základní marketingový mix se vztahuje především na výrobově zaměřené společnosti. Postupem času byly vyvinuty další složky marketingového mixu, které se přidávají ve specifických případech – například u marketingu služeb hovoříme o 7P, kde kromě základních prvků nalezneme ještě:

---

<sup>6</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. s. 5

- **Physical evidence**
- **People**
- **Proces**

Další prvky marketingového mixu bychom mohli nalézt v dalších oborech, například v bankovníctví, obchodě, cestovním ruchu, aj. Jedno mají tyto mixy společné, a to je pohled ze strany poskytovatele, prodejce. V roce 1980 přišel doktor Robert Lautenborn s teorií 4C, neboli převrácené 4P pohledem zákazníka. Dle této teorie by se měla správně pro-zákaznický orientovaná společnost dívat na marketingový mix očima zákazníka právě skrze 4C:

- **Product = Consumer desire/solution/value** – produkt představuje pro zákazníka jistý objekt touhy, zákazník si určitým způsobem produkt představuje, předpokládá, že bude nějak vypadat a nějak fungovat.
- **Price = Consumer cost** – hodnota pro zákazníka, představuje určitý poměr mezi cenou a vnímanou hodnotou ze strany zákazníka. Ne vždy zákazník dokáže skutečně vnímat hodnotu produktu, ne vždy produkt správně komunikuje.
- **Place = Customer convenience** – pohodlí při nákupu, srozumitelnost nabídky, správný merchandising, vhodný prodejce, dodávka zboží na dané místo v daný čas, aj.
- **Promotion = Communication** – vnímaná komunikace, neboli jak zákazník vnímá to, co se mu společnost snaží sdělit prostřednictvím své reklamy.<sup>7</sup>

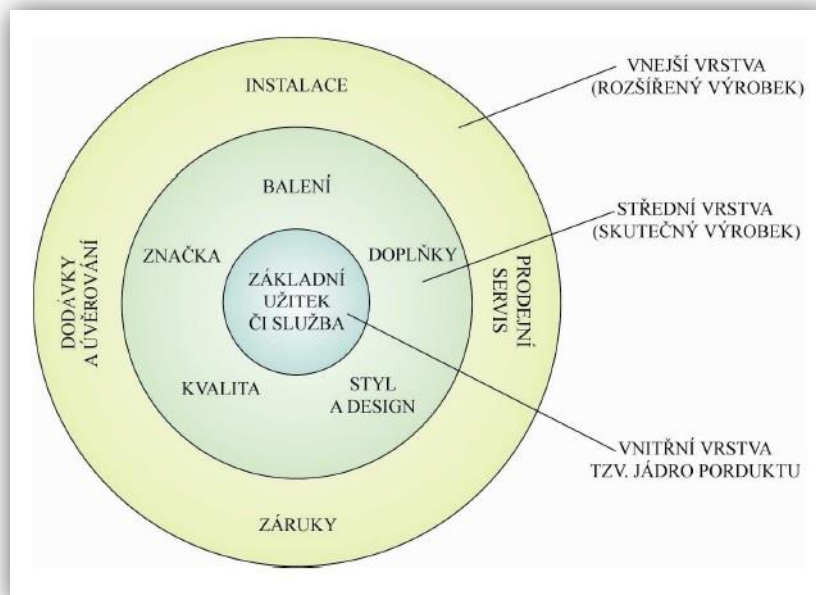
---

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6. s. 58



### 1.2.1 Produkt

Vlastní výrobek, který společnost uvádí na trh, popisuje výrobek nebo službu, sortiment, design, image výrobce, záruky, značku, obal a veškeré faktory, které mohou být pro spotřebitele důležité. Marketing obecně považuje produkt za objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, produktem může být cokoliv, co lze prodat či koupit. Marketing předpokládá, že produkt je nakupován především pro řadu svých vlastností, nikoliv jen pro svou základní funkci. Produkty jsou často propojeny se službami. Marketing musí zjistit, které atributy výrobku jsou zákaznický atraktivní a na ty se musí při následné propagaci zaměřit.



**Obrázek 2** Tři vrstvy produktu,

Zdroj: KOTLER P.: *Marketing 2004*, str. 387

Produkty jako takové dále podléhají takzvaným životním cyklům, podobnými cykly si musí nutně projít každý produkt. Postupem času se produkt posouvá od stádia, kde je vyvíjen směrem k fázi zavádění produktu na trh. Pokud je produkt úspěšný, nastává růstová fáze následovaná fází tzv. zralosti. Ve fázi zralosti je produkt nejvíce ziskový, je dobře etablovaný. Společnosti se snaží udržet maximum produktů ve fázi zralosti. Poslední fáze je úpadek, kde již klesají prodeje a žádanost výrobku z různých důvodů, například zastaralost, nové technologie, nebo také zásah legislativy.

„Životní cyklus je idealizovaný k času vztážený model tržní reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodeje v závislosti na čase.“<sup>8</sup>

### 1.2.2 Cena a cenová politika

Jedná se o komplexní hodnotu, která zahrnuje kromě ceny za samotný výrobek i možné slevy, náhrady, případné možnosti úvěru či platební podmínky. V rámci tohoto prvku marketingového mixu nastavujeme komplexní cenové podmínky napříč trhy. Existuje celá řada způsobů, jak pracovat z cenou ať již z dlouhodobého hlediska při stanovování cenové politiky či z hlediska krátkodobého. Například při realizaci různých akcí. Cena samotná má ambivalentní charakter, při nasazení ceny u nového výrobku je chybou nasadit cenu jak příliš vysoko, tak příliš nízko. Oboje může produktu významně uškodit.

Cena a cenová politika musí být nastavena také dle rozhodovacího procesu zákazníka s ohledem na typ výrobku. Jinak se spotřebitelé rozhodují v případě běžného spotřebního zboží a jinak v případě vyšších jednorázových investic, kde lze zpravidla očekávat, že spotřebitel si provede zhodnocení nabídky na trhu, bude porovnávat konkurenční nabídky.<sup>9</sup>

V rámci cenotvorby můžeme definovat několik cenových politik či strategií, které určují charakter práce s cenou daného ekonomického subjektu. Doktorka Boučková definuje tyto strategie takto:

- „*Promoční – nízká cena, nízký výkon, tj. snaha získat poptávku cenou (cost-leader), koresponduje s nákladovou cenovou politikou,*
- *skimming (sbírání smetánky) – nízký výkon, vysoká cena; riziková a zpravidla dočasná strategie (obvyklá při uvádění výrobku na trh),*
- *penetrační – vysoký výkon a nízká cena; dočasná strategie (dumpingová) k získání trhů (lockvogel – volavka),*
- *prémiová – exkluzivní výkon, vysoká cena (priceleader).“<sup>10</sup>*

---

<sup>8</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. s. 150

<sup>9</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 23 -25

<sup>10</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. s. 197

Dále lze v rámci oblasti cenotvorby popisovat široké spektrum různých kategorií, záměrů, se kterými jsou ceny řízeny aj. Například efekty, které jsou očekávány po modifikaci ceny: Efekt cenového šoku, Atrakční efekt, Spekulační efekt, aj.

### 1.2.3 Místo prodeje, distribuční kanály

Tato složka marketingového mixu v podstatě představuje umístění daného zboží na daných trzích. Do „Place“, respektive nejenom místa prodeje, zahrnujeme vše, co se s výrobkem děje od jeho vyrobení až na spotřebitelský stůl. Čili postihuje jednak samotnou distribuci, logistiku výrobku, tak jeho umístění v místě prodeje. Tuto složku marketingového mixu je třeba vnímat nejenom jako fyzické přemísťování výrobků, ale je třeba také vnímat veškeré procesy, které se k distribučním činnostem váží, byť mohou být svou povahou nehmotného charakteru.

Distribuční politiky se mohou velmi lišit v závislosti na povaze zboží a také distribučním modelu, který daná společnost využívá. Zcela odlišně se přistupuje k distribuci nehmotných produktů. V oblasti distribuce hmotných výrobků existuje celá řada strategií, jak k této problematice přistupovat. Distribuce může probíhat přímo, tedy od výrobce rovnou ke spotřebiteli, nebo nepřímo, pokud do distribučního řetězce zasahuje jeden či více mezičlánků, překupníků, distributorů. Obecně lze říci, že přímá cesta je z hlediska marketingu výhodnější, neboť společnost tak má celý proces distribuce pod kontrolou a může jej měnit dle svých aktuálních požadavků, zatímco u nepřímé distribuce je třeba vyjednávat s mezičlánky například o dodržování balení, chování prodavačů, dodatečných služeb, aj. Ne vždy je ovšem možné využívat přímou cestu, přímá cesta vyžaduje například skladovací prostory, překladiště v oblasti prodeje, což může být především v případě mezinárodního obchodu z prvopočátku problematické. Vstupní náklady díky distribučním mezičlánkům významně klesají, pokud vstupujeme na nové trhy. Často můžeme vidět přechod z přímé distribuce na nepřímou a naopak v závislosti na cílech a potřebách dané společnosti.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 71

Konfliktní situace v případě nepřímých distribučních cest lze řešit prostřednictvím důsledné koordinace všech subjektů vstupujících do distribuce, a to prostřednictvím vertikálního či horizontálního marketingového systému:

- **Vertikální marketingový systém** – je složen zejména z výrobců, velkoobchodů a maloobchodů, tyto články jsou řízeny centrálně, v tomto systému subjekty nepracují nezávisle. Jejich činnost je řízena a vzájemně koordinována. Existují tři typy užití vertikálního marketingového systému:
  - **Korporativní systém** neboli vertikální integrace – všechny články jsou v podstatě jedna společnost, finančně velmi náročné, distribuce je však plně pod kontrolou organizace, respektive jejích dceřiných společností.
  - **Administrativní systém** – v tomto případě jsou členové nezávislými subjekty, nicméně původně konkurenční vztah je zde nahrazován spoluprací. Nestojí na smluvních vztazích ani vlastnických právech, nejsilnějším článkem v řetězci může být jak výrobce, tak také velkoobchod, pozice vyplývá z celkového postavení.
  - **Smluvní marketingový systém** – tvořen nezávislými subjekty, tyto subjekty spolupracují na základě platné obchodní smlouvy, která stanoví práva a povinnosti jednotlivých smluvních stran. V rámci tohoto systému můžeme definovat tři typy:
    - Dobrovolné řetězce,
    - nákupní družstva,
    - franchising.
- **Horizontální marketingový systém** – řeší vzájemnou koordinaci a kooperaci všech článků distribuce na stejné logistické úrovni. Nejčastější užití můžeme nalézt například na úrovni velkoobchodu a maloobchodu. Cílem je zvyšovat přitažlivost prodejních míst a snižovat náklady. Příkladem mohou být například nákupní centra na okraji měst sdružujících spousty obchodníků pod jednu střechu.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. s. 211

### 1.2.4 Komunikační aktivity

Část marketingového mixu, která je zaměřena na komunikaci se zákazníky prostřednictvím bohaté palety komunikačních nástrojů, z nichž každý má svá specifika a je užíván za konkrétním účelem. V současnosti je užití nástrojů promotion pro většinu firem samozřejmostí. Promotion bývá laicky často vnímán jako samotný marketing. Můžeme najít velké množství majitelů firem, kteří považují investici do propagace jejich výrobků či služeb za realizaci marketingu jako takového.

Komunikační část marketingového mixu je stejně důležitá jako ostatní prvky marketingového mixu, nicméně ze své podstaty je nejvíce vidět, nejvíce se o ní mluví, zákazníci ji nejvíce vnímají. Proto jsou často i prostředky umístěné do této části mixu výrazně vyšší, než zbytek prostředků určených pro marketingové oddělení.

Širší informace k této části marketingového mixu poskytnou definice a popis pojmů marketingová komunikace a také komunikační mix.

## 1.3 Marketingová komunikace

*„Marketingová komunikace je pojem, který zahrnuje veškeré aspekty vizuální, psané, hovorové a smyslové interakce mezi firmou a cílovým trhem.“<sup>13</sup>*

Více do detailu popisuje marketingovou komunikaci Boučková:

*„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné vytváření informací, které jsou určeny pro trh a takové formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“<sup>14</sup>*

Marketingová komunikace je proces výměny informací, při kterém je spotřebiteli sdělován motiv, důvod ke koupi daného produktu. Cílem marketingové komunikace obecně je informovat, ovlivňovat, ale především prodat produkty či služby. Marketingová komunikace umožňuje vysvětlit, proč je produkt takový jaký je, v čem se odlišuje, v čem je

---

<sup>13</sup> COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování – Praktická příručka manažera: 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2. s. 116

<sup>14</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. s. 222

výjimečný, dále poskytuje důležité motivy ke koupi. Z dlouhodobého hlediska formuje image a obraz o společnosti, značce, produktu v myslích spotřebitelů. Za jeden z vrcholů marketingové komunikace lze považovat pojmenování celé skupiny produktů konkrétním produktem – příklad kolové nápoje Coca-Cola, chladicí kapaliny v ČR Fridex, aj.

Význam marketingové komunikace je tím větší, čím konkurenčnější je dané odvětví. Dnešní doba přináší takzvanou hyper-konkurenci, můžeme nalézt od jedné skupiny výrobců desítky, někdy dokonce stovky značek. Bez marketingové komunikace bychom téměř ponechali úspěch našich produktů náhodě. Existují samozřejmě rozdíly v rámci různých skupin produktů, různých cílových trhů, aj.

Kitchen a Pelsmacker obecně definují marketingovou komunikaci jako proces, při kterém prezentujeme určité cílové skupině vhodný soubor podnětů za účelem vyvolat požadovanou odezvu.<sup>15</sup> Marketingová komunikace se skládá z několika unikátních nástrojů, které různými způsoby promlouvají k zákazníkům. Tyto nástroje dělíme do dvou kategorií:

- **Above the line /ATL/Nadlinková komunikace** – Obecně lze charakterizovat jako neosobní masovou komunikaci realizovanou zpravidla prostřednictvím masmédií (TV, rozhlas, outdoor, tisk). Mezi nástroje ATL patří:
  - **Reklama**
    - **televizní reklama**
    - **televizní sponzoring pořadů nebo znělek**
    - **inzerce v tisku**
    - **spoty v rádiu**
    - **internetová reklama**
    - **outdoorová reklama**
- **Below the line/BTL/Podlinková komunikace** – Osobní formy komunikace, osobní prodej zaštitěný konkrétním člověkem a také adresný přímý marketing. Podlinkové formy komunikace bývají zpravidla méně finančně náročné především proto, že nevyužívají masmédiá, nicméně velmi často je nutné podlinkové aktivity podpořit klasickou nadlinkovou reklamou v masmédiích.

---

<sup>15</sup> KITCHEN, Philip J a Patrick de PELSMACKER. Integrated marketing communications: a primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 04-153-1421-6. s. 20

- **Direct marketing**
- **Public relations**
- **Osobní prodej**
- **Podpora prodeje**

Výše uvedené nástroje marketingové komunikace je nutné vhodně sestavit do funkčního mixu tak, aby byla celková komunikace především konzistentní.

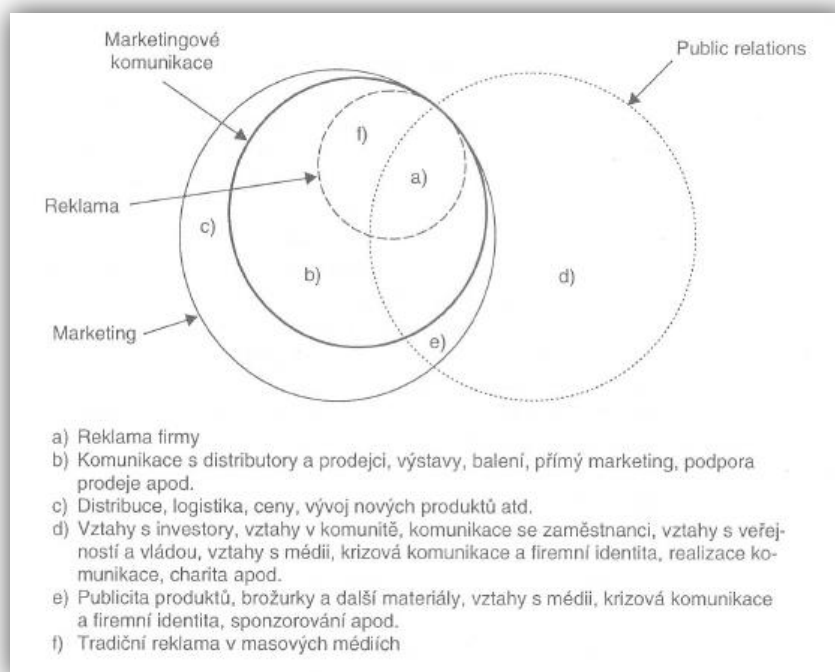
### 1.3.1 Komunikační mix

Vzhledem k požadavkům cílových skupin, na které chceme prostřednictvím marketingové komunikace působit, je nutné přizpůsobit výběr jednotlivých komunikačních nástrojů a také komunikačních kanálů. Taková kombinace se v terminologii marketingu označuje jako komunikační mix. Mezi nástroje komunikace užívané v rámci komunikačních mixů jsou všechny nástroje uvedené výše v rámci vyjasnění ATL a BTL komunikace. V současné době je řada jiných, nových médií, jejichž prostřednictvím se dnes velmi aktivně realizuje marketingová komunikace, ale jejich začlenění do původního ATL/BTL je velmi obtížné. Na mysli máme nové prvky komunikace jako Internet a veškerá komunikace s tím související, jako například banerová reklama, prokliková reklama, sociální sítě, word of mouth, buzz marketing, aj. Dalšími novými komunikačními nástroji jsou například guerilové komunikační kampaně, dále ambush marketing, aj.

Všechny nástroje komunikačního mixu plní svou specifickou funkci, a pokud se komunikační prostředky vzájemně kombinují, vzájemně na sebe upozorňují, je možné dosáhnout synergického efektu. Každý nástroj je specifický, lze ho rozdělit dle těchto kritérií: způsob, jakým prostředek komunikuje, jestli je možné jej měřit a jak, míra finanční náročnosti daného nástroje, aj. Každá část mixu má svá specifika, umožňuje nám předávat odlišným způsobem odlišná sdělení a oslovit tak různé publikum a dosáhnout různých cílů.<sup>16</sup> Následující obrázek demonstruje vzájemné postavení marketingu a marketingové komunikace a také některých komunikačních nástrojů:

---

<sup>16</sup> KITCHEN, Philip J a Patrick de PELSMACKER. Integrated marketing communications: a primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 04-153-1421-6. s. 20 - 22



**Obrázek 3** Marketingový mix a integrovaná marketingová komunikace

**Zdroj:** DE PELSMACKER, Marketingová komunikace, 2003. s. 30

## 1.4 Cílený marketing

Základem marketingu a samozřejmě také marketingové komunikace je vědomí, kdo jsou naši zákazníci, jak je oslovit, jak je zaujmout, jak získat a udržet jejich přízeň z dlouhodobého hlediska. Pro určení tohoto zaměření užíváme nástroje cíleného marketingu – segmentace, targeting a positioning.

### 1.4.1 Segmentace

Segmentaci lze definovat jako hledání vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami prodejce. Nástroje segmentace nám umožňují rozdělit celý trh na skupiny zákazníků v rámci (zřetelně ohraničených) homogenních skupin, na které se lze zaměřit. Tyto homogenní skupiny mají podobné potřeby a také podobně reagují na komunikaci. Ze zkušeností je známo, že koncentrace na všechny segmenty a trhy není z hlediska jak realizace marketingu, tak marketingové komunikace tolik efektivní, jako selektivně



cílený marketing. Segmentace lze provádět pomocí těchto kritérií: geograficky, demograficky, psychograficky či behaviorálně.<sup>17</sup>

### 1.4.2 Targeting

V rámci strategie zacílení se zaměřujeme na dané segmenty, které nejvíce odpovídají našemu záměru, kde nejspíše uspějeme. Je třeba posoudit atraktivitu jednotlivých segmentů a zaměřit se na ty nejvíce efektivní. Kotler uvádí tato kritéria pro výběr správných segmentů k realizaci efektivního cíleného marketingu:

- **Měřitelnost** – segment musí být popsateľný, definovatelný pomocí čísel, jasně vymezený,
- **dostatečná velikost** – segment musí být tak velký, aby zaměření na něho bylo efektivní,
- **dosažitelnost** – segment musí být dosažitelný prostřednictvím nástrojů marketingu a marketingové komunikace,
- **odlišnost** – segmenty musí být homogenní, musí být od sebe navzájem odlišné – přesně definované, vymezené.<sup>18</sup>

Dále De Pelsmacker definuje pět strategií tržního zacílení:

- **Zaměření se na jeden segment** – firma vybere jeden produkt pro jeden trh a pro něho připraví marketingový mix,
- **selektivní specializace** – firma vybere několik segmentů, mezi nimiž není žádná souvislost, ale každý z nich má předpoklady být ziskovým,
- **výrobová specializace** – firma vybere několik segmentů, kterým nabídne pouze jeden produkt,
- **tržní specializace** – firma se zaměří pouze na jeden segment s cílem prodat u něho různé produkty,

---

<sup>17</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 127

<sup>18</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 485

- **plné pokrytí trhu** – firma nevybírá mezi segmenty, zaměří se na celý trh s nabídkou všech svých produktů.<sup>19</sup>

### 1.4.3 Positioning

Posledním nástrojem cíleného marketingu je positioning značky, služby či produktu v myslích spotřebitelů, důraz je kladen také na důsledné odlišení od konkurence. Positioning je o tom, co produkt, služba či značka pro spotřebitele představuje, co si o tom myslí. Positioning tedy nepředstavuje fyzickou podobu produktů.

Kotler definuje sedm kategorií positioningu, které společnosti v rámci positioningu používají:

- **Unique Selling proposition** – založeno na základě vlastností produktu a jeho přínosu – je závislý na výlučném prodejním prvku,
- **na základě ceny/kvality** – založen na nižší ceně při stejné nebo vyšší kvalitě,
- **na základě užití** – zdůrazňuje zvláštnosti použití produktu,
- **na základě třídy produktu** – produkt je alternativou k jinému produktu,
- **podle uživatelů** – spojení produktu se specifickou skupinou uživatelů,
- **podle konkurence** – uplatnění srovnávací reklamy s konkurenčním produktem,
- **podle kulturních aspektů a symbolů** – osobnosti vztažené ke značce mohou také významně tvořit pozici produktu.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 139

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 506 - 514

## 2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Rostoucí počet komunikačních kanálů, tedy různorodost médií, poněkud komplikuje sjednocení a koordinaci jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Nejen z tohoto důvodu je v dnešní době stále častější realizace IMK, která má právě zajistit jistou ucelenost a konzistentnost jednotlivých komunikačních aktivit. Integrace prostředků marketingové komunikace zajišťuje nezanedbatelný synergický efekt. Díky integraci dokážou tradičně nezávislé prvky marketingové komunikace podporovat samy sebe navzájem a tím tak zesilovat svůj účinek na cílové tržní segmenty.

Pelsmacker, Geuens a Bergh definuje IMK jako:

*„Nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace atd., a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.“*<sup>21</sup>

IMK bere v úvahu širší pojetí svého okolí, zabývá se všemi cílovými i zájmovými skupinami v literatuře často označovanými jako takzvaní „stakeholders“. Tento široký záběr samozřejmě klade mnohem vyšší nároky na komunikaci jako takovou, neboť každá ze zájmových skupin má jiné zájmy a potřeby, které je potřeba naplňovat. Cílem je tedy tvorba diferencované – nikoli masové komunikace. Diferencovaná komunikace zasahuje správně zacílené zájmové skupiny prostřednictvím personalizovaných sdělení. Předávání informací tedy má rozdílnou formu, nicméně podstata samotného sdělení musí zůstat stejná, neboť tato jednotnost napomáhá k utváření obrazu o identitě společnosti a reprezentuje její hodnoty. Samotná identita a hodnoty, ze kterých je utvořena, se musí zřetelně zobrazovat v komunikaci společnosti.

