

Analýza marketingové komunikace společnosti Epos spol. s.r.o.

Lenka Kamasová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Kamasová**
Osobní číslo: **M12164**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza marketingové komunikace společnosti Epos spol. s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte formy a kanály marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Aplikujte teoretické poznatky o kanálech marketingové komunikace na společnost Epos spol. s.r.o.
- Analyzujte kanály marketingové komunikace společnosti Epos spol. s.r.o.
- Identifikujte možná zlepšení v oblasti marketingové komunikace zvoleného podniku.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
PICKTON, David a Amanda BRODERICK. Integrated marketing communications. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall Financial Times, 2005, 340 s. ISBN 02-736-7645-8.
SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Peremský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

13.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Následující bakalářská práce se zabývá problematikou marketingové komunikace ve zvolené společnosti. Úkolem je analyzovat zvolenou společnost a popsat její marketingovou komunikaci. Informace o komunikaci budou získány pomocí hloubkových rozhovorů s jednatelem společnosti a následně s marketérem společnosti.

Zvolená společnost bude také podrobena benchmarkingu a následné SWOT analýze. Prvky SWOT analýzy podrobněji zhodnotíme pomocí IFE a EFE analýzy. Hlavním cílem této práce je návrh možných zlepšení a změn k docílení efektivního využití marketingových nástrojů.

Závěrem vybrané návrhy podrobíme analýze dodatečných finančních nákladů, personálních potřeb a rizik.

Klíčová slova:

B2B marketing, B2C marketing, komunikační mix, marketingový mix, SWOT analýza, IFE/EFE analýza, Benchmarking, PESTLE analýza

ABSTRACT

Following bachelor thesis is focused on the problem of marketing communication of chosen company. The target of this thesis is to analyse the chosen company and identify its promotional mix. These information are going to be gained from interviews with Director and Marketing specialist.

The chosen company is also going to be analysed by using benchmarking and SWOT analysis. The parts of SWOT analysis are then analysed by IFE and EFE matrix. The main target of the thesis is to provide a list of possible solutions and changes how to make the marketing channel to be more effective.

Eventually is provided the analysis of possible risks, added costs and personal needs connected with chosen solutions.

Keywords:

B2B marketing, B2C marketing, Promotional mix, Marketing mix, SWOT analysis, IFE/EFE analysis, Benchmarking, PESTLE analysis

"Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Tomáši Peremskému za vedení mé bakalářské práce a společnosti Epos spol. s r. o. za ochotu spolupracovat při tvorbě této práce. Poděkování patří také panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné konzultace k této práci. V neposlední řadě patří velký dík mým nejbližším za podporu během celého studia."

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING	14
1.1 VÝVOJ MARKETINGU	14
1.1.1 Výrobní podnikatelská koncepce	14
1.1.2 Výrobní podnikatelská koncepce	15
1.1.3 Prodejní podnikatelská koncepce	15
1.1.4 Marketingová podnikatelská koncepce	15
1.1.5 Sociální marketing (Sociální marketingová koncepce).....	16
1.1.6 Green marketing.....	16
1.2 PROSTŘEDÍ MARKETINGU	17
1.2.1 Mikro prostředí.....	17
1.2.2 Mezoprostředí	18
1.2.3 Makroprostředí	19
2 MARKETINGOVÝ MIX 4P	21
2.1 VÝROBEK (PRODUCT)	22
2.1.1 Vrstvy produktu	22
2.1.2 Design, kvalita a funkce	23
2.1.3 Logo, Značka.....	24
2.1.4 Služby, dostupnost, záruka.....	24
2.1.5 Obal	25
2.1.6 Životní cyklus produktu	26
2.2 CENA (PRICE).....	27
2.2.1 Tradiční postupy určování ceny 3C	28
2.2.2 Další postupy stanovení ceny.....	28
2.2.3 Activity Based Costing	29
2.2.4 Speciální platební podmínky.....	31
2.2.5 Baťovská cena	31
2.3 PROPAGACE (PROMOTION).....	31
2.3.1 Podniková identita.....	31
2.3.2 Externí a interní marketing.....	32
2.4 DISTRIBUCE/MÍSTO (PLACE).....	32
2.4.1 Distribuční kanály, doprava, logistika	32
2.4.2 Lokální trhy	33
2.4.3 Národní trhy	34
2.4.4 Zahraniční trhy	34
3 KOMUNIKAČNÍ MIX	35
3.1 REKLAMA.....	35
3.2 PODPORA PRODEJE	35
3.3 PR	36
3.3.1 Product placement	36
3.3.2 Sponzoring	37

3.3.3	Veletrhy a výstavy.....	37
3.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	37
3.4.1	Interaktivní marketing.....	38
3.5	OSOBNÍ PRODEJ.....	38
3.6	EVENT MARKETING.....	39
3.7	EXPERIENCE MARKETING.....	39
4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A JEJÍ FORMY NA B2B TRZÍCH.....	40
4.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	40
4.2	INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	41
4.2.1	Komunikační strategie PUSH.....	42
4.2.2	Komunikační strategie PULL.....	42
4.2.3	Rozpočet komunikační strategie a jeho návratnost.....	42
5	FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NA B2B TRZÍCH.....	45
5.1	SROVNÁNÍ B2B A B2C TRHU.....	45
5.2	ZVLÁŠTNOSTI B2B TRHU.....	45
5.2.1	Odlišnosti výrobku, ceny a distribuce.....	45
5.2.2	Specifika kupujícího.....	46
5.3	SOUČASNÉ TRENDY V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI (NA B2B TRZÍCH).....	46
5.3.1	Buďte online vždy a všude.....	46
5.3.2	Content marketing.....	46
5.3.3	Sociální média.....	47
5.3.4	Automatizovaný marketing.....	47
5.3.5	Guerilla marketing.....	48
5.3.6	Virální, mobilní, internetový a neuromarketing.....	48
6	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	50
6.1	BENCHMARKING.....	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	52
7	PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU A STRUČNÁ HISTORIE.....	53
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	53
7.2	NABÍZENÉ PRODUKTY VÝROBY.....	54
7.3	POSLÁNÍ FIRMY, JEJÍ CÍLE A VIZE.....	55
7.3.1	Definice nezastupitelných hodnot pro zvolenou firmu.....	56
7.4	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	56
7.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A ZÁKAZNÍKŮ V LETECH 2009-2014.....	57
7.6	CÍLOVÝ TRH.....	58
7.6.1	Strategický trh.....	58
7.7	PROFILACE ZÁKAZNÍKA.....	59
7.7.1	Segmentation.....	59
7.7.2	Targeting.....	60
7.7.3	Positioning.....	60
8	ANALÝZA KANÁLŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI.....	61

8.1	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	61
8.2	EXTERNÍ KOMUNIKACE-KOMUNIKAČNÍ MIX ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI	62
8.2.1	Reklama.....	62
8.2.2	Podpora prodeje	62
8.2.3	Public Relations	63
8.2.4	Přímý marketing.....	64
8.2.5	Osobní prodej.....	65
8.2.6	Event marketing, experience marketing.....	65
8.3	KONKURENCE	66
8.3.1	Optys, spol. s.r.o.....	66
8.3.2	Peroutka.....	67
8.3.3	Label design	68
8.3.4	Epos.....	69
8.4	BENCHMARKING	69
8.5	SWOT ANALÝZA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI	71
8.5.1	S...Strenghts	73
8.5.2	W...Weaknesses	73
8.5.3	IFE matice	74
8.5.4	O...Opportunities.....	76
8.5.5	T...Threats	76
8.5.6	EFE matice	77
8.6	PESTLE ANALÝZA.....	78
8.6.1	Politické faktory	78
8.6.2	Ekonomické faktory	78
8.6.3	Sociální faktory	79
8.6.4	Technologické	79
8.6.5	Legislativní.....	80
8.6.6	Ekologické.....	80
8.7	ŽIVOTNÍ CYKLUS PAPIROVÉ VSTUPENKY	80
8.8	MARKETINGOVÝ VÝZKUM – HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	81
8.9	IDENTIFIKACE MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE KONKRÉTNÍHO PODNIKU	82
8.9.1	Náplň marketingového sdělení.....	82
8.9.2	Papirshop.cz	82
8.9.3	Epos - výroba	85
8.10	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE Z HLEDISKA MOŽNÝCH RIZIK, FINANČNÍ A PERSONÁLNÍ STRÁNKY	87
8.10.1	Vyhodnocení tabulky návrhů	87
8.11	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM ONLINE ZDROJŮ	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102

SEZNAM GRAFŮ	103
PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S PANEM ROSTISLAVEM HANZLÍKEM – JEDNATEL SPOLEČNOSTI EPOS SPOL. S.R.O.	105
PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S PANEM FILIPEM HANZLÍKEM – MARKETING, IT, OBCHOD	109
PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI....	113

ÚVOD

Čas, kdy firmám stačila pouhá reklama značky vysílaná v televizi nebo vytištěná na reklamním plakátu už dávno pominul. Dnes na nás reklamy křičí ze všech stran a lidé vůči jejich sdělení začínají být imunní, až dokonce nevnímaví. Tato situace způsobuje vznik nových komunikačních kanálů a způsobů, jak oslovit zákazníka "jinak". Kreativita a nápaditost vítězí.

První část bakalářské práce nás seznamuje s literární rešerší zvoleného marketingového tématu. Úvodní obecná část pojednává o základních podnikatelských koncepcích rozšířených o sociální a green marketing. Do obecné části bylo zahrnuto také rozdělení marketingového prostředí na části, mezi kterými probíhá různá forma komunikace.

Další část literární rešerše je více zaměřena na marketingové prostředí, ve kterém se firmy pohybují. Nejprve je popsán marketingový mix a následně komunikační mix. Správné stanovení a znalost těchto informací je důležité pro zvolení vhodné podnikové komunikační strategie. Posledním bodem teoretické části je srovnání B2B a B2C trhu a popis několika současných trendů v marketingové komunikaci. Závěrem teoretické části je popsána technika sběru dat pro tuto práci.

Ve druhé části jsou využity načerpané teoretické znalosti v praxi. Nejprve je charakterizována zvolená firma, odvětví, ve kterém podniká a její historický vývoj na trhu. Seznámíme se s její organizační strukturou, podnikovými vizemi a produktovým portfoliem.

Dále je definován cílový trh a cílový zákazník, jelikož právě k těmto cílům je potřeba směřovat firemní marketingovou komunikaci. Proto jsou analyzovány současné kanály marketingové komunikace a navržena možná zlepšení případných nedostatků.

V rámci praktické části byl proveden benchmarking společnosti Epos spol. s.r.o. a konkurenčních firem podnikajících ve stejném nebo podobném odvětví. Po zhodnocení benchmarkingu a informací získaných pomocí hloubkových rozhovorů byla provedena SWOT analýza.

Závěrem jsou zhodnoceny zjištěné informace a navrženy možnosti, jak zlepšit marketingovou komunikaci. Přesto, že se většina bakalářské práce zabývá zejména výrobní částí podniku Epos spol. s.r.o., mezi návrhy na zlepšení a případné poznatky není opomenuta ani neméně důležitá prodejní část společnosti Papirshop.cz. Návrhy jsou zhodnoceny s ohledem na finanční, personální, rizikovou a časovou stránku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Následující práce má za úkol přenést teoretické znalosti z marketingu do praxe a za jejich pomoci dosáhnout stanovených cílů.

Hlavním cílem práce je identifikace možných zlepšení k dosažení efektivní marketingové komunikace zvolené společnosti a podpory synergického efektu jednotlivých marketingových nástrojů. Samotný název napovídá dílčí cíl práce, a sice analýzu marketingové komunikace zvolené společnosti.

Informace pro tuto práci budou shromažďovány pomocí dvou hloubkových rozhovorů (majitel a marketingový odborník dané společnosti). Díky tomu lze docílit uceleného pohledu na zvolenou společnost.

Firma je v rámci porovnání s konkurencí podrobena benchmarkingu. Informace získané touto metodou jsou v kombinaci s informacemi získanými z hloubkových rozhovorů zpracovány ve formě SWOT analýzy, IFE a EFE analýzy. Závěrem je využita tabulka zhodnocení nákladů a rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing je v českém prostředí často chybně spojován pouze s reklamou a prodejem, což je způsobeno ne příliš dlouhou interakcí českých firem a zákazníků s firmami zahraničními a jejich agresivním marketingem (vzhledem ke změnám v roce 1989). Tyto dvě funkce však nejsou nejpodstatnějším úkolem marketingu. Ústředím marketingu je vždy jeden určitý subjekt, a sice zákazník, jeho potřeby a jejich uspokojování. (Světlík, 2005, s. 10)

Dle Světlíka (2005, s. 10) lze marketing charakterizovat jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“. Toto potvrzuje i Kotler (2001, s. 22), který tvrdí, že základním úkolem marketéra je identifikace základních potřeb lidí a úkolem firmy je poté uspokojování těchto potřeb pomocí produktů.

Z daného výroku tedy jasně vypovídá, že nedílnou součástí marketingu není pouze prodej a zákazník, ale také podnikové cíle a ideje. Tímto cílem je dlouhodobý, výhodný a efektivní prodej souběžně s dlouhodobým uspokojováním zákaznických potřeb. Zároveň by všechny podnikové aktivity měly s těmito cíli korespondovat a směřovat k nim. Více o vnitropodnikové komunikaci níže v části Marketingová komunikace.

1.1 Vývoj Marketingu

V období po průmyslové revoluci došlo k vývoji a zavádění nové technologie a potenciální trh se pro výrobce začal rozšiřovat. Snižováním cen díky technice (způsobené snižováním nákladů na jednotku) a zvyšováním příjmů obyvatel se spousta výrobků stala dostupnými i pro méně bohatou vrstvu obyvatel, což pro výrobce znamenalo vyšší tržby a možnost rozvoje. Toto období se tedy stalo pochopitelně časem pro změny a časem pro zamyšlení nad tím, jak prodávat více. (Světlík, 2005, s. 11)

Vývoj firem, myšlení a pohledu na zákazníka dal vzniknout několika podnikatelským koncepcím, které se postupem času zdokonalovaly.

1.1.1 Výrobní podnikatelská koncepce

Toto období dalo vzniknout tzv. výrobní podnikatelské koncepci. Jejím hlavním cílem je zvyšování produktivity práce. Mottem pro tuto koncepci jsou levné a snadno dostupné výrobky pro zákazníka. Základem je pokroková technologie a technika, která snižuje náklady na jednotku při vysokém objemu produkce a při zajištění distribuce pro širokou veřejnost.

Ve stínu nízké ceny a dostupnosti je mírně potlačována kvalita výrobku. Typickým znakem pro tuto koncepci je pak pásová výroba. (Světlík, 2005, s. 11-12)

1.1.2 Výrobová podnikatelská koncepce

Na rozdíl od předchozí koncepce, výrobová podnikatelská koncepce se zaměřuje zejména na kvalitu a jakost výrobku. Předpokládá se, že zákazník bude preferovat a nakupovat zejména výrobky vysoké kvality nebo výkonnosti, či s novými na trhu ne zcela běžnými vlastnostmi. Velkým vykřičníkem u této koncepce je tzv. marketingová krátkozrakost, a sice opomnění marketérů sledovat trh vedle vývoje inovativního výrobku. Pokud se tak stane, může být na trh uveden zcela nový, originální, inovativní výrobek s takovou směsí funkcí, pro které neexistuje zákazník nebo je takto specifických zákazníků velmi málo. (Světlík, 2005, s. 12), (Kotler, 2001, s. 34)

1.1.3 Prodejní podnikatelská koncepce

Pokud podnikatelé chtěli zvyšovat své prodeje, museli se zaměřit na to, jak prodávat více, než je poptáváno. Spotřebitelé by sami o sobě pravděpodobně nenakupovali tolik výrobků, kolik by si společnosti představovaly. Díky této myšlence vznikl aktivní prodej a s ním množství nástrojů, se kterými jsou lidé denně konfrontováni, ať už chtějí nebo ne. (Kotler, 2001, s. 35), (Světlík, 2005, s. 13)

Tato koncepce je nejsilněji využívána u zboží, které zákazník příliš nevyhledává, například místa na hřbitovech. Firmy tlačí na prodej tím způsobem, aby prodali vše, co vyrobí, ne tolik, kolik je skutečně poptáváno. Snaží se toho docílit všudypřítomnými reklamami, telemarketingem, letáky, atd. ... To zapříčinilo, že lidé si spojují marketing zejména s reklamou. Dle Kotlera (2001, s. 35) v sobě tvrdý marketing nese riziko toho, že zákazník přemluven ke koupi výrobku, se kterým nakonec nebude spokojen, vede ke špatné reklamě, která může odradit až 10 dalších potenciálních zákazníků.

1.1.4 Marketingová podnikatelská koncepce

Marketingová koncepce je zároveň snahou být odlišná od předchozích koncepcí. Netlačí pouze výrobky na trh, ale snaží se pochopit a zjistit, co zákazník skutečně chce a takové výrobky potom nabízet. Takto lze dosáhnout dlouhodobých cílů společnosti (provázanost mezi dlouhodobými cíli společnosti a marketingem byla zmíněna výše v kapitole 1 Marketing). Nedílnou součástí marketingu společnosti je udržet si dlouhodobé stálé zákazníky. Postupem času se totiž klientela bude dělit na část nových a část stálých zákazníků, kteří se

vracejí, protože byli s výrobkem spokojeni. Těchto klientů si musí společnost obzvlášť vážit, jelikož obecně vzato získávání nových klientů je nákladnější než udržet si stávající spokojené klienty. (Světlík, 2005, s. 13)

Světlík (2005, s. 13) věrnost a spokojenost zákazníka utvrzuje ještě následujícími fakty o spokojeném zákazníkovi. A sice - spokojený zákazník si oblíbený výrobek u dané firmy opět koupí a navíc nakupuje i jiné výrobky té stejné společnosti. Kromě toho se o spokojenosti s výrobkem (nebo službou) podělí se svým okolím, a to je pro podnik pozitivní reklama, která firmu nic nestojí. Navíc při neustálém nakupování té stejné značky, se kterou je spokojen, nevěnuje pozornost konkurenčním výrobkům na trhu. To je pro podnik obrovská výhoda a dosažení tohoto cíle ji nestojí nic víc, než úsilí vynaložené na udržení kvalitního produktu.

S touto marketingovou koncepcí je úzce spjata segmentace trhu a výběr cílového trhu. Po stanovení trhu, na který chce společnost cílit, vybírá marketingové oddělení nástroje a způsoby jakým na tento trh budou působit, aby byl co nejlépe uspokojen. (Světlík, 2005, s. 13)

1.1.5 Sociální marketing (Sociální marketingová koncepce)

Sociální marketing pracuje s myšlenkou změny chování zákazníka. Tou změnou se nemyslí pouze v nákupním chování, tak jako v běžném marketingu. Sociální marketing využívá stejné propagační nástroje jako marketing komerční, avšak místo na akční ceny upozorňují na společenské problémy a jejich řešení a na místo zboží propagují hodnoty. (© PHD, a.s., 3.9.2012)

Z pohledu Světlíka (2005, s. 14) znamená sociální marketing pro organizaci zaměření na tři pilíře. Těmito pilíři jsou zisk firmy, uspokojení přání zákazníka a veřejný zájem. V případě této formy marketingu však nestačí dobrý úmysl ke změně chování zákazníka. Často jsou pro nekomerční kampaně využívány známé tváře, které mohou vyvolat změnu u svých fanoušků. Účinkování známých a uznávaných osobností zvyšuje kredibilitu kampaně. (© PHD, a.s., 3.9.2012)

1.1.6 Green marketing

Tzv. Zelený marketing je hitem poslední doby. Snahou je odpovědný přístup k životnímu prostředí a jeho (ne)znečištění. Spousta společností se snaží být "environmentally friendly" a stejně tak spousta společností pouze vypadá, že se tak chová. Proč? Zelená stopa se stala funkčním nástrojem pro zvýšení odbytu, zlepšení image společnosti a zvýšení loajality stávajících zákazníků. Navíc být "zelený" je IN! Tento netaktní čin nazývaný greenwashing

se však může dané firmě vymstít v momentě, kdy vyjde najevo, že tato tvrzení byla klamná. V takovém případě může dojít k vážnému poškození značky a ztrátě pozice na trhu. Dalším důsledkem obdobných situací je ztráta důvěry zákazníka v tento typ marketingu, což uškodí zejména firmám, které Green marketing nejen hlásají, ale zodpovědně dodržují. Velmi funkční je též propagace tzv. zeleného výrobku za pomoci známých tváří, čímž dojde k oslovení masy. (© PHD, a.s., 13.7.2012)

1.2 Prostředí marketingu

Na každou existující společnost působí řada vlivů. Některé může společnost vědomě ovlivnit, jiné ovlivnit nelze. Ovlivnitelnost záleží na oblasti působení daného vlivu. Tyto vlivy lze obecně rozlišit na vnější a vnitřní. Vlivy působící uvnitř podniku (tedy vlivy vnitřní) jsou ovlivnitelné managementem. Vnitřní vlivy lze dále specifikovat na tzv. mezoprostředí, což se týká zákazníků, dodavatelů, distributorů, veřejnosti, konkurence. Naopak vlivy přicházející z vnějšku podniku ovlivnitelné nejsou, jelikož se obvykle jedná o vlivy demografické, politické, přírodní, apod. Tyto vlivy nejen že jsou neovlivnitelné, ale zároveň působí na mikroprostředí firmy. (Světlík, 2005, s. 22)

1.2.1 Mikro prostředí

Je prostředí složené z prvků kontrolovatelných uvnitř firmy. Mikro prostředí můžeme též nazvat firemní kultura. Její kvalita má velmi významný vliv na funkci celého podniku. Nastavení této kultury a celková atmosféra uvnitř firmy má významný dopad na rozvoj nových nápadů, zlepšení a inovací. Firemní kultura může stanovovat i případný stejnokroj nebo normy v oblékání zaměstnanců. Mnohé firmy mají jistý etický kodex, který se zabývá právě firemní kulturou a jednání mezi zaměstnanci. Opačného trendu si lze povšimnout u firem, které chtějí být kreativní a mají větší sklony k riskování. Zde je neformální oblečení a uvolněná atmosféra standardem. Takto nastavené podmínky však neznamenají nízkou produktivitu práce, naopak. Flexibilita zaměstnanců v některých odvětvích může přinést konkurenční výhody. Např. v Googlu nebo Microsoftu je tlak na neustálé inovace a zlepšování, a proto je zde takováto atmosféra žádoucí. (Marshall, Solomon a Stuart, 2006, s. 48-49)

1.2.2 Mezoprostředí

Aby mohl podnik uspokojovat přání svých zákazníků, vstupuje do kontaktu s dalšími subjekty. Přichází do kontaktu s řadou firem, které nejsou jeho konkurencí. Tyto subjekty nazýváme mezoprostředím. Do této skupiny patří dodavatelé, zprostředkovatelé, distributoři, ale také finanční instituce, konkurence, veřejnost a samotní zákazníci. (Světlík, 2005, s. 25)

- *Dodavatelé.* Poskytovatelé produktů a služeb, které podnik potřebuje k dosahování svých cílů. Marketéři společností mají za úkol sledovat změny vlivů působících ze strany dodavatelů. Mezi tyto vlivy patří zejména změna ceny a kvality nebo spolehlivost daného dodavatele, zejména je-li pro nás klíčový. Možností, jak předcházet dopadům těchto změn, je uzavírání dlouhodobých kontraktů s více dodavateli.
- *Zprostředkovatelé.* Osoby nebo firmy projednávající možnost prodeje zboží, za kterou po uskutečnění dostávají provizi.
Patří sem též dopravci zboží a firmy poskytující službu skladování. Patří sem i samotné marketingové služby zajišťované externí společnostmi.
- *Finanční instituce.* Podnikatelská činnost se neobejde bez interakce s bankami a pojišťovnami. Marketingoví pracovníci při svých rozhodování musí vždy brát v úvahu současný stav trhu a jeho plánovaný vývoj.
- *Zákazník.* Gró celé podnikové činnosti je bezpochyby zákazník, uspokojení jeho potřeb a následná spokojenost. Dle zacílení na určitý segment nebo segmenty trhu společnost volí své marketingové strategie, kterými bude na své stávající i potenciální zákazníky působit.
- *Distributoři.* Nejedná-li se o přímý prodej, potřebuje společnost ke své činnosti prostředníky v podobě dealerů. Ti zajišťují tok zboží ke koncovým zákazníkům. Tato forma toku zboží umožňuje firmám věnovat více pozornosti samotné výrobě místo hledání samotných koncových zákazníků.
- *Veřejnost.* Do této kategorie spadají též zaměstnanci firmy. Zejména u větších firem jsou spokojení zaměstnanci vhodnou reprezentací firmy a vytváří jí dobrou image. Stykem s veřejností se zabývá PR (Public-relations). PR shromažďují veřejně prezentované informace o firmě a následně tyto informace analyzují. Následně poskytují veřejnosti takové informace, které tvoří dobré povědomí o firmě. Je zde nutný kontakt zástupců firmy se zástupci hromadných sdělovacích prostředků a poskytování pozitivních zpráv o činnosti společnosti. Velmi využívaným nástrojem, zlepšujícím vnímání image firmy v očích veřejnosti, je výše zmiňovaný Green marketing. Nelze

však opomenout také charitativní, sponzorské či jinak veřejně prospěšné aktivity. (Světlík, 2005, s. 25-29)

1.2.3 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí – jinak označováno také globální makroprostředí, jak uvádí Foret (2012, s. 47). Zařazujeme sem faktory ovlivňující firmu zvenčí. Tyto faktory působí na všechny aktivity firmy. Vzhledem k neovlivnitelnosti těchto faktorů je potřeba, aby je měla firma stále v povědomí, a to vždy v aktuální verzi, aby mohla pružně a co nejrychleji reagovat.

