

# **Projekt využití marketingové komunikace pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy ABC**

Bc. Michaela Kalčíková

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KALČÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt využití marketingové komunikace pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy ABC a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární řešerši vztahující se k marketingové komunikaci v obchodu a službách.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití marketingové komunikace ve firmě ABC a. s.
- Zpracujte projekt využití marketingové komunikace pro zvýšení konkurenceschopnosti ve firmě ABC a. s.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] KOZÁK, V. Marketingová komunikace. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.  
[2] PAVLŮ, D. Marketingová komunikace a konkurence. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.  
[3] KLVAČOVÁ, E. Základy evropské konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-86946-54-2.  
[4] FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. 147 s. ISBN 80-210-1461-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010.

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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<sup>1)</sup>;
- беру на ве́доміі, же дипломова́/бакала́рская пра́це буде упо́ложена в электро́нической подо́бе в университетном информа́ционном систе́ме доступна́ к на́hlednutí;
- na mojí 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 2015

..... Katičková

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

(1) Vysoké školy veřejně přístupné zveřejňují disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a kterých proběhne obhajoba, které jsou považovány za odborné a výsledky obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, která spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vlastní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce sdělování uchazečem k obhajobě musí být již nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny kaskádově veřejnosti v místě určení veřejně přístupné vysoké školy nebo umístě takového, v místě pracovního vysoké školy, kde se od konání obhajoby práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořádat na své náklady výtisk, opisu nebo rozmnožení.

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

2) zákon č. 123/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících a o právu užitkovém a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 33 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezahrnuje šloka nebo šlokař či vydávající zařízení, aťje-li náleží za účelem přenosu nebo reprodukce hospodářského nebo obchodního prospěchu k výkonu nebo k vlastnímu poskytnutí díla vyroběnému šlokem nebo autorským le. Spolu s šloky nebo množstvím posílaných vyřizovacích a jako právního vztahu ke šloku nebo šlokařovi či vydávajícímu zařízení (šlokařův dílo).

3) zákon č. 123/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících a o právu užitkovém a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 šlokařův dílo:

(1) Šloka nebo šlokař či vydávající zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití šlokařův dílo (§ 33 odst.

3). Odjádí-li autor šlokařův dílo odlišným způsobem, než v šlokařův dílo, mohou se tyto osoby domáhat odškodnění chybějícího prospěchu jako nále a rozdílu. Ústavověř § 33 odst. 3 náleží rozhodnout.

(2) Šlokař či vydávající zařízení, může autor šlokařův dílo své dílo užití či poskytnouti jinému šlokařovi, než-li to v rozporu s oprávněnými zájmy šloky nebo šlokařův dílo či vydávajícího zařízení.

(3) Šloka nebo šlokař či vydávající zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor šlokařův dílo z vyřizování šlokařův dílo v zanechání z užitím díla či poskytnutím šlokařův dílo podle odstavce 2 předložili přípatí na šlokařův dílo, které na vyroběním díla vyroběly, a to podle okolností až do pěti šlokařův dílo; prátem se přebírá k vyřizování šlokařův dílo nebo šlokařův dílo či vydávajícího zařízení z užitím šlokařův dílo podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Má diplomová práce se zabývá využíváním nástrojů marketingové komunikace, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ABC.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části vysvětluji základní pojmy z oblasti marketingu a konkurenceschopnosti. V praktické části věnuji pozornost představení společnosti ABC a nástrojům marketingového mixu, především komunikaci. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT a PEST analýzy popisuji současnou situaci na trhu. Na základě těchto analýz navrhuji projekt v oblasti komunikace, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a podrobím nákladové a rizikové analýze.

**Klíčová slova:** marketingový mix, marketingová komunikace, konkurenceschopnost, konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST analýza

## **ABSTRACT**

My master thesis deals with the using of marketing communication tools that will lead to increased competitiveness of ABC.

Master thesis is divided into two parts: theoretical and practical. In the theoretical, I explain the basic concepts of marketing and competitiveness. In the practical part, I pay attention performance of ABC, tools of marketing mix, especially the promotion. Through the Porter's model of five competition forces, SWOT and PEST analysis, I describe the current market situation. On the basis of this analysis I suggest a project for promotion, aimed at increasing competitiveness and conquer is the cost and risk analysis.

**Keywords:** marketing mix, marketing communication, competitive advantage, competition, Porter's model of five competition forces, SWOT analysis, PEST analysis

Děkuji tímto svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za cenné rady a čas.

Také děkuji pracovníkům společnosti za poskytnutí materiálů a informací, které přispěly k utvoření mé diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>MARKETING, JAK JEJ VNÍMÁME DNES</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>11</b>
2.1	ROZŠÍŘENÝ MARKETINGOVÝ MIX .....	11
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>13</b>
3.1	CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	13
3.2	NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	14
3.2.1	Reklama.....	14
3.2.2	Přímý marketing .....	15
3.2.3	Podpora prodeje.....	16
3.2.4	Public Relations .....	17
3.2.5	Sponzoring .....	17
3.2.6	Osobní prodej.....	18
3.3	STANOVENÍ CELKOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO ROZPOČTU.....	18
3.4	REALIZACE ÚČINNÉ KOMUNIKACE .....	19
3.5	STANOVENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	21
3.6	MODEL PROCESU KOMUNIKACE.....	22
3.7	ROZVOJ KOMUNIKAČNÍHO MODELU.....	22
<b>4</b>	<b>KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>23</b>
4.1	KOMUNIKACE - FORMA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	23
4.2	ANALÝZA KONKURENCE.....	24
4.3	VÝBĚR KONKURENCE .....	27
4.4	METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....	27
4.4.1	Konkurenční síly – Porterův model.....	27
4.4.2	SWOT analýza .....	30
4.4.3	PEST analýza .....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>SPOLEČNOST ABC</b> .....	<b>35</b>
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	35
5.2	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	35
5.3	PRODEJNÍ A SERVISNÍ POBOČKY.....	36
5.4	ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	36
5.5	CELKOVÝ PRODEJ VYSOKOZDVIŽNÝCH VOZÍKŮ V LETECH 2007-2009.....	37
5.6	POHLEDÁVKY SPOLEČNOSTI .....	38
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>40</b>