V rámci teorie k tématu IMK bylo napsáno mnohé, za společné znaky jednotlivých teorií IMK lze dle Kitchena a Burgmanna považovat následující:

- Hlavním cílem je ovlivnění nákupního chování zákazníka, centrem zájmu IMK je tedy zákazník, nikoliv produkt samotný.

---

<sup>21</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 29

- Proces IMK začíná u zákazníka a postupuje směrem k tvorbě komunikační strategie.
- Důraz je kladen na stabilitu a dlouhodobost vztahu mezi zákazníky a firmou.
- Komunikační sdělení musí nezbytně zahrnovat takzvané kontaktní body, které jsou součástí komunikační strategie a pomáhají předávat sdělení v jasné a srozumitelné formě.
- Tvorba konkurenceschopné značky vyžaduje koordinaci všech nástrojů marketingové komunikace.<sup>22</sup>

Rozdíly mezi klasickou marketingovou komunikací a IMK jsou zřetelně popsány v následující tabulce, ze které je jasně zřejmé, že tyto směry aplikovaného marketingu jsou v zásadě naprosto odlišné. Sledují samozřejmě stejný cíl, nicméně cesta, kterou volí k jeho dosažení, je odlišná. Je zřejmé, že integrace marketingové komunikace nespočívá pouze v synergii komunikačních nástrojů, ale celkové změně přístupu k zákazníkovi, například aplikace 4C namísto 4P, centrem je zákazník, nikoliv produkt aj.

<b>Klasická marketingová komunikace</b>	<b>Integrovaná marketingová komunikace</b>
Sdělení zaměřené na prodej	Zaměření na budování a udržování dlouhodobých vztahů
Iniciativa je na straně firmy	Iniciativu přebírá zákazník
Využití marketingového mixu v podobě 4P	4P nahrazuje marketingový mix 4C
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Jednostranná komunikace, monolog prodávajícího	Obousměrná komunikace, dialog mezi firmou a zákazníkem
Sdělení jsou vysílána firmou	Informace si zákazník sám vyžaduje
Informace jsou předávány	Informace si spotřebitelé sami aktivně vyhledávají
Přesvědčování	Poskytování informací
Změna postojů	Spokojenost
Obtížný prodej	Snadnější prodej
Účinek vyvolaný opakováním	Účinek vyvolaný konkrétními informacemi
Ofenziva	Defenziva
Vlastnosti značky	Důvěry ke značce
Orientace na transakci	Zaměření na vztahy

<sup>22</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012-02-20]. s. 4

Masivní, moderní, přímá

Specializovaná, postmoderní, cyklická

Tabulka 1 Rozdíl mezi MK a IMK

Zdroj: DE PELSMACKER, Marketingová komunikace, 2003. s. 31

## 2.1 Přeměna 4P do 4C

Společnosti se na trhu prostřednictvím marketingu a komunikačních sdělení stále snaží nabízet a prosazovat svůj produkt na úkor těch konkurenčních. Je celkem pochopitelné, že s přibývajícími konkurenty, s celkovým postupným zahušťováním trhu, začalo být nutné volit jiný přístup. Jedna z hlavních změn IMK, oproti klasické MK, je právě pohled ze strany zákazníka, společnosti aplikující principy IMK vnímají zákaznické potřeby a podle nich pak vytváří výrobek, stejně tak reflektují na zákaznické vnímání v oblasti komunikačních aktivit. V případě komunikačních aktivit je nutné znovu připomenout především konzistenci a kompaktnost sdělení, tyto se prostřednictvím různých kanálů spojují v myslích spotřebitelů a vytvářejí tak určitý obraz o produktu, společnosti, o image, aj.

**Produkt** se přemění na **přání, touhu zákazníka**, produktem se tedy snažíme uspokojovat zákaznické touhy a přání. **Cena** se mění na **hodnotu pro zákazníka**, tedy vnímanou hodnotu produktu, tato není vnímána pouze prostřednictvím peněz ale i užitných vlastností, image produktu, aj. **Místo prodeje** se mění na **pohodlí při nákupu**, v rámci tohoto trendu můžeme sledovat přibližování obchodů do domácností, v minulosti podomní obchodníci, dnes e-shopy, zasilatelské služby, aj. **Reklama** se mění na **komunikaci**, není tedy cílem jednostranně sdělovat svůj zájem prodat produkt, ale je zde zájem vést se zákazníkem dialog, tedy dvoustrannou komunikaci.<sup>23</sup>

## 2.2 Tvorba vztahů se zákazníky a jejich rozvoj

Vztah a jeho budování a řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů IMK, tyto činnosti umožňují využívat marketing více efektivně. Základem je sběr informací a následná práce s nimi, vždy jsou vyšší náklady na získání každého jednoho zákazníka, než náklady na jeho udržení. S tímto vědomím se začalo k zákazníkům přistupovat a společnosti se všemožně snaží budovat a udržovat vztahy se svými zákazníky prostřednictvím celé řady různých

<sup>23</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 71

nástrojů. Poznáním zákazníků se také lépe řídí samotná forma efektivní komunikace, není třeba zákazníky ke koupi nutit – tedy je snížen tlak na prodej výrobků. Jak již bylo řečeno výše, ve středu IMK nestojí produkt, nýbrž zákazník – toto je také podstatou této podkapitoly. Komunikační sdělení se stávají personalizovanými, místo masovosti je upřednostňována interaktivní komunikace, tyto změny podporují posílení důvěry ke značce a také budování dlouhodobých vztahů se všemi cílovými skupinami společnosti.<sup>24</sup>

O tom, jestli bude propagační sdělení funkční, rozhodují pouze cílové skupiny, ke kterým společnost komunikuje. V dnešní době jsme svědky změny v oblasti iniciativy, kterou dříve vyvíjely společnosti samotné, dnes je tato spíše na straně zákazníků. Zákazníci mají velké množství informačních kanálů a především s příchodem internetu se dramaticky změnila poměry v oblasti iniciativy. Zákazník si vybírá, vyhledává to, co je pro něj nejpřínosnější. Internet také významně usnadnil komunikaci mezi prodejci a kupujícími, což má rovněž nezanedbatelný vliv na budování a řízení vztahů.

### 2.2.1 Řízení vztahu se zákazníky - Customer relationship management

*„CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firmní investicí a uspokojením zákaznických potřeb, přičemž optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“<sup>25</sup>*

Customer relationship management (dále jen CRM) je nejmodernější forma řízení vztahu se zákazníky. Tato metoda se začala užívat v souvislosti s call centry, když bylo třeba nějak srozumitelně a efektivně zaznamenávat poznámky z hovorů s jednotlivými zákazníky. Tato metoda je také striktně spojena s výpočetní technikou, která umožňuje CRM systémy efektivně využívat. Hlavní úlohou CRM je udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky prostřednictvím lepšího poznání, diferencované personalizované komunikace. Pomocí CRM mohou společnosti také získat velké množství důležitých informací především z oblasti zákaznické preference. Firmy tak mohou snáze učit samy sebe, pracovat na

---

<sup>24</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 43

<sup>25</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Grada, 2005, VI, 190 s. ISBN 80-251-0798-1. s. 23

svých produktech a procesech tak, aby byly schopny poskytovat lepší služby. CRM dále pomáhá zvyšovat míru setrvání zákazníků s vyšší mírou ziskovosti při současném trvalém snižování nákladů.<sup>26</sup>

Jako faktory funkčního systému CRM definuje Chlebovský tyto:

- Aktualizace – společnosti mají trvale aktualizované údaje o zákaznících, veškeré změny jsou zaznamenávány.
- CRM poskytuje kvantifikovatelné údaje, které lze dále zpracovávat a použít především v oblastech marketingu, prodeje či servisních aktivit.
- Společnosti mohou čerpat ze zákaznických znalostí a zkušeností při zavádění nových výrobků či při inovaci výrobků stávajících.
- Moderní nástroje umožňují podporovat zákaznické potřeby a také kvantifikují přínos samotného systému CRM.
- CRM pomáhá udržet trvalou rovnováhu mezi marketingovými, prodejními i servisními aktivitami s ohledem na maximalizaci zisku.

### 2.3 Personalizace sdělení ve vztahu k cílovým skupinám

Přístup k cílovým skupinám je v teorii IMK širší, než v klasické marketingové komunikaci. IMK vnímá a komunikuje s širokým okolím společnosti – takzvanými „stakeholdres“, což jsou skupiny, které přicházejí se společností do kontaktu jak přímo, tak i nepřímo. Mezi tyto skupiny patří například odběratelé, dodavatelé, místně dotčení občané, zaměstnanci, aj.<sup>27</sup> Je samozřejmé, že tyto vnitřní i vnější skupiny se navzájem prolínají, typickým příkladem jsou například zaměstnanci, kteří mohou být i zákazníky, dále mohou být místně dotčení občané, aj. Společnosti musí komunikovat se všemi těmito skupinami, pokud chtějí utvářet ucelený obraz, každá z těchto skupin nicméně vnímá rozdílnými informačními kanály a každá je také citlivá na jiný typ komunikace. Proto musí být komunikace personalizovaná, tedy přizpůsobená, jednotlivým skupinám a jejich očekávání či po-

---

<sup>26</sup> LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1. s. 21

<sup>27</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012–02–20]. s. 2

třebám. Jak již bylo zmíněno výše, komunikace probíhá různě s různými skupinami, nicméně je velmi důležité, aby podstata, tedy obsah sdělení zůstal fakticky neměnný. V opačném případě se společnost vystavuje riziku, že její komunikační aktivity mohou být vnímány nekonzistentně, nesrozumitelně.<sup>28</sup> Jednotlivá komunikační sdělení se navzájem podporují a vytvářejí do jisté míry synergický efekt, který pomáhá zvýšit efektivitu jednotlivých součástí komunikačního mixu.

---

<sup>28</sup> DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. s. 43



### 3 ZAVEDENÍ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE DO SPOLEČNOSTI

Integrace jednotlivých nástrojů marketingové komunikace si žádá pochopení všech složek organizace. Stejně jako samotný marketing, respektive marketingově řízené společnosti, musí klást důraz na pochopení všech svých zaměstnanců, zde platí to stejné. Pokud se jednotlivá oddělení společnosti neztotožňují se společností a s jejím vystupováním, není účinek nikdy tak dobrý, jak by mohl být. Jedině motivovaní lidé, kteří chápou podstatu této problematiky, mohou správně participovat na IMK. Existuje celá řada modelů IMK, které popisují jednotliví marketéři v průběhu vývoje tohoto směru marketingové komunikace. Kitchen a Burgmann ve své publikaci rozebírají jednotlivé směry a popisují jejich slabiny, tedy proč by neměly být aplikovány.<sup>29</sup> Žádný z prezentovaných modelů integrace není dokonalý, a co hlavně, řádně ověřený na různých typech společností. Pro potřebu této práce se nicméně přikloníme k modelu Kitchen a Schulze, který se zdá být nejvíce propracovaný. Je jasné, že jakýkoliv model budeme muset zasadit do konkrétního prostředí a přizpůsobit jej tak, aby zohledňoval specifika dané společnosti, oboru, cílových skupin, aj.

#### 3.1 Model integrace Kitchen a Schulz

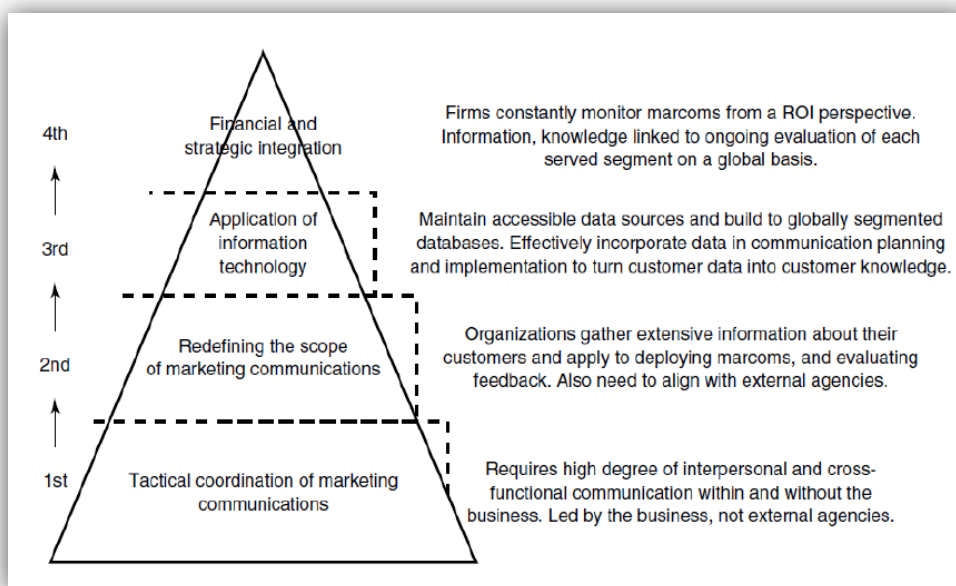
Nejvhodnějším modelem integrace marketingové komunikace se tedy zdá být model od Kitchen a Schulze, kteří tento model podrobili celé řadě empirických výzkumů, aby jej podpořili. Na rozdíl od jiných teorií tedy nestojí pouze na analýze a kritice literatury jako jiné teorie aplikace IMK.<sup>30</sup>

Obrázek níže představuje integrační model od Kitchen a Schulze:

---

<sup>29</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012–02–20]. s. 7 - 9

<sup>30</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012–02–20]. str. 7



Obrázek 3 Klíčové marketingové koncepce

Zdroj: KITCHEN P. J.: Integrated Marketing Communication, s. 9

### 3.1.1 Taktická koordinace marketingové komunikace

Základním bodem integrace marketingové komunikace je v teorii Kitchena a Schulze taktická koordinace marketingových komunikací. Tedy zkombinovat a sjednotit jednotlivé části komunikačního mixu tak, abychom dostali ucelený komunikát. Jednotnost ve sdělení je klíčová pro konzistenci samotné komunikace a také pro utvoření obrazu o společnosti a produktu v myslích spotřebitelů. Nejednotnost způsobuje určité disfunkce, které se výsledně odrážejí v efektivitě komunikace. Kitchen a Schulz zde upozorňují, že je nutné, aby první krok pyramidy realizovaly především společnosti samotné a nenechávaly tuto činnost na agenturách. Jde o to, aby nastalo určité uvědomění na všech úrovních organizace, toto se zajišťuje externími subjekty dosti složitě. V první úrovni integrace nehovoříme o zákaznický orientované komunikaci.<sup>31</sup>

### 3.1.2 Přehodnocení rozsahu/obsahu marketingové komunikace

Přehodnocením se rozumí zahrnutí do komunikačních plánů veškerých „stakeholders“, kteří jsou pro danou společnost relevantní. Stěžejní je obsáhnout do komunikačních

<sup>31</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012-02-20]. s. 9

aktivit všechny kontaktní body, které mohou zákazníci vzhledem ke společnosti vnímat. Smyslem je maximalizovat provázanost společností a jejich produktů či služeb, respektive značek v myslích spotřebitelů. V rámci tohoto kroku jsou využívána behaviorální data, která napomáhají porozumět zákaznickým potřebám. V tomto kroku začíná takzvaný zákaznický orientovaný přístup.<sup>32</sup>

### 3.1.3 Aplikace informačních technologií

Třetí krok se zabývá využitím vzrůstajícího toku informací okolo zákaznického chování, postojů a také dat plynoucích z uskutečněných obchodů – tyto informace jsou zpracovávány a uchovávány v databázích. Tyto databáze lze vnímat jako určitý znalostní základ, kterého při komunikačních aktivitách využíváme. Díky těmto informacím lze lépe aplikovat pro-zákaznický orientovaný přístup, neboť přesně víme, jaké jsou zákaznické preference, víme, na jaké signály zákazníci reagují, co je zajímavá, aj. Můžeme také komunikovat například jen s jedním konkrétním zákazníkem – komunikace tak může být díky těmto postupům snáze personalizovaná. Samozřejmě tento přístup se aplikuje nejen na zákazníky, ale na většinu stakeholders, především distributory, dodavatele, ale také na vlastní zaměstnance.

### 3.1.4 Finanční a strategická integrace

Vrchol pyramidy tvoří spolupráce marketingu a finančního oddělení, tedy je založen na jejich vzájemné spolupráci. Cílem je plná soustředěnost na zákazníka (customer-centric approach), ale také důsledné sledování návratnosti investic ROI. Integrace marketingových komunikací je tak mnohem komplexnějším nástrojem, který nesleduje pouze komunikační aktivity a jejich provázanost, ale klade také důraz na cíle celé společnosti. Ekonomická stránka věci je samozřejmě stěžejní, cílem z hlediska marketingu je sice uspokojení potřeb, nicméně je třeba rovněž vnímat hledisko návratnosti investic, které určují, jestli bude společnost úspěšná v dlouhodobém horizontu či nikoliv.

---

<sup>32</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012-02-20]. s. 9

### 3.2 Strategické plánování IMK

Základy pro plánování IMK vycházejí z principů samotného marketingového mixu, kde se definují potřebné parametry. Jak již bylo zmíněno výše, z hlediska IMK je podstatné soustředění na zákazníka, nikoliv na produkt samotný – princip 4C. Proto je třeba definovat cílové skupiny pomocí segmentačních nástrojů, tyto rozdělují zákazníky dle různých kritérií. Důležitým faktorem v tomto ohledu jsou databáze, především databáze na úrovni CRM, která nám dokáže poskytnout potřebné informace k vytvoření funkční a konzistentní komunikace. CRM databáze se mnohem více zaměřují na preference zákazníků, jejich potřeby, historie nákupů, historie kontaktů, tímto CRM sleduje spíše psychologické aspekty více než například základní snadno kvantifikovatelná data. Kitchen a Burgmann dále zmiňují důležitost přístupu outside-in, neboli takzvaného přístupu zvenčí. Smyslem tohoto přístupu je vývoj komunikačních plánů na základě oboustranné komunikace s cílovými skupinami a vyvození následných konsekvencí směrem k produktu.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012–02–20]. s. 7 - 9

## 4 VÝZKUM INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A DALŠÍ ANALÝZY

V této kapitole bude přiblížen teoretický základ potřebný pro zpracování marketingového výzkumu ve formě kvantitativního šetření pomocí dotazníků. Dále jsou zde uvedeny informace o analýzách vnitřního a vnějšího prostředí, analýzy konkurence, silných a slabých stránek, aj.

*„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci“<sup>34</sup>*

Marketingový výzkum se používá jako nástroj, který předchází důležitým marketingovým rozhodnutím. Pomocí marketingového výzkumu se také následně zjišťuje, jak byly realizované kroky efektivní – slouží tedy jako nástroj zpětné vazby.

*„Marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení podniku. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti, prostřednictvím kterých jsou realizovány jeho výsledky, by neměl smysl, ale platí to i opačně: bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení.“<sup>35</sup>*

Důležitým aspektem v rámci marketingového řízení společnosti je dobrá znalost interních i externích informací. Podnik musí znát své potřeby, potřeby svých zaměstnanců, potřeby svých zákazníků, potřeby celého trhu, směřování do budoucna („kam firma jde“), musí vědět, jaké aktivity realizuje konkurence, aj. Včasné zabezpečování a správná interpretace těchto informací je pro správný marketingově řízený chod společnosti klíčová. To to závisí na množství kvalitních a aktuálních informací, které je nutno správně a kvalifikovaně interpretovat.

Hlavní otázky, které by měl marketingový výzkum zodpovědět, jsou nejčastěji v literatuře zmiňovány tyto:

---

<sup>34</sup> MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: Teorie a praxe. Praha: Oeconomia, 2006. 181 s. ISBN 80-245-0761-7. s. 6

<sup>35</sup> PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, 1996. 237 s. ISBN 80-7169-299-9. s. 11

- Poznat a pochopit trhy, na kterých firma působí.
- Identifikovat příležitosti a hrozby spojené s působením na konkrétním trhu.
- Formulovat směry marketingové činnosti.
- Provést hodnocení a interpretaci výsledků.

Marketingový výzkum je nepostradatelným nástrojem pro realizaci správných, podložených marketingových rozhodnutí a důležitým nástrojem zpětné vazby. Výzkum by měl být samozřejmostí pro všechny marketingově řízené společnosti.

## 4.1 Kvantitativní výzkum a jeho metody

*„Kvantitativní výzkum trhu se zabývá výzkumem a registrací zpravidla existujících, resp. realizovaných prvků tržního chování. Kvantitativní podstata výzkumu je v kvantitativním charakteru jevu, který zkoumá, nikoliv metodologii výzkumu (použití matematických metod apod.). Klíčová otázka je „kolik“.“<sup>36</sup>*

Pomocí kvantitativního marketingového výzkumu zjišťujeme faktické údaje, jež lze zjistit pomocí určitého množství vyplněných dotazníků, pozorováním určitého vzorku osob, aj. V další fázi kvantitativního výzkumu se zkoumají vztahy a závislosti mezi příčinami a následky. Zásadním momentem kvantitativního výzkumu je důraz na reprezentativnost výsledků. Typickými aspekty kvantitativního výzkumu jsou často používány uzavřené otázky, přímé dotazy, standardizované chování tazatele a standardizované zpracování. Nejpoužívanějšími metodami kvantitativního marketingového výzkumu jsou pozorování, dotazování a experiment.

### 4.1.1 Dotazování/šetření

Dotazování/šetření patří mezi nejčastěji využívané metody marketingového výzkumu vůbec. Metodou dotazování se získávají informace od respondentů pomocí kladení cílených otázek. Dotazovací metoda umožňuje získat mnoho kvantifikovatelných informací na zadané téma. Dotazování může být: ústní, písemné, telefonické, on-line a kombinované, každá z těchto technik má své slabiny i svá pozitiva. Šetření se dají dělit na vyčerpá-

---

<sup>36</sup> BÁRTOVÁ, Hilda; BÁRTA, Vladimír; KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 243 s. ISBN 80-245- 0778-1. s. 113

vající a výběrová. Vyčerpávající si kladou za cíl zkoumat hodnoty proměnných všech jednotek základního souboru bez výjimky. U výběrového typu šetření se předem počítá se zjišťováním hodnot šetřených proměnných jen u části jednotek výběrového souboru. Vyčerpávající šetření je mnohem přesnější a popisnější – poskytuje přesné podklady pro charakteristiku základního souboru. Nevýhodou vyčerpávajících šetření je jejich velmi vysoká cena – proto se tyto téměř nepoužívají, jen ve specifických případech, kdy zkoumaný soubor není příliš velký. Výběrové šetření je běžnou formou – nevýhodou výběrových šetření je tzv. výběrová chyba, která je tím větší, čím menší je vzorek zkoumaného souboru.

*„Metody šetření mohou být použity při šetření jakýchkoliv souborů, například podniků různých odvětví, všech vrstev a zájmových skupin obyvatelstva a jejich aplikace je možné přizpůsobit cílům deskriptivního i kauzálního výzkumu.“<sup>37</sup>*

## 4.2 Porterova analýza pěti sil

Při formulování strategie integrované komunikace je podstatné zasazení podniku také do vztahu s konkurenčním prostředím, Porterova analýza je vhodným nástrojem k provedení takové analýzy. Úroveň konkurence v odvětví dle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách, a to:

- vlivu odběratelů,
- vlivu dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími firmami,
- hrozbě nově vstupujících firem,
- hrozbě substitučních výrobků nebo služeb.

Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> MALÝ, Václav. Marketingový výzkum Teorie a praxe. Praha: Oeconomia, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3. s. 55

<sup>38</sup> PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, XVII, 432 s. ISBN 80-856-0511-2. s. 4-5

### 4.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza zjišťuje politické faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory, technologické faktory, legislativní faktory a v neposlední řadě ekologické faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost organizace. Tyto zjišťované faktory patří do makroprostředí společnosti.