Patří sem několik faktorů:

- *Demografické a sociálně kulturní prostředí.* Do této kategorie zahrnujeme celosvětový populační růst, migraci, fluktuující porodnost, úmrtnost, vzdělanost a další neovlivnitelné světové faktory. V neposlední řadě je to měnící se role žen v různých částech světa a stárnutí populace. Každý faktor působí na změnu poptávky na trhu. Například prvek stárnutí populace jasně naznačuje, že poptávka mladých lidí je odlišná, než u seniorů. Seniori mají například vyšší poptávku po zboží farmaceutického průmyslu a zdravotnické péči.
- *Ekonomické prostředí.* Vysoká míra inflace, zadluženost států, recese ekonomiky, rozvírající se nůžky mezi segmenty populace. Kupní síla je na světě rozložena nerovnoměrně a její rozvržení se neustále mění. Toto má za výsledek rostoucí nabídku jak luxusních a extrémně drahých výrobků, tak, na straně druhé, velmi levných výrobků ve většině produktových kategoriích. V neposlední řadě kupní sílu ovlivňuje zmiňovaný cyklický vývoj ekonomiky a citlivost různých odvětví na tyto změny.
- *Politicko-právní prostředí.* Legislativa na ochranu podnikatele a spotřebitele, činnosti vládních institucí, politických stran a skupin veřejného zájmu. Působením ochrany států a jejich uskupení dochází k umělé regulaci poptávky-např. EU. Dochází tak k ovlivňování přirozené interakce nabídky a poptávky. Navíc jednotlivé obory podnikání podléhají různým mírám regulace. Mezi nejsilněji regulované patří v dnešní době například tabákový průmysl, který je konkrétně v České republice zatížen daní přes 80% z konečné ceny. Další regulací pro tento průmysl je i možnost jeho propagace.
- *Technologické a přírodní prostředí.* Neustálé zrychlování vývoje technologií a zkracování inovačního cyklu má výrazný vliv na životnost produktů a nelze zapomenout

ani na internet, který změnil marketingové působení. Příkladem je nutná reakce kamenných obchodů na e-shopy. I na B2B trzích internet způsobil jako faktor změn, jemuž se dodavatelé museli přizpůsobit. Velkým otazníkem je stále internet versus tištěná média.

Neovlivnitelnost přírodních a klimatických podmínek může způsobit celosvětové výkyvy na trhu. Například neúroda čaje na taktických místech světa způsobila okamžité zvýšení cen této komodity a tím i změnu poptávky po této komoditě. Mezi další faktory patří devastace životního prostředí a s tím spojené ekologické problémy. (Foret, 2012, s. 47-48), (Karlíček a kol., 2013, s. 59-74)

2 MARKETINGOVÝ MIX 4P

V době globalizace, vlivem asijských produktů a snadné napodobitelnosti funkčních výhod produktu (což trvá přibližně 6 měsíců), dnes firma nemůže vlastnit produktovou výhodu. Podobnost výrobků je stále větší a pro zákazníka jsou výrobky stále hůř rozlišitelné. Čím se tedy firma dnes může odlišovat od konkurence? Nejlépe silnou značkou, která má své loajální a oddané zákazníky. Právě tyto zákazníci jsou pro firmu mnohem méně nákladní v rámci jejich udržení, než získávání nových zákazníků (jak už bylo popsáno v kapitole 2.1.4. Marketingová podnikatelská koncepce). Zároveň tato skupina vzhledem k nízkým nákladům přináší větší zisk a dle Wundermana 5-20% nejvěrnějších zákazníků generuje až 80% zisku. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 12-15)

Na druhou stranu, vlivem již zmíněných asijských konkurenčních výrobků, zákaznickova loajalita a oddanost klesá. K tomu trendu navíc přispívají tzv. "No label" výrobky, a sice privátní výrobky supermarketů, které konkurují nízkou cenou díky tomu, že zákazník neplatí za obal a značku. V poslední době si tento typ produktů našel velkou skupinu zákazníků, kteří jsou ochotni akceptovat jejich kvalitu a obal při takto nízké ceně. Řetězce se tedy staly značkami. Proto se stále více společností začíná zaměřovat na komunikaci se zákazníkem, jelikož pochopili, že marketingová komunikace je klíč k trhu. Získáváním informací od zákazníků samotných je nejlepší cesta, jak vyjít zákazníkovi vstříc. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 12)

Vzhledem k přesycenosti prostředí podněty k nákupu je zákazník stále více imunní vůči těmto podnětům. Proto je mnohem obtížnější dát zákazníkovi tak silný nebo tak specifický podnět k nákupu, aby na něj zareagoval. Z tohoto důvodu je na firmy obrovský tlak přicházet s novými a originálními nástroji propagace, a to bezpochyby také za využití internetu. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 15)

Na trhu došlo k několika změnám. Trh je více nasycený a výrobky jsou více unifikované. Jak výrobci, tak zákazníci mají stále větší problém najít odlišnosti mezi nimi. Výrobky neputují od výrobců přímo k zákazníkům, což způsobuje, že k zákazníkovi se dostane to, co preferuje prostředník, čímž anuluje marketingové strategie výrobců. Navíc dostupnost informací a jejich porovnání, jak pro zákazníky, tak pro konkurenční firmy, o výrobcích již nemůže být jednodušší. Je proto nutné důkladně zvážit co vyrábět, s jakými vlastnostmi a pro koho. Základním prvkem pro úspěšný vstup na trh je definice marketingového mixu výrobků a komunikačního mixu. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 17)



Obrázek 1 4P dle Eugena McCarthyho (© von Brocke, 2012)

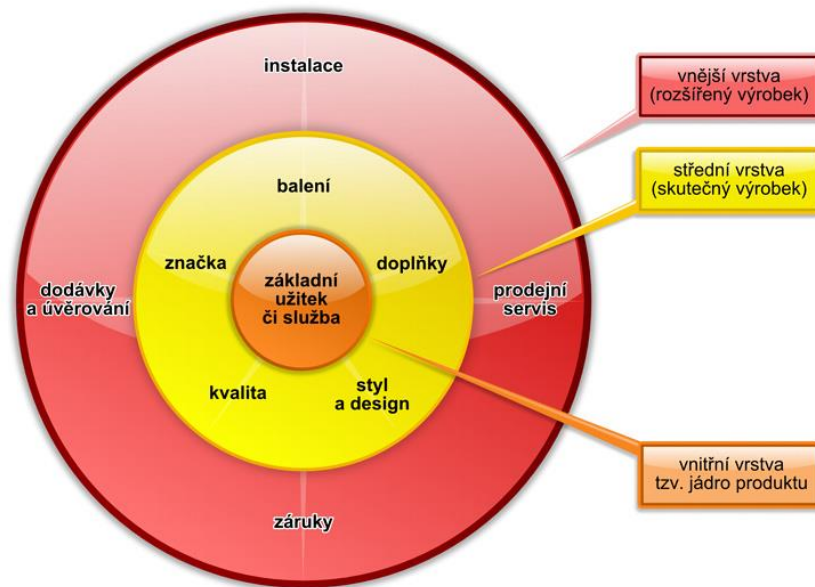
2.1 Výrobek (Product)

Za produkt lze považovat cokoli, co vyvolává poptávku, je určeno ke směně, k užívání, spotřebě a to, co uspokojuje zákazníka. Proto produkt nezastupuje pouze hmotné statky, ale také služby, místa, organizace, myšlenky, umění, aj. (Foret, 2011, s. 191)

2.1.1 Vrstvy produktu

- Jádru produktu – základní užitek, předmět koupě. Má funkci uspokojení potřeby zákazníka.
- Vlastní vnímatelný produkt - zahrnuje kvalitu výrobku, jeho značku, design i obal. Určuje úroveň uspokojení dané potřeby.
- Rozšířený produkt (služby) - nadstandardní služby nebo výhody. Jedná se například o prodloužení záruky, produkt na splátky, pogaranční opravy. Zvyšuje konkurenceschopnost.

(Foret, 2011, s. 192)



Obrázek 2 Vrstvy produktu (© Hálek, 2016)

Kromě samotného jádra výrobku nebo služby, zahrnuje sortiment, kvalitu, obal a jeho design, značku, záruku, servis a mnoho dalších. Jsou to tzv. vrstvy, které ovlivňují zákazníka a jeho koupi mnohdy více, než v jádru produkt samotný. Tyto rozšiřující efekty dělají výrobek individuálním a tedy konkurenceschopným. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 25)

Je nutné dbát na názor zákazníků – hlas trhu. Nemá totiž smysl vyrábět exkluzivní výrobek, který překonává veškeré dosavadní nabízené produkty, pokud o něj nemá nikdo zájem. Ne všechny firmy jsou kapitálově tak silné, aby si mohly dovolit na trhu prosadit inovovaný výrobek, pro který zatím neexistuje poptávka. Takový výrobek spotřebuje nemalé investice v oblasti propagace, což si může dovolit společnost, která na tomto produktu není existenčně závislá. (Foret, 2011, s. 191)

2.1.2 Design, kvalita a funkce

- Kvalitou se u výrobku rozumí zpravidla to, zda je produkt schopen plnit své udávané funkce. Úroveň kvality je pro zákazníka často udávána různými certifikáty, například ISO nebo Klasa. Tato označení ujišťují zákazníka o tom, že výrobek prošel jakousi kontrolou jakosti s nastavenými měřítky. Kvalita patří mezi hlavní a nejdůležitější nástroje pro vybudování pozice na trhu. Zákazník, co se týká kvality, vnímá nejsilněji

životnost produktu, jeho spolehlivost, způsob údržby aj. Velkou roli v provedení a kvalitě hraje technologie výroby. Použití rozdílné výrobní technologie u dvou různých výrobků má za výsledek odlišné vlastnosti u třeba i designově totožných výrobků.

- Design patří mezi silné konkurenční nástroje a jeho důležitost by neměla být opomíjena. Dva výrobky se stejnou funkcí avšak rozdílným designem, kdy jeden z nich je vzhledově zaostalý, svedou konkurenční boj s jasným vítězem. Design vyhrává a při propojení s ergonomií zvyšuje výkonnost produktu. Zde lze použít přirovnání na člověku, a sice lidé, kteří o sebe pečují a dbají, jsou nám více sympatičtí nežli zanedbaní a neupravení lidé, ačkoli mohou být charakterově oba velmi sympatičtí a inteligentní. Design je navíc jedním z efektivních nástrojů komunikace, který nám podvědomě říká, jak s daným výrobkem pracovat a jak jej užívat.

(Foret, 2011, s. 191-195)

2.1.3 Logo, Značka

- Zvláštní pozornost je věnována značce, která je dle specifického typu písma (logotypu) někdy označována jako logo. Logo je tvořeno názvem a symbolickou částí, symbolická část se dá verbálně opsat. Nedílnou součástí loga je barva a barevná kombinace. V případě reklam je vhodným doplněním také jakási znělka nebo slogan. Pomocí nich lze působit na více vjemů potenciálního zákazníka a značka je lépe zapamatovatelná. Značka by v každém případě měla být snadno vyslovitelná, originální a vytvářet pozitivní asociace.
- Velkým hráčem na trhu se dnes stávají také produkty tzv. privátních značek. Jelikož dnes není problém vyrobit téměř stejný nebo velmi podobný produkt, je pouze na volbě řetězce, jaké značky do svého sortimentu zvolí. Tyto produkty jsou navíc svou nižší cenou a zároveň přijatelnou kvalitou lákavé pro spotřebitele, pro které je rozhodující cena, nikoliv, značka. Privátní značky dnes tvoří více než třetinu obratu supermarketů a hypermarketů.

(Foret, 2011, s. 197-201)

2.1.4 Služby, dostupnost, záruka

- Služby tvoří přidanou hodnotu výrobku a nepochybně zvyšují jeho konkurenceschopnost na trhu. Při zvažování, které služby k výrobku zařadit, bychom nejprve

měli zvážit, které z nich jsou pro naše zákazníky nejdůležitější a budou tedy nejsilněji působit. Běžně je na trhu nabízena k zakoupenému produktu jeho instalace, případný servis, zaškolení nebo nabídka nákupu na splátky a bez navýšení. (Foret, 2011, s. 206)

- Hodnotu produktu z pohledu zákazníka přináší mimo jiné také dostupnost tohoto produktu. To v praxi znamená, že vytvoříme dané hodnoty (tedy náš produkt) tam, kde je o něj zájem a kde jej zákazníci chtějí. Typickým příkladem je cateringová společnost, která dopraví občerstvení na námi stanovené místo, například naši firemní akci. (Jakubíková, 2012 s. 54)
- Záruka na zakoupený produkt je esenciálním faktorem při výběru produktu zákazníkem. Obzvláště jedná-li se o záruku prodlouženou nad standard stanovený zákonem. V praxi se využívá možnost připlatit si při koupi produktu za prodlouženou záruku, což generuje další tržby obchodníkovi. Tato praxe je velmi obvyklá u elektronických a high-tech produktů, u kterých jsou pořizovací náklady vyšší než u běžných výrobků denní spotřeby. (vlastní zpracování)

2.1.5 Obal

Role obalu značně vzrůstá, někdy bývá označován jako páté P (packaging). Podle Foreta (2010, s. 201) se cyklus změny obalu zrychlil z původních 15 let na každé 2-3 roky.

Funkce obalu:

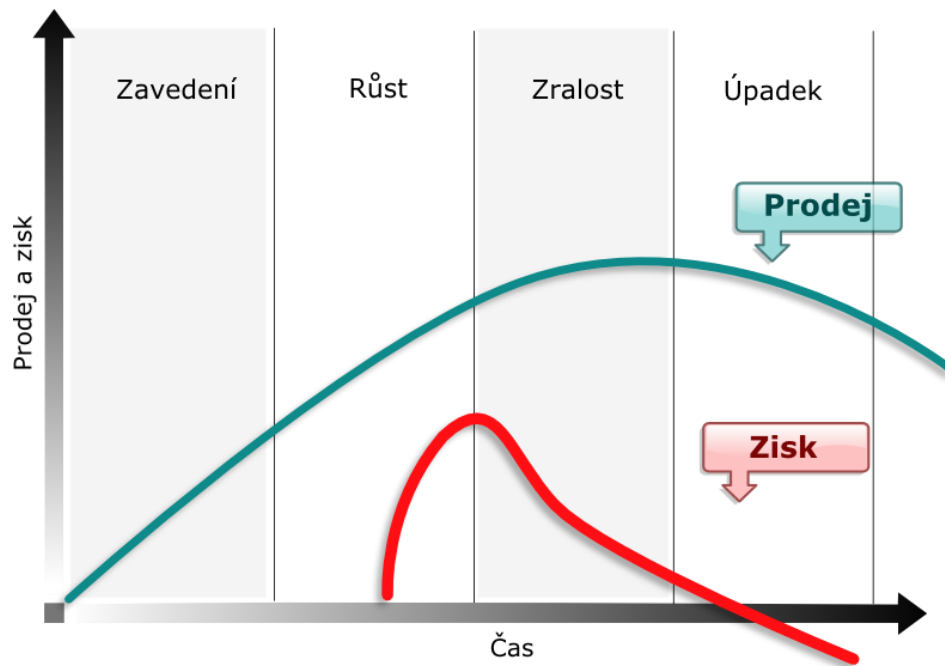
- Ochrana výrobku proti poškození a udržení trvanlivosti.
- Upoutání pozornosti veřejnosti, zejména potom zákazníků.
- Sdělovací prostředek a komunikátor se zákazníkem. Informace o obsahu a složení, trvanlivosti, výrobci a kvalitě.
- Návod k použití.
- Podpora prodeje.

Obal má jedinečnou schopnost připomenout zákazníkovi reklamu a tím vytváří synergický efekt. Má velkou schopnost upoutat pozornost a přimět zákazníka ke koupi. Navíc pokud je obal vhodný pro další využití, je to další plusový faktor. Např. vhodný tvar lahve, krabička na drobnosti. Navíc importováním Green marketingu můžeme ještě zvýšit procento pravděpodobnosti prodeje. Dnes je již běžně na obalech uváděno, z kolika procent je např. láhev rostlinného původu a její možná úplná recyklovatelnost.

2.1.6 Životní cyklus produktu

Udává délku životnosti výrobku na trhu a generované prodeje a zisky v závislosti na čase. Výrobek prochází 5 fázemi.

- *1. fáze* je samotný vývoj produktu. Převedení nápadu do projektu a prototypu, náklady jsou vysoké, velký objem financí na propagaci. Výrobek ještě fyzicky neexistuje, zisk je nulový.
- *2. fáze* uvedení výrobku na trh. V této fázi má firma stále vysoké náklady, navíc rostou náklady na propagaci. Tempo růstu prodeje je nízké stejně jako tržby.
- *3. fáze* růstu. Výrobek se dostal do povědomí zákazníků, tempo růstu prodeje se zvyšuje. Výrobek generuje zisk, náklady na podporu prodeje jsou stále vysoké. Zákazníci si předávají dobrou zkušenost (word-of-mouth), což způsobuje pozitivní reklamu. Rozhodnutí o přijetí výrobku, zahájení tvorby variant výrobku. Tato fáze sebou nese pro průkopnickou firmu jednu obrovskou nevýhodu, a sice příliv konkurence, která přichází na trh se svými variantami výrobku. Již v této fázi by měl podnik začít uvažovat o možných inovacích výrobku, které nastolí v momentě úpadku.
- *4. etapa* zralosti (maturita). Dochází ke zpomalení tempa růstu prodeje, trh je nasycen, vstoupilo na něj značné množství konkurentů. Zisk je stabilní, spíše má tendenci klesat. Společnost má vysoké náklady na udržení propagace a ochranu proti konkurenčním výrobkům. Může docházet ke snižování cen, slabší společnosti opouští trh pod tlakem konkurence.
- *5. fáze* - pokles, úpadek. Poslední fáze životního cyklu výrobku. Objemy prodeje i zisk mají stále klesající charakter. V této fázi je výrobek obvykle zastaralý nebo na trhu existuje příliš mnoho substitutů a nebo ztratil zájem zákazníků například vlivem sezónních výkyvů. (Zamazalová a kol., 2010, s. 181-188), (Foret, 2011, s. 206)



Obrázek 3 Životní cyklus produktu (Hálek, © 2016)

2.2 Cena (Price)

Cena vyjadřuje momentální hodnotu produktu na trhu, je pružná a s časem se vyvíjí. Foret (2011, s. 211-212) uvádí, že je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy, zatímco ostatní 3P znamenají výdaje.

- Interní faktory ovlivňující cenu jsou náklady na výrobu, distribuci, prodej a propagaci. Suma těchto nákladů tvoří minimální prodejní cenu. Dalším prvkem jsou režijní náklady, které jsou vzhledem k objemu produkce neměnné (nájem, mzdy, daně). V případě nevyužitých fixních nákladů bychom měli uvažovat o nájmu volných výrobních kapacit, aby došlo ke snížení fixních nákladů na jednotku zisku.
- Při stanovení ceny hraje roli strategie firmy. Pokud firma zvolila strategii přežití nebo strategii maximalizace tržního podílu, bude prodávat při nízkých cenách. Tím si bude zajišťovat vyšší odbyt proti konkurenci, bez ohledu na zisk. Opozitní strategií je maximalizace zisku s využitím vyšších cen a jedinečnosti produktu. Další strategie je orientovaná na kvalitu. Využití lepších surovin, výrobních technologií, investice do výzkumu a vývoje, design – to vše se promítne do zvýšené ceny.

Ať už společnost zvolí jakoukoliv strategii, důležité je, jak tuto cenu vnímá zákazník a je-li ochoten produkt za tuto cenu koupit. Ke zjištění těchto faktů slouží analýza přání, potřeb a představ zákazníka. (Foret, 2011, s. 212)

2.2.1 Tradiční postupy určování ceny 3C

Dle Foreta (2011, s. 212-213)

➤ **Nákladově orientovaná cena**

- Nejběžněji využívaný způsob stanovení nákladů.
- Zisk stanovíme například procentní přírůžkou.

➤ **Stanovení dle konkurence.**

- Strategie volená obvykle menšími, začínajícími firmami.
- Vychází z tržní ceny konkurenční nabídky.
- Metoda využívaná při vstupu společnosti do veřejné soutěže, kde je cena rozhodující.

➤ **Hodnota Vnímaná zákazníkem**

- Zejména u luxusního zboží nebo prestižního zákazníka.
- Očekáváme návratnost v budoucnosti – investice.
- Posílení image společnosti.

2.2.2 Další postupy stanovení ceny

Karlíček a kol. (2013, s. 180) dodává k základním strategiím navíc tyto metody stanovení ceny:

➤ **Penetrační strategie (penetration price strategy)**

- Pro trh citlivý na cenu.
- Uvedení produktu s nízkými cenami s masivní kampaní.
- Získání velkého podílu na trhu.
- V případě úspěchu > úspory z rozsahu = nižší náklady na jednotku produkce
- Eliminace konkurence a zajištění dlouhodobé ziskovosti.
- Zejména pro bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikace.

➤ **Strategie sbírání smetany (skimming price strategy)**

- Využíváme zejména při uvádění nových výrobků nebo inovací na trh.
- Období, kdy je firma chráněna před konkurencí nebo konkurence zatím neexistuje.

- Vysoká poptávka po výrobku, nízká citlivost na cenu.
- Strategie sbírání smetany spočívá ve vysoké počáteční ceně a tím i oslovení veškerých zákazníků, pro které je tato cena přijatelná. Poté dojde ke snížení ceny a tím dojde k přílivu další skupiny zákazníků. Takto postupuje dále a tím v každém zákaznickém segmentu maximalizuje svůj zisk.
- Prodej menšího počtu produktů při vyšších cenách.
- Strategie využívaná v odvětvích náročných na výzkum a vývoj.