6.1	PRODUKT.....	40
6.2	CENA.....	41
6.3	DISTRIBUCE.....	42
6.4	KOMUNIKACE.....	42
6.4.1	Reklama.....	43
6.4.2	Přímý marketing.....	43
6.4.3	Podpora prodeje.....	45
6.4.4	Public Relations.....	45
6.4.5	Osobní prodej.....	46
<b>7</b>	<b>METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>48</b>
7.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	48
7.1.1	Volba silné rivality v segmentu.....	48
7.1.2	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.....	49
7.1.3	Hrozba náhražek.....	49
7.1.4	Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.....	49
7.1.5	Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.....	50
7.2	SWOT ANALÝZA.....	50
7.3	PEST ANALÝZA.....	51
7.3.1	Politicko-právní faktory.....	51
7.3.2	Ekonomické faktory.....	52
7.3.3	Sociální a kulturní faktory.....	53
7.3.4	Technické a technologické faktory.....	53
<b>8</b>	<b>PROJEKT VYUŽITÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI ABC.....</b>	<b>54</b>
8.1	CÍL PROJEKTU.....	54
8.2	DOPORUČENÍ.....	54
8.2.1	Reklama.....	54
8.2.2	Podpora prodeje.....	57
8.2.3	Public relations.....	61
<b>9</b>	<b>NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>64</b>
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	64
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	65
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Vlivem stále rostoucí a sílící konkurence na trhu, náročností zákazníků, vývoje a výzkumu, je pro společnost ABC nutností neustále udržovat krok s ostatními. Aby si zajistila zvyšování prodeje manipulační techniky, musí se dostat do povědomí zákazníků a neustále s nimi udržovat kontakt.

Základním cílem marketingové komunikace je prostřednictvím svých nástrojů nejprve informovat o nějakém výrobku či službě, potom připomenout a přesvědčovat. Společnost ABC, která se zabývá prodejem manipulační techniky značky Caterpillar a Toyota, neustále hledá nové cesty, jak zaujmout a přilákat zákazníky.

Předmětem mé diplomové práce je uvést stručnou charakteristiku společnosti, zaměřit se na marketingový mix (především marketingovou komunikaci) a provést analýzy, které charakterizují konkurenci, současnou situaci na trhu manipulační techniky, slabé a silné stránky.

Na základě analýzy vypracuji projekt, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ABC.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část se zabývá rozborem a podrobným popisem jednotlivých částí marketingového mixu, marketingové komunikace, konkurenceschopnosti a situačních analýz.

V praktické části představuji společnost ABC, kde se zaměřuji především na prvky marketingové komunikace a prostřednictvím Porterovy, SWOT a PEST analýzy zjišťuji, jaké zaujímá společnost postavení na trhu, a analyzuji stav uvnitř podniku i jeho okolí.

Nedílnou součástí praktické části je projekt. Ve svém projektu podávám návrhy, které by měly zaručit společnosti zvýšení konkurenceschopnosti, prodeje i zisku. Své návrhy poté podrobím nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING, JAK JEJ VNÍMÁME DNES

Marketing se ocitl ve špatném světle, ne snad samotná teorie marketingu, ale zejména její uplatňování. Jakýkoliv nový výrobek nebo služba musejí být podloženy marketingovým plánem, který přesvědčivě prokazuje návratnost investovaného času i finančních prostředků. Ale jak je možné, že přibližně 75 % nových výrobků nebo služeb či celých firem na trhu neuspěje?

Předpokládá se, že marketing významně posunuje podnikatelskou strategii. Marketéři musejí pro firmy vyhledávat nové marketingové příležitosti, svědomitě provádět segmentaci trhu, targeting a positioning (STP) tak, aby bylo podnikání vedeno správným směrem.

Poté marketéři vytvářejí tzv. marketingový mix: výrobkovou, distribuční, cenovou a komunikační politiku (4P – product, place, price, promotion) a zabezpečují, aby jednotlivé prvky marketingového mixu byly vzájemně propojeny a aby byly v souladu se zvolenou strategií segmentace, targetingu a positioningu.

Posléze marketingoví odborníci marketingový plán realizují a sledují výsledky jeho naplňování. Odchylují-li se tyto výsledky od plánu, musejí se rozhodnout, zda příčiny spočívají v chybné realizaci, v nedostatečném propojení prvků marketingového mixu či v protichůdných záměrech v segmentaci, targetingu a positioningu, nebo dokonce v nedostatečně důkladném marketingovém výzkumu či v interpretaci jeho závěrů.

V současné době však značná část marketingových oddělení nepřistupuje k těmto postupům jako k jednomu celku. Na jejich přípravě či uskutečňování se podílejí samotní marketéři, firemní stratégové, finanční specialisté či pracovníci zajišťující celkový provoz a operativní řízení. Nějakým způsobem je nakonec nový produkt na trh uveden.

Marketing jako takový postupně přichází o svoji původní úlohu. Je redukován z původních „4P“ na jediné P, na komunikační politiku, zejména na jednu její součást, tj. na podporu prodeje. Firma se například rozhodne ukončit výrobu produktu, který se neprodává dobře, a marketéři se potom většinou soustředí na vyřešení komplikované, zmatené situace, která nastala. Využívají zejména marketingovou koncepci zaměřenou na prodej (hard selling) a nejrůznější druhy reklamy. [7]

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix (4P) je chápán jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu. [19]

- **Produkt** sám má tři vrstvy. Jádrem je unikátní základní užitek, který se prodává. Ve skutečnosti je to unikátní prodejní prvek, specifická pozice daného výrobku ve vědomí zákazníka. Vlastnosti produktu, úroveň jeho kvality, jeho varianty, design a balení jsou důležitými nástroji, které udělají produkt hmotným. Rozšířený produkt přidává jádru na hodnotě a zajímavosti zákazníka.
- **Cena** je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, i když se pro zvýšení atraktivnosti používají různé formy slev a výhod.
- Prostřednictvím **distribuce** firma řídí proces pohybu výrobků k zákazníkovi. Tento proces zahrnuje dopravu, udržování skladu, výběr velko- a maloobchodníků, rozhodnutí o vhodném prostředí o umístění výrobku a o skladbě sortimentu v jednotlivých místech prodeje.
- **Podpora neboli marketingová komunikace** je čtvrtým nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. [3]

### 2.1 Rozšířený marketingový mix

V důsledku nehmotnosti, zničitelnosti a neoddělitelnosti služeb od poskytovatele byl pro oblast služeb vyvinut rozšířený marketingový mix. Jsou to prvky lidé, procesy a materiální prostředí.