**Politicko-právními faktory** mohou být například samotná politická stabilita, stabilita vlád, daňová politika, sociální politika, politika ochrany životního prostředí aj. Dalším důležitým faktorem PESTLE analýzy jsou **ekonomické** faktory, zde se sleduje celkový vývoj hospodářství země, tedy vývoj HDP, růst mezd, úrokové sazby, inflace, míra nezaměstnanosti, kurzové nuance. **Socio-kulturní faktory** se dělí na faktory spojené s kupním chováním cílových skupin spotřebitelů a také faktory podmiňující chování organizací. **Technologické faktory** představují rychlost změn v daném oboru, technologické inovace, výzkum a vývoj v oboru. Technologický pokrok obecně napomáhá společností k udržení svého postavení či dokonce posílení postavení na daném trhu. Díky inovacím mohou firmy vyrábět výrobky s vyšší přidanou hodnotou s více optimálními náklady. **Legislativní faktory** se zaměřují na dané legislativní úpravy ve sledovaném oboru, mapují omezení a sdělují, co je legislativně ošetřeno a jak se k tomu případně postavit. **Ekologické faktory** – poslední skupinou jsou vlivy, které má podnikání v daném oboru na životní prostředí, zde je třeba vědět, jaké jsou ve společnosti nastavené mantinely, které by neměly být překročeny.<sup>39</sup>

### 4.4 SWOT analýza

Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifické silné a slabé místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které mohou nastávat a nastávají v tržním prostředí. SWOT analýza sestává ze dvou částí, analýzy Strengths (silných stránek) a Weaknesses (slabých stránek), dále analýzy Opportunities (příležitostí) a Threats (hrozeb). Literatura doporučuje začínat analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makroprostředí, což jsou

---

<sup>39</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, VI, 190 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 83



např. faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické atd., tak i z mikroprostředí, kde se jedná především o faktory ze strany zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence atd. Následuje analýza silných a slabých stránek společnosti, která se týká především vnitřního prostředí firmy, klíčovými faktory jsou zde cíle, organizační struktura, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura atd. I když SWOT analýza bere v úvahu pouze čtyři faktory, je velmi dobře použitelná jako podklad pro další strategické rozhodování. Poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy jsou z pravidla využívány při celopodnikovém a marketingovém plánování, a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Hlavní v literatuře zmíněnou slabinou SWOT analýzy je, že je příliš statická a také velice subjektivní, může být v některých případech poněkud zavádějící.<sup>40</sup>

*„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“<sup>41</sup>*

---

<sup>40</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Pra-ha: Grada, 2008, VI, 190 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 134

<sup>41</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, XI, 121 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9367-1. s. 93

## 5 METODIKA PRÁCE

### 5.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný stav na trhu regulovaných systémů a tím přispět k lepší konkurence-schopnosti společnosti BITO skladovací technika CZ s.r.o. V rámci hlavního cíle je třeba analyzovat komunikační aktivity společnosti především ve vztahu k existující konkurenci a jejím aktivitám. V neposlední řadě bude navrženo řešení komplexní integrované marketingové komunikace, kterou by společnost měla na trhu v České republice aplikovat, aby se její postavení a známost značky významně zlepšila.

Nelze říci, že by se společnost BITO nezaobírala podstatou marketingu a nerealizovala marketingovou komunikaci, její výchozí pozice je však složitá, neboť se jedná o dceřinou společnost německé mateřské společnosti BITO-Lagertechnik Bittmann GmbH. Složitost situace spočívá především v marketingu řízeném z centrály v Německu, která nereflektuje místní specifika na jednotlivých trzích v Evropě a aplikuje plošně stejnou marketingovou komunikaci. Každý trh má svá specifika, specifickou kupní sílu, specifické rozložení zákaznického portfolia vyplývajícího především z rozložení jednotlivých odvětví v různých zemích.

### 5.2 Výzkumná otázka

**Otázka č. 1:** Je činnost společnosti BITO skladovací technika na českém trhu skladovací techniky zřetelná? Komunikuje společnost efektivně? Tato otázka, mimo jiné, také jasně odpoví na otázku, jestli je marketingová komunikace společnosti dostačující či nikoliv, respektive, jestli je efektivní vzhledem k vynaloženým prostředkům.

### 5.3 Výzkumné metody

V rámci diplomové práce bude využito hned několika metod, které dokáží analyzovat současný stav a také dokáží poskytnout podstatné informace pro navržení postupu v projektové části práce.

V první části analytické části práce budou provedeny analýzy, které popíší současný stav společnosti ve vztahu ke konkurenčnímu i ostatnímu externímu a internímu prostředí – analýza marketingového mixu společnosti v kontextu daného odvětví, **Porterova analýza pěti sil**, **PESTLE analýza** a dále **SWOT analýza**.

V další části bude proveden **marketingový výzkum kvantitativního charakteru**, který na několika málo otázkách mířených do oblasti vnímání marketingové komunikace společnosti BITO ukáže, jak zákazníci společnosti vnímají tuto komunikaci, zda ji vnímají jako integrovanou či dokonce dostatečnou vzhledem ke konkurenci a vzhledem k jejich potřebě.

Po získání těchto informací bude v poslední projektové části diplomové práce navržen postup, naplánován projekt zavádění integrované marketingové komunikace s ohledem na teorii popsanou výše.

## **II. ALANYTICKÁ ČÁST**

## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA

### 6.1 Profil společnosti

Lagertechnik Bittmann GmbH je mateřskou organizací dceřiné společnosti BITO skladovací technika s.r.o. BITO je výrobce skladovací techniky, tj. veškerých druhů a typů regálových systémů bez automatizace, a dále také široké škály plastových boxů určených pro logistiku či skladování, a to i v automatizovaných skladech. Společnost BITO byla založena Leopoldem Bittmannem v Německu již v roce 1848. Společnost vznikla v obci Meisenheim, kde také dodnes sídlí a zaměstnává více než polovinu obyvatel obce. Původním zájmem společnosti byla výroba ocelových skříněk a jiných kovových nástrojů pro zpracování drahých kovů a kamenů. Výroba skladovacích systémů byla započata v období po druhé světové válce okolo roku 1950. Z hlediska tradice a zkušeností má společnost BITO na evropském, ale především na německém, trhu unikátní postavení. BITO je stále rodinný podnik, který vlastní členové rodiny Bittmannů. BITO vyrábí své produkty v továrnách v Meisenheimu a blízkém Leutereckenu, celková rozloha obou zařízení přesahuje 140.000 čtverečných metrů. Společnost nepůsobí jen na svém mateřském trhu v Německu, ale vlastní celkem 17 dceřiných společností ve státech Evropské unie, které se na svých územích zabývají prodejem, marketingem, a také servisem. V současné době společnost BITO zaměstnává více než 800 lidí v rámci celé Evropy. Roční obrat společnosti včetně dceřiných společností se pohybuje okolo 250.000.000 €. Podíl dceřiných společností na obratu je okolo 30%.<sup>42</sup>

Společnost BITO skladovací technika s.r.o. byla založena v České republice v roce 2006 původně v České Lípě, později bylo sídlo přestěhováno do hlavního města Prahy. Hlavním zájmem společnosti je prodej skladovací techniky – regálů a plastových boxů vyráběných mateřskou společností v Německu. Společnost v České republice nevlastní žádné skladovací prostory, zboží je tedy zasíláno napřímo z Německa. Česká organizace se dále stará o marketingovou komunikaci – ve větší míře spíše přejímá a překládá komuni-

---

<sup>42</sup> Our Philosophy. BITO Lagertechnik [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://int.bitocom/>

kaci, kterou BITO realizuje v celé Evropě. V současné době pracuje ve společnosti BITO Česká republika 6 zaměstnanců. Roční obrat společnosti se pohybuje okolo 3.000.000 €.<sup>43</sup>

Hlavními zákazníky jsou především společnosti z oblasti automotive – Škoda, Hyundai, Kia a jejich subdodavatelé, dále společnosti z oblasti FMCG, kde je kladen vysoký důraz na efektivitu logistiky a tedy i skladování. Mezi tyto společnosti patří například Pilsner Urquell, Coca-Cola, aj.

## 6.2 Filozofie podnikání společnosti BITO

### Orientace na zákazníka

Uživatel určuje míru našeho úsilí na inovaci produktů, kvalitu a míru bezpečnosti. Všichni pracujeme na tom, abychom zákazníkovi poskytli optimální řešení na základě jeho požadavků.

### Inovace

*„Stávající optimalizovat, nové stvořit.“* V našem vývojovém středisku zpracováváme produkty pro budoucnost. Kontinuálně zlepšujeme naše výrobky a naše interní procesy, abychom zákazníkovi nabídli a garantovali vynikající užitek a výkonnost našich produktů.

### Kvalita a bezpečnost

Nejpřísnější kontrola kvality představuje jeden ze základních kamenů našeho výrobního procesu od vývoje přes zhotovení až k odbytu a vyskladnění. Naše nadprůměrná kvalita je průběžně přezkušována s důrazem na úroveň bezpečnosti, nosnosti, kvalitu materiálu a kvalifikovaný personál. Vlastní kontrola a dodatečná nezávislá kontrola garantují nejvyšší kvalitu BITO produktů. BITO skladová zařízení odpovídají platným předpisům pro zařízení skladů a obslužných přístrojů a splňují nejvyšší nároky na bezpečnost.

### Orientace na spolupracovníky

Náš úspěch je součet výkonů všech spolupracovníků. Jistotu na umístění na špici v oblasti skladovací techniky stavíme na vysoké motivaci a nadprůměrné kvalifikaci našich

---

<sup>43</sup> Interní zdroje společnosti BITO Skladovací technika s.r.o.

spolupracovníků. Z tohoto důvodu poskytujeme spolupracovníkům permanentní rozvojový a vzdělávací program.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Our Philosophy. BITO Lagertechnik [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://int.bitocom/>

## 7 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

Celkově lze produkty určené pro řešení skladování zařadit do oblasti výroby a především do oblasti logistiky. Logistika je nedílnou součástí každé společnosti, která obchoduje s movitými produkty. Ať už se jedná o prvovýrobce, výrobce, přepravce, nebo jen překupníka, všechny tyto subjekty musí mít vyřešenu otázku logistiky – tedy, jak co nejefektivněji vyrobené nebo nakoupené zboží či suroviny uskladnit, potažmo umístit do skladovacího systému. Dále je třeba toto zboží či suroviny ze skladu vychystat a přepravit k zákazníkovi, i v tomto bodě je zcela stěžejní skladovací technika – tedy nejen regály a plastové boxy, ale také skladové systémy – software, čtečky čárových kódů, manipulační technika až po plně automatizované skladovací systémy, kde jsou kombinovány regály, manipulační technika i software v rámci jednoho řešení.

Odvětví skladovací techniky je velmi zajímavým oborem pro podnikání, neboť šíře možných zákazníků je téměř neomezená. Dokonce i společnosti, které neobchodují s movitými věcmi, potřebují skladovat – archiv na šanony, atd. Z toho pochopitelně také vyplývá, že toto odvětví je velmi konkurenční a existují tlaky především na cenovou hladinu, ale také na inovace a nové technologie, které dokáží zefektivnit stávající procesy v rámci logistiky společností. Proto se můžeme u velkých společností často setkat s enormními investicemi do této oblasti. Společnosti vždy berou v potaz návratnost investice, dokáží si spočítat nárůst paletových míst v novém skladě, také dokáží vyčíslit ušetřený čas manipulační techniky, dále se sledují vychystávací časy aj.

Výroba produktů pro skladování je orientována především na B2B trh, čímž se řídí aplikace marketingové komunikace, potažmo integrované marketingové komunikace jako takové. B2B trhy mají svá komunikace v rámci aplikací poznatků z oblasti IMK. Níže budou analyzovány a popsány jednotlivé prvky marketingového mixu tak, jak je vnímá autor práce, jakožto sales manager ve společnosti BITO. Potřebný vhled i nadhled na danou problematiku autor získává denně při kontaktu se zákazníky.

### 7.1 Produkt

Produkty v oblasti skladovací techniky dělíme do několika kategorií – skladovací regály a skladovací a logistické boxy. Obě kategorie obsahují další podkategorie, kde se produkty dělí například dle typu skladovaného materiálu, rychlosti pohybu zboží ve skladě, dále také podle skladovacího systému (FIFO, FEFO, LIFO), aj. Hlavní atributy, které roz-



hodují o úspěchu produktu v tomto odvětví, jsou tyto: technologická vyspělost, přidaná hodnota a především poměr kvality k ceně. Obecně nelze tvrdit, že platí stejné zákaznické preference u všech typů produktů. Čím je řešení komplikovanější, sofistikovanější, tím je menší tlak na cenovou hladinu a tím více se zákazníci zaměřují na technické provedení, efektivitu, funkčnost, a samozřejmě reference z podobného odvětví, nebo ze stejné či podobné instalace.

Výhodou společnosti BITO oproti mnoha konkurentům je, že je výrobce a nikoliv překupník. Díky tomu může společnost nabídnout customizaci produktů – v případě regálů je možné vyrobit jakékoliv míry, jakékoliv barvy. Stejně tak u plastových boxů jsou možné unikátní rozměry, barvy, loga. Vše záleží na požadavcích a finančních možnostech zákazníka. Nutno podotknout, že příplatky za většinu customizací jsou velmi nízké v řádech set € jako jednorázový poplatek a dále příplatek na jednotlivém kusu.

Přidanou hodnotou produktů společnosti BITO jsou například v rámci regálových systémů: galvanizované provedení stojin, speciální profil traverzy TwinTop®, práškově lakované traverzy, robotizovaná výroba celého systému – dokonalé sváry. V neposlední řadě je třeba zmínit, že společnost BITO poskytuje na celý svůj sortiment záruku 5 let.

## 7.2 Místo prodeje, distribuční kanály

Skladovací technika se ze své povahy neprodává v kamenných obchodech, proto můžeme v rámci této části marketingového mixu spatřovat *place* jako distribuční kanály, kterými se zboží dostává k zákazníkům. Je samozřejmé, že i v tomto odvětví hraje dodací lhůta svou nezanedbatelnou roli, nicméně nejedná se o klíčový aspekt. BITO, přestože zásobuje zákazníky v České republice napřímo z Německa bez meziskladu, dodává skladové položky do jednoho až dvou týdnů. Naprostá většina objednávek na skladovací systémy jsou ovšem regálové systémy, které jsou přímo na míru a v tomto ohledu se dodací lhůta liší podle typu objednaného produktu, dále podle toho, jestli je objednáno standardizované zboží nebo zboží na míru. Nejčastějším dodacím termínem pro dodání výrobků na zakázku jsou 4 týdny od objednání. Dle autorova pozorování je dodací lhůta společnosti BITO mezi těmi nejlepšími, přestože nemá v České republice skladovací prostory.

## 7.3 Cena a cenová politika

Cena ve větší míře závisí na materiálových nákladech, dále na hladině mezd v dané zemi, kde je zboží vyráběno a samozřejmě také musíme brát v potaz míru daňové zátěže.

Společnost BITO je znevýhodněna vysokými mzdovými náklady, tyto náklady jsou optimalizovány díky téměř plně automatizovanému procesu výroby, který snížil počet potřebných zaměstnanců ve výrobě na minimum. Díky tomu si BITO může dovolit udržet výrobu v Německu. Konkurenceschopnost z hlediska ceny v rámci nejprodávanějších paletových regálů záleží na celkovém objemu projektu a také na hmotnosti skladovaných palet. BITO nedělá ultralehké aplikace pro tento typ regálů, a proto při lehkých aplikacích na konkurenty ztrácí. Při těžších paletách a při větším množství paletových míst v rámci projektu, se z hlediska ceny dostává BITO na dostřel levných konkurentů, kteří ovšem nabízejí méně kvalitní produkty.

Obecně lze říci, že BITO nabízí nadprůměrně kvalitní produkty ovšem při současně vyšší cenové hladině, než je obvyklé. Nezřídka jsou prohrávány projekty, kde byla nabízená cena vyšší až o 30% oproti levnější konkurenci, což je poměrně alarmující a zde se jasně ukazuje komunikační nedostatečnost. Pokud zákazník neví, proč platit více, nebude platit více.

## 7.4 Analýza aktuální komunikace

Promotion v oblasti B2B je založen na racionálních principech. Jeho fungování má základ v kvalitních informacích – data mining, dále v přenosu informací prostřednictvím dostupných a efektivních komunikačních kanálů. Níže je výčet realizované komunikace společnosti BITO, kterou realizuje v posledních letech:

### 7.4.1 Corporate design

#### 7.4.1.1 Logo a barvy

Společnost používá pro svou prezentaci specifické logo, které je stejné pro všechny její dceřiné společnosti napříč Evropou. Loga se liší pouze sloganem zobrazeným pod logem, který má každá ze zemí přeložený do svého jazyka. Typickou barvou je tyrkysově zelená, která je vždy používána ve všech prvcích marketingové komunikace.



Obrázek 4 Logotyp BITO

Zdroj: <http://int.bitto.com/>

### 7.4.1.2 Slogan

BITO používá slogan implementovaný do logotypu společnosti, znění sloganu v českém jazyce: „...a jak skladujete Vy?“ Je také užíváno doplňkového sloganu, který nebývá užíván tak často: „dokonalost jako vášeň“. První ze sloganů jasně vyjadřuje, čím se společnost zabývá nebo alespoň naznačuje segment trhu, druhý ze sloganů již není tolik konkrétní, nicméně je vždy užíván pouze spolu s logotypem společnosti.,

### 7.4.1.3 Dokumenty, podpisy v e-mailech, vizitky

V dokumentech – nabídkách, smlouvách, oficiálních tiskovinách, e-mailových podpisech i vizitkách, všude je striktně dodržován design manuál společnosti tak, aby byl corporate design jednotný, kompaktní. Používají se firemní barvy, loga a slogany.

## 7.4.2 Internetová komunikace

V dnešní době je komunikace prostřednictvím moderních internetových i mobilních komunikačních kanálů naprostou nezbytností. Tato komunikace je z hlediska nákladů relativně levná, je otázkou do jaké míry je efektivní, nicméně například z webové stránky společnosti přijde až 10 poptávek měsíčně, což při absenci internetové reklamy lze považovat za slušné množství. Společnost nevynakládá téměř žádné prostředky na SEO optimalizaci, banerovou ani proklikovou reklamu, což je určitě rezerva, na které by se mělo pracovat. Díky optimalizaci a reklamě by se mohla společnost dostat více do povědomí a získat tak více poptávek. Jediná investice v tom ohledu je účast v placených databázích, které rovněž napomáhají k lepšímu umístění ve vyhledávačích. Z toho plyne i poměrně nízké umístění při analýze umístění ve vyhledávači Google na níže uvedená klíčová slova:

- **Skladovací technika** – Najde BITO, ale pouze stránku se skladovacími boxy, navíc až na konci první strany, jinak nabízí odkaz z evropské databanky.
- **Paletové regály** – Jedná se o produkt, ve kterém se na trhu realizuje drtivé procento všech prodejů regálové techniky. BITO nebylo nalezeno ani na 10 straně vyhledávání.
- **Policové regály** – Druhý nejsilnější produkt v České republice v oblasti skladování. Stejná situace jako v případě paletových regálů, BITO nenalezeno, což je poměrně tristní výsledek na to, že firma v ČR působí více než 8 let.
- **Spádové regály** – Klíčový produkt společnosti, produkt, který umíme nejlépe, ve kterém je společnost nejlepší – sama jej prvně zavedla v Evropě. Výsledek

je bohužel stejný, jako v případech výše – nenalezeno do 10 strany vyhledávače Google.

- **Skladovací boxy** – BITO má hned první neplacený odkaz ve vyhledávači, to by šlo označit za výborný výsledek, tento odkaz bohužel nefunguje a dalšího se v následujících stranách opět nedočkáme. Nefunkční, byť první odkaz, nelze brát v potaz.

Celkově by šla internetová komunikace společnosti označit za velmi nedostatečnou! V tomto ohledu je nutné začít pracovat prostřednictvím správných nástrojů na nápravě. Po 8 letech působení společnosti na českém trhu lze tento výsledek souhrnně označit za tristní.

#### **7.4.2.1 *Webová prezentace společnosti***

Webové stránky společnosti BITO, jsou jednotné pro všechny dceřiné společnosti napříč Evropou pouze s rozdílem jazykové mutace. Na tomto místě by bylo vhodné umožnit jednotlivým dceřiným společnostem po dohodě s mateřskou společností realizovat určité promoakce, výprodejové akce a jiné pro-prodejní aktivity, které na jedné straně mohou zajistit odbyt zboží a na straně druhé mají nesporný komunikační efekt, dokáží pomoci při posilování známosti značky BITO a také lepšímu etablování produktů na českém trhu. Stránky byly 18. 3. 2013 nahrazeny novou verzí a zatím nejsou odladěny a ne všechny sekce jsou přeloženy do češtiny.



Obrázek 5 Webová prezentace BITO

Zdroj: <http://cz.bitocom/>

#### 7.4.2.2 Sociální sítě

Společnost používá ke své komunikaci v rámci prostoru na internetu také sociální sítě. Je otázkou, do jaké míry je například efektivní využívat v rámci B2B komunikace síť Facebook, která je spíše zaměřena do segmentu B2C, kde mohou vytvářet komunity a Facebook se tak stává důležitým komunikačním kanálem mezi zákazníkem a společností. BITO využívá Facebook jako kanál pro sdělování informací o plánovaných akcích, obecně spíše v menší míře. Dále je využívána síť LinkedIn, která je více zaměřena na profesionální prostředí, zde jsou umístěny prezentace na některé produkty, dle názoru autora ne příliš obsírně popsané. Zde je určitě rezerva a bylo by vhodné dopracovat prezentace veškerého portfolia a pod určitým stylem tyto uložit a ideálně prolinkovat s dalšími online nástroji.

YouTube – BITO CZ tento kanál v podstatě nevyužívá, jsou zde pouze prezentována videa realizovaná v německé centrále, nejčastěji v německém jazyce, některé jsou i anglicky. Zde je prostor pro zlepšení – videa opatřit dabingem nebo titulky a umístit – prolínkat do dalších komunikačních kanálů. Autor vnímá poměrně velké rezervy v této oblasti, prémiový výrobce musí umět vysvětlovat – prodat svou přidanou hodnotu. Ze sdělení musí být jasné, proč je nabízené zboží dražší. V tomto ohledu jsou video-prezentace naprosto ideální, snadno k nalezení, snadno odprezentují, jak systémy fungují, proč jsou lepší než ty konkurenční. Obchodník má v tomto případě mnohem lépe připravenou půdu pro vyjednávání.

### 7.4.3 Prostředky prodejní podpory

Prostředky prodejní podpory jsou nedílnou součástí komunikace každé společnosti, sehrávají klíčovou roli především v oblasti osobního prodeje. Tyto drobné pozornosti v podobě: USB klíčenek, propisek, zápisníků, triček, deštníků, aj. pomáhají k tvorbě vztahů mezi obchodníkem a zákazníkem, potažmo mezi společnostmi. Samozřejmě je důležité vědět, kde se jaká pozornost hodí, některé společnosti mají podobné maličkosti zakázány.



Obrázek 6 Prostředky prodejní podpory

Zdroj: Vlastní

Velmi dobrým propagačním předmětem je vzorek stohovatelné přepravky s víkem opatřeným logem BITO, tento dárek zákazníci často používají pro své osobní potřeby.

Jako nepostradatelný prostředek prodejní podpory lze považovat produktový katalog, který obsahuje většinu nabízeného zboží včetně rozměrů a orientační ceny (bohužel v €). Druhým nepostradatelným předmětem je sborník případových logistických studií, který na konkrétních aplikacích demonstruje možnosti regálových systémů. V podstatě každý z produktů společnosti zde má různé variace při použití v praxi, včetně odkazu na danou společnost, kde byl projekt realizován. Dále jsou připraveny menší brožury už přímo ke konkrétním produktům. Tuto kategorii komunikace má společnost BITO zpracovánu dle názoru autora nadstandardně.

#### 7.4.4 Reklama

Z hlediska použití čistě reklamních prostředků tak, jak jsou definovány v literatuře, realizuje společnost BITO pouze inzerci. Je otázkou, zda by další reklamní aktivity byly z hlediska efektivity vynaložených nákladů návratné. Autor se domnívá, že spíše nikoliv. Tradiční formy reklamy jsou zpravidla velmi nákladné a jejich využití pro B2B komunikaci z hlediska společnosti, realizující spíše prodej větších projektů, by mohlo být z hlediska návratnosti dosti problematické. Nicméně bylo by možné volit guerillové přístupy k reklamním aktivitám, které mohou být velmi účinné a přitom relativně levné.