Tradiční způsoby stanovení ceny byly vymyšleny před mnoha desetiletími. Byla to doba, kdy se společnosti zabývaly úzkým portfoliem produktů a přímé mzdy a přímý materiál byly hlavními náklady na výrobu. Režijní náklady byly relativně nízké a jejich alokace nebyla významná. Náklady byly rozdělovány na střediska, případně výrobky a výrokové skupiny. (Turney, 1996, s. 274)

2.2.3 Activity Based Costing

Dnes se firmy snaží o procesní přístup, a proto se uplatňuje metoda ABC. Šíře produktového portfolia firmy se značně rozšířila. V průběhu let se zvýšenými náklady ušlé příležitosti, v kombinaci se špatnými informacemi přestávaly být běžné kalkulace relevantní pro řízení. Poptávka po přesnějším způsobu výpočtu nákladů, zkracování životního cyklu výrobku, rostoucí požadavky zákazníků a pochopitelně růst síly dodavatelů a odběratelů, dalo za vznik metodě výpočtu nákladů Activity Based Costing (ABC). Avšak nejdůležitější důvod, který zavedl vzniku metody ABC je fakt, že dříve existující metody nedávaly odpověď na otázku "Co bylo důvodem vzniku daných nákladů?" (© Podnikátor.cz, 2012)

➤ *Co je ABC*

ABC je metoda kalkulace nákladů, která režijní náklady přiřazuje k činnostem procesů. Podstatou je vztah příčina-následek. Jak procesy podpůrné, tak procesy řídicí mají přispívat k naplnění procesů hlavních. Tato metoda upouští od dříve uznávané teorie, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem výroby. Naopak přidává nový prvek, kterým je aktivita. Ta je příčinným důvodem spotřeby zdrojů a tedy vzniku nákladů. (© Podnikátor.cz, 2012)

Pomocí metody ABC získáme informace o cenách podnikových aktivit, o zdrojích spotřebovaných na tyto aktivity a spotřebu určité aktivity na nákladový objekt. Při správné aplikaci této metody získá podnikové vedení informace o spotřebě zdrojů a probíhajících procesech.

Díky tomu lze stanovit ziskovost produktů, zákazníků, segmentů trhu, distribučních kanálů aj. (© Podnikátor.cz, 2012)

➤ *Princip*

Nákladové objekty spotřebovávají aktivity-prvky procesu. Aktivity spotřebovávají zdroje a dávají za vznik nákladům. Tyto vztahy jsou založené na základě příčin.

- *Aktivita* - činnosti, které musí být vykonány, aby vznikl nový výrobek
 - Práce, kterou vykonávají zdroje
- *Proces* – opakovaná činnost, generuje přidanou hodnotu, sled aktivit
 - Procesy dělíme na hlavní, podpůrné a řídicí
- *Nákladový objekt* (cost object) – cokoliv, o čem chceme vědět velikost nákladů (produkt, zákazník, služba)
- *Zdroje* – jsou spotřebovávány při aktivitách
 - Spotřebováním zdroje vzniká náklad
- *Příčina spotřeby činností* – kolik aktivity se spotřebuje na nákladový objekt
 - Příčiny související s objemem – hodiny, koruny práce
 - Příčiny nesouvisející s objemem – počet nastavení strojů, počet objednávek

✚ **Výhody ABC**

- Přesnější stanovení nákladů na jednotlivé procesy
- Zlepšení řízení nákladů a přesnější cenové kalkulace
- Kvalitnější podnikové rozpočty, díky znalosti aktivit v podniku
- Měření výkonnosti útvaru

✚ **Nevýhody ABC**

- Náročné zjišťování vstupních dat
- Přiřazování nákladů náležících více aktivitám
- Nekompatibilita modelu ABC s metodami finančního účetnictví

Cena v sobě zahrnuje i slevy, podmínky platby, úvěry na produkt nebo reklamace a náhrady. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 25)

2.2.4 Speciální platební podmínky

Do této kategorie můžeme zařadit možnost nákupu na splátky nebo leasing. Využití protiúčtu při nákupu nového produktu nebo možnost vyzkoušet si daný produkt ještě před realizací koupě. Nadstandardní škála servisních výhod nebo možnost vrácení produktu do X dní bez postihu-toto všechno patří mezi vstřícné kroky, které prodávající může udělat a přitom se podbízet kupujícímu. (Foret, 2011, s. 216)

Obzvlášť ceněným zákazníkům můžeme nabízet individuální cenové hladiny, slevy, prodloužení doby splatnosti aj. V USA se tento přístup označuje jako "vztahová cena (relationship pricing)". (Foret, 2011, s. 214)

2.2.5 Baťovská cena

Princip spočívá ve stanovení ceny v řádech ukončených devítkou. Vyhneme-li se kulaté ceně, dáváme zákazníkovi pocit, že tento produkt je o stupínek a tedy řádově levnější než produkt, který tuto politiku stanovení ceny nenese. I přesto, že řádově může jít o korunové rozdíly v ceně, psychologický dopad Baťovské ceny je značný. (Foret, 2011, s. 218)

2.3 Propagace (Promotion)

Propagací se rozumí způsob, jakým se spotřebitelé o produktu dovědí – komunikační politika. (Bárta, Pátík, Postler, 2009, s. 25) Zahrnuje marketingové komunikace s trhem, jejichž úkolem je navázat a udržovat partnerský vztah se zákazníkem. Formami propagace se budeme blíže zabývat v části Komunikační mix. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 34)

2.3.1 Podniková identita

Nedílnou součástí propagace společnosti je podniková identita. Jinak řečeno – jak podnik působí na venek nebo z opačného pohledu - jak chceme být vnímáni jako firma? Podnik totiž nereprezentuje pouze své výrobky, ale také sám sebe. Získané sympatie veřejnosti jsou neocenitelnou výhodou, která pomáhá budovat pozitivně vnímanou značku zákazníkem.

Firemní identitu můžeme chápat i jako "vzhled" firmy. Proto je vhodné, aby firma působila uceleným dojmem na všechny prvky přijímající informace, které firma vysílá prostřednictvím marketingových kanálů. Jedná se o sloučení digitální a fyzické části reklamy – tedy externí komunikace, s interní komunikací ve firmě i mimo ni. Tedy včetně zákazníků, médií, odběratelů a zaměstnanců. Zároveň sem patří hodnoty, které firma uznává a přijala je za své.

Je zde kladen důraz na originalitu a společenskou odpovědnost. (© Artworks Media, 2010-2014)

2.3.2 Externí a interní marketing

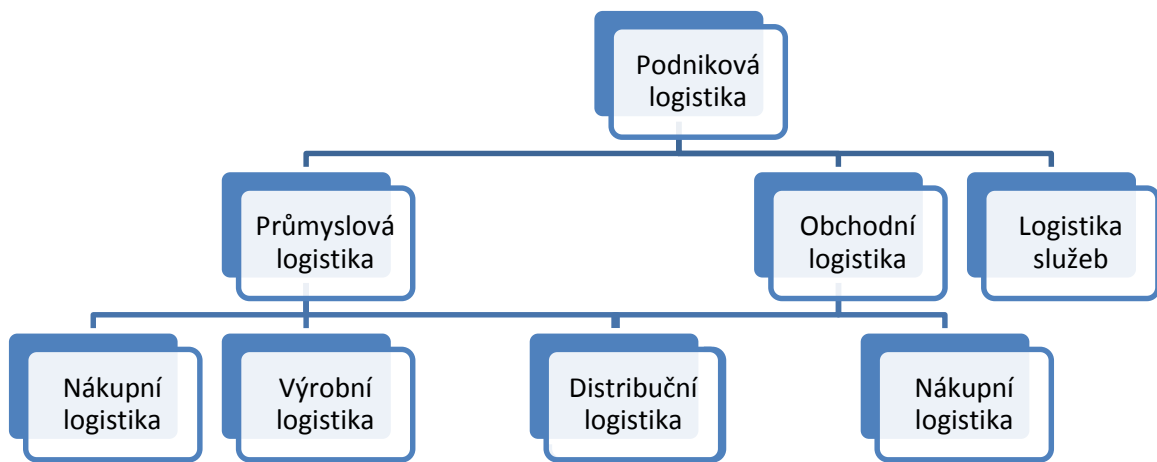
Dle Kotlera (2001, s. 39) musí interní marketing předcházet marketingu externímu. A sice najímání, školení a motivování schopných zaměstnanců je prvním důležitým krokem. Teprve poté co získáme ochotné zaměstnance, kteří chtějí sloužit zákazníkovi, můžeme se zaměřit na externí marketing. Externí marketing se týká lidí mimo firmu, kterým nabízíme náš skvělý produkt.

2.4 Distribuce/Místo (Place)

Bárta, Pátík a Postler (2009, s. 25) uvádí, že distribuce zahrnuje místo prodeje výrobku, šíři sortimentu, způsob prodeje včetně distribučních kanálů a dopravy. V dnešní době je běžnou praxí využívání dalších zprostředkovatelů pro transport výrobků ke konečnému spotřebiteli a k efektivnímu prodeji. Volba vhodné distribuční cesty patří mezi rizikové rozhodovací procesy, které nesmí být podceněny. Vznikají zde závazky k jiným nezávislým firmám, které mohou být i dlouhodobé. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 36)

2.4.1 Distribuční kanály, doprava, logistika

Podle Doc. Ing. Vratislava Preclíka, CSc. (2000, s. 3) můžeme logistiku chápat jako "organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích."



Obrázek 4 Dělení a obsah podnikové logistiky (Vlastní zpracování z: Preclík, 2002)

Podnikovou logistiku můžeme dělit následujícím způsobem (viz. Obrázek 4):

- V nákupní fázi dochází k nákupu vstupů (materiál, suroviny) potřebné do výroby. Nákupní logistika se zaměřuje na zabezpečení vstupů pro chod výroby.
- Ve výrobní fázi dochází ke transformaci nakoupených vstupů na výstupy. Výrobní logistika plánuje, řídí a kontroluje tok vstupů po dobu transformace na výstupy.
- V distribuční fázi dochází k přesunu zboží včetně doplňkových služeb k zákazníkovi. Distribuční logistika propojuje výrobu s poptávkou.
- Důležitou fází je i logistika zpracování odpadu a logistika dopravy (tvorba hospodárného dopravního řetězce v rámci B2B i B2C trhy).
- Jednotlivé fáze jsou závislé na zaměření společnosti.

(Preclík, 2002, s. 4-6)

2.4.2 Lokální trhy

- **Spotřebitelské trhy** – nákup pro osobní spotřebu (domácnosti, jednotlivci)
 - Kupující se liší svou velikostí, věkem, vzděláním a velikostí příjmů.
 - Vzhledem k velikosti tohoto trhu se prodávající snaží o segmentaci trhu.
- **Průmyslové trhy** – B2C trh, kde firmy nakupují od jiných firem za účelem další fáze zpracování.

- **Zprostředkovatelské trhy** – na těchto trzích vystupují jednotlivci a organizace nakupující zboží za účelem dalšího prodeje a získání marže.

2.4.3 Národní trhy

- Na státních trzích vystupují státní instituce a orgány, které nakupují ke spotřebě a poskytování služeb ve veřejném sektoru.

2.4.4 Zahraniční trhy

- Můžeme chápat jako kombinaci předchozích trhů mimo domácí území. V našem případě mimo Českou republiku.

(© Podnikátor.cz, 2012)

3 KOMUNIKAČNÍ MIX

3.1 Reklama

Kotler (2007, s. 841) uvádí, že ze zákona je nemožné užívat klamavou reklamu. Společnost se musí vyhnout uvedení zavádějící reklamy, která by mohla být považovaná za klamavou. Reklama je neosobní formou komunikace, pomocí které firmy oslovují své stávající i potenciální zákazníky. Cílem tohoto nástroje je přesvědčit zákazníka o užitečnosti výrobků nebo služeb právě této dané firmy. (Kotler, 2007, s. 855)

- Typ a forma reklamy musí odpovídat marketingovým cílům společnosti.
- Musíme stanovit, jakých reklamních cílů má být dosaženo. Zda se jedná o zvýšení zisku nebo odbytu, zlepšení postavení na trhu, zvýšení povědomí o značce, množství oslovených osob a odezva.
- Nedílnou součástí reklamního procesu je stanovení rozpočtu na tento proces. Metodami stanovení rozpočtu se zabýváme dále v kapitole Rozpočet komunikační strategie a jeho návratnost. (Tomek, Vávrová, 2011, s. 250)
- Funkce reklamy dle Foreta (2011, s. 256-257)
 - Informativní - o novém produktu a jeho vlastnostech, účelem je vyvolat poptávku
 - Přesvědčovací – v období zvýšené konkurence, push strategie
 - Připomínací – snaha o udržení produktu a značky v povědomí zákazníka

3.2 Podpora prodeje

Kotler (2007, s. 880) uvádí, že se jedná o krátkodobé pobídky, které utvrzují zákazníka v myšlence, proč si propagovaný výrobek nebo službu koupit právě teď. Foret (2011, s. 279-280) dodává, že formy podpory prodeje se liší v závislosti na cílové skupině.

Zaměření podpory prodeje dle Foreta (2011, s. 279-285) na:

- *Zákazníka* – povzbuzení zákazníka k vyzkoušení nového produktu, odměna za věrnost, přetažení od konkurence
 - Nejčastěji: slevy, výprodeje, vzorky zdarma, ochutnávky, kupony, prémie (produkt zdarma nebo za sníženou cenu), odměny za věrnost, soutěže, veletrhy, výhodná balení

- *Obchodní organizaci* – působení na obchody (malo- i velko-), aby prodávaly naše výrobky, držely je skladem a umísťovali je na přední pozice
 - Formy: školení, certifikáty, kupní slevy, obrátové slevy, bezplatné zboží (uvedení nového výrobku), merchandising, příspěvek na lokální propagaci, tiskoviny
- *Personál* – motivace prodavačů k cílenému nabízení a prodeji naší značky zákazníkům
 - Formy: soutěže v objemu prodeje, školení a vzdělávání v atraktivních lokalitách (u moře, na horách) - i pro rodinné příslušníky
 - Ocenění práce minulé a ochoty a zájmu do budoucna.

3.3 PR

PR nebo vztahy či práce s veřejností. Jak uvádí Tomek a Vávrová (2011, s. 266), jedná se o péči podniku o vztahy s veřejností. Veřejností rozumíme jak stávající tak potenciální zákazníci. Cílem je zajištění příznivého klima, ve kterých podnik může dosahovat svých vytyčených cílů. Těchto cílů se mu bude lépe dosahovat s pozitivní image firmy. Proto musí každá společnost pečlivě zvažovat své činnosti. Nesmí zapomínat ani na občany žijící v okolí společnosti. Ti zejména jsou chodem společnosti ovlivněni – záleží na odvětví.

3.3.1 Product placement

PP spočívá v umístění produktu a značky do filmu nebo seriálu, což slouží k masovému zviditelnění. Na českých obrazovkách je tato forma propagace legální od června 2010.

Existují dva typy PP. A sice:

- *Aktivní PP* – produkt je zapojen do scénáře a vybraná osoba s produktem pracuje. Může být i součástí příběhu.
- *Pasivní PP* – produkt nebo značka se objeví v průběhu scény. Je s ním zacházeno bez většího zřetele nebo upozorňování. (2016, © PHD, a.s.)



Obrázek 5 Forma PP – Reklama na Sony Vaio ve filmu James Bond – Casino Royale (© Adweek, 2014)

3.3.2 Sponzoring

I sponzoring patří mezi nástroje PR. Vzniká zde vztah sponzor – sponzorovaný. Sponzor obvykle očekává protislužbu ve formě propagace, například ve formě reklam na akci sponzorovaného nebo ve formě zásluh u dosažených výsledků sportovce. Sponzorské dary mají pro firmy samozřejmě dopad i v oblasti daňové, což je také jedním z motivů poskytování darů. V neposlední řadě může být poskytování darů součástí společenské odpovědnosti firmy, kdy se společnost snaží o vytvoření pozitivně vnímané image. (Foret, 2011, s. 337-338)

3.3.3 Veletrhy a výstavy

Propojení prezentace výrobků a služeb podniku pro stávající i potenciální zákazníky. Přidanou hodnotu navíc tvoří okamžitá interakce zástupců firmy s veřejností. Díky tomu může jak zákazník, tak firma získat odpovědi na důležité otázky. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 259)

3.4 Přímý marketing

Základem přímého marketingu je přesná segmentace trhu a zacílení na určitý tržní segment. Foret (2011, s. 347) uvádí, že v dnešní době pokrokové výpočetní techniky, lze komunikovat soustavně a oboustranně se zákazníky, ať už mailem, telefonicky, prostřednictvím rádia a TV nebo tiskovin. V této oblasti úplně nesouhlasím s nadšením autora, co se týká uvedených

médií, jelikož v dnešní době se e-mailová reklama obvykle přesune do koše (ne – li automaticky, tak rukou majitele schránky), na telefonní nabídky je většina populace doslova alergická a reklamy v TV a rádiu automaticky přepínáme. S čím můžu souhlasit, je internetový prodej, avšak nejen prostřednictvím počítačů, jako funkční nástroj přímého marketingu.

Tomek a Vávrová (2011, s. 259) dodávají využití přímého marketingu v daných situacích:

- Uvedení nového výrobku na trh.
- Inovace produktu.
- Vzdělávání uživatelů v oblasti správného užívání produktu.

3.4.1 Interaktivní marketing

Je typ přímého marketingu využívající internetové prostředí, čímž nabývá větší účinnosti než klasický přímý marketing.

Metody interaktivního marketingu:

- *Webové stránky* - s využitím bezplatného nástroje Google Analytics lze sledovat aktivitu zákazníků na vašich stránkách, případně odkud na vaše stránky nejčastěji proudí a na co klikají. Díky těmto informacím můžeme web přizpůsobit potřebám zákazníka.
- *Blogy* – neslouží přímo k ponoukání zákazníka k nákupu. Poskytuje užitečné rady, tipy a triky s využitím firemního produktu, na které mohou zákazníci reagovat.
- *Sociální síť* – Facebook, Twitter, Google + aj., umožňují nejen šíření povědomí o produktu a značce, ale také diskuzi s přímými spotřebiteli.
- *Search engine marketing (SEM)* – propojení vyhledávače s reklamním sdělením pomocí klíčových slov, které zadá uživatel internetu.

(© Podnikátor.cz, 2012)

3.5 Osobní prodej

Navazuje na ostatní typy propagace a podporuje je. Jeho účinek je silnější než klasické reklamy. Zákazník je snadněji ovlivnitelný při osobním setkání, nežli působením například e-mailu nebo telefonicky. Navíc při osobním prodeji je možné zákazníka okamžitě seznámit s produktem a zaškolit ho, čímž předcházíme jeho vlastním chybám a tím i případné nespokojenosti zákazníka. Nevýhodou je omezenost působení osobního prodeje a také lidský faktor, který může jak zlepšit, tak chybami poškodit image firmy. (Foret, 2011, s. 301)

3.6 Event marketing

Cílem event marketingu je vytvořit tzv. "WOW efekt". Využívá často moderních technologií, které dokáží propojit reálný a virtuální svět. Využívá společenské akce, kde je snahou prohloubení vztahů s obchodními partnery. Toho chtějí dosáhnout pomocí nevšedního zážitku, který všem zůstane dlouho v paměti. (© PHD, a.s., 2016)

3.7 Experience marketing

Všichni známe pravidlo učení. Je lepší si něco zkusit než o tom pouze mluvit a slyšet teoretický výklad. Stejný názor zastává experience marketing. Ten zastává princip, podle kterého zákazník nezajímá výčet vlastností a výhod, zajímá je zážitek a zkouška výhod na vlastní kůži. (© George P. Johnson, 2016)

Je nutné, aby výše uvedené nástroje společně vytvářely jakési vazby, u kterých dochází k vzájemně se podporujícímu efektu. Zároveň by tento efekt měl kooperovat s ostatními prvky marketingového mixu a vést ke spokojenosti zákazníka. (Foret, 2011, s. 229)

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A JEJÍ FORMY NA B2B TRZÍCH

Každá společnost komunikuje určitým způsobem uvnitř organizace mezi svými zaměstnanci. Jinými prostředky komunikuje navenek se svými dodavateli, klienty a potenciálními zákazníky. Ne vždy ale dochází k propojení těchto kanálů a k jejich vzájemné podpoře. Docilením vzájemně se podporující integrované marketingové komunikace dochází k synergickému efektu, který je pozitivním přínosem pro organizaci.

4.1 Marketingová komunikace

Pro marketingovou komunikaci existuje několik dalších pojmenování, např. propagace, komunikační mix, komerční komunikace. Všechna tato slova jsou synonymy, tedy mají stejný význam. (Foret, 2011, s. 11)

Marketingová komunikace však zabírá širší okruh než samotná propagace, včetně ústní a nesystematické komunikace. (Světlík, 2005. s. 175)

Nejméně pochopenou a nejvíce zneužívanou částí marketingového mixu je právě komunikace se zákazníkem. Ta společně s podnikovou komunikací tvoří nejdůležitější část marketingové komunikace. Marketingová komunikace by měla být víc než pouhá bezmyšlenkovitá kombinace známých nástrojů komunikačního mixu. Tyto nástroje by měly být voleny s ohledem na koncového cílového zákazníka a vybraný segment trhu. Nástroje komunikačního mixu musí být propojeny také s marketingovým mixem. V dnešní době jsou možná i vinou neznalostí jiných než masových sdělovacích prostředků opomíjeny efektivní nástroje jako public relations nebo direct marketing. Přitom využitím těchto nástrojů se lze vyhnout ne malým částkám inkasovaným za reklamy v tradičních sdělovacích prostředcích. Malá pozornost reklamních agentur věnovaná marketingovému výzkumu, průzkumu trhu a chování zákazníků způsobuje ne příliš kvalitní výsledné informace, které by firma po ukončení kampaně a opětovném měření chtěla získat. Cílem marketingových aktivit by měla být větší informovanost, vyšší spokojenost zákazníků a kvalitní a dlouhodobé vztahy mezi zákazníkem, producentem i distributory. Nezapomínejme, že poznání potřeb zákazníka, jeho přání a názorů je potřebné znát nejlépe ještě před tím, než produkt začneme vůbec připravovat a nabízet. Dodržení těchto základních principů potom postupuje k prvkům marketingového mixu. Navazujícími postupy jsou potom marketingové stanovení ceny, distribuční řetězce, nástroje komunikačního mixu. (Foret, 2011, s. 230)

4.2 Integrovaná marketingová komunikace

Dvě úrovně integrovaného marketingu dle Kotlera (2001, s. 39):

- První úrovní je komunikace mezi samotnými prvky marketingu, a sice od samotných přímo prodávajících, přes výrobní management až po marketingový výzkum.
- Na druhé straně, a tedy druhé úrovni, je koordinace mezi první úrovní a ostatními odděleními společnosti.