- **Lidé.** Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu.
- **Materiální prostředí.** Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, vysvětlující různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností nebo obsahující nabídku předplatného v divadle.
- **Procesy.** Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. [18]

### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace zahrnuje v širokém slova smyslu veškeré marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, jeho distribuci, cenu i komunikaci. „Komunikace se zákazníkem a dalšími zájmovými skupinami je ze všech složek marketingového mixu nejméně pochopena a pravděpodobně nejvíce zneužívána.“ [2]

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu. Všechna „4P“ musí být z dlouhodobého hlediska vyvážené. [11]

#### 3.1 Cíle marketingové komunikace

1. Poskytnout informace – tato funkce byla původní a její důležitost přetrvává i do dnešní doby. Jádrem je informovat trh o dostupnosti určitého výrobku či služby. Dále může informovat o různých změnách. Informace mohou být směřovány k potenciálním zákazníkům, ale i k investorům a různým institucím.
2. Vytvořit a stimulovat poptávku – úspěšná komunikace může zvýšit poptávku a tím i prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí. Často je tento typ komunikace směřován do oblasti osvěty (ekonomické či zdravotní).
3. Diferenciace produktu firmy – odlišení od konkurence. Tato snaha je zapříčiněna homogeností nabídky, která způsobuje, že spotřebitel považuje produkty v daném odvětví za identické a nebere v potaz výrobce. V takovémto prostředí není možné výrazněji řídit a ovlivňovat např. cenu výrobku. Firma je nucena soustředit se na dlouhodobou a konzistentní komunikační aktivitu, která si klade za cíl přesvědčit spotřebitele o unikátních vlastnostech firemního produktu, či o kvalitě firmy samotné.
4. Důraz na užitek a hodnotu výrobku – zde je cílem ukázat spotřebiteli výhodu, jenž mu přináší vlastnictví produktu a příjem služby. V této oblasti je možné zapůsobit takovým způsobem, který nám umožní i stanovení vyšší ceny a můžeme firmu profilovat na uspokojování potřeb určité vrstvy zákazníků (těmto zákazníkům se nabízí výrobky a služby podle jejich specifických potřeb a přání). Záleží na odvětví, ve kterém se pohybujeme.

5. Stabilizace obratu – v tomto případě má marketingová komunikace za cíl vyrovnat co možná nejvíce sezónní výkyvy v poptávce a stabilizovat tak v čase výrobní a skladovací náklady.
6. Stabilizace současného postavení na trhu a pozvolné zvyšování tržního podílu – musí se v této oblasti marketingová komunikace zaměřit na udržení stávajících spotřebitelů a postupně přesvědčovat i spotřebitele konkurenčních firem, že nabídka naší společnosti je výjimečná a že nejlépe dokáže uspokojit jejich potřeby. Tento cíl je nutné si stanovit v době, kdy již je trh nasycen a dochází ke stabilizaci tržních podílů jednotlivých konkurentů (za odvětví splňující tyto předpoklady již můžeme považovat například trh stavebního spoření). [11]

## 3.2 Nástroje marketingové komunikace

### 3.2.1 Reklama

Je forma komunikace, která prostřednictvím placeného komunikačního média vyhledává uživatele zboží, služeb nebo myšlenek. Reklama je informuje a přesvědčuje o výhodách a kvalitách dané značky, které nákupem a užíváním spotřebitel získá. Tímto způsobem vytváří reklama základní předpoklady pro prodej.

Mezi subjektem a příjemcem propagační informace (zprávy) není přímý kontakt.

Hlavní prostředky reklamy:

- a) Inzerce v tisku,
- b) televizní spoty,
- c) rozhlasové spoty,
- d) vnější reklama,
- e) reklama v kinech,
- f) audiovizuální snímky, [13]
- g) internet – je silným propagačním nástrojem pro kamenné produkty v určitých cílových skupinách (hlavně mladí, vysokoškolsky vzdělaní lidé). Ale také samo-



zřejmě pro čistě internetové produkty. V současné době nejpoužívanější formou jsou bannery – reklamní proužky či jiné standardizované velikosti. [15]

Jak si myslíte, že webová reklama působí?

- Uživatelé na reklamu neklikají, ale vidí ji.
- Působí na ně, utvářejí povědomí o značce nebo o akčním sdělení.
- Na billboardy kolem silnic taky nikdo nekliká, přece jsou důležité. [21]

### 3.2.2 Přímý marketing

Je forma komunikace tvořená kompletním marketingovým systémem, využívajícím různá média. Účelem přímého marketingu je vyvolat dialog se spotřebitelem a získat od něj přímou a měřitelnou odezvu. Mezi subjektem a cílovou skupinou není přímý kontakt: zpětná vazba je opět zprostředkovaná médii.

Hlavní prostředky přímého marketingu:

- a) Prospekty, letáky, brožury,
- b) katalogy,
- c) telefonní seznamy,
- d) tištěné adresáře,
- e) časopisy pro zákazníky,
- f) telemarketing,
- g) interaktivní videotext. [13]

**Reklama versus přímý marketing:**

#### **Reklama**

- má zvyšovat povědomí,
- má měnit naše názory,
- mění vytipované zákazníky na potenciální zákazníky,
- zaměřuje se na produkt,
- oslovuje komunity,

- vytváří dispozice,
- reklama je divadlo.

### **Přímý marketing**

- direct marketing response,
- má za cíl změnu chování potenciačních zákazníků,
- má přeměnit potenciační zákazníky na skutečné,
- zaměřuje se na relevantní nabídku,
- mluví k individualitám,
- zaměřuje se na predispozice,
- direct marketing je prodej. [22]

### **3.2.3 Podpora prodeje**

Je typem komunikace využívajících různých aktivit (avšak bez médií masové komunikace), které vedou k prodeji služeb nebo výrobků. Prostředky podpory prodeje se realizují často za fyzické účasti cílových osob (např. akce na místě prodeje). V České republice se v současné praxi používá i pod novým doslovným překladem „prodejní komunikace“.