##### 7.4.4.1 Inzerce

BITO spolupracuje se třemi největšími vydavatelstvími zaměřenými na logistiku a skladování, kde pravidelně inzeruje. Inzerce je zpravidla zaměřena na komunikaci jednoho

Evropská jednička  
ve funkci a designu

**BITO**  
... a jak skladujete Vy?

**BITOBOX**  
SL85

- 500 kg vnitřní zatížení
- půdorys 800 x 600 mm vhodný pro štíhovou výrobu
- 1 500 kg zatížení shora
- vysoká stabilita
- lehký a kompaktní
- snadné čištění

udělení cen red dot  
únor 2012

BITO skladovací technika CZ s.r.o., Sezemická 2757/2, 193 00 Praha 9 – Horní Počernice  
Tel.: +420 270 006 021, fax: +420 270 006 022, e-mail: info@bito.cz, www.bitocz.cz, facebook/BITO.CZ

Obrázek 7 Prostředky prodejní podpory

Zdroj: BITO CZ

produktu, jsou zmíněny výhody produktu, obrázky k produktu a také kontaktní informace. Inzerce v dobře zvolených periodikách se zdá být efektivní, neboť tato média jsou konzumována v podstatě pouze odbornou veřejností, která se o problematiku zajímá – zde tedy komunikáty mohou zasáhnout správné cílové skupiny. Dále se prostřednictvím inzerce dávají na vědomí účasti na veletrzích a kongresech.

#### **7.4.5 Direct marketing**

Společnost BITO má vlastní pravidelně aktualizovanou databázi všech zákazníků, kde jsou evidovány veškeré marketingové aktivity, návštěvy obchodníků, zápisy z jednání aj. Díky tomu lze realizovat direct marketing prostřednictvím e-mailových newsletterů a také prostřednictvím zasílání výše zmíněných přepravek s katalogy. Nicméně nelze říci, že by databáze byla efektivně využívána pro potřeby DM či jiné komunikace. Sdělení jsou zasílána povětšinou na všechny zákazníky bez zřejmého zacílení na konkrétní segment/cílovou skupinu, zde je zřejmé, že efektivita takových sdělení není optimální. Tato komunikační aktivita nicméně není jakkoliv měřena ani analyzována a tak v této oblasti můžeme nalézt prostor pro výrazné zlepšení. Bez důkladných vyhodnocení postrádají vynaložené náklady na direct marketing smysl, firma neví, čeho dosáhla, nemá jasně stanovené cíle.

#### **7.4.6 Public relations**

V rámci problematiky vztahů s veřejností se společnost snaží především působit na cílové skupiny z hlediska jejich kompetencí. Jsou z pravidla komunikovány takzvané případové studie, tedy rozhovory se zákazníky, kteří mají instalován regálový systém BITO. Tyto rozhovory jsou prováděny novináři dle dané osnovy. Tímto způsobem se společnost lépe dostává do povědomí lidí, kteří rozhodují, kteří sbírají informace pro realizaci jejich projektů. Informace od koncového uživatele, jak je s realizací a celkově se systémem spokojený, působí vždy řádově důvěryhodněji, než běžné reklamní sdělení. Obecně lze říci, že BITO má v oblasti PR ještě rezervy a lze tady zapracovat především v oblasti internetových medií. Rezervy spatřuji především v nízké účasti na konferencích v rámci logistiky a také celkový objem PR článků, rozhovorů, případových studií by měl být výrazně vyšší než 3 případové studie za rok.



#### **7.4.6.1 Eventy**

Hlavním prodejním kanálem je osobní prodej, a proto je zde více, než kdekoli jinde, stěžejní budovat neformální vztahy se zákazníky společnosti, jak stávajícími, tak také těmi potenciálními. Proto se realizují několikrát do roka zákaznické eventy, kde se za přispění uvolněné atmosféry daří neformální vztahy budovat. Bez těchto vztahů by obchod stál jen na číslech, a to by pro BITO nemuselo být výhodné.

#### **7.4.6.2 Road show**

Jednou ročně pořádají zástupci firmy společně s kolegy z mateřské společnosti road show, při kterých realizují setkání se zákazníky přímo v sídle jejich společností, kde prezentují produkt, na který je konkrétní road show zaměřena. Hlavním cílem akce je odprezentovat výhody produktu, které může reálně nabídnout danému provozu. Celkově je tato forma komunikace velmi úspěšná, naprostá většina zákazníků navštívených při road show si objednala prezentované zboží.

#### **7.4.7 Veletrhy**

Účast na veletrzích patří k určité tradici, a i když v dnešní době neznamená veletrh množství uskutečněných obchodů, prvotně se zde jedná o prezentaci společnosti, značky a hlavně produktů, které jsou na místě vystaveny a mohou být ihned předvedeny. Zákazník si prostě může jednoduše sáhnout na produkt a to znamená vždy více než katalog a slova obchodníka. Veletrhy také slouží k budování image společnosti, patří to jaksi k dobrým zvykům v dané produktové oblasti, že se společnosti účastní minimálně nejvýznamnějších veletrhů v roce. V loňském roce 2013 se BITO účastnilo veletrhů Eastlog a také Strojírenského veletrhu, kde je speciální expozice zaměřená na logistiku.



Obrázek 8 Strojírenský veletrh BRNO 2013

Zdroj: vlastní

#### 7.4.8 Osobní prodej

Osobní prodej v oblasti regálových systémů je závislý na osobním prodeji, neboť se nejedná o prodej jednoduchých výrobků, ale jde v převážné míře o logistické řešení na míru. Proto je pro společnost naprosto stěžejní mít kvalitní obchodníky, kteří jsou velmi dobře obeznámeni s problematikou logistických řešení a regálových systémů, umí tvořit pevné vazby se zákazníky, jsou schopni se sami motivovat a řídit, neboť obchodníci ve společnosti BITO pracují jako samostatné jednotky z domova. Obchodník musí neustále sledovat dění na trhu, mít velké množství kontaktů, od kterých se v pravý čas dozvídá plánované projekty, sledovat také informační kanály – například databáze iStav, Česká informační agentura, Autofox News, aj.

Mateřská společnost se o obchodníky v celé Evropě stará více než dobře, realizují se mezinárodní školení a meetingy, kde se probírají nejmodernější poznatky z oblasti skladování, školí se nové produkty a také se vyměňují informace mezi jednotlivými obchodníky z různých zemí. Je s podivem, jak odlišně se stejné produkty prodávají v jiné zemi. Je samozřejmě, že na samotný obchod mají zásadní vliv okolní faktory, které podktrývá například analýza PESTLE či Porterova analýza konkurenčních sil níže.

## 7.5 Shrnutí

Při pohledu na komunikační aktivity společnosti BITO, které doposud realizuje, se nezdá, že by komunikace byla jakkoliv integrovaná. Ano, společnost realizuje poměrně široké spektrum komunikačních aktivit, ale nelze spatřovat průniky, synergické efekty, které by v případě využití IMK byly jasně zřejmé. Chybí vzájemná provázanost a ucelenost, některé komunikační prvky, především v oblasti internetového marketingu, mají zásadní nedostatky, které je třeba urychleně řešit. Společnost působí na trhu více než 8 let a dle subjektivního názoru autora, který se po trhu pohybuje, se nezdá, že by byla společnost na trhu významněji etablovaná z hlediska známosti značky. Společnost používá určité prvky CRM, nicméně neumí je efektivně využít pro potřebu efektivní komunikace, segmentace zákazníků dle jednotlivých skupin a přesné zacílení ve společnosti chybí. Autor se v podstatě denně setkává s různě velkými firmami, které o firmě BITO, nikdy neslyšely. Nyní je zřejmé, že v rámci projektové části bude navržen sumář kroků, které povedou k implementaci IMK do společnosti.

## 8 ANALÝZA KONKURECE DLE PORTEROVA MODELU

Jedním z nástrojů analýzy konkurenčního prostředí je Porterův model konkurenčních sil. Tento model se skládá z následujících činitelů:

1. Vstup potenciálních konkurentů a možná rizika
2. Stávající konkurenti a jejich vzájemné ovlivňování
3. Odběratelé a jejich síla na základě smluvních vztahů
4. Dodavatelé a jejich síla na základě smluvních vztahů
5. Substituční výrobky a jejich hrozba



Obrázek 9 Porter 5 Forces Analysis

Zdroj: <http://www.marketingrope.com/wp-content/uploads/2013/05/porter.jpg>

### 8.1 Vstup potenciálních konkurentů a možná rizika

Vstup konkurentů do tohoto odvětví je možný stejně jako do odvětví jiného. Za limity pro vstup nových konkurentů lze považovat vysoké vstupní náklady (výrobní technologie, materiálové zásoby), know-how a kvalifikovaná pracovní síla. Toto platí, pokud se bavíme o novém výrobcí. Samozřejmě je mnohem snazší vstoupit na trh jakožto překupník, tato forma neklade zdaleka takové nároky na množství kapitálu ani na know how v oblasti výroby. O to více se takový konkurent musí zaměřit kvalitní marketingovou komunikací a především samotným obchodem.

Mezi možná rizika patří poškození cenové hladiny a s tím snížení prostoru pro investice společnosti BITO do dalšího vývoje. Možným rizikem může být také podpora

místních samospráv pro lokální výrobce, toto může způsobovat velké cenové diference – platí především při pohledu na globální evropský a mimo evropský trh.

Aktuálně nevidujeme žádné pokusy o vstup nových společností na trh skladovací techniky. Obecně lze říci, že v tomto segmentu je již velký přetlak jednotlivých výrobců a cenové úrovně se v posledních letech posunuly výrazně níž, což významně snižuje ziskovost všech subjektů na trhu. Pro společnost je v podstatě nemožné vytvářet bariéry vstupu do odvětví či snížit riziko toho, že nějaký nově přichozí konkurent, odebere část zákazníků. Proto je pro společnost důležitá koncentrace na tvorbu dobrých vztahů se zákazníky, což upevní dobré jméno a image organizace na cílovém trhu.

Hrozba vstupu do odvětví	Počet Bodů
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> (velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů).	2
<b>Politické a legislativní bariéry</b> (velké bariéry 1 bod, malé bariéry 10 bodů).	10
<b>Potřeba vlastnit know-how, licence, patenty</b> (velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů).	3
<b>Přístup k materiálovému zabezpečení a lidským zdrojům</b> (obtížný přístup 1 bod, snadný přístup 10 bodů).	5
<b>Potřeba investic</b> (vyšší potřeba investic 1 bod, nižší potřeba investic 10 bodů).	2
<b>Celkem bodů (z maxima 50)</b>	<b>22</b>
<b>Procento celkového vlivu</b>	<b>44%</b>

**Tabulka 2** Hrozba vstupu do odvětví

**Zdroj:** Vlastní

## 8.2 Stávající konkurenti a jejich vzájemné ovlivňování

Trh v rámci skladovací techniky, stejně tak jako jiné trhy s jinými produkty, skýtá prostor pro velké množství konkurentů. Na trhu se skladovací technikou existují světoví leadeři, kteří obchodují většinu celosvětové spotřeby a také menší lokální výrobci, kteří dobře znají lokální trh a umí nabídnout osobní přístup a povětšinou i lepší cenu díky úspore mzdových a přepravních nákladů. Společnost BITO jako takovou lze řadit spíše ke globálním leaderům, neboť na evropském trhu patří mezi deset největších společností v této oblasti. Zabývá se také dalším exportem po celém světě. Stávající konkurenci společnosti BITO lze rozdělit takto:

### 8.2.1 Konkurence globální

Globální konkurenti se v dané oblasti potýkají s podobnými problémy a překážkami. Globální konkurenti se navzájem ovlivňují především vývojem nových produktů s cílem zajistit vyšší efektivitu skladování – toto se týká především oblasti automatizace. Dalším tématem mezi světovými leadery je také snižování prodejní ceny. Globální konkurenti si mezi sebou určují, jakým způsobem budou nastaveny distribuční kanály, co je ještě akceptovatelná doba výroby či přepravy, aj. Další oblastí jsou rovněž platební podmínky, tyto bývají u globálních konkurentů velmi podobné – konkurenti se přizpůsobují – vytvořili určité standardy a navzájem se nutí tyto dodržovat, neboť z hlediska rentability není možné trvale snižovat cenu, zkracovat dodací lhůty a zvyšovat kvalitu. Mezi hlavní globální konkurenty patří společnosti: německý SSI Schäffer, belgický STOW a španělský MECALUX.

### 8.2.2 Konkurence lokální

Lokální výrobci si konkurují s dalšími lokálními výrobci navzájem. Tím se vzájemně ovlivňují podobně, jako se ovlivňují globální konkurenti. Lokální konkurenti jsou samozřejmě silnou konkurencí také pro globální hráče, neboť mají výhodu v nižších nákladech především na logistiku, dále v mzdových nákladech a v neposlední řadě můžeme hovořit o tom, že veškerý vývoj investují a realizují globální leadery a lokální výrobci v drtivé většině pouze kopírují. V době recese si také organizace více uvědomují, že odběrem od obchodních partnerů (dodavatelů) ze stejné země podporují místní ekonomiku. Obecně lze říci, že lokální konkurence dosáhne maximálně na středně velké projekty, větší jsou pro tyto společnosti problematicky financovatelné, dále není tak jednoduché tyto velké projekty navrhnout a vyřešit celkové téma logistické otázky. Mezi lokální konkurenty patří například společnost Proman, Beg Bohemia, Nedcon.

Společným jmenovatelem lokálních výrobců a překupníků je velmi nízká cena a průměrná až podprůměrná kvalita dodávaného zboží. Tyto společnosti jsou schopny pokrýt převážnou část menších a středně velkých projektů, hlavně díky nízké ceně.

Konkurenční rivalita v odvětví	Počet Bodů
<b>Počet konkurentů.</b> Mnoho konkurentů znamená větší konkurenci v odvětví, (malá konkurence 1 bod, velká konkurence 10 bodů).	10
<b>Hrozba vstupu nových organizací na trh</b> (malá pravděpodobnost 1 bod, velká pravděpodobnost 10 bodů).	2

<b>Diferenciace produktů.</b> Čím podobnější produkty, tím vyšší rivalita mezi konkurenty, (vysoká diferenciace 1 bod, nízká diferenciace 10 bodů).	9
<b>Diferenciace konkurentů</b> (konkurenti podobní 1 bod, rozdílní 10 bodů).	5
<b>Síla konkurentů</b> (konkurence slabá 1 bod, silná 10 bodů).	10
<b>Růst odvětví</b> (růst poptávky po regálových systémech je vysoký 1 bod, nízká poptávka 10 bodů).	2
<b>Celkem bodů (z maxima 60)</b>	<b>38</b>
<b>Procento celkového vlivu</b>	<b>63%</b>

Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví

Zdroj: Vlastní

### 8.3 Odběratelé a jejich síla na základě smluvních vztahů

Nejenom v odvětví výroby skladovací techniky se stává, že odběratelé se formují do velkých obchodních skupin s cílem zajistit si lepší podmínky od všech dodavatelů. I v rámci obchodu se skladovací technikou existuje velká řada kooperací, koncernů aj., které fungují na základě centralizovaného nákupu a tím tak dosahují efektivnějšího nákupu. Jediná funkční taktika je držet s konkurenty ceny na určité hladině, což se ve větší míře spíše nedaří, každý z konkurentů chce zobchodovat maximum. Nicméně stále se snižující realizované marže ukončily činnost již mnoha společností v této oblasti.

Mezi typické příklady sjednoceného nakupování zmíním společnost Continental, existuje centrální nákup pro celou Českou republiku, který nakupuje do všech 6ti závodů – strategické investice.

Vyjednávací síla zákazníků	Počet Bodů
<b>Význam zákazníka,</b> čím větší význam zákazníka, tím je větší hrozba jeho ztráty (velký význam 10 bodů, malý význam 1 bod).	6
<b>Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci</b> (vysoké náklady 1 bod, nízké náklady 10 bodů).	8
<b>Celkový význam produktů pro zákazníka</b> (vysoký význam 1 bod, malý význam 10 bodů).	5
<b>Celkový počet zákazníků</b> (vysoký počet 1 bod, malý počet 10 bodů).	5
<b>Možnost zákazníka vyrobit si výrobek svépomocí</b> (obtížně vyrobitelné 1 bod, snadno vyrobitelné 10 bodů).	1
<b>Význam rodiny zákazníka</b> (malý význam 1 bod, velký význam 10 bodů).	2
<b>Celkem bodů (z maxima 60)</b>	<b>27</b>
<b>Procento celkového vlivu</b>	<b>45%</b>

Tabulka 4 Vyjednávací síla zákazníků

Zdroj: Vlastní

## 8.4 Dodavatelé a jejich síla na základě smluvních vztahů

Společnost BITO vyrábí více než 99% výrobků, které obchoduje, dodavateli jsou tedy ve větší míře výrobci oceli, práškových laků, aj. Trh s těmito komoditami je více méně rozdělený, existuje pouze několik málo společností schopných dodávat vstupní suroviny v kvalitě a množství, které společnost požaduje. Z tohoto pochopitelně vyplývá určitá nemožnost si vybrat dodavatele a také obtížnost snižovat ceny vstupních surovin. Velcí dodavatelé mohou být a také bývají mezi sebou dohodnuti na určitých cenových mantinelech, i když jsou podobné dohody v rozporu s ochranou hospodářské soutěže. Společnost BITO je však na trhu více než dobře etablovaná, stálá a stabilní společnost, je pro dodavatele silný partner. Hlavními dodavateli oceli ve formě galvanizovaných svitků jsou společnosti Böhler a Bestar.

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet Bodů
<b>Počet dodavatelů</b> , (velký počet 1 bod, malý počet 10 bodů).	4
<b>Význam dodavatelů</b> (vysoký význam 1 bod, nízký význam 10 bodů).	3
<b>Existence substitutů jako hrozba pro dodavatele</b> (vysoká hrozba 1 bod, nízká hrozba 10 bodů).	4
<b>Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví společnosti</b> (velká hrozba 1 bod, malá hrozba 10 bodů).	4
<b>Celkem bodů (z maxima 40)</b>	<b>15</b>
<b>Procento celkového vlivu</b>	<b>38%</b>

Tabulka 5 Vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: Vlastní

## 8.5 Substituční výrobky a jejich hrozba

Substituční výrobky v případě skladovací techniky mohou být například nové technologie skladování, efektivnější skladovací systémy, nové technologie a materiály při výrobě regálů. Dalšími substituty jsou produkty, které pro stejné použití vyrábí jiní výrobci a nabízejí je na stejné cílové trhy. Substituty a jejich hrozba jsou do jisté míry regulovány odlišností regálových systémů, tedy jejich vzájemnou nekompatibilitou, tímto se společnosti pojišťují proti substituci svých produktů. Regálový systém BITO je kompatibilní s největším světovým leaderem SSI Schäfer, jsem přesvědčen, že to byl do jisté míry záměr usnadňující vstup na trhy. Jak již bylo zmíněno výše, výhoda v podobě kompatibility se může také nevyplatit.



Celkově se můžeme ve větších společnostech setkat s třemi i více různými výrobci regálových systémů, byť nejsou vzájemně kompatibilní. Společnosti samozřejmě ke kompatibilitě přihlížejí, nicméně se zřejmě nejedná o nejdůležitější faktor.

Důležité je klást důraz na komunikaci kvalitativních odlišností oproti konkurenčnímu provedení substitučních artiklů, aby koncoví spotřebitelé věděli všechny důležité informace o dostupných substitutech. Tímto lze do jisté míry bránit vstupu substitučních artiklů k již zaběhnutým zákazníkům. Nevýhodou v oblasti regálových systémů je fakt, že zakázky na regálové systémy jsou vždy v jednom bloku jako projekty a nejedná se tedy o průběžné dodávky. Toto zcela jistě posiluje význam hrozby substitutů.

Hrozba substitutů	Počet Bodů
<b>Množství existujících substitutů na trhu</b> (malé množství substitutů 1 bod, velké množství substitutů 10 bod).	9
<b>Hrozba substitutů v budoucnosti</b> (nízká 1 bod, vysoká 10 bodů).	8
<b>Vývoj cen substitutů</b> (malá diferenciacce 1 bod, vysoká diferenciacce 10 bodů).	7
<b>Vlastnosti substitutů</b> (zhoršující se tendence 1 bod, zlepšující se tendence 10 bodů).	5
<b>Celkem bodů (z maxima 40)</b>	<b>29</b>
<b>Procento celkového vlivu</b>	<b>73%</b>

**Tabulka 6** Hrozba substitutů

**Zdroj:** Vlastní

## 9 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza zjišťuje politické faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory, technologické faktory, legislativní faktory a v neposlední řadě ekologické faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost organizace. Analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti.

### 9.1 Politicko-právní faktory

Mezi stěžejní politické faktory v rámci České republiky patří především slovo nestabilita. Nestabilita jak politického establishmentu, tak také z toho vyplývající nestabilita legislativní. Tato nestabilita má velké dopady na rozhodování investorů, investoři jsou klíčoví, a pokud se v České republice investuje, znamená to pro společnosti z mnoha odvětví prosperitu a růst. Nezbyvá, než doufat, že se v těchto ohledech začne Česká republika přibližovat západu, kde lze relativně dlouho dopředu predikovat vývoj v konkrétních oblastech, postoj vlád a vývoj ekonomiky.

Mezi zásadní politické rozhodnutí patří například zásahy do daňového systému. V posledních letech jsme byli svědky značného množství zásahů jak do korporátních daní, tak především do daní z přidané hodnoty, což samozřejmě také významně ovlivňuje tržní prostředí.

Do pozitivních politických zásahů lze počítat například podpora pro zahraniční investory, daňové prázdny pro nové společnosti, či významné společnosti přinášející velké množství nových pracovních míst, jako například Hyundai nebo v současnosti diskutovaný Amazon.

### 9.2 Ekonomické faktory

Hlavním ekonomickým milníkem byl rok 2008, kdy se postupně začala rozšiřovat ekonomická krize, která měla za následek radikální útlum poptávky a s tím spojený významný útlum výroby. Zatím se nedá hovořit, že by se ekonomika vrátila na původní ukazatele z let před rokem 2008, nicméně lze sledovat v poslední době pozitivní trendy, které se kladně odrážejí ve vzrůstající chuti investovat, rozšiřovat výrobu, což je samozřejmě stěžejní pro všechny dodavatele do takových provozů, regálovou techniku nevyjímaje. V posledních letech jsme byli svědky rozpočtově odpovědné vlády, která se snažila pomo-

cí snížení výdajů snížit růst deficitu státního rozpočtu, což zřejmě také nepřispělo k rychlejšímu oživení ekonomiky.

Nejdůležitějším faktorem pro společnost BITO v České republice je stav kurzu koruny vůči euru, neboť zboží nakupuje od mateřské společnosti v eurech, ale převážnou část prodává v korunách. Kurzové rozdíly tak mohou mít poměrně značný vliv na konkurenceschopnost společnosti na českém trhu. Koncem loňského roku jsme byli svědky intervence České národní banky, která začala nakupovat euro a tím tak zhoršila postavení koruny vůči euru o více než 2 koruny za 1 euro během jednoho dne. Díky tomuto zásahu společnost přišla o několik zakázek především díky konkurentům, kteří byli předzásobeni za staré ceny a mohli si dovolit nabízet výrazně lepší cenu.

### 9.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociální prostředí zahrnuje faktory popisující vývoj a stav společnosti jako takové a dále z hledisek demografických, kulturních. Společnost se zaměřuje na celé území České republiky, do úvahy tedy připadají pouze celonárodní faktory. Mapování faktorů spojených s kupní silou spotřebitelů není pro produkty společnosti relevantní. Demografické ani kulturní aspekty nejsou pro tuto práci dále relevantní. Zajímavým faktorem v rámci této oblasti jsou sociálně kulturní faktory ovlivňující chování organizací, zde lze spatřovat výhodu společnosti BITO oproti například lokálním výrobcům, neboť Němci vlastněné společnosti rády a více než ochotně spolupracují raději s německými obchodními partnery, než s dodavateli z jiných zemí.