Na konečný dopad úsilí marketingového oddělení má nedílnou součást každé oddělení firmy, ve kterém dochází ke konfrontaci se zákazníkem. Ať už jde o rychlost, ochotu a přístup při vyřizování e-mailů a telefonů se zákazníky, přes kvalitu, přesnost a množství reklamaci na účetním oddělení až po samotnou údržbu výrobních prostor a výroby samotné. Není dobrou vizitkou přivést nového či potenciálního odběratele do výrobní haly, která je pokryta stoletým prachem a na první pohled působí chaoticky a neudržovaně. Tyto aspekty působí na odběratele stejně špatně, jako nekvalitní produkt na koncového zákazníka. (Kotler, 2001, s. 39)

Je stále zřetelnější, že klasický marketing v dnešních podmínkách přestává být dostatečně účinný a proto je nutné hledat nové cesty. Z tohoto důvodu se společnosti stále častěji zaměřují na komunikaci s vybranými cílovými skupinami zákazníků. Samotná komunikace se zákazníky však není dost. Je nutné provázat interní komunikaci s externí a se všemi funkcemi firmy včetně otázek obecného zájmu. Provázáním veškerých firemních komunikačních aktivit, vedoucích k cílené komunikaci s jednotlivými skupinami, nazýváme integrovaná marketingová komunikace. Pointou a základním benefitem integrované komunikace je tzv. *synergický efekt*. Tento efekt nejčastěji vysvětlujeme na následujícím příkladu: $2+2=5$. To znamená, že dosahujeme vylepšených výsledků, než u standardního marketingu. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 48), (Broderick a Pickton, 2005, s. 27)

Tento typ komunikace je konstruován tak, aby cílovým skupinám bylo dodáváno jasné, srozumitelné, konzistentní a působivé sdělení. To například znamená, že sdělení vysílané v televizním spotu je zároveň tištěno v novinách a časopisech, objeví se jako reklama na internetu, na billboardech a zároveň jsou tyto formy sdělení podporovány akcemi na podporu prodeje. Takto docílíme výše zmiňovaného synergického efektu, kdy jeden typ sdělení podporuje jinou formu sdělení. Tímto posílíme účinek komunikace, ale zároveň se musíme vyhnout přehlčení a kontraproduktivitě. A sice – pouze obrovské množství reklamních kanálů

působících na zákazníka nezaručuje kladný a očekávaný výsledek. Kombinace komunikačních kanálů sebou může nést riziko podráždění a znudění zákazníka, což je potvrzeno i výzkumy. (Jahodová a Přikrylová, s. 48, 49)

4.2.1 Komunikační strategie PUSH

Tato strategie, na rozdíl od strategie Pull, využívá kromě podpory prodeje také osobní prodej. Hlavním rozdílem mezi nimi je však fakt, že výrobce se snaží doslova „protlačit“ výrobek ke konečnému spotřebiteli, aniž by předtím vznikla poptávka od samotného zákazníka. Je proto nutné motivovat mezičlánky distribučního kanálu (dealery, exportéry) k prodeji. Motivace mezičlánků probíhá například pomocí programů na podporu dealerů a prodejců nebo pomocí obchodních slev. Snahou je tedy motivovat mezičlánky ke snaze zvýšení prodeje koncovému zákazníkovi. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s 51)

4.2.2 Komunikační strategie PULL

Strategie má za cíl budovat spotřebitelskou poptávku. Zákazník vyvine poptávku u prodávajícího a ten posléze vyvine tlak na distribuční cestu. Výrobce obvykle zahájí reklamní kampaň zaměřenou na koncového zákazníka. O této kampani informuje distributory a obchodníky, aby byli na zákaznickou poptávku připraveni. Samotný výrobce se osobním prodejem zaměřuje pouze na mezičlánky, tj. velkoobchod a exportní společnosti, kterým dodá potřebné propagační materiály pro podporu výrobku v obchodech. (Jahodová a Přikrylová, s. 49)

Mezi nejčastěji využívané nástroje v Pull strategii patří reklama a podpora prodeje, přičemž tady jsou u zákazníků v oblibě ochutnávky, vzorky zdarma a předváděcí akce. Stále častěji se tyto akce přesunují vně prodejen a podniků. Naopak bývají spojeny s různými sportovními a podobnými akcemi, kde dochází k propojení povědomí o značce s prožitkem zákazníka. Propojením vjemů dochází k lepšímu ukotvení značky v povědomí zákazníka. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 51)

4.2.3 Rozpočet komunikační strategie a jeho návratnost

Rozpočet se může lišit nejen velikostí částky, ale také způsobem rozdělení této částky na jednotlivé formy propagace. Výrobci spotřebního zboží obvykle investují větší prostředky do reklamy a působí na své potenciální zákazníky tímto způsobem. Výrobci z průmyslových firem vsázejí spíše na osobní prodej, jak je uvedeno v knize Moderní marketingová komunikace. Na počátku propagace výrobku je nutné překonat bariéru mezi náklady a ziskem

z reklamy. Je nutné si uvědomit, že počáteční náklady spojené s umístěním reklam, letáků, získání obchodních mezičlánků, přípravou prodeje a v neposlední řadě náklady na seznámení zákazníka s novým produktem, nesou časový nesoulad se zisky z této marketingové komunikace. Ke srovnání nákladů na marketing a tržeb generovaných za pomoci této marketingové komunikace obvykle dochází ve fázi růstu. V další fázi, tedy fázi zralosti, by mělo dojít k dalšímu růstu tržeb a tedy návratnosti vložené investice na prvopočátku cyklu. Další investice do marketingové komunikace se zvažují dle následujícího pravidla: pokud každá další koruna vložená do marketingové komunikace přinese více než 1 korunu zisku. Pokud ne, nevyplácí se další investice do marketingových komunikací. (Jahodová a Příkrylová, 2010, s. 52)

Další podstatnou otázkou, vedle alokace prostředků do marketingové komunikace, je určení sumy, kterou do marketingové komunikace jsme ochotní, či schopní investovat. Existuje několik *metod ke stanovení rozpočtu*.

1. *Dle firemních možností*. Dle Jahodové a Příkrylové je tato metoda nejčastěji využívána v českém prostředí. Bohužel je nutné čelit faktu, že spousta českých firem není schopna dovolit si marketingově čelit jiným zahraničním i nezahraničním firmám a jejich vysokonákladovým marketingovým nástrojům. Tato metoda se nezakládá na žádném průzkumu trhu a spočívá spíše v principu toho „co zbyde“ po uhrazení všech nutných nákladů firmy se použije na propagaci.
2. *Stanovení procentem*. Další možností, jak úměrně stanovit propagační rozpočet je určením procentem z tržeb nebo obrátu. Vycházet můžeme jak z údajů minulých, tak i z údajů předpokládaných. Samotný způsob stanovení rozpočtu však trpí jakousi absurditou. V momentu, kdy dochází/docházelo ke snížení výkonů dojde zároveň ke snížení intenzity propagace. Celá tato akce postrádá pružnost reakce na danou situaci. Proto tento způsob nepatří k nejefektivnějším.
3. *Stanovením částky na jednotku*. U této metody pozorujeme určitou podobnost s předchozí metodou. Rozdílem je pevně stanovená částka a variabilní složkou je velikost prodeje nebo produkce. Opět můžeme vycházet z údajů minulých nebo očekávaných. Tato technika je obvyklá u zboží dlouhodobé spotřeby.
4. *Dle konkurence*. Další možností je řízení rozpočtu sledováním výdajů konkurence, a sice buď na bázi absolutní, nebo relativní. Absolutním řízením se rozumí dorovnáním výdajů na propagaci dle výše momentálních výdajů naší zvolené konkurence. Relativní báze odpovídá procentu, které konkurenční firma vydává na propagaci.

Toto procento z dané veličiny následně zvolíme i pro naši společnost. Velkou pozornost bychom měli věnovat výběru firmy, podle které se chceme řídit. Vůdci trhu uplatňují jiné marketingové strategie, než menší a střední firmy na trhu.

5. *Metoda úkol-cíl*. Dle Jahodové a Přikrylové (2010, s. 54) je tato metoda jako jediná slučitelná s moderní marketingovou praxí. K této metodě se váže určitý postup. Firma si musí stanovit jasný cíl/cíle, které musí být měřitelné. Poté vytvoříme marketingový komunikační plán, pomocí kterého chceme docílit stanovených změn. Teprve po stanovení takového plánu a nástrojů, jak našeho cíle dosáhnout stanovíme finanční částku na propagaci. Takto vytvoříme základ firemního komunikačního rozpočtu. Předpokladem pro tuto metodu je měřitelnost každé další vložené koruny. Problematickým se stává určení, která kampaň zvýšila námi sledovaný faktor. Případně, zda např. nárůst povědomí o značce nebyl způsobem jiným produktem a jeho propagací než právě námi pozorovaným. Nesmíme opomenout také působení dalších vlivů, které na trhu působí, tzv. vnější vlivy, které společnost nedokáže ovlivnit. Oblíbeným způsobem dnešní doby ve sběru a vyhodnocování dat jsou zákaznické karty. Zákazníci možná často i nevědomky poskytují firmám důležitá data výměnou za slevové kupony, vzorky zdarma apod. Pro firmy jsou tyto informace však důležitou studnicí informací o nákupních zvyklostech a spotřebitelském koši. Pomocí těchto informací potom firmy stanovují marketingový i komunikační mix.

(Broderick a Pickton, 2005, s. 406, 407), (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 53-55)

5 FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NA B2B TRZÍCH

5.1 SROVNÁNÍ B2B a B2C TRHU

Průmyslový trh se vedle trhu spotřebního liší charakteristikou poskytovaného zboží. Průmyslové zboží slouží k dalšímu zpracování na průmyslovém trhu nebo k usnadnění jiných podnikatelských operací. Mezi tyto operace může patřit například budova nebo půda sloužící k podnikání, dále různé stroje a zařízení, dodávky surovin a polotovarů. Často také záleží, zda poskytované zboží užívá jednotlivec nebo firma a tím se mění jeho charakter (dodávka kancelářských pomůcek a papíru do firmy vs. prodej koncovému zákazníkovi). (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 156)

5.2 Zvláštnosti B2B trhu

Vzhledem k rozdílným velikostem různých segmentů trhu se liší i typy využívaných masových médií. Reálným případem je i možnost, že daný výrobek nebo službu využívají jak jednotlivci, tak firmy. Co se týká okruhu zákazníků, na B2B trhu je každý zákazník velký, srovnáváme-li s B2C trhem. Proto je profesionální chování a osobní kontakt odborníka zcela esenciální. Poptávka po průmyslovém zboží je odvozená, jelikož se odvíjí od poptávky koncového zákazníka. Tzn., že i firma, která prodává pouze na průmyslovém trhu, musí vycházet z trendů na trzích se spotřebním zbožím a podle toho připravovat své komunikační činnosti. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 158)

5.2.1 Odlišnosti výrobku, ceny a distribuce

Výrobek neboli průmyslové zboží je technicky náročné, složité a má vysokou jednotkovou cenu. Vzhledem k nepravidelnosti odbytu těchto produktů musí obchodník neustále inovovat informace o produktu. Průmyslové produkty bývají často vyráběny na zakázku k určité spotřebě a mohou být tedy do určité míry i modifikovány. Proto je zde osobní kontakt prodejce se zákazníkem zcela esenciální a to jak před zadáním zakázky, tak i v průběhu a po její realizaci. V této oblasti se osobní kontakt stává důležitějším a může mít mnohem větší dopad než reklama samotná. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 162)

Pro průmyslové zboží je typická dohodnutá nebo nabízená cena. Proto je nutné, aby byl obchodník schopný osobního prodeje a jednání s kupujícími. Čím je cenotvorba individuálnější, tím jsou schopnosti osobního prodeje žádanější. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 162)

5.2.2 Specifika kupujícího

Při kontaktu zákazníka s obchodníkem dochází ke konfrontaci dvou vzdělaných lidí v oboru, přičemž prodávající by měl znát větší a specifičtější objem informací. Měl by znát informace, které běžnému spotřebiteli nejsou dostupné. (Jahodová a Přikrylová, 2011, s. 162)

Zákazník na B2B trhu je ovšem do jisté míry také vzdělaný a informovaný v daném oboru. Rozdíl proti B2C trhu je však v komplexnosti nákupu. Na B2B trhu obvykle daný zákazník o nákupu nerozhoduje sám a realizace konečného nákupu může záviset na mnoha aspektech a schválení jinými lidmi. Jahodová a Přikrylová (2011, s. 162-163) uvádí, že na B2B trhu může o jednom nákupu rozhodovat 5 až 50 lidí. Obecně ve firmě, která poptává, dochází k následujícímu procesu:

- 1) **Projektanti a technici**-identifikace požadavku, problému
- 2) **Obchodníci**-vyjednávání s dodavateli, volba nejvhodnějšího
- 3) **Management**-finální rozhodnutí volby dodavatele

Díky uvědomění si tohoto procesu může dodavatelská firma zacílit na nejdůležitější a cílový segment v rámci propagace. Díky tomu zvolíme správné sdělení pro správný segment. (Jahodová a Přikrylová, 2011, s. 162-163)

5.3 Současné trendy v marketingové komunikaci (na B2B trzích)

Nejen v online marketingu platí "kdo chvíli stál, už stojí opodál". V dnešní době moderních technologií jde vývoj každým dnem nezadržitelně dopředu. A ten, kdo s ním neudrží krok, neudrží krok ani se svými konkurenty.

5.3.1 Bud'te online vždy a všude

První zásadou je synchronizace webových stránek se smartphony a tablety. Respektive možnost přepnutí na mobilní verzi. Dnešní člověk je mobilní a pohodlný, a proto vyhledávání informací na stolním PC nebo notebooku už dávno není standardní věc. (Bednář, 22. 2. 2015)

5.3.2 Content marketing

Obsahový marketing neboli content marketing se stává důležitějším než dříve. Pouhá reklama už k úspěchu nestačí. Dnes lidé ocení, když jim společnost přináší odpovědi na otázky a dodává jim detailní informace. Potenciální zákazník si bez problému může najít potřebné

informace o produktu ještě před jeho koupí. Není již odkázán pouze na informace z propagačních materiálů společnosti. Navíc pokud společnost sama přináší informace svým klientům, stává se pro ně důvěryhodnější a klienti poradenské služby v oboru ocení. Nejužívanějšími nástroji Content marketingu jsou blogy, newslettery, videa, články a případové studie. (Bednář, 22. 2. 2015)

5.3.3 Sociální média

Další možností pro firmu jak kreativně a zdarma o sobě šířit povědomí a vlastním jménem umisťovat zajímavý obsah na internet, jsou sociální média. Kromě Facebooku se mezi populární sociální platformy dostává také LinkedIn, Google+, Twitter, Instagram, Pinterest nebo Tumblr. Rozšířením značky do více komunikačních kanálů se značka snadněji dostane do povědomí spotřebitelů. Novým trendem ve využívání sociálních sítí je nahrazení čistě propagačního materiálu jiným poutavým obsahem, který nesouvisí přímo s propagací produktu. Je nutné zmínit, že tento způsob propagace je spíše určen pro B2C trhy, respektive je efektivnější na těchto trzích. (Bednář, 22. 2. 2015)

5.3.4 Automatizovaný marketing

Marketingová automatizace probíhá za využití softwarové platformy, která pečuje o potenciální zákazníky, zásobuje je po celou dobu rozhodování správnými informacemi až do doby, kdy dojde k předání tohoto zákazníka obchodnímu oddělení.

Personalizace webu pro individuálního spotřebitele a zachycení tohoto spotřebitele ve fázi nerozhodnosti, je klíčovou situací. Dle informací na webu promarketing.cz hledá 85% potenciálních zákazníků na webu pouze informace. Z tohoto množství, ale pouze 70% skuteční v následujícím roce nákup a to jak u dané společnosti, tak u jejích konkurentů. Pro danou firmu je proto nutné komunikovat se zákazníkem a udržet si jeho pozornost až do doby koupě. V případě velkého objemu klientů je však tento - řekněme "vip" přístup ke klientům dlouhodobě neudržitelný a nevladatelný. Z tohoto důvodu je zde automatizovaná marketingová komunikace. Pomocí inteligentního automatizovaného webu, e-mailů atd. lze nejen měřit množství prokliků na webu, ale zaměstnanci firmy mají dostatek času věnovat se klientům, kteří již dospěli k fázi obchodu a mezitím se systém "postará" o nerozhodnuté klienty, kteří jsou zatím ve fázi výběru a zjišťování informací. (Bednář, 22. 2. 2015)

Kvalitní software pro automatizovaný marketing dokáže sbírat kontakty a informace od zájemců, vyhodnocuje jejich předchozí aktivity a podle toho s nimi komunikuje. Všechny aktivity tento software samozřejmě vyhodnocuje a ve chvíli, kdy systém vyhodnotí, že zákazník je připraven ke koupi, předá jej obchodnímu oddělení, jak již bylo zmíněno výše. (© WebStep s.r.o., 2013)

5.3.5 Guerilla marketing

Guerilla marketing je často nazýván marketingem útočným, šokujícím nebo extravagantním. Pointou je kreativní nápad, rychlé zpracování a minimální náklady. Požadavkem je rychlý a viditelný výsledek aniž by došlo k ignoraci strategického řízení a plánování. Vzhledem k nízkonákladovosti je využíván většinou malými a středními firmami. Není to však pravidlem. (Světlík, 2005, s. 14-15), (© PHD, a.s., 2016)

5.3.6 Virální, mobilní, internetový a neuromarketing

- *Virální marketing* má podobu vtipného nebo kreativního internetového příspěvku, obvykle videa, které vytvoří spotřebitel. V tomto příspěvku vyjadřuje spokojenost nebo nespokojenost s výrobkem. Video si uživatelé internetu navzájem přeposílají a sdílí, aniž by to společnost, které se to týká, mohla jakkoli ovlivnit. Z takového příspěvku se může stát tzv. neřízená střela. Výhodou tohoto typu marketingu je však finanční nenáročnost, rychlost a širší působení. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 21)
- Další možností marketingu je *mobilní marketing*. V této záležitosti je však nutná jakási ochrana ze strany operátora. A sice každý klient by měl mít možnost vyjádřit se ke svolení nebo nesvolení s tímto typem sdělení. Zákazníci poté přijímají komerční sdělení a nabídky formou SMS, MMS nebo internetových odkazů. Vzhledem k propojení mobilních telefonů s internetem, začíná mobilní marketing splývat a být úzce spjat s internetovým marketingem. Bannery na webových stránkách, pop-up okna nebo různé sponzorované diskuze a kontextové odkazy. To vše je běžnou praxí v rámci mobilní internetové sítě. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 21)
- Zvláštní odnoží marketingu je tzv. *Neuromarketing*. Využívá propojení medicíny – znalosti o mozku, psychologie a marketingu. Pomocí moderních metod zobrazování lidského mozku interpretuje působení reklamy na lidské smysly a lidský mozek. A sice působením různých stimulů reagují jiné části mozku, které lze pozorovat pomocí magnetické rezonance. Například při ochutnání jídla nebo pití se registrují aktivní chuťová centra. Pokud zároveň při ochutnávce daný člověk zná i značku, rezonance

zobrazí aktivní mozková centra, spojená s pocity sebeuspokojení. Typickým příkladem je ochutnávka nápoje s příchutí Coly a ochutnávka nápoje Coca-Cola nebo koupě nových tenisek versus koupě nových tenisek značky Nike. V obou případech nám značka dodává pocit jakési hodnoty navíc. (Bárta, Pátík a Postler, 2009, s. 21)

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – HLOUBKOVÝ ROZHOVOR

Standardizovaný rozhovor mezi tazatelem a jedním respondentem. Tazatel pokládá výzkumníkem stanovené otázky. Dosah rozhovoru je proti dotazníkům menší, jelikož je časově, finančně i organizačně náročnější. Naopak data získaná tímto způsobem jsou detailnější a je možné je více specifikovat.

Individuální hloubkový rozhovor odhaluje hlubší příčiny určitých názorů a příčin chování respondenta. Tazatel podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, kterým pozorně naslouchá. Tazatel zaznamenává celý rozhovor a následně jej zpracuje, vyhodnocuje a sumarizuje.

Rozhovor lze dělit:

- Standardizovaný
 - Otázky jsou předem připraveny.
 - Záleží na pořadí otázek a na dodržení přesné formulace.
- Nestandardizovaný (volný)
 - Otázky a jejich pořadí nejsou předem dány.
 - Je předem promyšlený, avšak působí dojmem volného rozhovoru.

Nevýhodou je určitá ovlivnitelnost respondentů tazatelem, přesto, že si to sám tazatel nemusí v danou chvíli vůbec uvědomovat. Navíc při rozhovoru se velmi snižuje míra anonymity.

Výhodou je přesnost odpovědí, respektive přesně víme, kdo nám dal tu kterou informaci. Navíc rozhovor lze přizpůsobit dotazovanému, a to například vysvětlit otázku, kterou nechápe, což by v případě dotazníku zkreslovalo výsledky.

(Foret a Stávková, 2003, s. 16, 43, 46)

6.1 Benchmarking

Benchmark je referenčním bodem pro měření a porovnávání různých výkonových charakteristik. V podnikové praxi představuje referenční bod nejlepší výkon určitého podniku, se kterým se ostatní podniky pomocí benchmarkingu porovnávají. (Gregor a Košturiak, 2002, s. A/5-1)

Orientace benchmarkingu na:

- Produkt/službu-rozložení výrobku na jednotlivé komponenty a porovnávání s konkurenčním výrobkem. Cílem je zlepšení vlastností výrobku a redukce nákladů.

- Konkurence-porovnávání vybraných ukazatelů firmy s konkurencí.
- Proces-cílem je optimalizace a organizace procesů, a to zejména v oblasti logistiky, výzkumu a vývoje, marketingu, technické přípravy výroby, aj.

(Gregor a Košturiak, 2002, s. A/5-1-2)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU A STRUČNÁ HISTORIE



Obrázek 6 Logo společnosti Epos spol. s.r.o.
(Interní zdroj firmy)

Společnost *Epos spol. s.r.o.* vznikla v roce 1992, se sídlem v Želechovicích nad Dřevnicí. Zvolená společnost je obchodní i výrobní firmou, a proto se dělí na dvě části:

- I. První část této společnosti sídlí v již zmíněných Želechovicích nad Dřevnicí a jmenuje se *Epos*. Původně se zabývala podélným řezáním papíru do rolí. Postupem času došlo k rozvoji a rozšíření výrobních technologií a díky tomu i k rozšíření výrobního programu.
- II. Druhá část se nachází ve Zlíně v areálu Svit a jedná se o malo- i velkoobchodní prodejnu se širokým sortimentem kancelářských potřeb *Papirshop.cz*. Tato prodejna je dostupná pro zákazníky bez ohledu na jejich bydliště, jelikož kromě kamenné prodejny je v provozu také e-shop. Kromě vlastních výrobků firmy Epos zde můžeme nakoupit sortiment papírenského a kancelářského zboží včetně drogerie. Současně tato prodejna nabízí obalové materiály. Veškeré zboží je pro zákazníky zdarma rozváženo firemními vozidly na území Zlínska a okolí. Pro vzdálenější oblasti lze využít zásilkové služby. (© Specialpapir.cz, [b.r.])

7.1 Organizační struktura

Organizační struktura zvolené společnosti má líniově štábní charakter. Na vrcholu organizační struktury je pan Rostislav Hanzlík, ředitel organizace. Společnost se dělí na tři útvary, a sice na výrobní, obchodní a ekonomické oddělení. Každé oddělení má svého hlavního vedoucího, u některých úseků je více odpovědných nadřízených. Výrobní oddělení se dále dělí na dvě části, každá má odpovědného vedoucího. Ve výjimečných případech jedna osoba zastává dvě funkce. Jedná se například o vedoucí oddělení obchodu a logistiky, která je zároveň zástupkyní ředitele. Celá organizační struktura je uvedena v příloze P III. (Interní zdroj společnosti Epos spol. s.r.o.)

7.2 Nabízené produkty výroby

Činnosti výroby a pochopitelně hlavní zdroje tržeb společnosti, lze rozdělit do několika hlavních kategorií vyčíslených níže. Každá kategorie má dále svůj sortiment produktů, kterými se firma zabývá.

1) Řezání rolí a lístků

- Papír pro pokladny, vstupenky, jízdenky, evidenční formuláře.
- Etikety, kotouče pro ATM, faxový papír, role do parkovacích automatů.
- Plotrové role, kotouče pro tachografy - s možností perforace a děrování.

2) Převíjení a řezání rolí

- Převíjení špatně navinutých rolí nebo s poškozenou dutinkou.
- Řezání velkých rolí na užší role.
- Převíjení materiálu zákazníka.
- Převíjení a řezání jiného materiálu zákazníka (textil, karton, papír s fólií).

3) Výsek

- Lístky do parkovacích automatů
 - bez potisku
 - s potiskem
 - se stavějícími značkami.
- Etikety
 - v rolích, arších, kotoučích
 - samolepící, termální, kartonový nebo ofsetový papír
 - bezdřevý papír zaručující bezprašnost
- Vstupenky
 - materiál vysoké kvality
 - samopropisující, thermopapír, s ochrannými prvky
 - ofsetový nebo voskový papír

4) Flexo potisk

- Potisk rolí
- Barvení papíru

5) Ofsetový potisk

- Hlavičkový papír
 - důležitá součást firemního designu budující firemní image

- Vstupenky
 - samopropisující, thermopapír, s ochrannými prvky
 - ofsetový nebo voskový papír
- Ochranné prvky
 - barevný thermopapír
 - vodoznak, vodotisk, ostrá ražba
 - UV barvy, reflexní barvy
 - mikrotext, aj.
- Formuláře v roli
 - předtištěný PC papír v rolích
- Endlos tiskopisy
 - thermo nebo ofsetový papír s ochrannými prvky
- Jízdenky
- Číslování
 - thermo papír s ochrannými prvky
 - ofsetový nebo voděodolný papír
- Samolepící etikety
 - pro laserový, injektový, termální a termotransferovaný tisk

6) Digitální tisk

- Číslování
- Personifikace
 - dotisk adres do předtištěných rolí nebo formulářů

(převzato z: www.specialpapier.cz)

Zvláštní částí generující tržby je velko/maloobchod Papirshop.cz ve Zlíně – Svit, který má odlišný sortiment. Nabízí nejen produkty výroby společnosti Epos spol. s.r.o., ale i zboží jiných výrobců za účelem poskytnutí určité škály zboží na jednom místě.