Hlavní prostředky podpory prodeje:

- a) Soutěže, hry, loterie,
- b) akce na místě prodeje,
- c) výstavky a předvádění na místě prodeje,
- d) veletrhy a obchodní výstavy,
- e) zábavné akce,
- f) vzorky, prémie a dary,
- g) kupóny, rabaty, úvěry s nízkými úroky, slevy při vrácení staršího typu výrobku apod.

### 3.2.4 Public Relations

Je plánovaný a neustálý způsob budování a udržování dobrého jména a vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností. Prostředky Public Relations se komunikují k cílovým skupinám jak přímo (bez médií), tak prostřednictvím médií.

Hlavní prostředky PR:

- a) Prostředky individuálního působení, například:
  - charitativní dary, dárkové a upomínkové předměty,
  - osobní vystoupení, projevy.
- b) Prostředky skupinového působení, například:
  - výroční zprávy, publikace,
  - semináře.
- c) Prostředky press relations, například:
  - tiskové konference,
  - články v tisku.
- d) Lobbying a styky se společností.

### 3.2.5 Sponzoring.

Sponzoring je finanční či jiný příspěvek společenským nebo mediálním aktivitám, s cílem podpořit jméno organizace, její obchodní značku, image, aktivity organizace, rozsah produkce atd. Sponzoring se uskutečňuje většinou prostřednictvím médií, komunikace mezi subjektem a příjemcem nebývá obvykle přímá.

Hlavní druhy sponzoringu: sportovní, kulturní, sociální, politický, společenský.

Evropská klasifikace jednotlivých druhů komunikace se odlišuje od klasifikace americké. Do americké klasifikace marketingových komunikací se například nezapočítává sponzoring (ten se chápe jako součást PR). Definujeme si ještě poslední druh marketingové komunikace, osobní prodej.

### 3.2.6 Osobní prodej

Je typ marketingové komunikace, který spočívá na schopnosti prodejce přimět personálně komunikativní formou zákazníka k přijetí objednávky.

Hladní formy osobního prodeje:

- a) Prezentace při prodeji,
- b) prodejní setkání,
- c) telemarketing (při personálním nasazení prodejce),
- d) stimulační programy,
- e) vzorky,
- f) personální aktivita prodejce při veletrzích a výstavách,
- g) následná činnost. [13]

### 3.3 Stanovení celkového komunikačního rozpočtu

Jedním z nejtěžších marketingových rozhodnutí, před nimiž firma stojí, je otázka, kolik vynaložit na komunikaci. John Wanamaker, americký magnát v oblasti obchodních domů, kdysi prohlásil: „Vím, že polovina mých výdajů na reklamu vyjde nazmar, ale nevím, která polovina to je. Utratil jsem za reklamu 2 miliony dolarů a nevím, jestli to nemělo být dvakrát více, nebo třeba jen polovina.“ Nijak tedy nepřekvapí, že se různá odvětví a různé firmy značně liší v tom, kolik utrácejí za komunikaci. Investice do reklamy mohou v kosmetice činit 20-30 % tržeb a v průmyslovém strojírenství jen 2 nebo 3 %. V určitém odvětví naleznete firmy, které za komunikaci nehorázně utrácejí i firmy, jež na ni neúměrně šetří.

Jak firma rozhoduje o svém rozpočtu na komunikaci? Ke stanovení celkového reklamního rozpočtu se používají čtyři běžné metody: metoda dostupnosti, metoda procenta z tržeb, metoda konkurenční parity a metoda cílů a úkolů.

Př. Metoda cílů a úkolů

Nejlogičtější metodou stanovení rozpočtu je metoda cílů a úkolů, kdy firma stanovuje svůj rozpočet na komunikaci na základě toho, čeho chce komunikací dosáhnout. Tato metoda zahrnuje (1) definování konkrétních cílů komunikace, (2) určení úkolů nutných pro dosa-

žení těchto cílů a (3) odhad nákladů na realizaci těchto úkolů. Suma těchto nákladů pak představuje navrhovaný rozpočet na komunikaci.

Metoda cílů a úkolů nutí management ujasnit si své předpoklady o vztahu mezi vynaloženou sumou a výsledky komunikace. Zároveň to však je nejobtížnější používaná metoda. Manažeři musí stanovit prodejní a ziskové cíle a potom zpětně určit, jaké úkoly pomohou dosáhnout konkrétních stanovených cílů.

Hlavní výhodou této metody je, že donutí manažery definovat jejich komunikační cíle, způsob jejich dosažení pomocí vybraných komunikačních nástrojů a finanční důsledky alternativních komunikačních programů. [8]

### **3.4 Realizace účinné komunikace**

Nastává postupně v dílčích etapách:

#### **Nejprve se stanoví cíloví příjemci (skupiny) komunikace.**

Cílový příjemci bývají obvykle známi již z předcházejících marketingových analýz (z marketingové analýzy prostředí, z analýzy spotřebních trhů, z marketingové strategie apod.) Není zapotřebí zdůrazňovat, že bez znalosti cílových příjemců nelze vůbec efektivní komunikaci naplánovat. Je obvyklé, že si propagační pracovník subjektu musí řadu údajů pro stanovení cílových skupin došetřit různými výzkumnými metodami sám.

#### **Určení cílů komunikace.**

Analýzou image výrobku v cílových skupinách zjistíme, jaký druh komunikačního problému před námi stojí (např. výrobek není znám, nebo výrobek je málo oblíben). Podle těchto okolností lze přistoupit k formování cílů komunikace. Předpokládat můžeme 3 druhy odpovědí (reakcí) příjemců komunikace po její realizaci: odpověď poznávací, emocionální odpověď a odpověď jednáním. Stanovení cílových příjemců komunikace a cílů komunikace je alfou a omegou marketingových komunikací. Prakticky se neobejde bez výzkumných technik, o nichž jsou speciální přednášky. Cíle fakticky rozhodnou o obsahu i rozsahu dalších realizačních etap účinné marketingové komunikace.