### 9.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro společnosti stěžejní, jak z hlediska stálého zvyšování přidané hodnoty zákazníkům, tak také pro konkurenční soutěžení. Díky technologickému náskoku mohou společnosti nabízet vyšší hodnotu za přijatelnou cenu. Správným klíčovým slovem v rámci této části je optimalizace. Výroba musí být optimalizována, automatizována. Díky automatizaci lze vytvářet kvalitnější produkty za nižších nákladů na mzdy. Samozřejmě toto je spojeno s velkými investicemi v oblasti výzkumu a vývoje, proto společnosti, které si chtějí udržet pozici na trhu, BITO nevyjímaje, musí mít vyčleněnu část zisku právě do této oblasti. BITO lze v tomto ohledu považovat za inovátora, společnost, která přispěla řadou nových přístupů a řešení, na kterých měla v době uvádění na trh i patenty. Nicméně patenty jsou vždy časově omezeny a tak jednoduše po uplynutí patentovaných

součástí regálových systémů byly tyto úspěšné výrobky okopírovány konkurencí. Konkurencí převážně z opačného konce – menšími výrobci, výrobci v levných proveniencích – Čína, Indie, aj. V tomto ohledu musí BITO stále pracovat na vývoji a přicházet s novými nápady, díky tomu si pak dokáže snáze udržet pozici na trhu.

## 9.5 Legislativní faktory

Existuje velká spousta předpisů pro výstavbu a provozování skladů a také pro regálové systémy samotné. Jedná se z pravidla o normy materiálů, únosnosti, požární odolnosti, aj. Všechny tyto aspekty musí mateřská organizace brát v potaz a poskytovat potřebnou dokumentaci pro jednoduché prokázání shody s místní legislativou, takzvaný certifikát CE. Na trhu se však setkáváme s obcházením předpisů a díky podobným nekalým obchodním praktikám dokáží někteří konkurenti nabízet lepší cenu. Například je předepsaný bezpečnostní index pro regálové systémy, který stanoví, kolik procent nad deklarovanou únosnost musí systém unést navíc – například nosnost regálového pole je deklarována na 10.000 kilogramů, minimální bezpečnostní index je 1,4, tedy 40%, systém tedy musí unést až 14.000 kilogramů než se zhroutí. Někteří konkurenti tento index promítají do deklarované únosnosti celého systému a mohou tak nabízet levnější provedení. Podobných příkladů je více. V tomto ohledu by společnost měla se zákazníky komunikovat legislativu a upozorňovat na některé nestandardní obchodní praktiky některých konkurentů.

## 9.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory v oblasti skladování můžeme spatřovat v možnosti šetřit plochu, díky regálovým systémům je zboží uskladněno v mnoha vrstvách nad sebou. Některé automatizované sklady mohou dosahovat až 40 metrů do výšky. Mezi další ekologické aspekty by mohla patřit nízko zátěžová výroba, tedy výroba nezatěžující životní prostředí. V tomto ohledu lze říci, že výroba regálových systémů i přepravních boxů je zcela ekologicky nezávadná, nevznikají žádné emise, nevznikají žádné odpady. V případě výroby regálů je nepoužitý materiál opět recyklován v hutích a v případě plastové výroby je nepoužitelný materiál recyklován opět na granulát, který lze využít při další výrobě. Nelze říci, že by v podmínkách českého trhu byly argumenty ekologické výroby jakýmkoliv prodejním argumentem.

## 10 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola analytické části práce je věnována SWOT analýze, která dokáže zobrazit podstatná fakta. Jednotlivé části analýzy vyplývají ze zjištění, která jsou již popsána výše. Nejdříve stanovíme externí faktory, které ovlivňují komunikaci ve společnosti pomocí EFE matice (external factor evaluation matrix).

	Externí faktory	Váha	Známky	Vážené skóre
<b>O - Příležitosti</b>	SEO Optimalizace webu	0,08	4	0,32
	Klíčová slova ve vyhledávači směřující k webu společnosti pomocí PPC a SEO	0,1	4	0,4
	Založení microsites k jednotlivým produktům - podpora pomocí PPC, další podpora pro web společnosti	0,06	4	0,24
	Realizace prodejních akcí přes web + direct mailing	0,07	4	0,28
	Realizace ucelenější komunikace na sociálních sítích, především na LinkedIn	0,01	3	0,03
	Zavedení B2B e-shopu pro registrované zákazníky	0,03	3	0,09
	Videa vysvětlující funkci a výhody produktů s českým dabingem či titulky na YouTube	0,05	4	0,2
	Realizovat přesnější direct marketingové aktivity, důraz hlavně na zpětnou vazbu a vyhodnocení, rozšiřování databáze CRM	0,06	3	0,18
	Vstup do komory logistů České republiky	0,02	3	0,06
	Zaměřit se na plánování logistických modelů, nabízet dodatečnou službu, která úzce souvisí s prodejem skladovací techniky	0,03	3	0,09
	Realizovat větší množství PR aktivit, především z oblasti případových studií formou rozhovoru, jak tištěného, tak také přes kanál YouTube	0,04	3	0,12
	<b>Celkem</b>	<b>0,55</b>		<b>2,01</b>
<b>T - Hrozby</b>	Problémová spolupráce s německou centrálou - neumožnění některých aktivit	0,1	1	0,1
	Omezené zdroje na realizaci příležitostí, jak finanční, tak personální	0,06	1	0,06
	Direct marketing může být málo účinný díky obecné četnosti jeho využití	0,03	2	0,06
	Nesoulad jednotlivých komunikačních aktivit, nedostavení se synergického efektu	0,06	1	0,06
	Reakce konkurence na prodejní akce, možná cenová válka, další snižování marží	0,04	2	0,08
	Nesprávně obsluhovaný CRM, nekompletní, nekonzistentní data, vágní záznamy	0,05	1	0,05

	Nedostatečně vyhodnocené komunikační aktivity - vynaložené prostředky versus změna k lepšímu, prodejní data, měření známosti značky, aj.	0,05	2	0,1
	Nedostatečné vysvětlení přidané hodnoty produktů BITO zákazníkům, neschopnost obhájit vyšší cenu	0,06	1	0,06
	<b>Celkem</b>	<b>0,45</b>		<b>0,57</b>
	<b>Celkový vážený skóre</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>

(Známky: 4 – výrazné O; 3 – nevýrazné O; 2 – nevýrazné T; 1 – výrazné T).

**Tabulka 7** Příležitosti a hrozby SWOT analýza

**Zdroj:** Vlastní

Výsledný vážený poměr se získá pomocí sečtení váženého skóre, ukazuje a hodnotí pozici organizace nebo strategického záměru z hlediska externích faktorů. Nejlepší možné hodnocení má hodnotu 4, nejhorší hodnocení je 1. Pro společnost BITO skladovací technika s.r.o. je tato hodnota rovna 2,58, což znamená, že se společnost pohybuje kolem střední hodnoty, nicméně v její pozitivní polovině.

Nyní bude provedena analýza interních faktorů. Tato matice je nazvána IFE (Internal factor evaluation matrix).

	<b>Interní faktory</b>	<b>Váha</b>	<b>Známky</b>	<b>Vážený skóre</b>
<b>S - Silné stránky</b>	Historie společnosti, její know-how, vynálezy, patenty.	0,09	4	0,36
	Kvalitní provedení výrobků, celkový důraz na kvalitu produktu.	0,07	4	0,28
	Reference společnost, silné kontakty ve velkých organizacích, možnost prezentovat již instalované systémy.	0,06	4	0,24
	Velmi kvalitně zpracované prostředky prodejní podpory - katalogy, sborník logistických studií.	0,07	4	0,28
	Malý kompaktní team schopný flexibilně měnit směr, vyvíjet se...	0,05	4	0,2
	Obchod postavený na osobním prodeji, silné osobnosti jednotlivých prodejců, kvalitní vztahy se zákazníky.	0,04	4	0,16
	Jednotný corporate design v rámci celého BITO.	0,02	3	0,06
	Marketingová podpora z Německé centrály jak prostřednictvím komunikátů, tak prostřednictvím propagačních prostředků.	0,05	4	0,2
	Účast na veletrzích a kongresech, realizace eventů pro zákazníky.	0,05	3	0,15
	Directmarketingové aktivity - emailing, zaslání balíčků s katalogy a reklamními předměty.	0,04	3	0,12
	Existence poměrně funkčního CRM systému, který je používán napříč českým teamem.	0,04	4	0,16

		<b>Celkem</b>	<b>0,58</b>	<b>2,21</b>
<b>W - Slabé stránky</b>	Vysoká cenová hladina produktů, problematicky odůvodnitelná díky nedostatku racionálních argumentů.	0,1	1	0,1
	Nemožnost mít produkty skladem v České republice, tím zvýšené náklady na logistiku především u malých zakázek v neakceptovatelné výši.	0,04	2	0,08
	Problematická komunikace s německou centrálou nad komplikovanějšími projekty, příliš dlouhý časový interval pro zpracování projektu.	0,05	2	0,1
	Nedostatečně realizovaná marketingová komunikace, způsobuje neznámost značky BITO na českém trhu a komplikuje přístup ke správným informacím ve správný čas.	0,08	1	0,08
	Nevyužívání potenciálu IMK při realizaci komunikačních aktivit.	0,05	1	0,05
	Zastaralost převážné většiny propagačních materiálů - aktuálně používáme katalog z roku 2011. Ceny v katalogu v €.	0,01	2	0,02
	Velmi nedostatečná péče o internetový marketing, webové stránky, optimalizaci klíčových slov.	0,08	1	0,08
	Neexistence eshopu pro B2B zákazníky.	0,01	2	0,02
	<b>Celkem</b>	<b>0,42</b>		<b>0,53</b>
<b>Celkový vážené skóre</b>		<b>1</b>		<b>2,74</b>

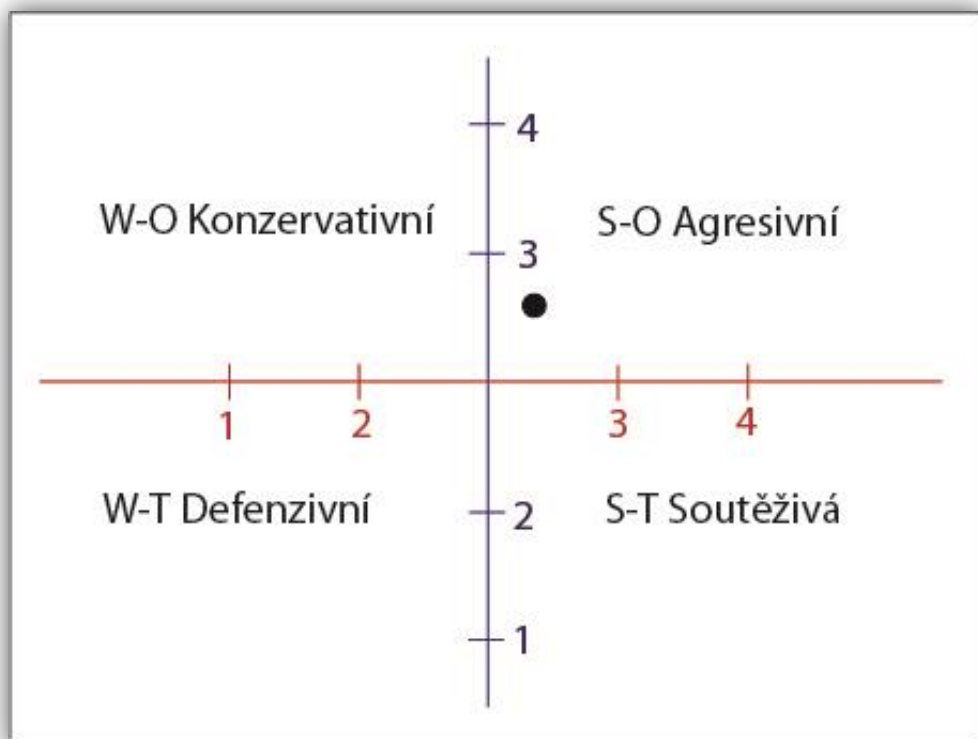
(Známky: 4 – výrazné S; 3 – nevýrazné S; 2 – nevýrazné W; 1 – výrazné W).

**Tabulka 8** Silné a slabé stránky SWOT analýza

**Zdroj:** Vlastní

Hodnocení probíhá totožně s hodnocením u matice EFE, nejlepší možný výsledek je 4 a nejhorší je 1. Celkový výsledek zpracované IFE matice je 2,74, což je výsledek v podobné hodnotě jako v případě matice EFE.

Celkové vážené skóre z obou matic výše, tedy matic externích a interních faktorů, se zaznamená do prostorové osy. Toto umístění naznačí správnou strategii, kterou by společnost měla aplikovat pro zlepšení marketingové komunikace. Existuje několik druhů strategií: W-O – konzervativní, S-O – agresivní, W-T – defenzivní nebo S-T – soutěživou strategií. Pro umístění do kvadrantu využijeme hodnotu celkového váženého skóre 2,58 pro externí faktory a hodnotu 2,74 pro interní faktory.



**Obrázek 10** Strategie SWOT analýzy

**Zdroj:** Vlastní

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na takzvanou agresivní strategii, která je zaměřena na silné stránky a příležitosti – S-O strategie. Vyzvednutí jednotlivých kroků v rámci S-O strategie se nachází v projektové části práce.



## 11 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum bude realizován na zákaznících společnosti BITO skladovací technika s.r.o. s cílem zjistit vnímání dosavadní komunikační aktivity společnosti a také celkové preference v oblasti komunikace v logistické branži. V rámci výzkumu budeme také zjišťovat subjektivní hodnocení jednotlivých konkurentů z různých hledisek. Zjištěné informace nám následně pomohou v realizaci projektu zavádění IMK do společnosti BITO.

### 11.1 Popis metodologického rámce výzkumu

Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Hlavním cílem výzkumu bude získat kvantifikovatelné názory respondentů na jednotlivé položené otázky, které sledují několik kategorií:

- Vnímání dosavadní marketingové komunikace BITO.
- Nákupní preference.

Výzkum bude realizován v České republice na vzorku 100 zákazníků napříč celou Českou republikou, napříč různými obory – nejčastěji cca 70% automotive, zbytek 30% food and beverage. Výzkum bude anonymizován. Výzkum byl proveden částečně jako CAPI a částečně formou CATI. Výzkum byl zpracován mezi 24 – 29. 3. 2014. Výstupy z výzkumu byly zpracovány do tabulek a jsou dále interpretovány a zohledněny při projektu zavádění IMK.

### 11.2 Hypotézy ke kvantitativnímu výzkumu

**Hypotéza 1:** Zákazníci nevnímají komunikaci společnosti BITO jako dostatečnou a nevnímají ji ani jako integrovanou.

**Hypotéza 2:** Známost a postavení značky BITO a jejích produktů neodpovídá vyšší cenové hladině, což má za následek nižší úspěšnost.

**Hypotéza 3:** Zákazníci při nákupu preferují na prvním místě cenu, ta má také při rozhodování nejvyšší význam.

### 11.3 Otázky ve výzkumu

Číslo otázky, Odpovědi	Otázky a Odpovědi
<b>1</b>	<b>Jak jste se o společnosti BITO dozvěděli?</b>
1.1	Reference
1.2	Inzerce
1.3	Internetová reklama
1.4	Direct marketing
1.5	Veletrh
<b>2</b>	<b>Vnímáte, že společnost BITO realizuje marketingovou komunikaci?</b>
2.1	Ano
2.2	Ne
	<i>V případě záporné odpovědi na otázku č.2 vynecháme otázky 3 - 6</i>
<b>3</b>	<b>Působí na vás komunikace společnosti jako ucelená?</b>
3.1	Ano
3.2	Ne
<b>4</b>	<b>Máte dojem, že je komunikace společnosti integrovaná?</b>
4.1	Ano
4.2	Ne
<b>5</b>	<b>Vnímáte komunikaci společnosti pozitivně?</b>
5.1	Ano
5.2	Ne
<b>6</b>	<b>Máte dojem, že se jednotlivé prvky komunikačních aktivit společnosti navzájem podporují?</b>
6.1	Ano
6.2	Ne
<b>7</b>	<b>Jaké formy komunikace jste zaznamenali?</b>
7.1	PR
7.2	Direct marketing
7.3	Inzerce
7.4	Veletrh
7.5	Internetová reklama
<b>8</b>	<b>Které níže uvedené faktory jsou pro vás nejdůležitější? Seřadte od nejdůležitějších po méně důležité.</b>
8.1	Cena
8.2	Kvalitativní provedení
8.3	Dodací lhůta
8.4	Komplexnost servisu (revize, montáž, aj.)
8.5	Efektivita produktu, dražší inovativní řešení před levnějším tradičním řešením

**Tabulka 9** Dotazník k marketingovému výzkumu

**Zdroj:** Vlastní

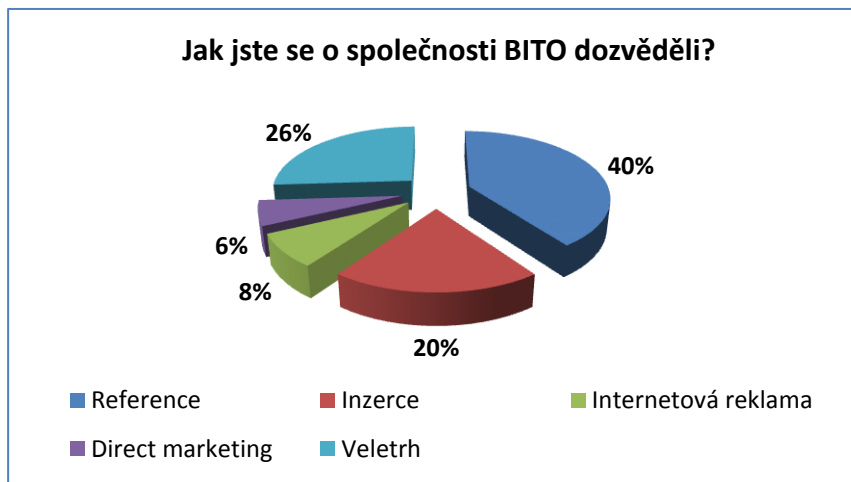
## 12 VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Níže je popsáno vyhodnocení marketingového výzkumu, popis je proveden pomocí statistické symboliky vysvětlené v tabulce níže.

Symbol	Vysvětlivka
$x_i$	pořadové označení
$i$	identifikace pořadového čísla otázky a zvolené možnosti odpovědi
$n_i$	absolutní četnost
$kn_i$	kumulovaná absolutní četnost
$p_i$	relativní četnost
$kp_i$	kumulovaná relativní četnost
$n$	počet respondentů ( $n$ pro ot. 1,2,7,8 = 100, pro ot. 3,4,5,6 = 60)
$\times$	označení pole v součtovém řádku, kde by úhrnná hodnota daného ukazatele byla nesmyslná

**Tabulka 10** Vyhodnocení otázky č. 1  
Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 1



**Obrázek 12** Vyhodnocení otázky č. 1  
Zdroj: Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{1.1}$	40	40	0,40	0,40
$x_{1.2}$	20	60	0,20	0,60
$x_{1.3}$	8	68	0,08	0,68
$x_{1.4}$	6	74	0,06	0,74
$x_{1.5}$	26	100	0,26	1,00
$\Sigma$	100	$\times$	1,00	$\times$

**Tabulka 11** Vyhodnocení otázky č. 1  
Zdroj: Vlastní

Z vyhodnocení první otázky je zřejmé, že převážná známost společnosti vyplývá z referencí, dále z veletrhů a také z inzerce. Ostatní formy, jako internetová reklama a direct marketing, příliš dobře nefungují. Komunikace není vyvážená.

### Otázka č. 2



**Obrázek 113** Vyhodnocení otázky č. 2

**Zdroj:** Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{2,1}$	60	60	0,60	0,60
$x_{2,2}$	40	100	0,40	1,00
$\Sigma$	100	$\times$	1,00	$\times$

**Tabulka 12** Vyhodnocení otázky č. 2

**Zdroj:** Vlastní

Nadpoloviční většina zákazníků vnímá, že společnost BITO realizuje nějakou marketingovou komunikaci. Dle názoru autora je tato hodnota spíše nedostatečná vzhledem k faktu, že výzkum se realizoval na stávajících zákaznících společnosti, kteří by měli snáze zaregistrovat aktivity svých obchodních partnerů.

## Otázka č. 3



Obrázek 124 Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{3,1}$	23	23	0,38	0,38
$x_{3,2}$	37	60	0,62	1,00
$\Sigma$	60	$\times$	1,00	$\times$

Tabulka 13 Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: Vlastní

Respondentům bylo vysvětleno, co je myšleno pod pojmem ucelená, tedy komplexní, ve které spíše nic nechybí. Z výsledku je patrné, že se respondenti domnívají, že komunikace společnosti BITO ucelená není.

## Otázka č. 4



Obrázek 135 Vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: Vlastní

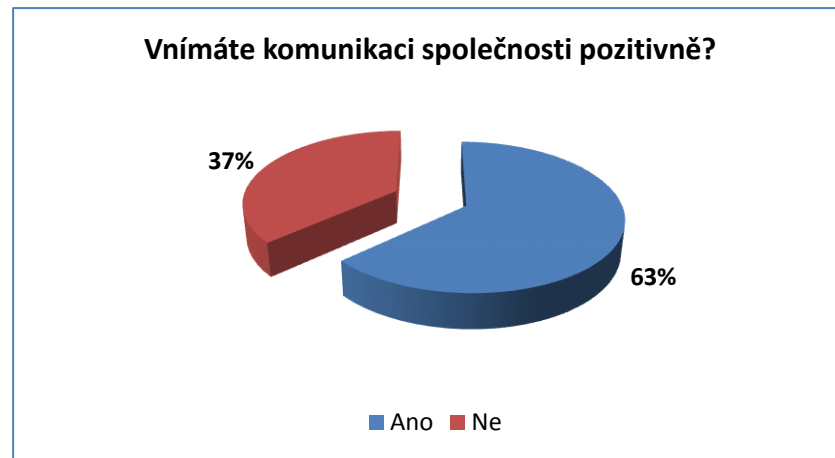
$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{4,1}$	18	18	0,30	0,30
$x_{4,2}$	42	60	0,70	1,00
$\Sigma$	60	$\times$	1,00	$\times$

Tabulka 14 Vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: Vlastní

I v případě této otázky bylo jasně vysvětleno, co je myšleno pod pojmem integrovaná komunikace, tedy komunikace, která prostupuje celou společností, jednotlivé prvky se podporují, dostavuje se synergický efekt. Výsledek jasně naznačuje, že ve společnosti BITO je prostor pro realizaci projektu integrace IMK.

## Otázka č. 5



Obrázek 146 Vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{5,1}$	38	38	0,63	0,63
$x_{5,2}$	22	60	0,37	1,00
$\Sigma$	60	$\times$	1,00	$\times$

Tabulka 15 Vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: Vlastní

Respondenti vesměs vnímají komunikaci společnosti jako pozitivní, tedy že plní svůj cíl, dokáže předat zamýšlené sdělení, není zavádějící, je dostatečně na úrovni. Také z hlediska image působí komunikace pozitivně. Obě roviny byly s respondenty diskutovány.