7.3 Poslání firmy, její cíle a vize

Po rozhovoru jak s ředitelem, tak marketérem zvolené společnosti bylo očividné, že firemní ambice nejsou expanzivní, jak by se u většiny prosperujících firem dalo očekávat. Oba respondenti se shodli na prioritě zůstat menší avšak prosperující a kompaktní firmou, schopnou vyrobit produkt na míru. Chtějí být specialisty v oboru. Díky hloubkovému rozhovoru

s jednatelem a marketérem bylo možné sestavit hodnoty, které firma uznává. (Inspirace dle Kotlera, 2001, s. 59)

7.3.1 Definice nezastupitelných hodnot pro zvolenou firmu

Společnost Epos spol. s.r.o. se svými produkty zastává tyto hodnoty:

- Být firmou s užším, specifickým a nestandardním sortimentem.
- Specializované zaměření umožňující být odborníkem na danou problematiku.
- Vývoj spotřebního materiálu pro nová zařízení na trhu, spolupráce s těmito firmami.
- Individuální přístup ke klientům a cílené předcházení chybám u finálního produktu díky osobnímu přístupu.
- Image i činy veřejně prospěšné firmy, pro kterou jsou lidé na prvním místě, a to uvnitř i vně podniku.

7.4 Charakteristika odvětví

Ekonomická činnost zvolené společnosti dle CZ NACE:

17 - Výroba papíru a výrobků z papíru

32990 - Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.

461 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

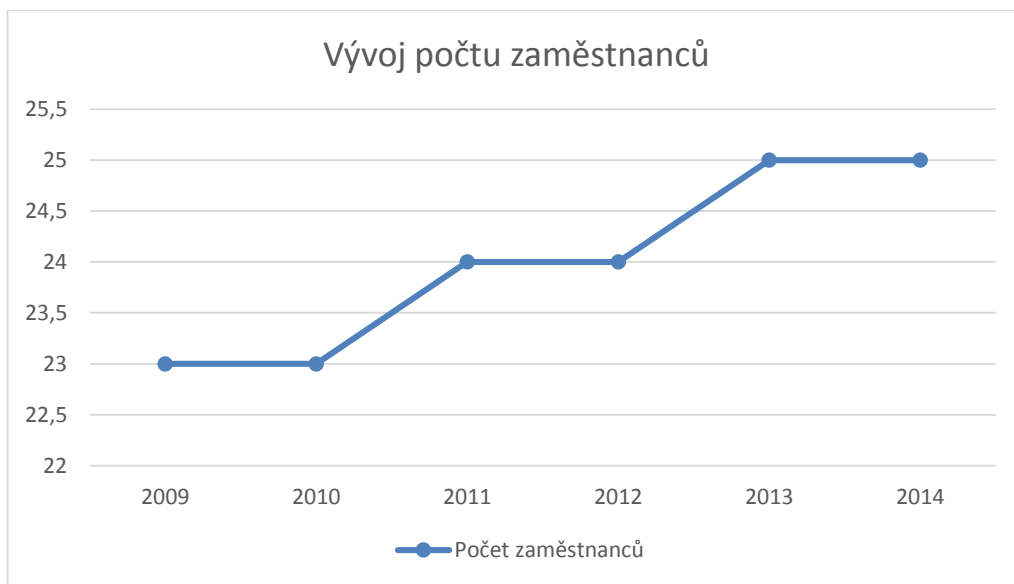
471 - Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

581 - Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti

(© DATABOX s.r.o., 2016)

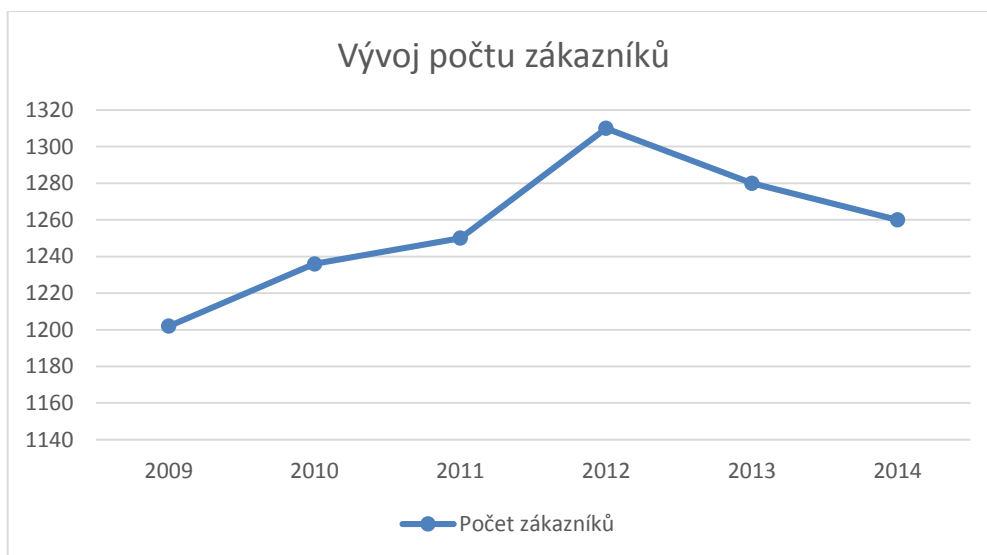
Hlavní činností je podle CZ NACE kód 17, a sice výroba papíru a výrobků z papíru. Pro zvolenou společnost je to tedy výroba konečných výrobků z papíru. Výrobní jednotka většinou provádí více výrobních procesů, které jsou propojeny. Tato kategorie zahrnuje také potištěné výrobky z papíru. Hlavním účelem není tisk informací. (© CZ NACE, 2016)

7.5 Vývoj počtu zaměstnanců a zákazníků v letech 2009-2014



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2014 (Interní zdroj, vlastní zpracování)

- Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců má mírně rostoucí charakter. V intervalu let 2009-2014 došlo vždy meziročně k nárůstu o dva zaměstnance. To značí pozitivní vývoj firmy, jelikož k zajištění zakázek a potřebných pracovních výkonů dosavadní pracovní síly ve firmě nebyly dostačující.



Graf 2 Vývoj počtu zákazníků v letech 2009-2014 (Interní zdroj, vlastní zpracování)

- Vývoj počtu zákazníků vykazoval rostoucí trend až do roku 2012. V následujících dvou letech došlo k mírnému poklesu počtu zákazníků. Jejich množství je však stále vyšší než v roce 2011, tím pádem je počet zákazníků průměrně stále v růstu.
- Ke zvýšení počtu zákazníků firmy by mohla přispět implementace některých z navrhovaných řešení, uvedených dále v této práci.

7.6 Cílový trh

Cílové trhy, na kterých společnost působí lze dělit podle několika kritérií:

a) Místně

- I. V rámci ČR
- II. V rámci EU – Německo, Slovensko, Maďarsko, Polsko
- III. Mimo EU – Velká Británie (menší dodávky)

b) Dle typu zakázky

- I. Veřejná zakázka – Společnost se hlásí do veřejných soutěží, kde získává zakázky obvykle na dva roky. Rozhodujícím kritériem je cena.
- II. Soukromá zakázka – Výroba na základě objednávky jiné firmy nebo koncového zákazníka.
- III. Sortiment prodejny Papirshop.cz

(Vlastní zpracování, hloubkový rozhovor P I a P II)

Pokud to tedy shrneme, vidíme, že firma expandovala na tyto druhy trhů: spotřebitelský, průmyslový, obchodní mezičlánky, veřejné zakázky, mezinárodní trh. To znamená, že se vyskytuje na všech základních typech trhů podle Armstronga a Kotlera (2004, s. 177-178). Klíčovým parametrem tedy zůstává podíl na daném trhu a jeho možný růst.

7.6.1 Strategický trh

Potenciálním trhem pro výrobní společnost Epos spol. s.r.o. jsou všechny obchody používající pokladny s tiskem účtenek na kotoučky, dopravní podniky, společnosti zabývající se dodávkou a servisem bankomatů, kulturní (kina, divadla) a zábavní (aquaparky, ski areály, ...) města umístující parkovací automaty, instituce využívající pořadové zařízení a zahrne – li do uvážení i prodejnu Papirshop.cz, dostáváme se na potenciální trh, na kterém

jsou školy a všechny firmy užívající kancelářské potřeby, obalové materiály a reprodukční techniku.

Potenciální trhem může být také celá Evropa, případně expanze mimo ni. To by však bylo v rozporu se současnou firemní strategií.

7.7 Profilace zákazníka

7.7.1 Segmentation

Vzhledem k rozhovorům v příloze P I a PII jsme provedli segmentaci trhu, na kterých společnost působí.

- *Veřejný sektor*
 - výroba pro podniky patřící státu
 - charakteristickým znakem je smlouva na dva roky
 - rozhodujícím kritériem je cena, která slouží pro výběr společnosti ve veřejné soutěži
 - problematika vyhledávání veřejných zakázek – neexistuje centrální registr
 - zaměření na webové stránky měst, obcí, věstníky
- *Jiné firmy*
 - další zpracování, potisk
- *Obchodníci, překupníci*
 - prodej za účelem zisku ve formě obchodní marže
- *Koncoví uživatelé (spotřebitelé)*
 - Města, obce, státní podniky.
 - výroba spotřebního materiálu do parkovacích automatů, pořadníků
 - tyto instituce už dodávaný spotřební materiál dále neprodávají
 - Nutné aktivní vyhledávání zakázek.
 - Zákazníci obchodu Papirshop.cz
 - Zábavní parky, divadla, kina

(Vlastní zpracování)

Další segmentace trhu by byla možná z pohledu geografického, a sice obdobně jako je tomu u rozdělení cílového trhu, viz výše kapitola Cílový trh.

Klíčem k segmentaci trhu je také rozdělení na B2B a B2C trh. Tímto způsobem však vytvoříme velké celky trhu, které je nutné dále segmentovat.

Cílem je navrhnout diferencovaný marketingový přístup k jednotlivým segmentům trhu.

V případě firmy Epos spol. s.r.o. dochází až k tzv. "customizaci" (Kumar, 2008, s. 39), kdy zákazník tvoří samostatný segment. Je to způsobeno tím, že společnost se zabývá zakázkovou výrobou a vyhovuje přání jednotlivého zákazníka. Tento osobní přístup je synchronní s hodnotami společnosti uvedenými výše v kapitole Definice nezastupitelných hodnot pro zvolenou firmu.

7.7.2 Targeting

Rozlišujeme nediferencovaný, diferencovaný nebo koncentrovaný targeting. (Kumar, 2008, s. 41) V případě společnosti Epos je nediferencovaná strategie nevhodná, protože spektrum zákazníků této společnosti je široké a segmenty jsou velmi rozdílné. Zacílení této firmy proto bude diferencované. Zacílení je na několik tržních segmentů diferencovaným způsobem.

7.7.3 Positioning

Výrobky společnosti Epos spol. s.r.o. bychom si jako zákazníci měli kupovat vzhledem ke kvalitnímu provedení výrobků. Tomuto provedení vděčíme díky individuálnímu přístupu obchodního oddělení ke každému klientovi. Možná variabilita výrobků dokáže uspokojit každého zákazníka. Positioning úzce souvisí s nezastupitelnými hodnotami pro firmu. A sice odborník na úzce specializovaném trhu s osobním přístupem a odpovědností vůči každému zákazníkovi i veřejnosti.

8 ANALÝZA KANÁLŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

8.1 Interní komunikace

Výrobní podnik, sídlící v Želechovicích, je z hlediska zaměstnanců rozdělen na čtyři části.

1. První skupinou jsou zaměstnanci výrobní části, tedy tisk a zpracování rolí papíru a pomocná síla. Zodpovědnost za tento úsek spadá pod vedoucího výroby a mistra výroby. Tyto osoby také zodpovídají za zadávání práce zaměstnancům do výroby a tvorbu podkladů pro nastavení stroje, volbu materiálu, atd. Komunikace mezi těmito složkami může vzhledem k velikosti firmy probíhat jak osobně, tak interní telefonní linkou. Interakce je v tomto případě okamžitá a rychlá, což je bezpochyby výhodou.

Pro zlepšení organizace práce a kvality výroby byl ve společnosti zaveden jakýsi systém návrhů a zlepšení. Každý zaměstnanec má právo do něj zanést své připomínky k chodu té výrobní části, ve které pracuje. Ředitel organizace se tímto snaží odbourat větší i menší překážky v každodenních činnostech pracovníků. Jak sám ředitel organizace podotkl v rozhovoru „Mohou se naskytnout každodenní drobné překážky, které zaměstnance obtěžují a ztěžují jim práci, avšak oku vedení mohou uniknout.“

2. Další skupinu zaměstnanců tvoří obchodní oddělení. Zaměstnanci tohoto oddělení mají za úkol vyhledávání zakázek a jejich zpracování. Dále kalkulaci cen a komunikaci s klientem, což už se dotýká i externí komunikace. V rámci těchto činností mohou navzájem spolupracovat nebo delegovat určité úkony na asistentku prodeje. Do této skupiny zároveň patří i zaměstnanci prodejny Papirshop.cz, kteří jsou v přímé konfrontaci se zákazníky a mají na ně velký vliv. Kamenný obchod komunikuje se složkami podniku prostřednictvím vedoucí prodejny.
3. Do ekonomického oddělení patří zaměstnanci, kteří se starají o účetnictví, mzdy, fakturaci výroby a její mzdy. V neposlední řadě do tohoto oddělení spadá i článek vedoucí kamenné prodejny, která se fyzicky zdržuje v místě prodejny.
4. V neposlední řadě do skupiny lidského faktoru působícího ve firmě patří samotné vedení, které deleguje povinnosti na vedoucí jednotlivých oddělení a dále směrem dolů ve struktuře. Komunikace probíhá opět osobně, telefonicky, mailem.

Ve zvolené společnosti nebyl zaznamenán pracovní stejnokroj. V provozovně Papirshop.cz mají zaměstnanci firemní tričko a vestu s logem.

8.2 Externí komunikace-Komunikační mix zvolené společnosti

Na externí komunikaci společnost v průměru vynakládá okolo 100 000 Kč ročně. Objem prostředků vychází ze zkušeností z předchozích let, neuplatňují se nástroje pro stanovení objemu financí na propagaci.

Velká část prostředků je směřována do internetových katalogů a vyhledávačů. Z hloubkového rozhovoru též vyplynulo, že velká část prostředků na propagaci není přímo cílena na očekávanou návratnost v obchodu. Z těchto prostředků jsou dále sponzorovány místní sportovní-kulturní akce, dětský domov a Handicap ve Zlíně (umístění loga s hypertextovým odkazem mezi partnery). V návaznosti na nezastupitelné hodnoty pro firmu je i propagace a sponzoring firmy navázán na tyto hodnoty. Jedním z hlavních cílů pro firmu je "být firmou prospěšnou a nápomocnou veřejnosti".

8.2.1 Reklama

- Vzhledem k velikosti zvolené společnosti se zde neuplatňuje žádná forma TV reklamy.
- V dřívější době využívala zvolená společnost pouze reklamy v rádiu ve formě 15-30 s spotů. Vzhledem k obtížné měřitelnosti dopadů této formy reklamy na potenciální zákazníky od tohoto nástroje upustila.
- Jedním z nejlepších forem reklamy je *spokojený zákazník* a jeho dobré zkušenosti-pozitivní reklama, která "nic nestojí".

8.2.2 Podpora prodeje

Tuto kapitolu rozdělíme pro každou část firmy zvlášť.

➤ Epos-zakázková výroba

- Produkty výroby společnosti se pohybují na diferencovaných cenových hladinách, které se odvíjí dle množství odběru výrobků. Stanovení ceny probíhá též na základě konkurenčních nabídek.
- Navíc na zboží z webové stránky kotoucky-listky.cz se při nákupu nad 2000 Kč bez DPH vztahuje doprava zdarma na trasách pravidelných rozvozů (týká se sortimentu

výroby). Při využití zásilkové služby pro dodání mimo pravidelné rozvozy, je tato služba při nákupu nad 3 000 Kč bez DPH taktéž zdarma.

➤ **Papirshop.cz**

Papirshop.cz nabízí velkoobchodní ceny pro stálé odběratele při vyšších objemech nákupů. Navíc při nákupu nad 2000 Kč bez DPH si zákazník může vybrat jeden z nabízených produktů zdarma. A sice: káva Jacobs, sada zvýrazňovačů, káva Jihlavanka, tekuté mýdlo, 10 ks CD, osvěžovač vzduchu, děrovačku nebo sešíváčku.

Papirshop.cz nabízí též bezplatné doručení zboží při nákupu:

- Nad 1 000 Kč bez DPH ve Zlíně a okolí do 20 km, dále do Vsetína a Luhačovic.
 - Pro smluvní partnery se tento perimetr navíc rozšiřuje na vyšší možnou vzdálenost.
- Nad 1 500 Kč bez DPH lze využít dopravu zdarma na pravidelných trasách Brno, Ostrava a okolí.
- V rámci celé ČR lze využít dodání zboží zásilkovou službou, která je při nákupu nad 3 000 Kč zdarma.
- Standardem je možnost osobního odběru v kamenné prodejně Papirshop.cz

V rámci různých akcí je prodej podporován slevovými kupony nebo produktovými balíčky sortimentu Papirshop.cz.

Papirshop.cz navíc patří mezi partnery *Lyoness cashback card*. Funguje navíc jako registrační bod pro nové registrace.

8.2.3 Public Relations

V této kapitole se budeme zabývat interakcí dané společnosti s veřejností.

➤ **Sponzoring**

- Společnost Epos poskytuje finanční sponzorské dary na podporu *Handicapu Zlín a Dětského domova* ve Zlíně. Dále podporuje místní sportovně-kulturní akce. Mezi sponzorované patří například Sbor dobrovolných hasičů Želechovice nad Dřevnicí-Paseky.
- V roce 2016 byla tato společnost také hrdým partnerem kulturní události *Culturea*, kterou pořádají studenti UTB FMK. Poskytla jim balíčky s kancelářskými potřebami a slevové poukázky v hodnotě 10% na nákup v kamenné prodejně Papirshop.cz.

- Sponzoring slouží také ke snížení daňového základu. Mimo jiné je to dobrý nástroj pro budování *pozitivní image firmy*. Navíc zvolená společnost zastává již několikrát zmíněnou hodnotu "být společensky prospěšnou firmou", což dokonale koresponduje s těmito snahami.

➤ **Product placement, veletrhy a výstavy**

Tyto formy komunikace zvolená společnost nevyužívá. Veletrhů se účastní pouze jako návštěvník, nikoli prezentující.

8.2.4 Přímý marketing

Komunikace se stálými klienty pomocí obchodních zástupců probíhá několika způsoby:

- **Telefonicky**
- **E-mail marketing**
 - Obchodní zástupce se stará o okruh klientů, kteří již dříve nakupovali.
 - Nabídky akčního a sezónního zboží, personifikace dle předchozích nákupů.
- Volitelná možnost zasílání newsletterů-Papirshop.cz
- Oslovení potenciálních zákazníků registrovaných v Evropské databance.
- Systém sledování spokojenosti zákazníků.
 - Krátký anuální dotazník, kde může odběratel-zákazník vyjádřit svou zkušenost s objednávkou, případně své návrhy a připomínky.

➤ **Interaktivní marketing**

Webové stránky společnosti jsou kategoricky rozčleněny na několik webových stránek.

- **Web *specialpapir.cz*** poskytuje základní informace o vzniku a historii firmy, jejím sortimentu a kontakt na vedení a obchodní oddělení pro sídlo Epos v Želechovicích nad Dřevnicí.
 - Na stránkách *specialpapir.cz* nalezneme také přímý link na e-shop *kotoucky-listky.cz* a *papirshop.cz*.
- **Web *kotoucky-listky.cz*** primárně nabízí sortiment výrobní části Epos spol. s.r.o. Specifické vlastnosti výrobku lze pochopitelně dojednat se zástupcem obchodního oddělení.

- **Web *papirshop.cz*** je cíleně oddělen od výroby Epos. Nabízí online prodej kancelářského i doplňkového sortimentu jak pro firmy, tak pro běžné spotřebitele. V levé části menu se můžeme zaregistrovat pro odběr newsletterů s akčními nabídkami. Papirshop.cz je navíc smluvním partnerem Lyoness cash back card a nabízí přímou registraci nových klientů.

➤ **Digitální marketing**

- Papirshop.cz můžeme najít i na fb stránkách. Kromě základních údajů o obchodu a informací týkajících se Lyoness však stránka nevykazuje žádnou aktivitu.
- Dále využívá bannerovou reklamu na webu hyperinzerce.cz.
- Společnost využívá prezentace v katalogích edb.cz, wlw.cz, firmy.cz, najisto.cz. Na těchto místech mohou firmy i lidé získat informace o společnosti a její činnosti.
- Další formou propagace jsou internetové srovnávače zboží.cz, heuréka.cz a nákupy google. Platí se za proklik na webové stránky společnosti díky tomuto zprostředkovateli. Jedná se především o produkty společnosti.
- Na vyhledávací centrum.cz si společnost platí za vyhledávání klíčových slov a tzv. topování. V tomto případě se jedná jak o výrobu Epos, tak o Papirshop.cz.

8.2.5 Osobní prodej

Obchodní zástupci společnosti Epos pochopitelně preferují osobní setkání při jednání se zákazníkem. Jak uvedl v rozhovoru marketér společnosti: "Při osobní interakci máte na zákazníka větší vliv a pravděpodobnost uzavření obchodu z psychologického hlediska je vyšší." Jednatel společnosti navíc dodává, že přímou interakcí se zákazníkem je snazší vyhnout se potenciálním chybám u finálního produktu. Při osobní návštěvě lze konzultovat objednávku s možností přímé interakce se strojem. Specialista přesně určí například typ papíru nebo požadavky na stroj, které sám majitel stroje detailně nemusí znát.

8.2.6 Event marketing, experience marketing

Jedná se o další dva druhy komunikace, které zvolená společnost v praxi nepoužívá.

➤ **Shrnutí externí marketingové komunikace zvolené společnosti**

- Zvolená společnost nevyužívá formu TV ani rádiové propagace.

- Podpora prodeje je založená zejména na různých cenových hladinách dle objemu odběru a nabídce dopravy zdarma při splnění podmínek.
- V e-shopu jsou navíc v nabídce bonusy za nákup.
- Papirshop.cz patří mezi partnery a registrační body Lyoness cash back card.
- V rámci PR patří Epos mezi sponzory Handicapu ve Zlíně a partnery místních sportovní-kulturních akcí.
- Přímý marketing je uskutečňován prostřednictvím e-mail marketingu, telefonicky a oslovením potenciálních zákazníků.
- Na internetu se společnost prezentuje pomocí webových stránek, bannerové reklamy a je zapsána do firemních katalogů. Dále využívá vyhledávání firmy na webu pomocí klíčových slov.
- Nejsilnější složkou propagace je osobní prodej, prostřednictvím obchodních zástupců společnosti.
- Daná společnost nevyužívá prezentaci na veletrzích a výstavách a nepořádá ani akce typu event a experience marketing.

8.3 Konkurence

V následující kapitole se seznámíme s možnými konkurenty zvolené společnosti a jejich portfoliem. Tyto konkurenty dále využijeme pro provedení benchmarkingu a SWOT analýzy. Výběr konkurentů vyplývá z hloubkového rozhovoru provedeného ve zvolené společnosti. Další konkurent byl zvolen na základě shody ve výrobním portfoliu. Účelem je zvolit takové firmy, které budou alespoň z části shodné produktovým portfoliem.

8.3.1 Optys, spol. s.r.o.

Optys je konkurent vybraný na základě vnímání konkurence zvolenou společností.

Společnost vznikla roku 1992 po privatizaci výrobního závodu Moravské tiskařské závody Olomouc. Dnes zaměstnává cca 380 lidí a roční obrat se pohybuje nad hranicí 395 mil. Kč.