#### **Zpracování propagační informace (zprávy).**

Je nejobsáhlejší činností, kterou se každý propagační pracovník při tvorbě marketingových komunikací zabývá. Zabírá jeho největší část pracovního času a zahrnuje širokou škálu

dílčích profesních aktivit. V našem studiu se s nimi podrobně seznámíte při přednáškách o jednotlivých formách komunikace (např. podpoře prodeje, Public Relations, Direct Marketingu) i o jejich prostředích. Řekněme si však k této etapě několik zásadních poznámek.

1. Obsah propagační informace – co chce příjemcům sdělit
2. Struktura propagační informace – nejlepší komunikace ponechává její závěry na samotném příjemci. To znamená, že mu nevnucuje konečné recepty. Druhou rovinnou, se kterou se musíme vypořádat ve struktuře propagační informace, jsou jedno- nebo oboustranné argumenty. Jinými slovy to znamená otázku, jestli výrobek jen vychválit nebo připustit, že má i některé nedostatky či omezení.
3. Forma propagační informace – tvůrčí pracovníci se musí po ujasnění předchozích řešení rozhodnout pro konkrétní formu propagační informace. Forma souvisí s tím či oním druhem komunikace (reklama, přímý marketing atd.) a zejména s charakterem navrhovaných propagačních prostředků. Jde-li o inzerát v tisku, musí se pečlivě promyslet text, grafika, typografie a barevnost inzerátů. V rozhlasovém spotu se budou pečlivě zkoumat všechny možnosti zvukového ztvárnění propagační informace (charakter, rychlost, výška hlasu apod.). Forma propagační informace je předmětem značné části výuky v dílčích přednáškách (např. tištěné propagační prostředky, audiovizuální prostředky, veletrhy atd.).
4. Zdroj propagační informace – poslední zásadou pro tvorbu propagační informace je úvaha o využití určitého zdroje propagační informace. Obecně je z propagační psychologie známo, že zprávy předávané významnými a atraktivními osobnostmi (zdroji) dosahují u příjemců komunikace vyšších hodnot pozornosti a zapamatování. V této souvislosti je také důležitá důvěryhodnost takového zdroje.

### **Výběr komunikačních kanálů.**

Výběr komunikačních kanálů je dalším prvkem propagačního procesu, který sledujeme v jeho realizační složce. Komunikační kanály se obvykle rozdělují na kanály osobní a kanály neosobní komunikace. Při jejich výběru hraje roli skutečnost, o jaký předmět (výrobek, službu) komunikace jde a kterým cílovým skupinám veřejnosti je určen.

Praxe marketingových komunikací někdy nelogicky upřednostňuje komunikace prostřednictvím médií. A to i tam, kde by se daly využít daleko efektivněji kanály osobní komunikace, event. kombinace obou kanálů navzájem.

1. Kanály osobní komunikace – jsou kanály, v nichž přímo komunikuje jedna osoba s druhou nebo s více osobami navzájem. Je to vlastně nejstarší a také nejúčinnější forma komunikace, avšak použitelná jen za určitých předpokladů. Proto můžeme počítat s její účinností.
2. Kanály neosobní komunikace – neumožňují přímý osobní kontakt mezi komunikátorem a příjemcem propagační informace. Mezi oběma stojí médium. Média se dělí na tisková, vysílací (rozhlas a televize), elektronická (audiokazety, videokazety, CD disky) a média zobrazovací (vnější reklama). Základním poznatkem je ale zkušenost, že např. prostřednictvím kanálů masové informace se stimuluje osobní komunikace, že informace z masmédií šíří příjemci formou osobní komunikace mezi dalšími lidmi. To může sehrát v plánování marketingových informací důležitou roli. [13]

### 3.5 Stanovení komunikačního mixu

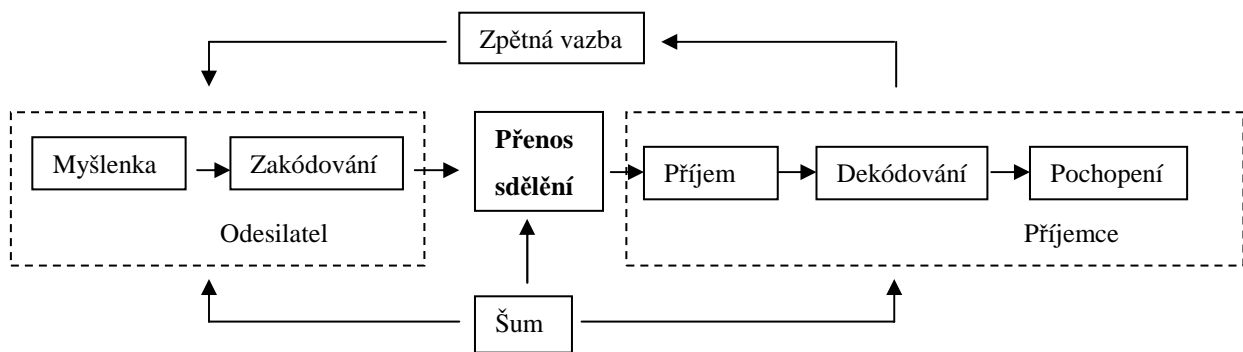
Koncepce integrované marketingové komunikace naznačuje, že je třeba komunikační nástroje pečlivě kombinovat, aby společně vytvořily koordinovaný komunikační mix. Ale jak firma určí, jakou kombinaci komunikačních nástrojů použít?

Firmy vždy hledají způsoby, jak zlepšit svou komunikaci výměnou jednoho komunikačního nástroje za jiný, který odvede stejnou práci za méně peněz. Mnoho firem nahradilo část svých prodejních aktivit v terénu telefonickým prodejem a direct mailem. Jiné zase zvýšily své náklady na podporu prodeje vzhledem k reklamě, aby rychleji zvýšily své tržby.

Příprava komunikačního mixu je ještě složitější, když je třeba použít jeden nástroj k komunikaci nástroje jiného.

Volbu komunikačních nástrojů ovlivňuje mnoho faktorů. [8]

### 3.6 Model procesu komunikace



Obr. 1. Model procesu komunikace [14]

Z uvedeného modelu lze dovést, že konkurenční náboj firmy (obecně organizace) je koncentrován do komunikace jako systému, ale též do komunikace jako procesu. Je to doslova multidimenzionální forma konkurenceschopnosti (tzn. konkurence jako dispozice), resp. konkurování (tzn. konkurence jako procesu). Komunikace je specifickou formou konkurenceschopnosti. [14]

### 3.7 Rozvoj komunikačního modelu

Prudký rozvoj komunikačních technologií a změny v komunikační strategii mezi obchodníky a zákazníky, měly dramatický dopad na marketingovou strategii. Vznikla nová generace masmediální komunikace, nová digitální média vytvořila nový komunikační model. Ačkoliv televize, magazíny a další masmédiá zůstala velmi důležitá, jejich dominance postupně klesá.