## Otázka č. 6



Obrázek 157 Vyhodnocení otázky č. 6

Zdroj: Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{6,1}$	16	16	0,27	0,27
$x_{6,2}$	44	60	0,73	1,00
$\Sigma$	60	$\times$	1,00	$\times$

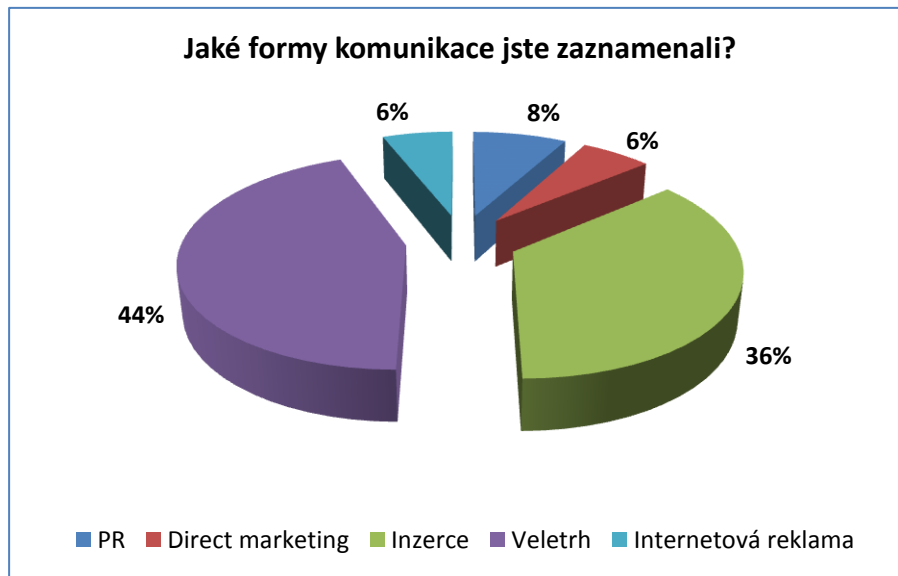
Tabulka 16 Vyhodnocení otázky č. 6

Zdroj: Vlastní

Otázka, která jasně sděluje, jestli se dostavuje synergický efekt v rámci marketingově komunikačních aktivit společnosti. Respondenti zde zcela jasně sdělují, že nevnímají provázanost mezi jednotlivými prvky MK.



## Otázka č. 7



Obrázek 168 Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: Vlastní

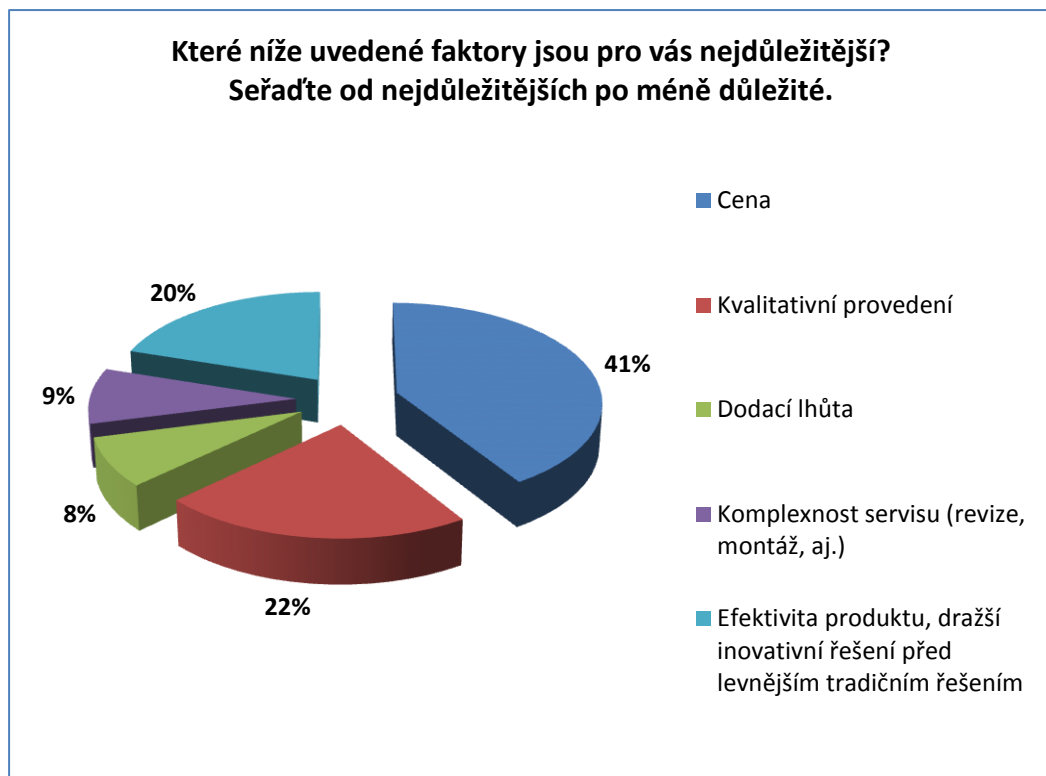
$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{7.1}$	8	8	0,08	0,08
$x_{7.2}$	6	14	0,06	0,14
$x_{7.3}$	36	50	0,36	0,50
$x_{7.4}$	44	94	0,44	0,94
$x_{7.5}$	6	100	0,06	1,00
$\Sigma$	100	$\times$	1,00	$\times$

Tabulka 17 Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: Vlastní

Nejsilnějším vnímaným komunikačním kanálem je účast na veletrzích, dále inzerce. Ostatní komunikační aktivity jsou spíše neúspěšné v rámci svého dosavadního působení. Zde je velký prostor pro zlepšení.

## Otázka č. 8



Obrázek 17 Vyhodnocení otázky č. 8

Zdroj: Vlastní

$x_i$	$n_i$	$kn_i$	$p_i$	$kp_i$
$x_{8,1}$	41	41	0,41	0,41
$x_{8,2}$	22	63	0,22	0,63
$x_{8,3}$	8	71	0,08	0,71
$x_{8,4}$	9	80	0,09	0,80
$x_{8,5}$	20	100	0,20	1,00
$\Sigma$	100	$\times$	1,00	$\times$

Tabulka 18 Vyhodnocení otázky č. 8

Zdroj: Vlastní

Výstup výzkumu prozrazuje zákaznické preference, respektive seznam po sobě jdoucích veličin, jak je k nim přihlíženo v rámci výběrových řízení. Nejdůležitějším aspektem je prodejní cena, dále pak kvalita provedení a efektivita produktu. Dodací lhůtu či komplexnost servisu zákazníci spíše neupřednostňují.

## 12.1 Zhodnocení hypotéz

**Hypotéza 1:** Zákazníci nevnímají komunikaci společnosti BITO jako dostatečnou a nevnímají ji ani jako integrovanou. Hypotéza byla prostřednictvím výzkumu potvrzena.

**Hypotéza 2:** Známost a postavení značky BITO a jejích produktů neodpovídá vyšší cenové hladině, což má za následek nižší úspěšnost. Hypotéza byla prostřednictvím výzkumu potvrzena.

**Hypotéza 3:** Zákazníci při nákupu preferují na prvním místě cenu, ta má také při rozhodování nejvyšší význam. Hypotéza byla prostřednictvím výzkumu potvrzena.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 13 PROJEKT ZAVEDENÍ IMK DO SPOLEČNOSTI BITO CZ

Poslední část práce se primárně zabývá projektem navržení optimální integrované marketingové komunikace s ohledem na teoretický základ práce a také s ohledem na zjištění provedená v analytické části práce. Projektová část se bude skládat z několika částí, v první části budou sumarizována zjištění z analytické části práce pro jejich následné využití v rámci zavádění IMK. Následně bude navržen optimální postup zavádění IMK, který se bude opírat o teorii Kitchena a Schulze zmíněnou v teoretické části práce, součástí této kapitoly bude také návrh plánu marketingové komunikace na rok 2014. Další část práce bude sumarizovat ekonomické aspekty zavedení IMK do společnosti, tedy jaké by byly nutné investice a na druhou stranu, co je očekáváno za ekonomické přínosy. Závěrem této části bude její komplexní zhodnocení.

**Cílem projektu** je navrhnout optimální cestu k integraci marketingové komunikace do společnosti BITO s ohledem na finanční aspekty, klíčovým bodem je celková optimalizace, vyváženost mezi vynaloženými prostředky a očekávanými přínosy pro společnost. Jedná se také o posílení jména společnosti na trhu, dále také posílení postavení mezi ostatními dodavateli, kteří jsou zpravidla levnější. Zajistit další argumenty podporující úspěšnost společnosti na českém trhu.

### 13.1 Shrnutí zjištění z analytické části práce

V rámci této kapitoly budou shrnuty stěžejní fakta zjištěná během zpracování analytické části práce, které mají významný vliv na realizaci projektu zavedení IMK do společnosti BITO skladovací techniky. Tato zjištěná fakta poskytují potřebnou orientaci a vzhled do současného stavu, ve kterém se společnost nachází a jsou nepostradatelná pro zpracování projektu integrace IMK.

#### 13.1.1 Analýza marketingového mixu mimo komunikace

Analýza marketingového mixu společnosti přinesla velké množství zajímavých faktů, které lze uchopit pro následnou komunikaci společnosti. Byly analyzovány všechny prvky marketingového mixu, jako nejvýznamnější byl s vyšší mírou detailu analyzován prvek propagace.

## Produkt

- V oblasti skladování je v rámci produktů stěžejní - technologická vyspělost, a také poměr ceny k nabízené kvalitě produktů,
- Vyšší sofistikovanost skladového řešení umožňuje realizovat prodeje s vyšším ziskem, je menší tlak na cenu, důležitá je celková efektivita řešení.
- Reference jsou důležitým důkazem o úspěšnosti a funkčnosti skladovacích systémů společnosti.
- Výrobce má výhodu oproti překupníkům - psychologická výhoda, výhoda customizace produktů.
- Záruka 5 let na většinu výrobků.
- Kvalitní provedení výrobků – galvanizované stojiny, unikátní profil traverzy. Výrobní závod plně automatizovaný, výroba podléhá nejpřísnějším standardům a odpovídá nejpřísnějším normám v rámci evropské legislativy.

## Místo prodeje

- BITO nemá skladové zásoby zboží v Česku, vše se objednává z Německa, dodací lhůta v rozmezí 1 – 8 týdnů v závislosti na typu a objemu produktů.

## Cena a cenová politika

- Konkurenceschopnost společnosti se odvíjí od velikosti projektu, čím větší, tím jsou ceny lepší. Pevně nastavený discount list z mateřské společnosti v Německu.
- Vyšší prodejní ceny průměrně asi 15 - 20% nad konkurencí.

### 13.1.2 Analýza marketingové komunikace

BITO realizuje komunikaci, kterou nalinkovala centrála v Německu bez ohledu na odlišnosti jednotlivých trhů. V tomto ohledu se nedá říci, že by komunikační aktivity společnosti byly efektivní, jak také vyplynulo z marketingového výzkumu.

#### Internetová komunikace

- Nedostatečně zvládnutý klíčový komunikační kanál, webové stránky jsou pomalé, české napůl, dle názoru autora dosti nepřehledné. Optimalizace z hlediska klíčových slov je zcela nevyřešená. Tento komunikační kanál je dle názoru autora funkční na 20% svého celkového potenciálu. Tento kanál je pro zákazníky v současné době klíčovým zdrojem informací, a pokud se zákazníci nedostanou je-

ho prostřednictvím ke společnosti nabízející nadprůměrně kvalitní výrobky za nadprůměrné ceny, tato společnost musí nutně ztrácet.

- V rámci sociálních sítí lze také spatřovat rezervy především na síti LinkedIn a také na video kanálu YouTube, kde se jedná především o produktová videa vysvětlující funkčnost a přidanou hodnotu produktů společnosti.
- Prostředky prodejní podpory jsou zpracovány dobře bez nutnosti je významně vylepšovat.
- Společnost realizuje produktovou inzerci v logistických časopisech.
- CRM databáze není dostatečně využívána pro segmentaci a zacílení na konkrétní cílové skupiny.
- V rámci PR se realizují případové studie, eventy se zákazníky, konference, road show.
- Společnost se účastní nejvýznamnějších veletrhů v roce, nejen v České republice.
- Vysoký důraz na osobní prodej, přes který je realizováno více než 90% celkového obrátu společnosti v ČR.

### 13.1.3 Porterova analýza pěti sil

#### Hrozba vstupu potenciálních konkurentů a další možná rizika

- Celkové procento vlivu tohoto faktoru 44%.
- Limity v podobě know how a vysokých vstupních nákladů v případě výrobce nepatří v případě překupníka.
- Hlavním rizikem jsou cenové války a s tím spojená devastace ziskovosti produktů, omezení investic do nových technologií a vývoje – postupná stagnace až zánik.

#### Stávající konkurenti a jejich vzájemné ovlivňování

- Celkové procento vlivu tohoto faktoru 63%.
- Segment skladovacích systémů je velmi elastický. Vysoký tlak na cenu.
- Globální konkurence má silný zahraniční kapitál, mohou zboží i dotovat, vyrábí obrovské série na sklad a zboží pod tlakem pumpují na trh s minimální marží. Globální výrobci stojí za vývojem v oboru.
- Lokální konkurence spíše následuje, kopíruje, hlavním argumentem je jen cena, žádná přidaná hodnota. Lokální konkurenti nemusí investovat do vývoje, mzdové náklady jsou nižší, někteří překupují super levné díly vyrobené v Polsku či Číně.

Obecně jsou lokální konkurenti s cenou okolo 20% pod BITO, hlavně pokud jde o menší projekty.

### **Odběratelé a jejich síla na základě smluvních vztahů**

- Celkové procento vlivu tohoto faktoru 45%.
- Síla odběratelů spočívá především v jednoduché informační dostupnosti prostřednictvím internetu. Mohou se snadno dostat k informacím o výrobcích či dodavatelích skladovací techniky a také proto se nezdá, že lze setkat se situací, kdy se výběrového řízení účastní až 15 subjektů.
- Dalším faktorem je centralizace nákupu, kdy nakupuje jeden nákupčí pro více závodů na základě požadavků z konkrétního závodu. Tímto se poněkud stírají osobní vazby na konkrétní osoby v rámci osobního prodeje.

### **Dodavatelé a jejich síla na základě smluvních vztahů**

- Celkové procento vlivu tohoto faktoru 38%.
- Obecně lze říci, že tento faktor není pro potřeby projektu jakkoliv podstatný, snad jen možnost zmínit renomované společnosti jako dodavatele v rámci komunikační strategie.

### **Substituční výrobky a jejich hrozba**

- Celkové procento vlivu tohoto faktoru 73%.
- Nejsilnější faktor v rámci celého Porterova modelu, hrozba substitutů zde je a stále silnější.
- Společnost musí neustále inovovat, zeštíhlovat, přinášet nové přístupy, tím se lze vymezit vůči konkurentům, kteří argumentují pouze cenou.
- V této části je třeba znovu vyzvednout nezbytnost a nutnost komunikačních aktivit, které jediné dokáží v širším okruhu sdělovat rozdíly mezi jednotlivými produkty, respektive vysvětlovat a vyzdvihovat, proč jsou výrobky BITO jiné, v čem jsou lepší.

#### **13.1.4 PESTLE analýza**

V této kapitole budou zmíněny veškeré konsekvence, které jsou mezi okolním prostředím a společností BITO, které mají přímý vliv na aplikaci projektu zavedení IMK.



### **Politicko-právní faktory**

- Nestabilita v rámci daňového systému, časté změny DPH.
- Možné subvence pro zahraniční investory.

### **Ekonomické faktory**

- Zásadní jsou kurzové vlivy, mohou zvýhodnit ty, co mají nakoupeno za staré ceny.
- Celková recese v posledních obdobích, očekávaná konjunktura – společnost by měla být dobře připravena na období růstu, aby z něj mohla těžit.

### **Sociálně-kulturní faktory**

- Německé společnosti rády spolupracují s německým výrobcem, možnost tlaku přes mateřské organizace v Německu.

### **Technologické faktory**

- Tyto faktory dokáží poskytovat výhody oproti konkurentům, inovace, vývoj a přidaná hodnota, stěžejní klíčová slova v tomto ohledu.
- Také expirace patentů zde sehrává svou roli.

### **Legislativní faktory**

- Společnosti, které dodržují zákon, hrají čistou hru, tedy nic zákazníkovi nezastírají, nemanipulují s nosnostmi nepovoleným způsobem, jsou znevýhodněny. Z toho vyplývá nutnost informovat o možných komplikacích při spolupráci s nejlevnějšími konkurenty.

### **Ekologické faktory**

- Nepříliš relevantní pro použití v projektu v České republice.

### **13.1.5 SWOT analýza**

V této části práce bude dále rozebrána SWOT analýza z analytické části práce. Budou popsány jednotlivé kroky strategie S-O, které budou následně zpracovány, jako důležité faktory do projektu IMK.

#### **S-O Strategie**

- **SO1 – Příležitosti:** Plné využití současné databáze CRM, její další rozšíření. Aplikace na direct marketingové aktivity, přesné vyhodnocení, tvorba cílových skupin a

segmentů, rozlišovat jednotlivá sdělení. Podpora prodejních akcí pomocí e-mailingu. Provázat s ostatními aktivitami!

- **SO2 – Příležitost:** Lepší využití sociálních sítí pro snadnější předávání informací, kanál YouTube s česky přeloženými videi vysvětlujícími funkčnost a přednosti výrobků BITO. Na síti LinkedIn jednotlivé výrobky přesně popsat, doplnit chybějící většinu produktů. Navzájem pro-linkovat mezi webem a ostatními kanály společnosti.
- **SO3 – Web společnosti** je nutné zrychlit, do-přeložit, připravit na SEO optimalizaci, realizovat PPC reklamu. Stránky provázat s jednotlivými komunikačními kanály, vyzdvihovat vynálezy, vývoj, historii společnosti. Komunikovat také reference, fotografie z referencí, kontakty na referenční klienty. Dodržovat jednotný design manual. Zařadit B2B rozhraní pro rychlé poptávky, možnost držet zboží menšího charakteru skladem – plastové přepravky, aj.
- **SO4 – Založení microsites** na jednotlivé produkty, kde budou vysvětleny hlavní přednosti daného produktu, možné projekty, reference, vysvětleny také faktory ovlivňující kvalitu produktu, bezpečnost práce v souvislosti se zatajováním informací levnými dodavateli – veškeré faktory, které zákazník potřebuje pro svou informaci. Provázání s ostatními kanály.
- **SO5 – PR aktivity** častěji, aktivněji, rozšířit také na web, sociální sítě, video kanály, úzce spolupracovat s významnými zákazníky na realizaci obrazu značky BITO ve světě skladovacích systémů. Komunikace také původu zboží, využít referencí ze zahraničí, kooperace s centrálou. Neustále budovat image inovátora, solidního partnera, férového hráče na trhu, spolehlivého dodavatele.
- **SO6 – Zaměřit se kromě** prodeje zboží také na poradenství, plánování logistických toků, center, analýzy efektivity, vstoupit do komory logistů ČR.

## 14 POSTUP ZAVEDENÍ IMK DLE KITCHENA A SCHULZE

V rámci zavádění IMK do společnosti BITO se budeme opírat o model od Kitchena a Schulze blíže popsáném v teoretické části práce obsahujícím také obrázek, kde je zřejmé, jak je čtyřstupňový model integrace koncipován, co je důležitější, je jasné, jak při aplikaci postupovat. Jak již bylo zmíněno, model obsahuje čtyři stupně integrace, postupně se tak budeme dostávat od základu k pokročilejším aspektům integrace. Model bere v úvahu také finanční aspekty realizace projektu, které jsou vždy zcela nezbytné k realizaci jakéhokoliv projektu.

Hlavními aspekty integrace marketingové komunikace do společnosti vycházejí z principiálních základů teorie integrované marketingové komunikace, jedná se o tyto:

- Všechny cílové skupiny musí být brány v potaz, ne všechny cílové skupiny jsou stejně atraktivní, je třeba rozlišovat, je třeba realizovat segmentaci a přesně mířit na jednotlivé segmenty.
- Jednotná komunikace, souznění mezi jednotlivými prvky IMK, vzájemná podpora jednotlivých forem IMK, synergie.
- Víceúrovňová integrace komunikačních aktivit.
- Komunikace založená na zpětné vazbě, tedy dialogu s koncovým spotřebitelem.
- Centrem zájmu společnosti není produkt ale zákazník, zjišťujeme nejdříve zájem, potřeby, následně teprve nabízíme vhodné řešení.

### 14.1 Taktická koordinace marketingové komunikace

Jednotlivé složky marketingové komunikace musí být navzájem zaměřené stejným směrem a také hovořit stejným jazykem. Komunikaci stěžejně realizují zaměstnanci společnosti, a proto je velmi důležité, aby pochopili smysl integrace marketingové komunikace a stali se tak její součástí, tím dosáhneme mnohem lepšího efektu. Klíčový moment je orientace mezi zákazníky, společnost musí vědět, třídít, rozlišovat zákazníky na různé segmenty dle teorie STP. Ne všechny segmenty zajímají stejné produkty, každý segment je unikátní a je třeba k němu tak přistupovat, tedy sdělovat pouze relevantní data. Zahlcení všech segmentů stejnými sděleními není zpravidla efektivní. Na tomto místě je vhodné zmínit systémy CRM, které jsou zcela nepostradatelným pomocníkem při správě a analyzování množství dat z trhu, při zařazování a třídění jednotlivých segmentů. BITO používá

jednoduchý CRM systém, který je dle názoru autora zcela funkční, jen by jej bylo potřeba ještě rozšířit pro potřeby efektivní IMK (segmentace, automatické připomínky, historie kontaktů se zákazníky, aj.).

### 14.1.1 Segmentace

Prvním krokem je jasné rozlišení jednotlivých segmentů a vydefinování jejich vzájemných odlišností, preferencí a zájmu o jednotlivá řešení. Také v souvislosti s teorií zákazníka ve středu zájmu je nutné vědět, co zákazníci chtějí a to jim nabízet, nikoliv nediferencovaně nabízet všechno všem. V oblasti skladovacích systémů rozlišujeme tyto segmenty:

- **Automotive** – segment výrobců automobilů a jejich subdodavatelů. Jedná se o výrobce nebo logisty, jejichž společným jmenovatelem je just in time nebo dokonce just in sekvence, tedy enormní tlak na dodací termíny, minimalizace skladových zásob. Štíhlá výroba a procesy, automatizace, tlak na maximální efektivitu.
- **Food and beverage** – segment sdružující výrobce a překupníky jídla a pití. Tito zákazníci mají své specifické preference v oblasti skladování zejména díky tlaku na dodržování principu FIFO kvůli expiračním lhůtám. Důraz je zde také kladen na efektivitu skladování a manipulaci, tedy přístupové časy ke zboží, celkové vychytávací časy. Rychlejší manipulace významně snižuje náklady – mzdové náklady, náklady na samotný objem skladu, aj.
- **Wholesale** – segment velkoobchodů, překupníků, dealerů. Skladují většinou velká množství zboží, velká množství různých druhů, od toho se odvíjí jejich preference v oblasti skladovacích systémů. Samozřejmě i zde je důležitá celková efektivita provozu, pro menší velkoobchody se hodí jednodušší systémy, pro větší se volí i automatizovaná řešení, nabízející úsporu zaměstnanců, nulovou chybovost, maximální efektivitu.

Existují další méně důležité segmenty, také jmenované segmenty lze dále rozdělit do více skupin. Podrobnější rozdělení výše jmenovaných segmentů s ohledem na preferenci v oblasti typů skladových řešení popisuje tabulka níže.

Typ zákazníka	Podtyp zákazníka	Produkty						
		PL	FBR	PDS	SDS	KAR	MGA	BS
Automotive	Výrobce	x		x	x	x	x	x
	Logistik	x		x	x		x	x
Food and Beverage	Výrobce	x		x				x
	Logistik	x		x			x	x
	Velkoobchod	x	x					
	Obchody	x	x					
Wholesale	Výrobce	x		x	x			x
	Logistik	x			x		x	x
	Obchody	x	x					

Tabulka 19 Preference zákaznických segmentů

Zdroj: Vlastní

### 14.1.2 Zacílení

Pro efektivní zacílení na jednotlivé segmenty zmíněné výše je nutné použít správných nástrojů, forem a správného jazyka. V rámci zacílení budeme zasahovat segmenty, které jsou měřitelné, dostatečně velké, jsou také pro společnost BITO dosažitelné a jsou mezi sebou dostatečně odlišné, aby byl rozdíl mezi nimi zřejmý. Pomocí selektivní specializace vytyčíme produkty, které jsou pro cílové segmenty nejvíce atraktivní a relevantní. Na tyto segmenty budeme působit prostřednictvím komunikačních kanálů zmíněných dále.