(Optys, 2011)

Výrobní závody společnosti Optys sídlí v Dolních Životicích (nedaleko Opavy). Společnost disponuje ofsetovou a digitální tiskárnou s širokým výrobním programem. Hlavními činnostmi společnosti Optys jsou: ofsetový tisk, digitální tisk, produkce cenin (od 1.1.2009), mailingové služby, archivace a zpracování dat, velkoobchod s tiskopisy, maloobchodní síť

prodejen, kompletní servis školám a školským zařízením, maloobchodní prodej prostřednictvím e-shopu, výtvarné kurzy. (Optys, 2011)

Mezi další činnosti, které zprostředkovává direct mailingové středisko Optys, patří komplexní příprava poštovních zásilek, skenování a digitalizace dokumentů, výroba poštovních poukázek, laserové tisky a fóliování. (Optys, 2011)

Tabulka 1 Nabídka Optys (Vlastní zpracování)

Porovnávaný produkt	320 000 ks vstupenek/200 kotoučů
První odezva	do 24 hodin
Rychlost zpracování nabídky	do 24 hodin
Rychlost dodání	2-3 týdny
Cena za ks	0,176 Kč bez DPH
Příprava výroby	v ceně
Doprava	po celé ČR i SR jednorázový závoz v ceně
Celkové náklady	56 336 Kč bez DPH vč. přípravy výroby

- E-mailová komunikace probíhala velice rychle, ochotný přístup a rychlá kalkulace nabídky. Náklady na vstupenky samotné jsou ve srovnatelné hodnotě se zvolenou společností Epos. Doba dodání se značně prodlužuje vzhledem k tomu, že firma nemá momentálně na skladě potřebný materiál pro výrobu zadaného výrobku.

8.3.2 Peroutka

Společnost Peroutka je konkurent vybraný na základě vnímání konkurence zvolenou společností.

Tato společnost byla založena v roce 1992 v Buštěhradu (nedaleko Kladna).

Prvním vyráběným produktem byly spirálově vinuté trubice, později byl připojen ofsetový tisk, flexo tisk a digitální tisk. V roce 2004 byly do produktového portfolia zařazeny smršťovací fólie (shrink sleeve) a následně bariérové (kaširované) obaly atd. (© Peroutka, 2016)

Tabulka 2 Nabídka Peroutka (Vlastní zpracování)

Porovnávaný produkt	320 000 ks vstupenek/200 kotoučů
První odezva	do 2 dnů
Rychlost zpracování nabídky	do 48 hodin základní nabídka (pouze informace Kč/ks)
Rychlost dodání	-
Cena za ks	0,55 Kč bez DPH
Příprava výroby	-
Doprava	v ceně
Celkové náklady	176 000 + příprava bez DPH

- Náklady na výrobu vstupenek jsou nesrovnatelně vysoké, než u ostatních vybraných konkurentů. Navíc odezva na e-maily trvala dvakrát déle a informace byly neúplné. Jednání celkově hodnotíme na nejnižší úrovni vzhledem k ostatním konkurentům.

8.3.3 Label design

Konkurent vybraný na základě shody typu výroby pro benchmarking.

Společnost Label Design byla založena v roce 1992 s celkovým počtem 6 zaměstnanců. K roku 2010 byl zaznamenán celkový počet 91 zaměstnanců.

Dispozice ofsetovými stroji, knihtiskovými stroji, sítotisk, ražba se sklonem pro inovaci technologií. V produktovém portfoliu najdeme samolepící, grafické a logistické etikety, termoetikety, nekonečné pásy, visačky, booklety, sandwiche (dvouvrstvé etikety) i vstupenky.

(© LABEL design a.s., 2009)

Tabulka 3 Nabídka Label design (Vlastní zpracování)

Porovnávaný produkt	320 000 ks vstupenek/200 kotoučů
První odezva	do 24 hodin
Rychlost zpracování nabídky	do 2 dnů

Rychlost dodání	10 pracovních dnů po zaplacení zálohy
Cena za ks	0,112 Kč
Příprava výroby	12 000 Kč
Doprava	v ceně
Celkové náklady	35 840 + 12 000 = 47 840 Kč bez DPH

- Obchodní zástupce této společnosti komunikoval velice ochotně a zjišťoval detaily objednávky pro vytvoření přesné nabídky. Nabídka byla ucelená a kompletní. Cenová nabídka je navíc na nejnižší cenové hladině a tím se stává nejvýhodnější ze zvolených konkurentů. Doba dodání je uspokojivá.

8.3.4 Epos

Tabulka 4 Nabídka Epos (Vlastní zpracování)

Porovnávaný produkt	320 000 ks vstupenek/200 kotoučů
První odezva	Do 24 hodin
Rychlost zpracování nabídky	Do 24 hodin
Rychlost dodání	7 kalendářních dnů od schválení grafického návrhu a objednávky
Cena za ks	0,18 Kč bez DPH
Doprava	zdarma po ČR a SR
Příprava výroby	4 000 Kč
Celkové náklady	57 600 + 4000 = 61 600 Kč bez DPH

Společnost Epos se se svou cenovou nabídkou dostává na třetí příčku cenové výhodnosti nabídky, bereme-li v úvahu základní cenu bez DPH za 320 000 ks.

8.4 Benchmarking

Pomocí benchmarkingu zhodnotíme výhody a nevýhody nabídek jednotlivých konkurentů z pohledu zákazníka a porovnáme je se zvolenou společností. Do parametrů nebyla zahrnuta

kvalita výrobku, jelikož neexistuje možnost, jak tento faktor u jednotlivých firem v tuto chvíli porovnat.

U jednotlivých faktorů byly stanoveny váhy dle důležitosti pro zákazníka. Každé firmě byly u jednotlivých parametrů přiděleny body 1-5 (1=nejhorší výsledek, 5=nejlepší výsledek). Body násobíme váhou a vypočítané hodnoty (hodnota v závorce) pro jednotlivé firmy sečteme. Tak stanovíme, která společnost je na tom z pohledu zákazníka všeobecně nejlépe a je pro zákazníka nejatraktivnějším dodavatelem.

Tabulka 5 Benchmarking společností z pohledu zákazníka (Vlastní zpracování)

	<i>Váha znaku</i>	Epos	Optys	Peroutka	Label Design	Nejlepší hodnota
Rychlost zprac. nabídky	<i>0,15</i>	4 (0,6)	5 (0,75)	2 (0,3)	4 (0,6)	5 (0,75)
Rychlost dodání	<i>0,2</i>	4 (0,8)	1 (0,2)	1 (0,2)	3 (0,6)	4 (0,8)
Rozvoz zdarma	<i>0,1</i>	5 (0,5)	5 (0,5)	5 (0,5)	5 (0,5)	5 (0,5)
Cena za kus	<i>0,2</i>	4 (0,8)	3 (0,6)	1 (0,2)	5 (1)	5 (1)
Celkové ná- klady výroby	<i>0,25</i>	3 (1)	5 (1,25)	2 (0,5)	4 (0,75)	5 (1,25)
Přehlednost a celkový dojem webových strán- ek	<i>0,1</i>	3 (0,3)	3 (0,3)	4 (0,4)	4 (0,4)	4 (0,4)
Suma	<i>1</i>	4	3,6	2,1	3,85	
<i>Celkové pořadí</i>		<i>1.</i>	3.	4.	2.	

Ačkoli by tato práce měla docílit spíše opaku, nejvýhodnější nabídku při zhodnocení všech kritérií poskytl Epos. Avšak v těsném závěsu se umístila společnost Label design a společnost Optys. Pokud bychom měli volit dodavatele na základě nejrychlejší interakce, byla by to společnost Optys.

Obchodní zástupce společnosti Optys navíc velmi ochotně komunikoval a odpovídal na veškeré dotazy spojené s nabídkou. Na dotaz ohledně dodatečných nákladů souvisejících se zahájením výroby odpověděl, že cena už je konečná, ale pokud je něco v nepořádku, je možné ji zvýšit (pozn. s humorem). Rychlost odpovědi byla téměř okamžitá.

Přesto, že společnost Peroutka nedodala informaci o nákladech na přípravu výroby, její kalkulované náklady jsou už v základní fázi nejvyšší. Navíc komunikace se zástupcem této společnosti probíhala naprosto nevyhovujícím způsobem. Několikadenní prodlevy v e-mailové komunikaci a následná odpověď jednou větou, obsahující nedostatek informací a odpovědí.

U nezjištěných informací u společnosti Peroutka (rychlost dodání a rozvoz zdarma) byla zvolena alternativa pomocí hodnoty nejslabšího z konkurentů. U rozvozu zdarma tedy předpokládáme hodnotu 5 (0,5) a u rychlosti dodání hodnotu 1 (0,2), což by i vzhledem k rychlosti komunikace mohlo odpovídat.

8.5 SWOT analýza zvolené společnosti

Na základě benchmarkingu (viz. výše) provedeme analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro zvolený podnik. Do SWOT analýzy byly také zahrnuty faktory vyplývající z hloubkových rozhovorů (příloha P I a P II), které podložili postřehy z doby vykonávání odborné bakalářské praxe ve zvoleném podniku.

Tabulka 6 SWOT analýza společnosti Epos spol. s.r.o. (Vlastní zpracování)

<i>S...Strengths</i>	<i>W...Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Know-How • Specializace v oboru • Rychlá interakce mezi zaměstnanci • Doba působení na trhu • Šíře portfolia • Kvalita produktů • Společensky prospěšná firma • Osobní individuální jednání • Rychlost zpracování nabídky • Rychlost výroby a dodání • Dodání zdarma 	<ul style="list-style-type: none"> • Neefektivní vyhledávání veřejných zakázek • Velikost podniku (malý tržní podíl) • Velikost výrobních a skladovacích prostor • Virtuální image společnosti • Úzká specializace • Životní cyklus výrobku • Inovace • Spolupráce se školami a školkami • Ekologická kampaň • Využití dealerů • Výroba nakupovaných komponent • Outsourcing
<i>O...Opportunities</i>	<i>T...Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Monopol (odchod konkurenčních firem z odvětví) • Vznik nové výrobní technologie • Změny úrokových sazeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles poptávky • Ztráta veřejné zakázky • Růst cen vstupů • Levnější konkurence • Změny legislativy • Ústup tisku na úkor nových technologií k šíření informací • Ekologické nároky • Nesplacení pohledávek dlužníky

8.5.1 S...Strengths

Společnost Epos. spol. s.r.o. vyniká na trhu svou úzkou specializací a know-how, které od roku 1992 prošlo značným vývojem a rozvojem a tím nabylo na hodnotě. Díky svému letitému působení na trhu se pyšní rozmanitou škálou svých výrobků a zakládá si na jejich kvalitě, což je bezpochyby silným faktorem v boji s konkurencí.

Zvolená společnost si vedle telefonického a e-mailového kontaktu zakládá na osobním a individuálním kontaktu s každým zákazníkem, stálým či potenciálním. V porovnání s konkurenčními firmami nešlo pouze o rychlý nástřel čísel, ale o propracovanou kalkulaci s jasnými čísly. Obchodní oddělení standardně zpracuje nabídku do 24 hodin, obvykle dříve. Díky rychlé interakci mezi zaměstnanci samotnými dochází k již zmíněné bezprostřední kalkulaci a po splnění nutných podmínek je neodkladně zahájena výroba.

Rychlost výroby a dodání byla při srovnávání též jedna z nejrychlejších. Samozřejmostí je doručení dodávky zdarma. Stejně tak kalkulované náklady byly srovnatelné s ostatními porovnávanými společnostmi, nebo nižší.

Snaha být společensky odpovědnou a prospěšnou firmou napomáhá dobré image společnosti. Přispívá k ní zejména sponzoring místních společenských, sportovních a kulturních akcí. Nelze opomenout sponzoring Handicapu ve Zlíně.

8.5.2 W...Weaknesses

Konkurenceschopnost firmy může být ohrožena její velikostí. A sice menší velikost výrobních prostor a malý tržní podíl může být nevýhodou proti konkurenci. Navíc využití outsourcingu pro některé komponenty finálních výrobků je jistým rizikem v případě, kdy se dodavatel opozdí nebo se dostane do neočekávaných problémů s vlastními dodavateli apod.

V českém prostředí je problém s vyhledáváním veřejných zakázek, vzhledem k neexistenci centrálního volně přístupného registru takových zakázek. Veřejná zakázka využívá dlouhodobě jistý objem výrobní kapacity, která při ztrátě této zakázky může být dlouhodobě nevyužitá. Taková situace může firmě přinést značné problémy. Nejen z tohoto důvodu by mělo být apelováno na zaměstnance a jejich osobní kontakt s odběrateli, ale také dodavateli.

Jistou slabinou je i virtuální image společnosti. Webové stránky jsou sice funkční, ale jistým způsobem na oko nepřitažlivé. Co se týká webu e-shopu kancelářských potřeb, může zákazníka odradit jistá nepřehlednost, kdy zákazníkovo pozornost strhávají středové panely, které zpočátku přímo nesouvisí s nabízeným sortimentem.

Další možností pro nevýrobní část firmy je spolupráce s výukovými středisky. Příkladem může být spolupráce se školami a školkami v okolí, zejména na začátku školního roku. Tento trh každoročně poptává obrovský objem školních pomůcek. Navíc školy nakupují papírenské potřeby pro výuku.

Mezi možnostmi společnosti jak se dál rozvíjet a růst patří bezpochyby expanze na další národní i mezinárodní trhy. Tato expanze s sebou pochopitelně nese vyšší nároky na administrativu a jazykovou vybavenost personálu.

Novou možností rozvoje bude vždy inovace stávajících výrobků. Svůj životní cyklus má také každý výrobek, který musí být inovován nebo vyměněn za jiný, nový, konkurenceschopný. Možností diverzifikace portfolia je například zahrnutí nakupovaných komponent do výroby, samozřejmě po zvážení výrobních nákladů, prostorových možností a know-how firmy. Jedním z takových produktů mohou být například dutinky využívané pro návin papíru.

Úzká specializace společnosti byla zařazena mezi silné stránky společnosti. Z jiného úhlu pohledu ji však můžeme vnímat i jako slabinu, a to v momentu, kdy se širší spektrum výrobků stane nežádaným, nebo zastaralým. Případně s příchodem nových technologií, které tyto komponenty jednoduše už nepotřebují. Jak dlouho asi bude trvat, než trvanlivé virtuální účtenky nahradí ty papírové, které lze snadno ztratit nebo zničit?

Pokud se nedaří oslovení přímého spotřebitele nebo je přímé dodání pro firmu příliš náročné z časového i personálního hlediska, je zde možnost zapojení dealerů do distribučního řetězce na úkor nižších tržeb. Pokud by však došlo ke zvýšení objemu prodeje a tržeb, byl by výsledek pro společnost kladný.

V neposlední řadě bychom měli zmínit image společnosti. Přestože firma sponzoruje lokální akce, mohla by se prezentovat jako ekologicky fungující firma. A to zejména z toho důvodu, že sídlo a výroba se nachází v blízkosti přírodního parku Zelené údolí. Ekologické gesto by jistě prospělo image společnosti, zpracovávající papír.

8.5.3 IFE matice

Analýza faktorů působících uvnitř firmy zahrnující silné a slabé stránky. Faktory v tabulce jsou hodnoceny dle následující škály:

4 body - výrazné S

3 body - nevýrazné S

2 body - nevýrazné W

1 bod - výrazné W

Tabulka 7 Tabulka IFE (Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha faktoru	Body (1-4)	Celkem
S1	know-how	0,09	4	0,36
S2	specializace v oboru	0,05	4	0,2
S3	rychlá interakce mezi zaměstnanci	0,01	4	0,04
S4	doba působení na trhu	0,01	3	0,03
S5	šíře portfolia	0,01	3	0,03
S6	kvalita produktů	0,04	4	0,16
S7	společenská prospěšnost	0,04	3	0,12
S8	osobní a indiv. jednání	0,07	4	0,28
S9	rychlost zpracování nabídky	0,05	4	0,2
S10	rychlost výroby a dodání	0,06	4	0,24
S11	dodání zdarma	0,01	3	0,03
W1	neefektivní vyhledávání veřejných zakázek	0,07	1	0,07
W2	malý tržní podíl	0,05	1	0,05
W3	výrobní a skladovací prostory	0,05	1	0,05
W4	virtuální image společnosti	0,04	2	0,08

W5	úzká specializace	0,02	2	0,04
W6	životní cyklus výrobku	0,06	2	0,12
W7	inovace	0,07	1	0,07
W8	spolupráce se školami a školkami	0,04	1	0,04
W9	ekologická kampaň	0,05	2	0,1
W10	využití dealerů	0,05	2	0,1
W11	výroba nakupovaných komponent	0,05	2	0,1
W12	outsourcing	0,01	2	0,02
Celkem		1	-	2,17

Společnost s hodnotou 2,17 lehce přesahuje hodnotu 2, což znamená, že v reakcích na vnitřní vlivy je průměrně dobrá, ale je zde prostor pro zlepšení. Mezi hlavní slabiny patří malá výrobní a skladovací kapacita ve spojení s malým tržním podílem.

8.5.4 O...Opportunities

Pokud by na trhu došlo k situaci, kdy konkurenční podniky ukončí svou činnost, firma by se stala jediným a tedy monopolním výrobcem daného sortimentu produktů.

Případný vznik nových výrobních technologií by mohl firmě zajistit efektivnější výrobu, případně příliv nových zakázek.

V případě pozitivního vývoje na trhu úrokových sazeb, kdy by došlo ke snížení ceny úvěrů, by si firma mohla dovolit například úvěr nebo hypotéku na rozšíření výrobních prostor nebo na případnou modernizaci výrobního zařízení.

8.5.5 T...Threats

Mezi hrozby patří zejména vlivy, které daná společnost nemůže nebo nedokáže ovlivnit. Patří sem například cyklický pokles poptávky. Stejně tak ztráta veřejné zakázky, která dlouhodobě "živila" firmu, může svou absencí způsobit značné potíže do doby, kdy je nevyužitá výrobní kapacita využita na výrobu jiné zakázky.

Konkurenceschopnost společnosti ovlivňují ceny vstupů jejich dodavatelů a bezpochyby nabídka konkurenčních společností. Těmto nabídkám je často nutné se podřít a v zájmu snížení ceny snížit i marži.

Obecně jsou tiskoviny na ústupu z důvodu šíření informací ve virtuální podobě. Proto jsou nové technologie šíření informací obecnou hrozbou společnosti zpracovávající papír pro tisk.

Zcela neovlivitelným faktorem je legislativa a její změny. Navíc dnešní tlak na ekologické normy může do budoucna pro firmu znamenat další náklady spojené například s likvidací odpadů vznikajících při výrobě a distribuci nebo se změnami pro získání potřebných certifikátů.

8.5.6 EFE matice

EFE matice se využívá k analýze externích faktorů, které na společnost působí.

4 body - výrazné O

3 body - nevýrazné O

2 body - nevýrazné T

1 bod - výrazné T

Tabulka 8 EFE analýza (Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha faktoru	Body (1-4)	Celkem
O1	monopol	4	0,14	0,56
O2	vznik nové výrobní technologie	4	0,12	0,48
O3	změna úrokových sazeb	4	0,08	0,32
T1	pokles poptávky	1	0,08	0,08
T2	ztráta veřejné zakázky	2	0,1	0,2
T3	růst cen vstupů	1	0,11	0,11
T4	levnější konkurence	2	0,08	0,16

T5	změna legislativy	1	0,08	0,08
T6	ústup tisku na úkor nových technologií k šíření informací	1	0,11	0,11
T7	ekologické nároky	1	0,1	0,1
Celkem			1	2,2

Výsledná hodnota se opět pohybuje téměř na středu hodnot, což značí průměrný výsledek v reakcích na externí činitele.

8.6 PESTLE analýza

Analýza využívaná pro stanovení makroekonomických činitelů, které na podnik působí. Cílem je uvědomění si těchto činitelů a zajištění jistých obranných kroků, které eliminují negativní dopady na společnost.

8.6.1 Politické faktory

Prvním makroekonomickým činitelem je politická a legislativní situace v zemi. Změny v zákonech upravující danou podnikatelskou činnost mohou firmě způsobit dodatečné finanční výdaje.

Jinou skupinou legislativních změn je oblast daní. Nejsilněji podnik vnímá změnu v sazbě daně z příjmu a DPH. Jsou však i další kategorie, patří sem ekologická daň, daň z nemovitosti, silniční daň, aj.

Jistý dopad na podnikání v ČR má také politika spojená se vstupem do Evropské unie. EU svými nástroji působí na veškeré členské země a jejich obyvatele.

Všechny tyto faktory mohou firmě způsobit dodatečné náklady, které závisí na velikosti dané změny. Možností jak preventivně eliminovat nárazový dopad změn je tvoření rezerv na neočekávané situace.

8.6.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří zejména růst cen. Firmu ovlivňuje zejména růst cen vstupů, který má dále vliv na cenu pro koncového zákazníka. Nejedná se pouze o vstupy. Cena pro

koncového zákazníka je ovlivněna růstem cen ropy a zboží. Aby byl finální produkt konkurenceschopný, musí společnost často slevit na své obchodní marži.

S růstem cen vstupů, což vnímá firma negativně, se pojí růst průměrné mzdy. Tento jev způsobí, že i přes růst cen si zákazníci mohou dovolit výrobek koupit, díky růstu průměrné mzdy.

Pozitivním ekonomickým faktorem pro rok 2016 jsou historicky nejnižší sazby hypoték a úvěrů. Tento fakt umožňuje firmám budovat nové zázemí pro svou výrobu a modernizaci zařízení.

Obecná míra nezaměstnanosti je pro 1. čtvrtletí 2016 4,3%. Ve Zlínském kraji se hodnota míry nezaměstnanosti ke konci roku 2015 pohybuje na 5,98%. Tato hodnota je nižší, než je celorepublikový průměr. Firmy, které by chtěly přijmout dalšího dodatečného zaměstnance, mají relativně velký výběr potenciálních uchazečů a mohou vybrat toho nejvhodnějšího na danou pozici.

8.6.3 Sociální faktory

Sociální faktory můžeme chápat jako demografické znaky. Můžeme sem zařadit nákupní zvyky zákazníků, jejich životní úroveň a jejich preference.

Co se týká preferencí, trendem v papírenském průmyslu jsou designové předměty, ať už se jedná o sešity, pera a ostatní papírnické zboží. Zejména mladší generace ocení pomůcky ve stylu oblíbených seriálových nebo kreslených postav.

Trendem, který není příliš pozitivní pro zvolenou společnost, je digitalizace přenosu informací. Na spoustě škol dochází k odbourávání sešitů a psaní poznámek. Výuka se začíná měnit ve výuku pomocí prezentací.

Firma by měla uvažovat nad možnou diverzifikací portfolia pro případ, že by došlo k úpadku využití tiskovin a papíru obecně.

8.6.4 Technologické

Vznik nových, doposud nevyužívaných technologií by mohl pozitivně ovlivnit způsob a velikost výroby. Mohlo by také dojít k ovlivnění nabízeného sortimentu a k jeho případnému rozšíření. Pomocí inovativní technologie lze omezit zmetkovitost ve výrobě a lidské chyby.

Jistým negativem ve vývoji inteligentních výrobních technologií, je úbytek práce pro člověka. Naopak pozitivem zůstává, že ani inteligentní stroj nenahradí myšlení a pohotové uvažování člověka.

Nové technologie lze využít k optimalizaci výroby a výrobního programu nebo k efektivnímu nákupu vstupů do výroby, jejich skladování a odběru.

8.6.5 Legislativní

Legislativní změny v souvislosti s aktualizací Občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích neměly na firmu zásadní dopad. Další nároky na administrativu jsou však způsobeny v oblasti DPH, a to vývozy do zahraničí a nákupem vstupů v zahraničí.

8.6.6 Ekologické

V současné době v ČR nejsou nijak extrémní ekologické nároky na firmy. Zejména však v oblasti zpracování papíru může dojít k jistému omezení a nutnosti získání certifikátů o ekologickém zpracování papírového odpadu a dopadu tohoto průmyslu na životní prostředí. Dalším možným omezením může být tlak na využívání recyklovaného papíru na místo zcela nového. To může ohrozit kvalitu výrobků firmy, následnou nespokojenost odběratelů a úbytek zakázek.