Reklamy jsou nyní doplněny o široký výběr více specializovaných a vysoce zacílených médií, aby dosáhly na malou skupinu zákazníků s více interaktivními zprávami. Nové druhy médií, jako jsou speciální magazíny, kanály kabelové televize, videa na požádání, e-maily, mobilní telefony, se méně zabírají širokou veřejností a více se zaměřují na úzký segment.



## 4 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

**Hospodářská soutěž (obecněji konkurence)** je, podle Obchodního zákoníku, souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost. [20]

**Konkurenceschopnost** na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy a následně tvorby hodnoty konkurenceschopnosti firmy a konkurenční výhoda. Podle Portera firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z toho vyplývá, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence. [12]

**Konkurenceschopnost** se stala předmětem bádání, politickým heslem, ideologií, vědou, zaklínadlem, módou i modlou současného globalizovaného světa. Pochybnosti o smysluplnosti sledování cíle konkurenceschopnosti na úrovni národních států či světových regionů, jsou až dosud spíše výjimkou než pravidlem.

Ve skutečnosti se o konkurenceschopnost nebojuje na jednom trhu, nýbrž na trzích různých. Trhy, na nichž o svou konkurenceschopnost bojují potenciální i reální zaměstnanci, jsou trhy práce.

Trhy, na nichž o svou konkurenceschopnost bojují národní státy, jsou virtuální trhy podnikatelského prostředí. [6]

### 4.1 Komunikace - forma konkurenceschopnosti

Intelligence neexistuje bez komunikace. Inteligentní organizace musí velmi úzkostlivě pečovat o rozvoj svého vnitřního a vnějšího komunikačního systému jak ve verbální, tak neverbální formě. Existuje značná řada definic komunikace.

Uvedeme jen několik příkladů.

*Komunikace* je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.

*Komunikace* je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle.

*Komunikace* je organizační kulturou.

*Komunikace* je chování ve své celistvosti.

Komunikace z praktického hlediska podnikatelského subjektu je: základní schopnost, podstata aktivity organizace, prostředek k ovlivňování lidí, nástroj k provádění změn chování, prostředek sdílení společné vize, prostředek sdělování identity a hodnot firmy, prostředek vytváření dobrých vztahů v organizaci a její otevřenosti, budováním důvěry, předpokladem učení druhých i sama sebe, umění, které se lze naučit atd. [14]

## 4.2 Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbývá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti, je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby, a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které jsme definovali jako naše potenciální trhy. Pro určení, kdo jsou naši přímí a nepřímí konkurenti, lze použít následující matici.

		Hodně	
		<b>Potenciální konkurenti</b>	<b>Přímí konkurenti</b>
<b>Společný trh</b>	Málo		
		<b>Konkurenti v zárodku</b>	<b>Nepřímí konkurenti</b>
		Málo	
<b>Podobnost schopností</b>			

Obr. 2. Matice identifikace konkurentů [1]

Matice je založena na 2 faktorech:

- Společný trh – tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn., nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobovém definování trhu, jak bylo zmíněno dříve. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- Podobnost schopností – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.

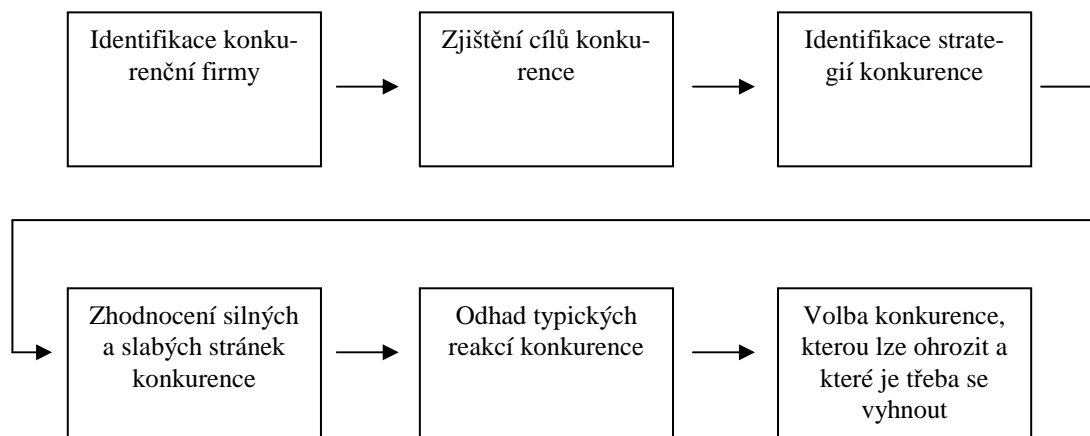
Přímí konkurenti jsou takové firmy, které bodují vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty.

Firmy skórující nízko na obou osách nejsou naši konkurenti v současnosti, ale je třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu.

Velkou pozornost si zaslouží poslední typ, nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. Dnes jsou naši nepřímí konkurenti, ale díky nějaké významné změně, např. technologické, se mohou stát našimi přímými konkurenty (mobilní telefony se přesunuly do segmentu fotoaparátů).

### Postup při analýze konkurentů:

1. Pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti – přímí, současní a potencionální.
2. Když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Hledáme odpovědi na otázky. Čím více odpovědí nalezneme, tím lepší analýzu můžeme provést. Porovnáme také, jak se liší schopnosti jednotlivých konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu. Musíme také předvídat současné i budoucí možné strategie našich konkurentů. Naopak: musíme vědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše strategie a aktivity.
3. Musíme rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv.
4. Navrhne případné aktivity a strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou nám zareagovat na budoucí konkurenční strategie. [1]



Obr. 3. Kroky při analýze konkurence [8]

### 4.3 Výběr konkurence

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Konkurenti jsou nepřátelé a musí být odstraněni. Větší podíl na trhu se také obvykle považuje za lepší než menší podíl, což je hledisko podporované zastánci zkušenostní křivky.