### 14.1.3 Tvorba pozice

Z hlediska tvorby pozice budeme usilovat o UPS strategii, tedy budeme se snažit v myslích spotřebitelů vytvořit představu o unikátních vlastnostech produktů BITO, budou jasně a zřetelně vymežovány funkční rozdíly, rozdíly v přístupu v rámci výroby, aj. Autor pokládá tuto část za zcela zásadní, neboť se jedná o produkty nejvyšší kvality za prémiové ceny. Je tedy nutné zákazníkům, dobře vyargumentovat, proč by měli platit více prostředků, za zdánlivě shodné produkty. Zákazníci musí pochopit, že produkty nejsou shodné, stejně jako v případě automobilů – BMW a Dacia – obě jsou auta, nicméně naprosté většině trhu je rozdíl jasný na první pohled. Dosažení podobné informovanosti, image a představě o produktech BITO by mělo být cílovým stavem v rámci komunikační činnosti.

### 14.1.4 Plánování komunikačních aktivit

Komunikační aktivity je nutné plánovat, aby bylo rovnoměrně pokryto dané období, tento plán musí brát v potaz jednotlivé segmenty i jednotlivé komunikační strategie, které společnost aplikuje k dosažení efektivního výsledku na konci. Komunikace jako ta-

ková musí být vyvážená, samozřejmě s ohledem na specifika daného odvětví je využito konkrétních komunikačních kanálů, aby sdělení bylo maximálně účinné. Komunikační plán je součástí marketingového plánu. Komunikační plán vychází z analýz současného stavu, také z informací získaných v minulých obdobích a z rešerše dostupných komunikačních nástrojů. Z komunikačního plánu by mělo být patrné, co je cílem jednotlivých aktivit, jaké jsou očekávané výsledky, aby bylo možno měřit účinnost. Také je nutné naplánovat finanční zdroje.

#### **Mezi hlavní cíle komunikačních aktivit patří:**

- Vymezení společnosti na trhu skladovacích systémů vzhledem k ostatním konkurentům.
- Celkové posílení povědomí o existenci společnosti, jejích produktech a její pozici.
- Vzbuzení zájmu o inovativní řešení skladových prostor, aplikace nových technologií k dosažení efektivnějšího provozu.
- Informační činnost z hlediska nových legislativních předpisů (například od roku 2015 bude nutné uvádět text na nápojích nejméně 1,2 milimetrovým písmem, což bude znamenat podstatné navýšení množství skladovaného zboží z důvodu zdvojení, nebude již možné obsáhnout jazykové mutace pro 3 a více zemí na jedné etiketě).
- Komunikace zaměřená na sofistikovaná řešení skladových situací, nabídka konzultační činnosti, vzbuzení dojmu silné odbornosti v rámci skladování. Komunikovat hlavně užitek před samotnými výrobky.

#### **14.1.5 Interní komunikace**

Interní komunikace je zcela klíčová, všichni zaměstnanci společnosti musí pochopit, co je cílem komunikačního snažení, jaký je výsledný efekt, jaký je výsledný obraz v myslích spotřebitelů a hlavně, jaké toto všechno má dopady do úspěšnosti společnosti na trhu skladovacích systémů v České republice. Marketing by měl prostoupit celou organizací. Vzhledem k faktu, že společnost je aktuálně orientovaná na osobní prodej, je zde třeba klást důraz na kvalitu samotných prodejců, jejich vystupování, neboť tito zásadně přispívají k tvorbě obrazu o společnosti mezi zákazníky.

Společnost má jasně definované základní hodnoty, vize, mise, poslání, tyto je třeba následovat i v České republice, jedině tak lze zajistit kompaktní působení na cílové seg-

menty. Komunikace ani přístup jednotlivých zaměstnanců k zákazníkům nesmí být roztržitý.

Integrovaná komunikace má základy ve vzájemné kooperaci mezi jednotlivými kolegy uvnitř firmy, tito musí kooperovat jako jeden tým. Nutno podotknout, že z dosavadní zkušenosti autora práce toto kritérium je beze zbytku naplněno a jednotliví zaměstnanci mezi sebou spolupracují a kooperují výborně. Jsou dobře sdíleny informace, všichni vědí, co a jak mají dělat. Nicméně je třeba zapracovat na celkové koncepci integrace marketingové komunikace, toto jediné ve firmě aktuálně chybí. Je nutné brát v potaz ideje společnosti, její poslání, vizi a misi, a také komunikační plán na určité období. Se všemi těmito veličinami musí být jednotliví zaměstnanci seznámeni tak, aby pochopili význam a smysl samotné integrované marketingové komunikace.

## 14.2 Přehodnocení rozsahu/obsahu marketingové komunikace

Komunikace z hlediska integrované marketingové komunikace by měla probíhat všemi směry, tedy ke všem stakeholders. Těmito skupinami jsou myšleni jak zaměstnanci v rámci interní komunikace již zmíněné výše, tak také ostatní okolí, tedy dodavatelé, odběratelé, bezprostřední okolí společnosti a jiné zájmové skupiny. V rámci tohoto projektu bude navržena komunikace především směrem k nejvýznamnější skupině, a tou jsou především odběratelé společnosti. Dodavatelé nejsou pro českou pobočku společnosti relevantní, ostatní skupiny také ne, neboť v České republice je pouze kancelář a žádná výroba ani sklady. V rámci této části budou dále uvedeny doporučené komunikační aktivity, které by společnost měla dále realizovat k dosažení optimálního výsledku s ohledem na komunikační cíle zmíněné výše.

Stávající komunikace společnosti, jak již bylo zmíněno výše, není integrovaná, její jednotlivé prvky se nepodporují navzájem, navíc využití některých nástrojů není provedeno správně. Jak vyplývá z výzkumu interpretovaného v analytické části práce, jsou v rámci komunikace poměrně značné rezervy, které svým způsobem plynou ze způsobu, jakým je komunikace v České republice realizována. 99% komunikace je v podstatě přejatá, přeložená komunikace mateřské společnosti, tedy komunikace nereflektující aktuální místní poměry sil mezi konkurenty, ani samotné postavení společnosti na trhu.

Navržené komunikační aktivity budou také vycházet ze SWOT analýzy, kde zřetelně vyvstaly konkrétní body k řešení v rámci S-O strategie, tedy agresivní strategie silných stránek a příležitostí.

## 14.2.1 Komunikace prostřednictvím internetu

### 14.2.1.1 Webová prezentace

Základem komunikace na internetu je **webová stránka**, která by měla splňovat tyto parametry: jednoduchost, svěží vzhled, smysluplné informace, nepřeplněnost, logická navigace. V současné době tyto atributy web společnosti BITO nemá, je třeba jej v tomto duchu upravit tak, aby odpovídal současným standardům a trendům. Dalším neméně důležitým faktorem v oblasti webové prezentace je vyhledatelnost správných klíčových slov pomocí vyhledavačů. Současný stav, jak vyplývá z testu v analytické části, je velmi nedostatečný a je třeba v tomto ohledu zapracovat. Především v oblasti SEO optimalizace pro vyhledavače, dále také investovat do proklikové reklamy. Hlavními klíčovými slovy by měly být: Skladování, skladovací technika, regály, regálová technika, vybavení skladu, plánování skladů, logistika a skladování, paletové regály, policové regály, konzolové regály, skladovací boxy, aj... Tento seznam by měl být ještě minimálně jednou tak dlouhý.

Obsah webové prezentace je v současné době poměrně ucelený a konzistentní, je třeba jen více zapracovat na zjednodušení, eliminovat velké množství vnořených oblastí. Také je třeba se zamyslet nad aplikací přímého prodeje prostřednictvím webových stránek, především skladovacích boxů a jiných doplňků, které nevyžadují konzultaci. B2B prodejní rozhraní by nicméně znamenalo založit sklad v České republice, což by muselo být dále podrobena analýze očekávaných prodejů a ziskovosti, není jasné, jestli je zde pro tento typ prodeje prostor a jestli by se společnost neměla orientovat pouze na projektový prodej realizovaný prostřednictvím obchodníků. Rozhodně by ale měly na webu probíhat aktuální prodejní akce na podporu prodeje neprojektového zboží. Akce mohou podpořit příchod poptávek, pomoci s přílivem nových, zatím neznámých, zákazníků.

Součástí webové prezentace společnosti musí být odkazy na ostatní aktivity společnosti nejen na internetu, tedy prolinky na sociální sítě, microsities s prezentací jednotlivých produktů, ale také informace o PR aktivitách, prodejních akcích, účastí na veletrzích, konferencích, aj.



### 14.2.1.2 *Microsites*

Mikrostránky zaměřené na jednotlivé produktové skupiny jsou v současné době funkčním a levným informačním kanálem, který přinese další potenciální zákazníky, požadavky. Tyto stránky jsou vždy specificky zaměřené na konkrétní produkt, detailně vysvětlují přidanou hodnotu a unikátní vlastnosti daného produktu od společnosti BITO. Lze také komunikovat určité srovnávací testy s konkurenčními systémy. Vysvětlovat, jak fungují například ochranné prvky jednotlivých systémů a další doplňkové díly. Tyto stránky jsou také ideálním místem pro komunikaci nejnovějších informací z legislativní oblasti skladování jak pro samotné regálové systémy, tak také pro různé oblasti skladování.

Samozřejmé je následné prolinkování na webové stránky společnosti, dále propojení na sociální sítě, zejména YouTube – videa s funkcí jednotlivých produktů, dále pak propojení na síť LinkedIn. Dalším provázáním může být umístění QR kódu do produktových katalogů či brožur. Informace o účasti na veletrzích, konferencích a případných výstupech z těchto aktivit. Dále jsou microsites vhodným místem pro případové studie z referenčních realizací i s kontakty.

Microsites jsou velmi jednoduše optimalizovatelné pro vyhledavače, neboť obsahují převážně pouze relevantní informace ke klíčovým slovům. Dále by bylo možné zřídit PPC reklamu na tyto stránky.

### 14.2.1.3 *Sociální sítě*

V současné době společnost BITO v České republice využívá síť Facebook, síť LinkedIn a také přejímá YouTube od německé mateřské společnosti. **Síť Facebook** je vhodná spíše pro informace neformálního charakteru, obecně je tato síť vhodná pro komunikaci jiného typu zboží, vhodná k vytváření komunit spíše B2C charakteru. Další rozšiřování tohoto komunikačního kanálu se nezdá být vhodné ani efektivní.

**Síť LinkedIn** by měla obsahovat informace o české společnosti BITO, kde ji mohou zákazníci nalézt, obsahovat odkazy na spřátelené, respektive referenční, organizace, informace o zaměstnancích společnosti. Dále je možné zřídit prezentaci každému produktu zvlášť, tyto samozřejmě propojit s webovou prezentací, microsites a ostatními komunikačními kanály.

**Síť YouTube** je nejlepší řešení pro sdílení videoprezentací na internetu. Jak je známo, tak audiovizuální předávání informací je nejsilnější vzhledem k vnímání recipientů, je

proto velmi vhodné tvořit a sdílet videa s produktovou náplní, samozřejmě s ohledem na základní rysy integrovaného marketingu, tedy nepromovat produkt samotný, ale především jeho přidanou hodnotu, co přináší, jaké situace dokáže řešit, jak dokáže usnadnit určité situace, proč je vhodný do určitých aplikací. Tato videa jsou velmi silným nástrojem při komunikaci USP produktů. Aktuálně existují videa převážně v německém či anglickém jazyce. Je důležité tyto přeložit a opatřit buďto titulky, nebo je v lepším případě předabovat češtinou. Češi jsou na tom se znalostí cizích jazyků spíše podprůměrně, je vždy lepší, pokud se recipientům informace snáze přijímají, než když jsou nuceni informace překládat. Bylo by také vhodné tato videa doplnit, aby jejich nabídka byla kompletní, tedy pro všechny produktové skupiny. Samozřejmostí je opětovné provázání s ostatními komunikačními kanály pomocí linků, QR kódů, aj.

#### **14.2.2 Klasická reklama**

Aktuálně se realizuje převážně inzerce v odborných časopisech zaměřených na logistiku, u nichž se předpokládá zásah správné skupiny lidí, tedy manažerů logistiky a obecně lidí zabývajících se logistikou či samotným skladováním. Současný rozsah inzerce by se dal označit za dostatečný, neboť BITO inzeruje v třech hlavních periodikách (Logistika, Systémy logistiky, Logistic news). Jiné periodika mají významně nižší čtenost a také zásah do cílové skupiny. Hlavním komunikačním motivem by opět měli nově být spíše konkrétní situace, které lze řešit pomocí BITO produktů v souladu s filosofií integrovaného marketingu, který považuje za střed zájmu zákazníka a jeho potřeby, nikoliv produkt.

Vůbec povaha produktů, které BITO nabízí, není pro komunikaci formou klasických reklamních nosičů ideální, neboť náklady na tento druh komunikace jsou nejvyšší a zásah je spíše diskutabilní.

Jiná věc je, pokud se jedná o propagaci skladovacích boxů, které jsou svou povahou částečně brány jako FMCG zboží. Tady si lze představit rozšíření propagace pro jednotlivé sektory, kde se tyto boxy mohou uplatit, například pro nemocnice či zdravotnické organizace. Opět je nutné veškeré komunikace vzájemně provázat, například odkazem či QR kódem na microsite, nebo přímo webovou prezentaci společnosti.

#### **14.2.3 Public relatios**

Pro vztahy s odbornou veřejností a vytváření pozitivní image kolem společnosti BITO a jejích produktů je velmi důležitá oblast komunikačních aktivit. Aktuálně se reali-

zují případové studie, konkrétně v minulém roce vyšly 3 články v odborných periodikách. Tvorba podobných případových studií a spolupráce se zákazníky nad tvorbou PR textů velmi prosívá dojem, který společnost na trhu vytváří. Stěžejní je zákazníky přesvědčovat o vysoké profesionálnosti v rámci přístupu k jednotlivým projektům, dále je nutné podtrhovat vlastní iniciativu a samotný přínos společnosti v oblasti tvorby logistických řešení. Společnost se zde musí zaměřit na další přidanou hodnotu svého působení na trhu, a tou jsou právě logistické plány, poradenská a konzultační činnost, tyto aktivity pomáhají snižovat význam ceny jakožto stěžejního a hlavního faktoru při realizaci výběrových řízení. Tím, že společnost nabízí produkty s vysokou přidanou hodnotou, je význam vztahu s veřejností a nestranných článků, hodnotících přínos společnosti na poli logistiky a skladování velmi důležitý.

Mezi další prvky v rámci PR jsou realizovány eventy a road show, i tyto aktivity by do budoucna měly být spíše zaměřeny na faktické řešení, nikoliv pouze na samotné produkty. Výstupy z PR aktivit je vhodné dále provázat s ostatními komunikačními aktivitami, jako například microsites, webovou prezentací společnosti a také prostřednictvím sociálních sítí.

#### 14.2.4 Direct marketing

Direct marketingových nástrojů je vhodné využít k informování o nových legislativních úpravách, inovativních logistických řešeních, budoucích akcích, jako například roadshow, eventy, veletrhy, konference, aj. Dalším využitím direct marketingu jsou informace o prodejních akcích, které se aktuálně nerealizují, ale bylo by vhodné je zavést. Výše uvedené probíhá pouze v režimu direct e-mailingu.

Současně probíhá zasílání katalogů spolu s přepravkou MB, jakožto vzorkem skladového boxu. Dle názoru autora se jedná o velmi efektivní direct mailing, box BITO lze dále použít pro soukromé účely, je opatřen logem BITO a tak plní svou komunikační funkci jako předmět POS dlouhou dobu.

Jak informace zasílané prostřednictvím newsletterů, tak také zasílané přepravky s katalogy by měly obsahovat informace o dalších aktivitách společnosti, tedy opět linky na internetové aktivity, případně QR kódy, dále informace o plánovaných veletrzích, aj.

Z hlediska direct marketingu není moc prostor tyto aktivity jakkoliv významně rozšiřovat. Nicméně existují poměrně značné rezervy z hlediska zákaznické databáze a také

z hlediska faktického vyhodnocení realizovaných DM aktivit. V tomto ohledu je třeba zapracovat na zlepšení, více o této problematice v dalších částech práce.

#### **14.2.5 Osobní prodej, prostředky prodejní podpory**

Naprostá většina realizovaného prodeje se uskutečňuje jako projekty, proto je nezbytná účast obchodníků, jakožto prostředníků mezi společnostmi a zákazníky. Vystupování a informovanost obchodníků je v tomto ohledu zcela klíčová. Obchodníci musí absolutně chápat podstatu a význam IMK, také si musí být vědomi dopadů projektu zavádění IMK. Jejich součinnost při využívání jednotlivých nástrojů komunikace a také informování o probíhajících akcích, kampaních, o novinkách v nejrůznějších komunikačních kanálech zajistí silnější účinek ostatních forem komunikace.

Prostředky prodejní podpory, které jsou obchodníky a nejenom jimi využívány, musí zohledňovat specifika IMK, v tomto ohledu společnost BITO vlastní sborník logistických řešení, který je více než vhodný pro prezentaci řešení, v tomto sborníku nejsou žádné ceny ani rozměry, nalezneme v něm pouze jednotlivé produktové skupiny a množství jejich aplikací v různých situacích. Další POS materiály, které budou přibývat, by v ideálním případě měly postihovat konkrétní logistické situace tak, aby mohly být menší, kompaktnější, konkrétnější, snadněji využitelné, přece jenom lidem se obecně nechce listovat 150 ti stránkovou publikací, lepší by byla přesně mířená 20 ti stránková brožura.

### **14.3 Aplikace informačních technologií**

V současné době máme k dispozici obrovské množství různých nástrojů, které nám denně usnadňují život. Takové nástroje je vhodné využít také v případě integrace marketingové komunikace do společnosti. Výhodou těchto nástrojů je, že nám přinášejí obecný přehled o aktivitách, které jsme realizovali, realizujeme a také se chystáme realizovat. Informací, které získáváme z trhu každodenní prací je opravdu mnoho, abychom tyto mohli efektivně využít, je nutné je vhodným způsobem sesbírat a umístit do přehledného systému, který nám umožňuje snadnou orientaci.

Jedním z informačních kanálů, který nám přináší zpětnou vazbu, je web společnosti, zde se mohou zákazníci na společnost obrátit s dotazem či poptávkou, každý podobný kontakt by měl být zaznamenán, nová společnost by měla být zavedena do systému CRM, aby s ní bylo možno dále pracovat. Dalším kanálem jsou veškeré kontakty přicházející z ostatních stran, konkrétně od obchodníků, zákazníků prostřednictvím e-mailů, telefonátů. Sys-

tém také musí obsahovat jednotlivé realizované marketingové aktivity, pokud byly přesně zacílené na konkrétní zákazníky, dále vyhodnocení podobných aktivit.

Ideální technologií je systém CRM, který umožňuje adresně a kontinuálně zaznamenávat veškeré informace a dění nad jednotlivými zákazníky, umožňuje zákazníky rozčleňovat do jednotlivých segmentů podle různých kritérií, což významně ulehčuje následnou práci s volbou cílových segmentů. Bez důkladné databáze není možné realizovat adresný marketing, ale ani například osobní prodej. Obchodník se nemůže obejít bez informací z minulých obchodů, bez zákaznických preferencí, bez zápisů z minulých jednání – nebylo by možné, nebo jen ve velmi omezené míře, v jednáních pokračovat, tedy navázat na správném místě, kde bylo jednání přerušeno.

Obecně lze říci, že informační technologie a především systémy CRM dávají nadhled nad celkovou aplikací IMK, díky nim víme, kde jsme, kam jdeme, můžeme se snáze orientovat v rámci současné situace. Je zde třeba zmínit, že používání CRM je nutno realizovat velmi pečlivě, tedy zaznamenat opravdu vše podstatné, nevynechávat, aby se nevytrácel kontext. Často jsme svědky nekompetence užití CRM, velké nadnárodní společnosti, například Telefonica, jsou schopné zákazníkovi rok po roku nabídnout stejný produkt, se kterým zákazník nebyl spokojen. Přesně těmto situacím mají systémy CRM zabránit. Mají zajistit kontinuální provázanost a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními společnosti. Všichni musí být stále informovaní o tom, co se děje, jinak bude funkčnost integrace marketingové komunikace významně oslabena.

#### **14.4 Finanční a strategická integrace**

Tato část integrace marketingové komunikace se bude věnovat ekonomickému pohledu na danou problematiku, její úlohou je, aby navržené nástroje dávaly obecně smysl vzhledem k vynaloženým nákladům a očekávaným výnosům. Záměrem této kapitoly je také poskytnout informaci o plánované časové náročnosti, která je také velmi důležitá v rámci plánování projektu obecně. Poslední částí této kapitoly je měření efektivity vynaložených prostředků.

Navržené komunikační prostředky jsou ve své podstatě nízkonákladové formy komunikace, které spíše nejsou masového charakteru, kladou důraz na zasažení správných a konkrétních cílových skupin prostřednictvím správných kanálů, a tím tak efektivně využít vynaložených prostředků. Důležité je také zaměření se na specifika podporovaného pro-

duktu a samozřejmě také na specifika daného odvětví, která v podstatě determinují komunikační možnosti.

Ceny uvedené v tabulkách níže jsou pouze orientační a bez DPH, získány byly ze záznamů společnosti, z poptávek a také z volně dostupných zdrojů.

#### 14.4.1 Ekonomický pohled na naplánované aktivity

Nyní budou rámcově oceněny všechny výše zmíněné komunikační aktivity, tedy jejich pořizovací ceny, dále ceny za udržování a případnou inovaci. Jako nejdůležitější formu komunikace z hlediska budování povědomí o značce, a také z hlediska edukační činnosti, lze označit internet a prostředky s ním spojené. Výhodou internetu je všeobecná snadná dostupnost, relativně přesné zaměření. Z hlediska propagace jsou stěžejní tyto faktory:

- Usnadnění potenciálním zákazníkům, kteří mají o produkty zájem, přístup k informacím,
- všeobecná edukační činnost o novinkách a kritických faktorech v oboru,
- zvýšení všeobecného povědomí o značce BITO a hodnotě, kterou reprezentuje.

Níže je již uvedena tabulka, která rozpadá jednotlivé aktivity v rámci internetových aktivit. Celková výše nákladů je proměnlivá především s ohledem na množství a úspěšnost PPC reklamy, ta je nejvíce nákladná především z hlediska dlouhodobého, nicméně díky ní lze významně zvýšit množství příchozích poptávek a celkově tak zvýšit objem dosaženého prodeje.

Typ Komunikace	Typ nákladu	Cena	
		Měsíční	Jednorázová
PPC Komunikace	Konzultace s agenturou	-	5 000,00 Kč
	Souhrnné cena za prokliky na 10ti klíčových slovech Hlavní web BITO	6 000,00 Kč	-
	Souhrnné cena za prokliky na 10ti klíčových slovech Microsites	15 000,00 Kč	-
SEO Optimalizace	Konzultace s agenturou	-	5 000,00 Kč
	Realizace	-	30 000,00 Kč
Úpravy stávajícího WEBU	Realizace	-	20 000,00 Kč
Zřízení 3 microsites, SDS, PDS, Ostatní	Konzultace s agenturou	-	5 000,00 Kč
	Realizace	-	30 000,00 Kč
	Provoz	2 000,00 Kč	-
Úpravy profilů na sociálních sítích	Realizace	-	5 000,00 Kč
Úpravy videí na síti YouTube	Realizace	-	10 000,00 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>			<b>110 000,00 Kč</b>
<b>Měsíční náklady celkem</b>		<b>23 000,00 Kč</b>	

Tabulka 20 Plánované náklady na internetovou komunikaci

Zdroj: Vlastní

Dalším plánovaným nástrojem je klasická reklama a PR aktivity. Co se týče klasické reklamy, tuto je v plánu dále zachovat v režimu inzerátu o velikosti čtvrt strany, třetina strany v periodikách zaměřených na logistiku tedy: měsíčník Logistika (vydavatelství Ekonomia), měsíčník Systémy logistiky (vydavatel ATOZ) a měsíčník Logistic news (vydavatel Reliant). Autor navrhuje zvýšit četnost inzerce, která je současně v jednotlivých periodikách 4x do roka. Ve stejných periodikách vychází také PR články o produktech a případové studie. PR aktivity je také vhodné navýšit. Návrh a rozpad jednotlivých kapitol v rámci reklamy a PR popisuje následující tabulka.