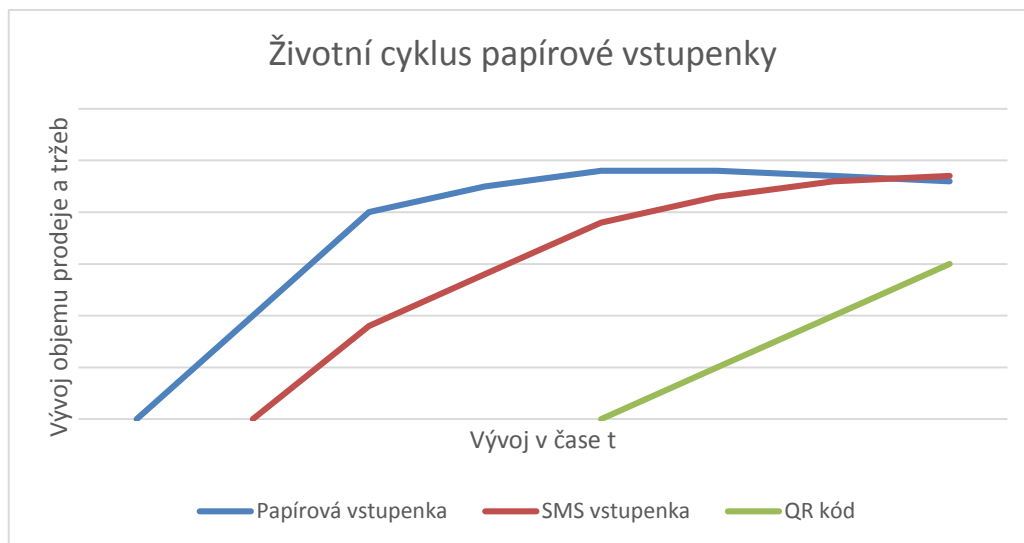
Další nároky mohou pramenit z již zmíněné EU a jejich tendencí srovnání podmínek pro celou unii. Ty se mohou pojit se získáním ekologických certifikátů nebo také se zajištěním nového zařízení do výroby, které splňuje stanovená kritéria.

8.7 Životní cyklus papírové vstupenky

Pomocí životního cyklu výrobku graficky zobrazíme vývoj prodeje papírových vstupenek v čase. Tuto křivku konfrontujeme s křivkami konkurenčních alternativ.

První alternativou je sms vstupenka, kterou obdrží například návštěvník kina do své schránky po zaplacení vstupného online převodem.

Druhou alternativou je obdržení QR kódu ve smartphonu nebo tabletu po zaplacení vstupenky online. Tento QR kód je potom načten obsluhou kina nebo kulturní akce.



Graf 3 Životní cyklus papírové vstupenky (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že využití papírové vstupenky bylo nejprve ovlivněno příchodem sms vstupenek. Pokles prodejů s příchodem této alternativy však nebyl nijak zásadní.

Vývojáři aplikace pro tvorbu a čtení QR kódů mohou ovlivnit jak papírové, tak sms vstupenky. Nové technologie sebou vždy nesou nejistotu úspěchu a oblíbenosti u populace.

Do budoucna je velká pravděpodobnost, že typické papírové vstupenky budou vytlačeny těmito alternativami, jelikož vlastnictví smartphonu nebo tabletu je dnes téměř standardem.

Na druhou stranu, i dnes je značná skupina lidí, která využívání moderních technologií, v našem případě smartphonů a tabletů, neuznává a vlastní klasický mobilní telefon, bez podpory tohoto druhu služeb. Díky tomu má jak sms vstupenka, tak papírová vstupenka stále svůj podíl na trhu a určitý potenciál do budoucna.

8.8 Marketingový výzkum – hloubkový rozhovor

Ve společnosti Epos spol. s.r.o. byl proveden individuální rozhovor nejprve s odborníkem na marketing panem Filipem Hanzlíkem, poté s jednatelem společnosti panem Rostislavem Hanzlíkem.

Respondenti předem znali tematickou strukturu rozhovoru. Konkrétní otázky jim byly položeny až namístě. V rozhovoru s jednatelem společnosti byly v průběhu vyřazeny některé konkrétní marketingové otázky, které zodpověděla odpovědná osoba za tento sektor, tedy pan Filip Hanzlík. Informace vyplývající z rozhovoru byly využity pro zpracování praktické části této bakalářské práce.

Každý rozhovor trval průměrně 30 minut. Přepis obou rozhovorů je uveden v příloze P I a P II. Rozhovory byly provedeny dva, tím pádem došlo i ke kontrole obdržených informací.

8.9 Identifikace možných zlepšení v oblasti marketingové komunikace konkrétního podniku

Následující kapitola přinese souhrn oblastí a možností, ve kterých by se společnost mohla pokusit o změnu nebo zlepšení. Návrhy budou tematicky rozděleny zvláště pro Papirshop.cz a zvláště pro Epos. Nejdůležitější a nejpodstatnější návrhy dále rozpracujeme podrobněji.

8.9.1 Náplň marketingového sdělení

Nejprve si stručně shrneme, co by mělo být náplní sdělení, které vysíláme prostřednictvím komunikačních nástrojů. Společnost by se měla zaměřit na své silné stránky a pomocí nich zlepšit svou pozici na trhu a ve veřejném mínění. Mezi tyto přednosti patří:

1. Specializace a odbornost v oboru.
2. Doba působení na trhu (v souvislosti s prvním bodem).
3. Šíře produktového portfolia a jeho kvalita (uspokojení širokého spektra zákazníků).
4. Individuální jednání v souvislosti s rychlým zpracováním nabídky.
5. Rychlost uskutečnění výroby a dodání hotového výrobku zdarma.
6. Společensky odpovědná a prospěšná firma.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ:

8.9.2 Papirshop.cz

- **Apel na zaměstnance Papirshop.cz na cílenou registraci do Lyoness.**
 - Zvolená společnost investovala finance do registrace mezi partnery Lyoness. Navíc tato investice přináší možnost registrovat další klienty do tohoto klubu, což může přinášet pasivní příjem pro společnost. Vzhledem k tomu, by mělo být apelováno na zaměstnance Papirshopu ke zvýšení tendence aktivního a cíleného registrování nakupujících zákazníků do tohoto klubu.
 - Jelikož tato registrace může působit na zaměstnance jako ztráta času, bylo by vhodné je motivovat třeba nízkou, avšak finanční kolektivní odměnou. Ta by se odvíjela od počtu nově zaregistrovaných klientů v daném měsíci.
- **Cílený sponzoring akcí, podpora prodeje.**

- Zvýšení návštěvnosti obchodu lze podpořit cíleným sponzoringem a poskytováním slevových poukázek na nákup. Skvělým příkladem je účast společnosti na festivalu Culturea, pořádaném studenty FMK UTB. Sponzoring měl formu balíčků s kancelářskými potřebami a poukázkou na slevu 10% na příští nákup.
- Taková poukázka má smysl na všech akcích, kde se pohybují studenti nebo rodiče s dětmi. Možnou cílovou akcí je například nadcházející Filmový festival ve Zlíně nebo obdobné akce pro rodiče s dětmi pořádané na náměstí míru ve Zlíně (Bambiriáda, Dětský den).
- Navíc podmíněním uplatnění poukázky registrací do klubu Lyoness získá zvolená společnost další klienty do svého okruhu přímých registrovaných.
- Zejména nutná je komunikace personálu se zákazníky a připomnění zákazníkovi, že mu byla *poskytnuta sleva na nákup 10% a navíc se na jeho kartu vrátila procentuální částka z jeho nákupu a stane se tak i příště*. Znovu upozorňujeme na *důležitost komunikace personálu se zákazníky*.
- Za předpokladu, že je personál k těmto aktivitám motivován finančně, přichází v úvahu *Mystery shopping* k ověření prodejního chování personálu.
- **Atraktivnější nabídka bonusů za nákup na e-shopu Papirshop.cz**
 - Jistý potenciál se ukrývá v totální změně nabídky odměn, která by měla být atraktivnější. Stávající nabídka nemusí působit dostatečně motivačně pro všechny zákazníky. Každý zákazník má jiné preference a právě tyto zvolené výrobky nemusí být univerzální a dodávat pocit užitečnosti a uspokojení pro všechny.
 - Pokud vezmeme v úvahu, že ve vyšším objemu budou nakupovat firmy pro své užití nebo překupníci a maloobchodníci pro další prodej, mohli by daleko více ocenit vlastní výběr produktu. Výběr produktu by mohl být omezen například konkrétní částkou a její hodnota by se měnila s objemem nákupu v určitých mezích. Jiná možnost stanovení je procentuálně z částky nákupu bez DPH.
- **Modernizace webových stránek.**
 - Jak již bylo zmíněno při zpracování SWOT analýzy, jistou slabinou propagace společnosti jsou její webové stránky, respektive design.

- Využití moderního designu s atraktivními prvky způsobuje zvýšení image firmy a zlepšuje povědomí o firmě u zákazníků.
 - *Synchronizace s účetním SW, finanční stránka věci.*
- **Grafický design tematického e-mail marketingu.**
 - Rozhodně chvalitebným komunikačním nástrojem jsou "připomínkové e-maily" vycházející z předchozích nákupů na e-shopu. Zmiňovaný e-mail obsahuje grafickou a textovou připomínku sezónního zboží nebo zboží vycházejícího z předchozích nákupů. Díky tomuto zaměření neobtěžuje tento e-mail zákazníka něčím, co jej naprosto nezajímá.
 - Opět se jedná nejen o podporu prodeje ale i o image firmy. Nevhodné grafické zpracování e-mailu může působit chaoticky a zastarale což může způsobit negativní efekt na zákazníka.
 - Vhodným opatřením je ucelený design a grafické zpracování nabídek. Je to další prvek, který ovlivňuje image firmy.
 - *Musíme vzít v úvahu schopnosti zaměstnanců a přístup k potřebnému SW. Jisté problémy mohou vzniknout v případě nového SW a zpracování vzhledem k věku zaměstnance. Řešením by případně mohla být práce externího pracovníka, odborníka na grafiku.*
- **Spolupráce se školami a školkami v období začátku školního roku, případně s univerzitami a knihovnami.**
 - Aktivní oslovení okolních základních škol a školek s cílem umístění prodejního stánku se školními potřebami v rámci zahájení školního roku. Případně dohoda o zásobování pomůckami např. pro výuku výtvarné výchovy, díky čemuž by společnost mohla docílit cyklických objednávek škol.
 - *Minimálně jedna prodavačka a jeden závozník.*
- **Umístění reklamy v areálu Svit, výraznější reklama na samotnou 51. budovu.**
 - Podniková prodejna bohužel z vnitřní strany směrem k areálu Svit působí trochu "neviditelným" dojmem a člověk, který nezná její přesné umístění, ji může velmi složitě hledat. Nakonec hledání může bohužel vzdát.
 - Autorka by firmě doporučila umístění reklamní plochy do areálu Svit, v oblasti parkoviště a autobusové zastávky náměstí práce.
 - Výraznější externí vzhled prodejny by jistě více upoutal pozornost. Velmi dobře funguje využití červené barvy, nebo výraznějších barevných odstínů.

- *Jednorázová investice do polepu oken budovy. Možný pronájem reklamní plochy.*

8.9.3 Epos - výroba

- **Digitalizace informací (částečná) komunikace mezi výrobou a vedením.**
 - Současná komunikace mezi zaměstnanci ve výrobě probíhá osobně, telefonicky a v tištěné verzi. Jistý potenciál zde může mít alespoň částečná digitalizace informací a přístup zaměstnanců ve výrobě k počítačovým zdrojům. Například při nejasnostech u určité zakázky by byla možnost nahlédnout na parametry předchozích objednávek, případně dohledání chybějících nastavení ve firemní databázi-počítáme samozřejmě s omezeným přístupem.
 - Do budoucna je zde potenciál komunikace PC se strojem a kontrolou nastavení, čímž může dojít k eliminaci chyb na finálním výrobku.
 - *Investice do techniky, propojení s databází, školení zaměstnanců, potřebná SW-investice.*
- **Cílené oslovení obchodních řetězců-kotoučky do pokladen, etikety.**
 - Zvýšení odbytu a přísun nových pravidelných zakázek do výroby díky smlouvě o dodávkách spotřebního zboží do obchodních řetězců.
 - Poukázání na rychlost a spolehlivost dodávky.
- **Podpora prodeje zaměstnanci-bonusy za aktivní vyhledávání zakázek (za zrealizované obchody).**
 - Z hloubkového rozhovoru vyvstala otázka problematiky vyhledávání veřejných zakázek. Aktivitu směřovanou k cílenému vyhledávání lze podpořit motivy.
 - *Finanční odměny za nalezené a zrealizované veřejné zakázky. Způsob stanovení-procento ze zisku nebo fixní částkou.*
- **PR kampaň na podporu lesů „Více lesů díky Eposu“ aneb sídlíme v Zeleném údolí.**
 - Z rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynulo, že vedení navštívilo obdobné společnosti ve Finsku. Důležitou informací je však poznatek o likvidaci papírového odpadu, jeho recyklaci a společenské odpovědnosti. Jednatel společnosti dodal, že dle jeho názoru, je lepší spálit papírový odpad v místě vzniku odpadu. Vychází tak ze zkušeností z Finska, kde se přesvědčil,

že taková praxe úspěšně funguje a dřevní hmoty je nadbytek. Důvodem je vysazování nových lesů.

- Tento fakt byl inspirací pro možnou PR kampaň, ve které by společnost reálně podporovala výsadbu nových stromů z prostředků vyčleněných na propagaci.
- Toto gesto by bylo společensky velmi významné a bezpochyby by mělo dobrý vliv na image společnosti a celkové působení na veřejnosti. Navíc je dokonale synchronní s vizí společnosti, a sice být společensky prospěšnou firmou, která sídlí v přírodním parku Zelené údolí.
- Grafické zakomponování stromů do loga společnosti Epos, umístění této kampaně na web, facebook, vytvoření dočasného štítu po dobu trvání kampaně. Ideálně přijmutí této kampaně za svůj existenční cíl.
 - *Investice financí do výroby propagačních materiálů a samotné výsadby.*
 - *Spolupráce s dobrovolnickou organizací.*
- **Internet.**
 - Vzhledem k tomu, že internet patří mezi velmi levnou a často i bezplatnou formu propagace, měla by společnost zvážit jeho cílené čtenější užívání k propagaci.
 - Doporučuje se využít založený fb profil a zvýšit jeho aktivitu, alespoň pravidelně jeden krát týdně.
 - Možnost využití fb profilu a webových stránek k umístování reklam, a sezónních kampaní.
 - Časový fond pověřeného pracovníka.
- **Reklama s odkazem na výrobní sídlo u hlavního tahu.**
 - Umístění reklamy na hlavním tahu směrem do Želechovic, se směrovkou na Paseky pro upoutání a snadnější nalezení sídla.
 - Náklady na výrobu poutače.

(Vlastní zpracování)

8.10 Zhodnocení návrhů na zlepšení marketingové komunikace z hlediska možných rizik, finanční a personální stránky

- Matice posuzování vhodnosti navrhovaných řešení alternativ vlastního zlepšení, formát tabulky dle Nenadála (2011, s. 173)

Tabulka 9 Hodnocení vhodnosti navrhovaných řešení (Vlastní zpracování)

	Vliv na celkovou výkonnost	Vliv na dodatečné náklady	Vliv na nutnost pořízení nové infrastr.	Předpokládaná doba zavedení do praxe	Vliv na tvorbu odpadů a další environm. aspekty	Celkové hodnocení (SKÓRE)
A 1	2	3	3	3	3	14
A 2	3	2	3	2	3	13
A 3	2	3	3	3	3	14
A 4	2	1	2	1	3	9
A 5	2	1	1	1	3	8
A 6	3	1	2	2	3	11
A 7	3	2	3	2	3	13
A 8	3	1	1	1	3	9
A 9	3	3	3	2	3	14
A 10	3	2	3	2	3	13
A 11	2	1	3	1	3	10
A 12	2	2	3	2	3	12
A 13	2	2	3	2	3	12

Vysvětlivky:

1 – nejhorší projev 2 – průměrný projev 3 – nejlepší projev posuzované alternativy

8.10.1 Vyhodnocení tabulky návrhů

Nejvíce bodů (14) získaly tři návrhy ze všech posuzovaných, u kterých je nejnižší náročnost na nové investice a zároveň by měly zajistit nejvyšší užitek společnosti, v souvislosti s ostatními posuzovanými aspekty tabulky.

1. Prvním bodem, na který by se společnost měla zaměřit je bod *A 1*, zmiňovaný *Ly-oness*.
 - a. Vzhledem k již investovaným financím do zajištění registrace a možnosti registrovat by bylo vhodné tento potenciál využít a aktivně se na něj zaměřit.
 - b. Tento cíl s sebou nese žádné další náklady, naopak může přinést nové finanční prostředky. Znovu si připomeňme, že komunikace zaměstnanců se zákazníky a přísun informací směrem k němu je zcela esenciální.
2. Další možnost nízkonákladové podpory prodeje je *A 3 nabídka bonusů za nákup*.
 - a. Vzhledem k tomu, že společnost již tuto možnost nabízí, neměl by být problémem zmiňovanou nabídku aktualizovat nebo lehce pozměnit její princip, při zachování obdobných nákladů na tyto bonusy.
 - b. Jak již bylo zmíněno výše, volný výběr zákazníka limitovaný určitou částkou, která by mohla růst s růstem objemu nákupu. Tento způsob by mohl být silnějším motivem pro dosažení částky při nákupu až na nebo nad 2 000 Kč bez DPH.
 - c. Nedostatečně atraktivní dárky mohou způsobovat, že zákazník se ani nesnaží tuto částku přesáhnout.
3. Třetí nejvhodnější alternativou je bod *A 9*, a sice *cílené oslovení obchodních řetězců*.
 - a. Každý obchod je potenciálním zákazníkem, jelikož vždy využívají kotoučky do pokladen, etikety apod.
 - b. Pokud by se podařilo takového zákazníka cíleně oslovit a získat, Mohla by společnost získat opakované zakázky, zejména pokud by se jednalo o obchodní řetězec.
4. Poslední alternativou, kterou bychom měli zmínit, je bod *A 11*. I přesto, že tato alternativa nesouvisí s cíleným oslovením potenciálních zákazníků, kooperuje s hodnotami společnosti.
 - a. Tato potenciální veřejně prospěšná činnost by mohla mít výrazný pozitivní efekt na image společnosti a její vnímání veřejností.
 - b. Navíc v případě kooperace s jinou dobrovolnickou organizací, pomocí které by výsadba nových lesů probíhala, se tento efekt několikanásobně zvětšuje.
 - c. Jednou z potenciálních organizací může být například organizace *Sázíme stromy*. Navíc zapojení zaměstnanců do této činnosti může být dobrým nástrojem pro posílení vnitropodnikových vztahů.

- Na základě interview s pověřeným zaměstnancem firmy bylo vybráno šest návrhů na zlepšení, které jsou dále zpracovány z hlediska možných rizik, finanční a personální nákladovosti.

Tabulka 10 Zhodnocení vhodnosti alternativ z hlediska nákladů a rizik (Vlastní zpracování)

Navrhovaná opatření	Náklady	Kč	Rizika
A 1	Tento návrh nevyvolá žádné dodatečné náklady.	Případná finanční odměna vztažená k počtu nově reg. Zákazníků.	Zpomalení odbavení zákazníků na pokladně.
			Neochota prodavaček oslovit a registrovat nové zákazníky.
A 3	Volitelný bonus.	Do 150 Kč/ks/nákup.	-
	Nebo 10 % z nakoupené částky bez DPH (nad 2000 Kč bez DPH)	200 Kč (při nákupu 2000 Kč bez DPH)	-
A 4	Externí programátor	Jednorázově 30 000 Kč.	Prvotní problémy synchronizace účetního SW s webem.
A 6	Přesun zboží a osob na místo určení.	Do 10 km, cca. 60 Kč tam i zpět (v závislosti na vzdálenosti).	Rodiče nakoupí pomůcky raději v supermarketech.
	Mzda dodatečné prodavačky.	70 Kč/hod	Nemoc jedné z prodavaček nebo řidiče, nízký odbyt.

A 7	Jednorázová investice do polepů oken.	Průměrně 600 Kč/m ² (v závislosti na velikosti polepované plochy).	-
A 11	Implementace do loga webových stránek.	V ceně webu.	Narušení podnikové identity.
	Součást reklamních polepů budovy Papirshop.cz.	V ceně polepu.	-
	Nový poutač na budovu sídla.	8 500 Kč vč. Grafiky.	-
	Sponzoring výsadby.	Odvíjí se od množství vysazených stromů.	Nezájem zaměstnanců na výsadbě.

Vysvětlivky pro Tabulku 9 a 10:

A 1 Apel na zaměstnance Papirshop.cz na cílenou registraci do Lyoness.

A 2 Cílený sponzoring akcí, podpora prodeje.

A 3 Atraktivnější nabídka bonusů za nákup na e-shopu Papirshop.cz

A 4 Modernizace webových stránek.

A 5 Grafický design tematického e-mail marketingu.

A 6 Spolupráce se školami a školkami v období začátku školního roku, případně s univerzitami a knihovnami.

A 7 Umístění reklamy v areálu Svit, výraznější reklama na samotnou 51. budovu.

A 8 Digitalizace informací (částečná) komunikace mezi výrobou a vedením.

A 9 Cílené oslovení obchodních řetězců-kotoučky do pokladen, etikety.

A 10 Podpora prodeje zaměstnanci-bonusy za aktivní vyhledávání zakázek (za zrealizované obchody)

A 11 PR kampaň na podporu lesů „Více lesů díky Eposu“ aneb sídlíme v Zeleném údolí.

A 12 Internet

A 13 Reklama s odkazem na výrobní sídlo u hlavního tahu.

8.11 Závěrečné shrnutí

Praktická část v sobě nese velké množství informací a analýz. Proto je vhodné vyzdvihnout to nejdůležitější, na co by se zvolená společnost měla zaměřit.

- V každém případě by se měla držet svých podnikových cílů a vizí, které jsou pro společnost stěžejní. Stanovené silné stránky, zjištěné pomocí benchmarkingu a SWOT analýzy, by měla využívat v rámci svých propagačních nástrojů a implementovat je do nich.
- Mezi tyto hodnoty patří zejména specializace v oboru, individuální přístup a návrh na míru vzhledem k vlastněnému zařízení. Rychlost zpracování nabídky a zadání do výroby sem patří také.
- Konkrétní návrhy pro zlepšení celkové komunikace byly podrobně rozebrány v předchozí kapitole. Jednotlivé návrhy byly rozděleny zvláště pro prodejnu Papirshop.cz a pro výrobu Epos.
- K těmto návrhům byly navíc zváženy nákladové, personální a rizikové dopady na společnost.
- Mimo tyto vybrané návrhy by se společnost měla zaměřit na aktivitu na internetu. V dnešní době ten, kdo není na internetu, jako by nebyl. Vzhledem k tomu, že Papirshop už své fb stránky má, je škoda nevyužít jejich potenciál.
- Navíc, pokud by firma přistoupila k implementaci jednoho z návrhů, kterým je spolupráce se školami a školkami, mohla by tento prostor využít k šíření informací o své působnosti na jednotlivých školách, a tím si zajistit dostatečnou informovanost žáků, rodičů a veřejnosti.
- Pokud by se společnost chtěla raději zaměřit na svou image veřejně prospěšné firmy, doporučuje se spolupráci s organizací Sázíme stromy. Tuto činnost lze využít k již zmíněnému budování podnikového identity a ke stmelení celého firemního kolektivu. Tím dojde k podpoře jak interní, tak externí komunikace.

- Současná ekonomická situace nahrává budování dalších dodatečných výrobních částí firmy. Vzhledem k nízkým úrokovým sazbám je právě teď vhodná chvíle pro nakupování nových strojů, modernizaci nebo rozvoj, vzhledem k možnosti levného hypotečního úvěru.
- Veškeré návrhy a možnosti, jak zlepšit prosperitu firmy byly uvedeny s nejlepším úmyslem a snahou podpořit celkovou image firmy a její prosperitu jak uvnitř, tak vně podniku.