I když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví. V souladu s tím je často žádoucí, aby podnik měl jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a dokonce se záměrně vzdal určitého podílu na trhu, místo aby se pokoušel ho zvýšit. Větší podíl na trhu může být často horší než menší podíl. Zároveň by měl daný podnik soustředit své úsilí na to, aby zaútočil na „špatné“ konkurenty a přitom si udržel relativní postavení vůči dobrým konkurentům. Tyto zásady platí stejně pro vůdčí firmy na trhu jako pro následovníky.

Podnik potřebuje rozpoznat, na které konkurenty je třeba zaútočit, a naopak vyhnout se boji s konkurenty, kteří jeho vlastnímu postavení a struktuře odvětví přinášejí prospěch.

Konkurenti jsou užiteční nejen konkurenci jako takové, ale mohou být i danému podniku užitečnější, než se obvykle uznává. Podnik nemůže být nikdy vůči svým konkurentům sám se sebou spokojený a přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Udržitelná konkurenční výhoda je jediný spolehlivý způsob, jak dosáhnout nadprůměrného výkonu.

Zároveň však musí podnik vědět, které konkurenty napadnout a jak seskupení konkurentů, jemuž čelí, ovlivní strukturu odvětví. Každý konkurent s sebou přináší odlišné důsledky pro konkurenční strategii. [16]

### 4.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

#### 4.4.1 Konkurenční síly – Porterův model

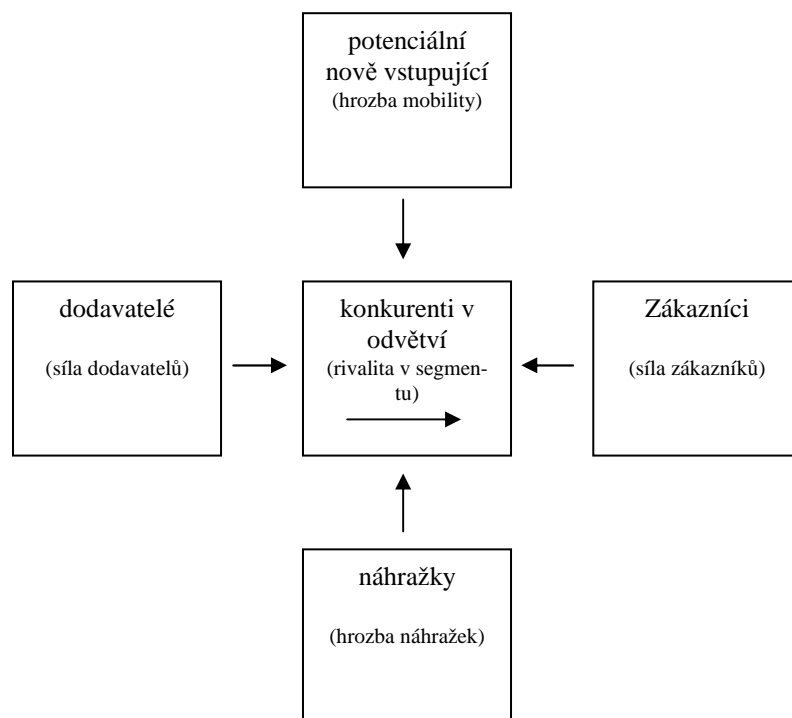
Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé.

Síly představují následující hrozby:

- 1) **Hrozba silné rivality v segmentu.** Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit tovarů vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější. Tuhou konkurenci v důsledku rivality v segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů.
- 2) **Hrozba nově vstupujících konkurentů.** Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu a výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu a výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny. Odvětví leteckých společností má nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry výstupu, takže v něm při hospodářském poklesu nadále všechny firmy mezi sebou bojují.
- 3) **Hrozba náhražek.** Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu. Společnosti Greyhound (autobusy) a Amtrak (vlaky) zjistily, že jejich ziskovost je ohrožena rozšiřující se leteckou přepravou.
- 4) **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vznik retailových obrů, jako je Wal-Mart, vedl některé analytiky k závěru, že potenciální ziskovost společností

s baleným zbožím začne klesat. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

- 5) **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Ropné společnosti, například Exxon Mobil, Shell, BP a Chevron-Texaco, jsou vydány na milost množství ropných zásob a krokům ropných kartelů jako OPEC. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo lze využívat více zdrojů dodávek. [10]



Obr. 4. Pět sil, které rozhodují o strukturální atraktivitě segmentu [10]

#### 4.4.2 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít s analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

<p><b>Silné stránky (strengths)</b> – zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses)</b> – zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti (opportunities)</b> – zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby (threats)</b> – zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Tab. 1. Analýza SWOT [5]

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P – produkt, cena, kontraktační podmínky, distribuce – místo prodeje, marketingová komunikace, případně podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuze atd.) je přisouzena váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí šká-



lování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky.

Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměřuje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy. [5]

EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
Dodávat další skupině zákazníků?	Vstup nového konkurenta?
Vstup na nové trhy?	Rostoucí cena polotovarů?
Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků?	Pomalejší růst trhu?
Vertikální integrace?	Nepříznivá vládní politika?
Schopnost se připojit k lepší strategické skupině?	Rostoucí konkurenční tlaky?
Sebeuspokojení konkurenčních firem?	Zranitelnost recesí?
Rychlejší růst trhu?	Rostoucí moc zákazníků resp. dodavatelů?
Jiné příležitosti?	Měnicí se potřeby a vkus zákazníků?
	Nepříznivé demografické změny?
	Jiné hrozby?

Tab. 2. Klíčové otázky analýzy externích podmínek [4]

INTERNÍ	
Přednosti	Nedostatky
Jasně kompetence?	Žádné jasné strategické řízení?
Adekvátní finanční zdroje?	Zhoršující se konkurenční postavení?
Dobré konkurenční schopnosti?	Zastaralé zařízení?
Dobrá pověst u kupujících?	Nízká ziskovost?
Vedoucí postavení na trhu?	Nedostatek řídicího talentu?
Dobře formulovaná strategie?	Chybějící klíčové dovednosti?
Izolace od silných tlaků konkurence?	Špatné sledování prováděné strategie?
Vedoucí postavení v technologii?	Zavalení operativními problémy?
Nákladové výhody?	Zranitelnost konkurenčními tlaky?
Konkurenční výhody?	Zaostávání ve výzkumu?
Schopnosti inovovat výrobky?	Příliš úzký výrobní program?
Osvědčený management?	Slabý tržní image?
Jiné přednosti?	Konkurenční nevýhody?
	Podprůměrné marketingové schopnosti?
	Neschopnost financovat potřebné změny ve strategii?
	Jiné nedostatky?