Typ Komunikace	Typ nákladu	Cena	
		Měsíční	Jednorázová
Inzerce	měsíčník Logistika - 8x ročně 1/3 strany, 2x ročně promo v textové formě na nové produkty	4 200,00 Kč	-
	měsíčník Systémy logistiky - 6x ročně 1/3 strany, 2x ročně promo v textové formě na nové produkty	3 500,00 Kč	-
	měsíčník Logistic News - 6x ročně 1/3 strany, 2x ročně promo v textové formě na nové produkty	3 000,00 Kč	-
PR aktivity	měsíčník Logistika - 3x ročně případová studie na 2 strany, 2x ročně odborný článek na konkrétní téma v logistice.	1 500,00 Kč	-
	měsíčník Systémy logistiky - 3x ročně případová studie na 2 strany, 2x ročně odborný článek na konkrétní téma v logistice.	1 500,00 Kč	-
	měsíčník Logistic News - 2x ročně případová studie na 2 strany, 1x ročně odborný článek na konkrétní téma v logistice.	1 000,00 Kč	-
Veletrhy	Veletrh EastLog stánek o velikosti 10m2, 1x odborná přednáška	-	70 000,00 Kč
	Účast na veletrhu CEMAT v Hanoveru s CZ zákazníky	-	30 000,00 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>		<b>100 000,00 Kč</b>	
<b>Měsíční náklady celkem</b>		<b>14 700,00 Kč</b>	

Tabulka 21 Plánované náklady na reklamu a PR

Zdroj: Vlastní

Neméně důležitými jsou nástroje direct marketingu, direct marketing je úzce propojen s kvalitním využitím CRM systému, proto jsou náklady na tento systém nedílnou součástí ekonomického pohledu na aktivity DM, které jsou rozděleny do dvou kategorií – zasílání fyzických předmětů (přepravek MB s katalogem a jinými propagačními předměty) a také



zasílání newsletterů a jiných sdělení prostřednictvím e-mailingu. Součástí této kalkulace jsou také prostředky prodejní podpory, které jsou nakupovány převážně z mateřské organizace v Německu. Následující tabulka zobrazuje plánované investice v oblasti DM, CRM a také prostředků prodejní podpory.

Typ Komunikace	Typ nákladu	Cena	
		Měsíční	Jednorázová
CRM	Poplatek za licence	3 000,00 Kč	-
	Poplatek za aktualizace	500,00 Kč	-
	Úpravy systému na míru dle požadavků BITO	-	20 000,00 Kč
DM aktivity	Zasílání fyzických zásilek s katalogy, logistickými studii a dalšími propagačními prostředky	7 000,00 Kč	-
	E-mailing, zasílání newsletterů s důležitými informacemi v oboru a v produktovém portfoliu	2 000,00 Kč	-
Prostředky prodejní podpory	Průběžné dokupování prostředků prodejní podpory: boxy, katalogy, letáky, drobné propagační předměty	5 000,00 Kč	
<b>Jednorázové náklady celkem</b>			<b>20 000,00 Kč</b>
<b>Měsíční náklady celkem</b>		<b>17 500,00 Kč</b>	

**Tabulka 22** Plánované náklady na DM, CRM a POS

**Zdroj:** Vlastní

Následuje shrnutí všech vyčíslených nákladů jak jednorázových, tak také paušálně placených. Komunikace a celkové působení je nutné průběžně vyhodnocovat a náklady upravovat zjištěným faktům, tedy pokud je komunikace účinná a úspěšná, je dále rozšiřovat, naopak, pokud je některé komunikace či aktivita méně efektivní, tuto je vhodné ukončit a prostředky přidělit do jiných oblastí. Obecně je nutné na charakteru komunikace neustále pracovat, je třeba obměňovat vzhled i formu, tím dosáhneme lepší odezvy, nehrozí, že si zákazníci na naše komunikáty zvyknou a budou jim pak splývat.

Typ Komunikace	Cena	
	Měsíční	Jednorázová
Internet	23 000,00 Kč	110 000,00 Kč
Reklama a PR	14 000,00 Kč	100 000,00 Kč
DM, CRM, POS	17 500,00 Kč	20 000,00 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>		<b>230 000,00 Kč</b>
<b>Měsíční náklady celkem</b>	<b>54 500,00 Kč</b>	

Tabulka 23 Celkové shrnutí nákladu na komunikaci

Zdroj: Vlastní

Celková investice do komunikačních prostředků v rámci navržených nástrojů komunikace s ohledem na vyčíslení nákladů výše, dosáhla na hodnotu **884.000,-** Kč. Důležité je, že tato částka nebude vynaložena jednorázově, ale její podstatná část bude vykládána průběžně, což bude mít pozitivní dopad na cash flow společnosti. Jednorázové náklady jsou z větší části v příštích dvou až třech letech neopakovatelné, při plánu na více let by roční hodnota prostředků umístěných do komunikačních aktivit byla nižší. Vzhledem k realizovanému obratu okolo 2,8 milionu €, tedy 76,5 miliony českých korun, je částka plánovaná pro komunikaci ve výši o něco málo vyšší než 1% z celkové částky obratu. Tuto výši lze v mnoha ohledech považovat za nedostatečnou, běžně se hovoří o investici do komunikace vzhledem k obratu okolo 3 – 5%. Existuje tedy další prostor pro rozšíření komunikace, například do dalších odborných periodik, lze také dále rozšiřovat PR, DM a jiné.

#### 14.4.2 Časová osa integrace

Obecně platí, že integrovaná komunikace je kontinuální, nikdy nekončící činnost, tedy nelze předpokládat, že komunikační aktivity stačí realizovat jednorázově. Je běžné, že samotná komunikační činnost má určité výkyvy, tedy sinusoidy, ve kterých komunikace probíhá, jsou určité vrcholy a také útlumy. Nelze přesně specifikovat, které období je z hlediska prodeje skladovací techniky sezóna, tyto výrobky se prodávají celoročně, také výstavba v rámci vnitřních prostor se realizuje prakticky nepřetržitě. Vrcholy komunikace by nicméně měly být naplánovány například před účastmi na veletrzích, před konferencemi a podobně. V těchto obdobích by bylo vhodné komunikaci jako takovou posílit. Obecně jsou za slabší období považovány začátek roku – leden až únor, a také období velkých

prázdnin, tedy červenec a srpen. V těchto obdobích mohou být aktivity poněkud utlumeny. Období útlumu jsou také vhodná pro realizaci vyhodnocení předešlých období.

Tabulka níže, zobrazuje plánované aktivity v tištěných médiích, direct marketingu a účasti na veletrzích v následujících 12ti měsících:

Aktivity	Roky 2014 - 2015												
	Duben	Květen	Červen	Červen	Srpen	Září	Říjen	Listopa	Prosine	Leden	Únor	Březen	Duben
<b>Logistika</b>													
Inzerce	x	x	x			x	x	x				x	x
Promo novinky	x					x							
Případová studie				x							x		
Odborný článek			x						x				
<b>Systémy logistiky</b>													
Inzerce	x	x	x			x	x	x				x	x
Promo novinky	x					x							
Případová studie				x				x			x		
Odborný článek			x						x				
<b>Logistic</b>													
Inzerce	x	x				x	x					x	x
Promo novinky	x					x							
Případová studie				x					x				
Odborný článek			x										
<b>Veletrh EastLog</b>		x											
<b>Direct mailing</b>	x	x	x			x	x	x				x	x

Tabulka 24 Časový harmonogram komunikace

Zdroj: Vlastní

#### 14.4.3 Měření efektivity

Měření efektivity je důležitou součástí finančního plánování, díky průběžnému hodnocení jednotlivých aktivit může společnost BITO upravovat plán své komunikace, přizpůsobovat jednotlivé nástroje jejich úspěšnosti a také zákaznické odezvě. Tímto se minimalizu-

je riziko neefektivního vynaložení nákladů. Hlavním ukazatelem úspěšnosti komunikace by měl být pochopitelně dosažený obrat, respektive jeho vývoj v čase. Lze sledovat příchod poptávek, objednávek v návaznosti na realizované aktivity. Je vhodné průběžně zjišťovat zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím marketingového výzkumu, ideálně telefonicky nebo prostřednictvím dotazníku na internetu.

Velmi dobře měřitelné jsou nástroje internetové komunikace pomocí různých služeb, například google analytics může společnost vidět, odkud zákazníci přicházejí, jestli je PPC reklama úspěšná a také na výsledky patřičně reagovat úpravou vynakládaných prostředků, rozšiřováním klíčových slov, aj. Lze také sledovat takzvanou konverzi, tedy kolik z přichozích na webové stránky společnosti skutečně zaslalo poptávku a dokonce, zda objednali. Tyto nástroje velmi usnadňují vyhodnocení.

Dalším nástrojem měření efektivity je CRM. Systém řízení vztahů se zákazníky obecně dává nadhled nad realizovanými aktivitami, při důsledném zaznamenávání jednotlivých akcí dokáže zpětně také poskytovat určité procento úspěšnosti. Například při DM aktivitách vyhodnocovat, kolik zákazníků z těch, kterým byla zásilka zaslána, se ozvalo, kolik těchto obchodníků navštívili, jestli s těchto aktivit vznikají objednávky, do jaké míry pomáhají tyto aktivity příchodu nových zákazníků.

Existuje celá řada nástrojů, kterými se může společnost orientovat v tom, co dělá, kde se zrovna nachází. Obecně jsou tyto nástroje nezbytné k smysluplné realizaci IMK. V rámci IMK je důležité, aby byly jednotlivé aktivity navzájem provázané, efektivní a účinné, bez nástrojů kontroly těchto kritických faktorů nelze s jistotou odpovědět na otázku, jestli IMK funguje, jestli přináší nějaký hmatatelný výsledek.

#### ***14.4.3.1 Finanční a nefinanční měřítka***

V odborné literatuře se uvádějí dva druhy měřítek, a to měřítka finanční a nefinanční, nicméně cíl všech měřítek shrnutých dohromady je jednoduchý: Ověřit, jestli se investované prostředky navrátily v různých formách, známostí značky, nárůstem podílu, hlavním cílem je pochopitelně zvýšit objem prodeje, podíl na trhu a také udržovat rozumnou míru ziskovosti.

##### **Finanční měřítka:**

- Ekonomická přidaná hodnota
- Návratnost investic

- Ziskovost
- Cash-flow a likvidita
- Výrobní náklady
- Náklady, výnosy a zisk

**Nefinanční měřítka:**

- Tržní podíl
- Objem prodeje
- Nenaplněné objednávky
- Loajalita zákazníků
- Množství reklamací
- Celkový obraz společnosti v myslích spotřebitelů – image<sup>45</sup>

**14.4.4 Strategická integrace**

Strategickou integrací se rozumí začlenění IMK do celkové strategie společnosti, je velmi důležité, aby IMK fungovala jako určitý jednotící prvek, který prostupuje celou společností a stále připomíná vytyčený směr: jednotnost jednotlivých komunikačních prostředků, jejich vzájemná provázanost, zákazník jako hlavní cíl komunikace, komunikace směrem k širšímu okolí, komunikace především užitných vlastností, tedy přidané hodnoty. Samotná integrace ale nemůže probíhat na bázi samotného komunikačního mixu, je nutné k ní přistupovat z širšího hlediska, proto je nezbytné začlenit IMK do celkového strategického plánu společnosti, který postihuje všechny jeho části, oddělení, zaměstnance, aj. Úspěšnost integrace marketingové komunikace se projevuje především v celkové úspěšnosti společnosti, tedy vývoji jejího tržního postavení, dále také vývoji tržeb, ziskovosti, aj. Strategie společnosti se skládá z několika různě dobých akčních plánů, které se současně realizují, jedním z těchto plánů je i samotný komunikační mix. Volba vhodného strategického plánu musí vycházet z analýz tržního prostředí, cílových skupin. Společnost si prostřednictvím strategického plánu jasně stanoví cestu, kudy se vydá, nastaví si milníky, podle kterých dokáže průběžně hodnotit, zda jsou metody, které se k dosažení plánu používají,

---

<sup>45</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 219

efektivní. Důležitá je neustálá kontrola a průběžné vyhodnocování, jak již bylo zmíněno výše, tím se zajistí efektivní vynaložení prostředků.

## 15 SHRNUÍ, ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Navržený postup integrace marketingové komunikace do společnosti BITO je podložen analýzami a výzkumem realizovanými v analytické části práce. Tyto nám podkryly současný stav komunikace ve společnosti. Společnost se samozřejmě zabývala komunikačními aktivitami, nicméně ze zjištění vyplynulo, že tyto nejsou integrované, nedostavuje se synergický efekt, některé komunikační kanály nejsou dostatečně podchycené a je zde výrazný prostor pro zlepšení a to nikoliv za cenu výrazného navýšení investic do komunikace jako takové. Současně firma investuje do těchto aktivit okolo **550.000 Kč** ročně. Navržená změna v komunikační strategii předpokládá nárůst roční nákladů na komunikaci o **104.000 Kč**. Dále je plánována jednorázová investice především v oblasti internetového marketingu, kde, jak již prokázala analýza, má společnost značné rezervy, souhrnná výše jednorázové investice je v hodnotě **230.000 Kč**. Dohromady dosahuje výše ročních nákladů a jednorázových investic hodnoty **884.000 Kč**, což při realizovaném obratu 76,5 mil. Kč činí investici do komunikace ve výši 1,15%. Navržený projekt integrace striktně sleduje celkovou efektivitu vynaložených prostředků, díky celkové provázanosti a podpoře jednotlivých komunikačních aktivit mezi sebou může společnost dosáhnout významného zlepšení v ohledu tržního postavení, příjmu poptávek, objednávek a dosažených ekonomických ukazatelů.

### 15.1 Bariéry a překážky integrace marketingové komunikace

Existují i určité překážky v integraci komunikace, tedy realizace výše uvedeného projektu, a těmi jsou především celkové nepochopení koncepce IMK, nedostatečně angažovaný přístup jednotlivých zaměstnanců, nevhodné rozdělení prostředků mezi jednotlivé formy komunikace, nedostatečné vyhodnocování, nevhodně sestavený strategický plán, neposkytnutí dostatečného času k zaběhnutí IMK ve společnosti. Všechny výše jmenované faktory se mohou stát bariérami či překážkami v rámci integrace marketingové komunikace do společnosti BITO. Nejpodstatnější je vnitrofiremní komunikace, shoda, pochopení, týmová práce, díky těmto aspektům se může projekt zrealizovat. Obecně lze říci, že ve společnosti BITO panuje proaktivní veskrze pozitivní nálada, dá se tedy očekávat, že tým by měl pracovat efektivně. Mezi bariéry, které Česká pobočka nemůže ovlivnit, patří například centrálně řízený marketing, který může významně zasahovat a omezovat činnost České pobočky nejen z hlediska marketingových komunikací.

## 15.2 Odpověď na výzkumnou otázku

**Otázka č. 1:** Je činnost společnosti BITO skladovací technika na českém trhu skladovací techniky zřetelná? Komunikuje společnost efektivně? Tato otázka, mimo jiné, také jasně odpoví na otázku, jestli je marketingová komunikace společnosti dostačující či nikoliv, respektive, jestli je efektivní vzhledem k vynaloženým prostředkům.

**Odpověď:** Ze zjištění vyplynulo, že prostředky společnosti mohou být vynakládány mnohem efektivněji, pokud budou správně aplikovány principy IMK. Je nutné především celkově přehodnotit jednotlivé formy komunikace. Marketingový výzkum byl proveden pouze na stávajících zákaznících společnosti, přesto výsledky nasvědčují nefunkční, respektive nedostatečné, komunikační aktivitě.



## ZÁVĚR

Integrovaná marketingová komunikace v dnešní době není novým pojmem, jedná se o teorii, která si klade za cíl provázat, sjednotit, zjednodušit, vyjasnit, přiblížit. Tato teorie vznikla z jediného důvodu a tím jsou slábnoucí účinky tradičních forem marketingových komunikací především z důvodu přeplnění prostoru obrovským množstvím sdělení. Toto přeplnění má za následek otupělost recipientů, tedy snížení účinků komunikačních aktivit. Důležité je vědět, co sdělujeme, komu to sdělujeme, co chceme sdělením způsobit. Integrovaná komunikace sází na synergii mezi jednotlivými komunikačními kanály, díky provázanosti jsou sdělení několikanásobná, navíc komunikovaná rozličnými kanály, proto jsou tyto mnohem účinnější.

Společnost BITO skladovací technika s.r.o. byla podrobena množství analýz, které měly jediný cíl a tím je zobrazení současného stavu s ohledem na široké spektrum různých faktorů. Bylo zjištěno, že současné marketingově komunikační aktivity nejsou v souladu s principy IMK. Některé komunikační nástroje se v současnosti jeví jako nedostatečně využité a bezesporu je zde velký prostor pro celkovou restrukturalizaci a optimalizaci. Kvantitativní marketingový výzkum prokázal, že ani současní zákazníci společnosti BITO nevnímají dosavadní komunikaci jako integrovanou a efektivní.

Projektová část přináší, v reakci na zjištění z analytické části práce, plán integrace marketingové komunikace ve společnosti BITO. Byly navrženy všechny čtyři stupně integrace, tedy taktická koordinace marketingové komunikace. V této části je kladen velký důraz na pochopení a zapojení všech zaměstnanců společnosti. Přehodnocení rozsahu, respektive obsahu marketingové komunikace, vychází ze základu, který již společnost realizuje, stávající je však dále dopracováno a rozšířeno tak, aby odpovídalo principům IMK. Využití informačních technologií je navrženo především ve vztahu k systému CRM, který již společnost má, ale nevyužívá jej efektivně. Následně je proveden finanční plán na realizaci konkrétních komunikačních aktivit s uvedením rámcových cen. K dosažení efektivního systému komunikace je nezbytné průběžně kontrolovat realizované aktivity, proto jsou navrženy kontrolní mechanismy, které minimalizují neefektivní vynakládání prostředků. Závěrem je navržena strategická integrace do struktury společnosti BITO tak, aby komunikační aktivity fungovaly v souladu s ostatními různě-dobými aktivitami na cestě za růstem společnosti na českém trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HYNČICA, Martin. Koncept věrnostního programu ve společnosti DF Partner s.r.o. Zlín, 2012. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
- [2] BÁRTOVÁ, Hilda; BÁRTA, Vladimír; KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.
- [5] BROKL, Zdeněk. Věrnostní a partnerský program ve společnosti Ostravské výstavy, a.s. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati. Vedoucí práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
- [6] COOPER, John, LANE, Peter. Marketingové plánování – Praktická příručka manažera: 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [7] DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUGENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [8] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [9] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Grada, 2005, VI, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, VI, 190 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací: a primer. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [12] KITCHEN, Philip J a Patrick de PELSMACKER. Integrated marketing communications: a primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 04-153-1421-6.
- [13] KONEČNÁ, Jana. Integrovaná marketingová komunikace Pekárny Anežka. Zlín, 2013. Diplomová práce. Universita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

- [14] KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [15] KOTLER, Philip. Marketing Management. Analýza, plánování, realizace a kontrola. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [16] KOTLER, Philip. Marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [17] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [19] LORENZ, Patrik. Využití online výzkumu při hodnocení marketingové komunikace ve společnosti Vodafone. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati. Vedoucí práce Ing. Martina Juříková, Ph.D.
- [20] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [21] MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: Teorie a praxe. Praha: Oeconomia, 2006. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [22] MALÝ, Václav. Marketingový výzkum Teorie a praxe. Praha: Oeconomia, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [23] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, XVII, 432 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [24] PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, 1996. 237 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [25] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, XI, 121 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9367-1.
- [26] SCHULTZ, Don E. Moderní reklama-umění zaujmout. 2.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-062-7.
- [27] TELLIS, Gerard J. Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

- [28] ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.

#### **Internetové zdroje**

- [29] KITCHEN, Phillip. J. and I. BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2010, [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem04001/full>>.
- [30] A Glimpse of the Five Forces Analysis. Marketingrope [online]. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.marketingrope.com/a-glimpse-of-the-five-forces-analysis/>
- [31] Our Philosophy. BITO Lagertechnik [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://int.bitocom/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IMK	Integrovaná marketingová komunikace
PL	Paletové regály
FBR	Policové regály
PDS	Spádové regály na palety
SDS	Spádové regály na boxy
KAR	Konzolové regály
MGA	Multi-podlažní systémy
BS	Skladové boxy
USP	Unikátní vlastnosti výrobku/produktu
WOM	Word of mouth
FMCG	Rychloobrátkové zboží
CRM	Customer relationship management
CAPI	Computer assisted personal interview
CATI	Computer assisted telephone interview
B2B	Business to business
B2C	Business to customer

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1</b> Klíčové marketingové koncepce.....	13
<b>Obrázek 2</b> Tři vrstvy produktu, .....	17
<b>Obrázek 4</b> Klíčové marketingové koncepce.....	34
<b>Obrázek 5</b> Logotyp BITO.....	50
<b>Obrázek 6</b> Webová prezentace BITO.....	53
<b>Obrázek 7</b> Prostředky prodejní podpory.....	54
<b>Obrázek 8</b> Prostředky prodejní podpory.....	55
<b>Obrázek 9</b> Strojírenský veletrh BRNO 2013.....	58
<b>Obrázek 10</b> Porter 5 Forces Analysis .....	60
<b>Obrázek 11</b> Strategie SWOT analýzy.....	72
<b>Obrázek 12</b> Vyhodnocení otázky č. 2.....	76
<b>Obrázek 13</b> Vyhodnocení otázky č. 3.....	77
<b>Obrázek 14</b> Vyhodnocení otázky č. 4.....	78
<b>Obrázek 15</b> Vyhodnocení otázky č. 5.....	79
<b>Obrázek 16</b> Vyhodnocení otázky č. 6.....	80
<b>Obrázek 17</b> Vyhodnocení otázky č. 7.....	81
<b>Obrázek 18</b> Vyhodnocení otázky č. 8.....	82

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b> Rozdíl mezi MK a IMK.....	29
<b>Tabulka 2</b> Hrozba vstupu do odvětví.....	61
<b>Tabulka 3</b> Konkurenční rivalita v odvětví.....	63
<b>Tabulka 4</b> Vyjednávací síla zákazníků .....	63
<b>Tabulka 5</b> Vyjednávací síla dodavatelů.....	64
<b>Tabulka 6</b> Hrozba substitutů.....	65
<b>Tabulka 7</b> Příležitosti a hrozby SWOT analýza .....	70
<b>Tabulka 8</b> Silné a slabé stránky SWOT analýza .....	71
<b>Tabulka 9</b> Dotazník k marketingovému výzkumu .....	74
<b>Tabulka 10</b> Vyhodnocení otázky č. 1 .....	75
<b>Tabulka 11</b> Vyhodnocení otázky č. 1 .....	75
<b>Tabulka 12</b> Vyhodnocení otázky č. 2 .....	76
<b>Tabulka 13</b> Vyhodnocení otázky č. 3 .....	77
<b>Tabulka 14</b> Vyhodnocení otázky č. 4 .....	78
<b>Tabulka 15</b> Vyhodnocení otázky č. 5 .....	79
<b>Tabulka 16</b> Vyhodnocení otázky č. 6 .....	80
<b>Tabulka 17</b> Vyhodnocení otázky č. 7 .....	81
<b>Tabulka 18</b> Vyhodnocení otázky č. 8 .....	82
<b>Tabulka 19</b> Preferenze zákaznických segmentů.....	93
<b>Tabulka 20</b> Plánované náklady na internetovou komunikaci.....	103
<b>Tabulka 21</b> Plánované náklady na reklamu a PR .....	104
<b>Tabulka 22</b> Plánované náklady na DM,CRM a POS .....	105
<b>Tabulka 23</b> Celkové shrnutí nákladu na komunikaci .....	106
<b>Tabulka 24</b> Časový harmonogram komunikace .....	107