ZÁVĚR

Studium podnikové ekonomiky mě mnohokrát zavedlo k myšlence založení vlastního podniku. Otázkou bylo kde, pro koho a za co. Tím spíše mě při vykonávání bakalářské praxe zaujalo zaměření společnosti Epos. Nevyrábí nic luxusního, ani neobvyklého, neinvestují statisíce do propagace, a přesto jsou malá a prosperující firma. Tento fakt byl důvodem, proč jsem se rozhodla právě v této společnosti provést analýzu marketingové komunikace.

Bakalářská práce na zvolené téma se dělí na dvě části.

V první části bylo nutné načerpat teoretické znalosti z této oblasti. Proto se tato práce nejprve zabývala obecnými podnikatelskými teoriemi a až poté přešla k marketingu samotnému.

Nutnými znalostmi v teoretické rovině je marketingový a komunikační mix. Marketingový mix nás uvedl do poznatků ohledně výrobku a jeho součástí, které se s ním pojí od samotné výroby až po dopravu ke konečnému zákazníkovi.

Skvělý výrobek, o kterém však nikdo netuší, ovoce nepřinese. Proto byl další teoretickou částí zmíněný komunikační mix. Poznali jsme možnosti, jak svět seznámit s naším výrobkem. Vzhledem k zaměření firmy bylo nutné také definovat rozdíly mezi trhem pro konečného zákazníka a trhem pro jiné firmy.

Posledním bodem teoretické části byla zmínka o technice, pomocí které došlo ke sběru dat pro teoretickou část. V našem případě se jednalo o hloubkové interview s jednatelem a marketérem společnosti.

V úvodu teoretické části jsme se seznámili s firmou samotnou, její historií na trhu, oblastí trhu, na kterém působí a produktovým portfoliem. Neméně důležitá byla též segmentace trhu a tržní zacílení, jelikož právě to stanovuje, jaké sdělení by měla firma vysílat a co by mělo být obsahem sdělení.

Jednou z částí byla též identifikace konkurentů společnosti. Jejich výběr spočíval ve shodě produktového portfolia, a také na základě vnímání konkurence vyplývajícího z hloubkových interview.

Pomocí analýzy marketingových nástrojů a podrobení společnosti SWOT analýze, benchmarkingu, IFE/EFE analýze a PESTLE analýze jsme získali dostatečná data pro vytvoření návrhů na zlepšení marketingové komunikace dané společnosti. Zajímavé bylo také zobrazení životního cyklu papírové vstupenky a uvědomění si možného rizika spojeného s ústupem papírenského odvětví na úkor moderních technologií.

Nejdůležitějším bodem praktické části byly samotné návrhy na zlepšení a jejich analýza z hlediska dodatečných nákladů, potřebných pracovních sil a rizik. Zjistili jsme, že některé návrhy nezpůsobí vůbec žádné dodatečné náklady, a proto společnosti nic nebrání v aplikaci těchto návrhů.

Věřím, že zvolená společnost si v uvedeném množství návrhů najde ty, které shledává užitečnými. Případně doufám, že uvedené návrhy poslouží jako inspirace pro vytvoření budoucích změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*, 2011. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024742090. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000068163&item_sequence=000050
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*, 2013. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*, c2001. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOŠTURIAK, Ján a Milan GREGOR, 2002. *Jak zvyšovat produktivitu firmy*. Žilina: inFORM. ISBN 8096858319.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612246. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20102156892_1.pdf

- DAVID PICKTON, Amanda Broderick, 2005. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Financial Times, 340 s. ISBN 02-736-7645-8.
- PRECLÍK, Vratislav, 2002. *Průmyslová logistika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 800102556X.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, c2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu* 2005. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM ONLINE ZDROJŮ

Adweek.com, Advertising & Branding, © 2014, [obrázek]. In: Is Product Placement the Savior or the Scourge of Entertainment?, [online]. Adweek.com, © 15 August 2014. [cit. 2016-05-06] Dostupné z: <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/product-placement-savior-or-scourge-entertainment-159531>

Artworks Media: Firemní identita, 2010-2014 [online]. © Artworks Media, [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>

Bee marketing. *Marketingová automatizace*, 2013 [online]. Brno: WebStep s.r.o. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.marketingovaaautomatizace.cz/>

CZ NACE: NACE kódy, 2016 [online]. © CZ NACE, [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/17-vyroba-papiru-a-vyrobku-z-papiru/>

Epos spol. s.r.o.: O společnosti, [b.r.] [online]. Želechovice nad Dřevnicí: Epos [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.specialpapir.cz/o-spolecnosti/>

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., Základy marketingu, © 2016 [obrázek]. In: Umístění produktu na trhu. [online]. Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., © 2016. [cit. 2016-05-06] Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=08>

George P. Johnson: Worldwide Experience marketing, 2016 [online]. © George P. Johnson. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.gpj.com/what-we-do/experience-marketing#/>

Konstantin von Brocke. Enterprising if nothing else!, 2012 [obrázek]. In: Is There Such Thing As the Four Ps of Marketing? [online]. Konstantin von Brocke, 24 October, 2012. [cit. 2016-05-09] Dostupné z: <https://vonbrocke.wordpress.com/2012/10/24/is-there-such-thing-as-the-four-ps-of-marketing/>

LABEL design: historie, 2009 [online]. © LABEL design a.s. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.label-design.cz/historie>

- MEDIAGURU: Mediální slovník, 2016 *MEDIAGURU: Product placement* [online]. Praha: © PHD, a.s. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/product-placement/>
- MEDIAGURU: I event marketing teď zažívá digitální revoluci*, 2014 [online]. Praha: © PHD, a.s. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/i-event-marketing-tes-zaziva-digitalni-revoluci/#.VyH7S9LhDAU>
- MEDIAGURU: Event marketing*, 2016 [online]. Praha: © PHD, a.s. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/event-marketing/>
- Media guru, Guerilla marketing*, 2016 [online]. Lomnického 5, Praha 4: PHD, a.s. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/guerilla-marketing/>
- MEDIAGURU: Jak dělat opravdu zelený marketing*, 2012 [online]. Praha: PHD, a.s. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/07/jak-delat-opravdu-zeleny-marketing/#.VxnjF9SLTAU>
- Media guru: K čemu slouží sociální marketing?*, 2012 [online]. Lomnického 5, Praha 4: PHD, a.s. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/09/k-cemu-slouzi-socialni-marketing/#.VuHlPeLhDFg>
- Optys: Současnost*, 2011 [online]. © OPTYS, spol. s r.o. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.optys.cz/soucasnost/>
- Optys: Výrobní závody*, 2011 [online]. © OPTYS, spol. s r.o. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.optys.cz/vyrobni-zavody/>
- Peroutka: O firmě*, 2016 [online]. © Peroutka [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.peroutka.cz/index.php/cs/o-firme.html>
- Podnikátor: Distribuční kanály*, 2012 [online]. © Podnikátor.cz [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17899/Distribucni-kanaly>

Podnikátor: Interaktivní marketing, 2012 [online]. © Podnikátor.cz [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/internetovy-marketing/n:18088/Interaktivni-marketing>

Podnikátor: Metodika pro procesní řízení nákladů – ABC, 2012 [online]. © Podnikátor.cz. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16797/Metodika-pro-procesni-rizeni-na-kladu---ABC>

Promarketing.cz: Internetový marketing., 2015 [online]. Karviná: Jiří Bednář, [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2015/02/22/4-nejdulezitejsi-trendy-v-online-marketingu-pro-rok-2015/>

Živé firmy.cz: katalog živých firem, 2016 [online]. Liberec: © DATABOX s.r.o. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: http://www.insolvencni-strazce.cz/epos_f399461?cz=336@ion=0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Alternativa
ABC	Activity Based Costing.
EU	Evropská Unie
Fb	Facebook
PP	Product placement.
PR	Public relations.
SW	Software

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 4P dle Eugena McCarthyho (© von Brocke, 2012)</i>	22
<i>Obrázek 2 Vrstvy produktu (© Hálek, 2016)</i>	23
<i>Obrázek 3 Životní cyklus produktu (Hálek, © 2016)</i>	27
<i>Obrázek 4 Dělení a obsah podnikové logistiky (Vlastní zpracování z: Preclík, 2002)</i>	33
<i>Obrázek 5 Forma PP – Reklama na Sony Vaio ve filmu James Bond – Casino Royale (© Adweek, 2014)</i>	37
<i>Obrázek 6 Logo společnosti Epos spol. s.r.o. (Interní zdroj firmy)</i>	53

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Nabídka Optys (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 2 Nabídka Peroutka (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 3 Nabídka Label design (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 4 Nabídka Epos (Vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 5 Benchmarking společností z pohledu zákazníka (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tabulka 6 SWOT analýza společnosti Epos spol. s.r.o. (Vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 7 Tabulka IFE (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 8 EFE analýza (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 9 Hodnocení vhodnosti navrhovaných řešení (Vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tabulka 10 Zhodnocení vhodnosti alternativ z hlediska nákladů a rizik (Vlastní zpracování)</i>	89

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2014 (Interní zdroj, vlastní zpracování)</i>	57
<i>Graf 2 Vývoj počtu zákazníků v letech 2009-2014 (Interní zdroj, vlastní zpracování)</i>	57
<i>Graf 3 Životní cyklus papírové vstupenky (Vlastní zpracování)</i>	81

SEZNAM PŘÍLOH

- P I ROZHOVOR S PANEM ROSTISLAVEM HANZLÍKEM – JEDNATEL
SPOLEČNOSTI EPOS SPOL. S.R.O.
- P II ROZHOVOR S PANEM FILIPEM HANZLÍKEM – MARKETING, IT, OBCHOD
- P III ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S PANEM ROSTISLAVEM HANZLÍKEM – JEDNATEL SPOLEČNOSTI EPOS SPOL. S.R.O.

1. Jak chcete být navenek vnímáni jako firma?

- Na zákazníky bychom chtěli působit tak, že jsme schopni vyrobit výrobek na míru. Známe velmi dobře zařízení, které zákazníci používají, jsme odborníci. Chceme, aby námi dodaný materiál fungoval v jejich zařízeních.
- Chceme působit jako společensky prospěšná firma, podporujeme různé veřejné akce.

2. Mohli byste říci, jaká je Vaše podniková vize, váš cíl? Například jako Baťa, který chtěl obout svět.

- Osobně nemám ambice, že bych chtěl dobít svět. Spíše chci, abychom byli malá prosperující firma. Chceme dělat nestandardní věci, zakázkové objednávky. Být specialistou v oboru.

3. Co Vám říká Environmentální chování a green marketing? Uvažujete o tom, být více "green"? Pracujete s papírem, což má souvislost se dřevem a lesy jsou dnes velkou společenskou otázkou.

- Samozřejmě jsme nuceni předpisy ke vhodné likvidaci veškerého odpadu. Co se týká papíru, můj názor je ten, že papírový odpad by se měl zlikvidovat tam, kde vznikne. Nejlépe spálit a vyrábět papír z nového (materiálu – poznámka). Po zkušenostech z Finska, kde jsme byli, je výroba recyklovaného papíru mnohem zátěžovější pro přírodu, než výroba nového papíru. Souvisí to s převozem. Převážení odpadu v malých objemech zatěžuje přírodu více. Mám na toto stejný názor. Ve Finsku mají dřevní hmoty nadbytek, protože za každý pokácený strom musí nasadit dva.

4. Na jakých trzích působíte?

- Působíme v ČR a okolních zemích – Polsko, Německo, Slovensko, malé dodávky do Británie.
- Dodavatele máme převážně z Finska a Německa.

5. Specifikujte Váš cílový trh a cílového zákazníka.

- Naším cílovým trhem jsou státní a soukromé podniky. Jedná se většinou o dopravce – jízdenky, banky-kotouče do bankomatů, státní správu, obce – lístky do parkovacích automatů.

- Koncovým zákazníkem je často státní sektor.
- Dále zákazníci, kteří prodávají zařízení, do kterých my dodáváme spotřební materiál, pokud někde nainstalují parkovací automaty, my jim dodáme spotřební materiál a oni potom dodávají zařízení včetně servisu a spotřebního materiálu.
- Spolupracujeme s firmami na vývoji nových zařízení a spotřebního materiálu pro tato zařízení. Tedy například na vývoji kotoučku, který bude pracovat ve stroji.

6. Jak získáváte nové zákazníky? Fluktuace klientely?

- Máme stálých 75-80% zákazníků. U levnějších výrobků, kde je tlak na cenu, odcházejí ke konkurenci. Později se na základě ceny zase vrací. Jedná se o méně specializované výrobky.
- Dále se snažíme o získávání veřejných zakázek, obvykle na dva roky. Po dvou letech ji můžeme ztratit a musíme zaplnit uvolněné výrobní kapacity.

7. Jak dlouho čeká zákazník na zpracování objednávky?

- Obvykle maximálně do druhého dne.

8. Komunikujete s klientem po nákupu? Poskytuje Vám feedback?

- Ano máme na to systém sledování spokojenosti zákazníků.
- U nových výrobků si zjišťujeme, zda nejsou nějaké problémy. Zákazník je ochotný s touto chybou žít, i přesto, že je to pro nás jednoduše odstranitelný problém. Zbytečně se potom potýká s problémy. Probíhá to formou ročního vyhodnocení, cca 5 otázek na zákazníka.
- Jinak komunikace mailem a telefonem, pokud odchází.

9. Nabízíte slevy pro stálé zákazníky? Za jakých podmínek?

- Spíše nabízíme množstevní slevy při výrobě, jelikož nemáme smlouvy s odběrateli, nevíme, který odběratel bude od nás odebírat dlouhodobě.
- Máme individuální ceny stanovené dle množství odběru nebo konkurenčních nabídek.
- Další poskytované slevy jsou 2% za platbu předem a 5% při nákupu přes internet v e-shopu a nad určitou hodnotu nákupu.

10. Kdo jsou pro Vás největší konkurenti v oboru, zkuste prosím uvést alespoň tři.

- Tak tady bych uvedl Optys, Státní tiskárna cenin – také vstupuje do veřejných soutěží, dále většinou obchodníci

11. Nabízíte nějaké doplňkové služby k Vaším výrobkům?

- Pokud zákazník chce od nás nějaký nový výrobek, snažíme se přijet a osobně se podívat na dané zařízení, navrhnout typ papíru na aplikaci, existují desítky druhů. Zjišťujeme účel použití a vyrábíme výrobek na míru.
- Tímto se předem vyhýbáme možným chybám. Zákazník obvykle neví, jak zařízení funguje, nezná potřebné parametry papíru a značky pro čtení strojem. Proto se snažíme být specialisty na specializovaném trhu.

12. Otázka pouze pro marketingové oddělení.

13. Otázka pouze pro marketingové oddělení.

14. Otázka pouze pro marketingové oddělení.

15. Jakým způsobem stanovujete roční částku na propagaci?

- Z předchozích let máme určenou částku kolem 100 000 Kč ročně, obvykle ji ani celou nevyčerpáme. 60-65% této částky uvolníme na podporu místních akcí, dále podporujeme handicap ve Zlíně, zejména však pro okolí.
- Není to cílené na návratnost v obchodu, neinvestujeme do propagace takové finanční objemy.
- Chceme se spíše chovat prospěšně pro veřejnost, snažíme se pomoci.

16. Účastníte se veletrhů na pozici prezentujícího?

- Na veletrzích neprezentujeme, účastníme se jako návštěvníci, zejména na technologických veletrzích.

17. Otázka pouze pro marketingové oddělení.

18. Jaké kanály distribuce využíváte?

- Přímou, vlastní rozvoz do míst spotřeby- kotoučky do obchodních řetězců, dodávání papírenských potřeb do firem.
- Nepřímou, pro firmy zajišťující jiným institucím např. kopírky nebo servis bankomatů – dodáváme těmto firmám spotřební materiál.
- Obchodníci, nemáme své výhradní dodavatele nebo obchodníky, spíše překupníci.

19. Otázka na závěr, co podle Vás vnímáte jako Vaši největší slabinu, tedy Vaší společnosti, v čem byste se měli zlepšit?

- Měli bychom aktivně vyhledávat zákazníky. Zákazníci ve státní správě mají většinou své dodavatele, musíme hledat veřejné zakázky. Ty jsou ale hodně

ukryté a je složité je najít. U nás legislativa nepřikazuje využít profil zadavatele, tedy servery shromažďující veřejné zakázky. V této šíři nejsme schopni efektivně hledat. Firmy, které veřejné zakázky vyhledávají, poskytují tyto služby za poplatky pomocí klíčových slov.

- Jinak ty slabiny jsou a vždycky budou. Například v organizaci výroby, výrobních a skladovacích prostorech. Uplatnili jsme umístění sešitu pro návrhy zaměstnanců z výroby. Mohou se naskytnout každodenní drobné překážky, které zaměstnance obtěžují a ztěžují jim práci, avšak oku vedení mohou uniknout. Doufáme, že poukáží na chyby i drobnosti ve výrobě, které lze odstranit.

20. Děkuji Vám za rozhovor a Váš čas.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S PANEM FILIPEM HANZLÍKEM – MARKETING, IT, OBCHOD

1. Jak chcete být navenek vnímáni jako firma?

- Podle mě je firma hlavně o lidech a chceme, aby to tak zůstalo.

2. Mohli byste říci, jaká je Vaše podniková vize, váš cíl? Například jako Bat'a, který chtěl about svět.

- Chceme být malá kompaktní firma, nerozšiřovat se do obrovské korporace.
- Jsme limitováni možnostmi strojů, které momentálně máme. Nechceme dělat široké množství výrobků různého charakteru v malých dávkách. Spíše vyrábět větší množství komplikovanějších výrobků s vyšší marží a speciálním zaměřením – specialpapír.

3. Co Vám říká Environmentální chování a green marketing? Uvažujete o tom, být více "green"? Pracujete s papírem, což má souvislost se dřevem a lesy jsou dnes velkou společenskou otázkou.

- Samozřejmě máme ekologickou odpovědnost, nacházíme se v chrněném území Zeleného údolí. V současné době v tomto odvětví však nehodláme investovat do certifikátů a podobných věcí. V Českém prostředí se to zatím nevyplatí, nemá to smysl. V západních zemích je to jiné.
- Papírový odpad vozíme do mlýna v Otrokovicích, kde se zpracovává. Pro likvidaci odpadu využíváme dalších firem.

4. Na jakých trzích působíte?

- Dodavatele máme převážně ze zahraničí – Finsko a Německo, Španělsko. V ČR nejsou výrobci pro nás.
- Vývoz je do ČR, Německa, okolí evropy, třeba Slovensko, Maďarsko, Polsko.

5. Specifikujte Váš cílový trh a cílového zákazníka.

- Naším cílovým trhem jsou instituce vyrábějící automaty, prodejny, města-pro bankomaty, parkovací kotouče. Jsou to koncoví zákazníci.
- Dále jsou to veřejné zakázky

6. Jak získáváte nové zákazníky? Fluktuace klientely?

- Zákazníky kontaktujeme pravidelně, máme na to systém v počítači.

- Snažíme se o vyhledávání nových příležitostí, například, když v některém městě nainstalují nové parkovací automaty, lístky pro kina, divadla, potom sezónně aquaparky a ski areály.

7. Jak dlouho čeká zákazník na zpracování objednávky?

- Někdy hodinu, někdy déle, ale do druhého dne ji zpracujeme.

8. Komunikujete s klientem po nákupu? Poskytuje Vám feedback?

- Zejména u komplikovaných zakázek a při reklamacích.

9. Nabízíte slevy pro stálé zákazníky? Za jakých podmínek?

- Cenové hladiny máme nastaveny v klientském systému, podle množství odběru.
- Při výrobě na zakázku je před výrobou dohodnutá cena, takže tam už se žádné další slevy neuplatňují. Případně pro individuální zákazníky.
- Každý zákazník je specifický. Zjišťujeme typ přístroje, abychom si odpověděli na otázku „Co od nás může tento zákazník vlastně chtít?“ Je to jakási forma osobního prodeje.

10. Kdo jsou pro Vás největší konkurenti v oboru, zkuste prosím uvést alespoň tři.

- Uvedl bych státní tiskárnu cenin Praha, vysekávané lístky na řady Peroutka. Dále ti co přímo nevyrábí, ale překupují.

11. Otázka pouze pro jednatele.

12. Již dříve jste uvedl, že využíváte e-mail marketing. Jak si vytipujete potenciální klienty?

- Dříve jsme na e-shopu nabízeli možnost objednání newsletteru, ale byl o to malý zájem. Dnes se e-mailová reklama často přesunuje přímo do koše nebo spamu. Zasílali jsme e-mailem letáky na adresy získané z evropské databanky-například nabídka reklamní agentuře na potisk reklamy z druhé strany kotoučku nebo do obchodů, ale procento otevření e-mailů bylo nízké.
- Vedoucí oddělení velkoobchodu a logistiky paní Ševčíková zasílá nabídky dle typu dříve objednaných produktů.

13. Jaká je úspěšnost vyhledávání zákazníků na webu papirshop.cz? Je to nějakým způsobem měřitelné?

- Sledujeme četnost vyhledávání klíčových slov. Analyzujeme, zda nemáme zboží na skladě nebo jen zákazník špatně vyhledává. Na web jsem umístil i návod, jak správně vyhledávat v e-shopu papirshop.cz.

- Cíleně jsme oddělili papirshop a Epos. Pro papirshop jsme umístili reklamu na auto včetně obrázků, zákazníkovi je tak hned jasné, co zde může koupit.
- Co se týká klientů zakázkové výroby Epos, ti k nám přes web nechodí. Takový klient se ozve přímo mailem nebo telefonicky.
- Pro webové stránky využíváme zakoupený krabicový e-shop, který je propojený s naším účetním systémem Pohoda. Nevýhodou je omezená možnost personalizace tohoto webu. Nyní chystáme upgrade na verzi kompatibilní pro tablet a smartphony.
- Papirshop byl dříve velkoobchod, dnes jsme od toho upustili jako od priority. Stále nabízíme rozvoz naší firmou nebo PPL. Nad určitou sumu dle lokality je rozvoz zdarma.

14. Na stránkách e-shopu papirshop.cz uvádíte možnost registrace do Lyoness. Vyplácí se Vám počáteční investice do tohoto programu?

- Na začátku jsme do terminálu investovali cca 45 000 Kč. Tato investice se nám již vrátila. Dnes odvádíme této společnosti % z nákupů Lyoness zákazníků a určité procento získáváme my. Jako obchodník nabízíme registraci nových zákazníků Lyoness. Víme, že měsíčně nám obchodem projde cca 5000 lidí, takže to má smysl.

15. Jakým způsobem stanovujete roční částku na propagaci?

- Máme stanoveno 100 000 Kč ročně, ale vše nevyčerpáme. Není to pro nás stěžejní, vycházíme ze zkušeností z předchozího roku. Velká část této sumy jde na internet a internetové katalogy, kde máme zaplacené vyhledávání klíčových slov na googlu a topování. Neuplatňujeme stanovování procentem a podobně.
- Pozornost věnujeme google analytics, kde sledujeme odkud k nám zákazník přišel, ze které stránky, typ uživatele, četnost. Je to analýza k zapsaným stránkám, tedy živé firmy, edb, zboží, heuréka.

16. Účastníte se veletrhů na pozici prezentujícího?

- Neúčastníme.

17. Využíváte reklamu v odborných časopisech?

- Jen dříve.
- Jsme zaregistrovaní na sociální síti Facebook, ale momentálně tomu nevěnujeme příliš pozornost.

- Měli jsme sponzorované reklamy ve výtiscích Zlínské firmy století a 100 let dopravního podniku Zlín – Otrokovice.

18. Jaké kanály distribuce využíváte?

- Sami dodáváme.
- Využíváme obchodníky, překupníky-ti nechtějí naše etikety a prodávají zboží dále.

19. Otázka na závěr, co podle Vás vnímáte jako Vaši největší slabinu, tedy Vaší společnosti, v čem byste se měli zlepšit?

- Jako slabinu vnímám obchodní systém, slabý přímý kontakt se zákazníky. Telefonicky nebo mailem je vysoká pravděpodobnost odmítnutí nabídky. U osobního prodeje je z psychologického hlediska vysoká pravděpodobnost na uzavření obchodu.

20. Děkuji Vám za rozhovor a Váš čas.

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