Tab. 3. Klíčové otázky analýzy interních podmínek [4]

#### 4.4.3 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se PEST analýza.

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu:

- **Politicko-právní faktory.** Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.
- **Ekonomické faktory.** Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod.
- **Sociální a kulturní faktory.** Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.
- **Technické a technologické faktory.** Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn. [17]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SPOLEČNOST ABC

### 5.1 Základní údaje o společnosti

Právní forma společnosti: akciová společnost

Sídlo: Hulínská 3445, 767 01 Kroměříž

Datum zápisu do OR: 1. 4. 2004

Základní jmění: 2 000 000 Kč

Akcie: kmenové akcie na jméno, hodnota 500 000 Kč, počet akcií: 4 v listinné podobě

Člen statutárního orgánu: Ing. Vladimír Baďura, Ing. Jiří Hanák, Ing. Radek Hoza

Předmět podnikání:

- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- opravy ostatních dopravních prostředků,
- skladování zboží a manipulace s nákladem.

Počet zaměstnanců: cca 100 pracovníků.

### 5.2 Profil společnosti

Společnost je výhradním zástupcem pro prodej a servis vysokozdvížných vozíků a skladování techniky Cat Lift Trucks v České a Slovenské republice.

Poskytuje služby v oblasti manipulační techniky již od roku 1992 a nejinak tomu bude i v budoucnosti.

Po neúspěšném jednání o akvizici této společnosti iniciované centrálou Toyoty, využila nabídky společnosti Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe a podepsala dlouhodobou výhradní distributorskou smlouvu na prodej a servis manipulační techniky značky Cat Lift Trucks. V souvislosti s tímto novým zaměřením v oblasti prodeje nových vysokozdvížných vozíků se rozhodla vyhovět žádosti společnosti Toyota Material Handling Europe o předčasné ukončení výhradní distributorské smlouvy na vysokozdvížné vozíky značky Toyota a nebránit jí legislativně použít původní jméno této společnosti.

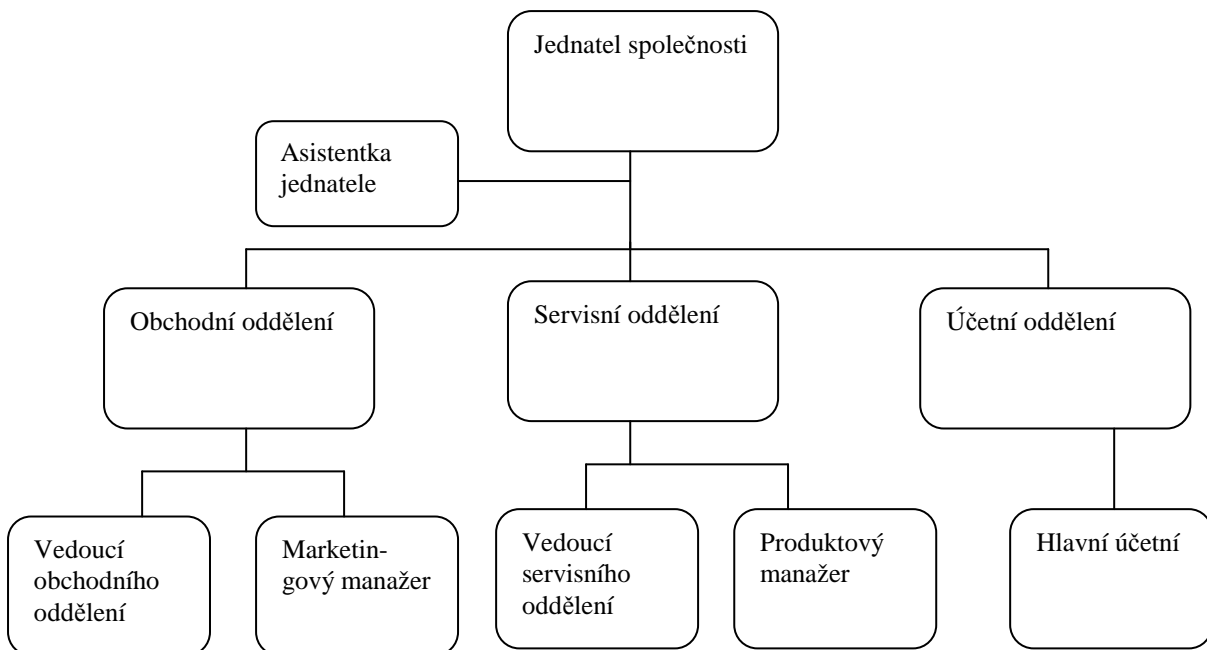
Tento krok se však vůbec netýká navázaných klientských vztahů společnosti a tímto jen opětovně potvrzuje, že veškeré závazky vůči klientům užívajícím dodanou manipulační techniku Toyota (nakoupenou i pronajatou) zůstávají v platnosti po celou dobu životnosti této manipulační techniky. Nadále platí veškeré servisní závazky včetně technické podpory, dostupnosti náhradních dílů, rychlosti zásahu a cenové politiky.

Pro informaci, jen v dlouhodobém operativním leasingu je dnes více než 900 vozíků Toyota se smlouvami uzavřenými ve větší části do roku 2012 až 2013.

### 5.3 Prodejní a servisní pobočky

Prodejní a servisní pobočky se nachází v sídle společnosti v Kroměříži a na centrálách v Praze a Bratislavě. Z těchto míst je řízena činnost servisních středisek, která pokrývají dostatečně celé území České a Slovenské republiky tak, aby se zabezpečila reakční doba servisního zásahu podle přání zákazníka. Společnost disponuje týmem servisních mechaniků s dlouholetými zkušenostmi v servisování vozíků CAT i Toyota.

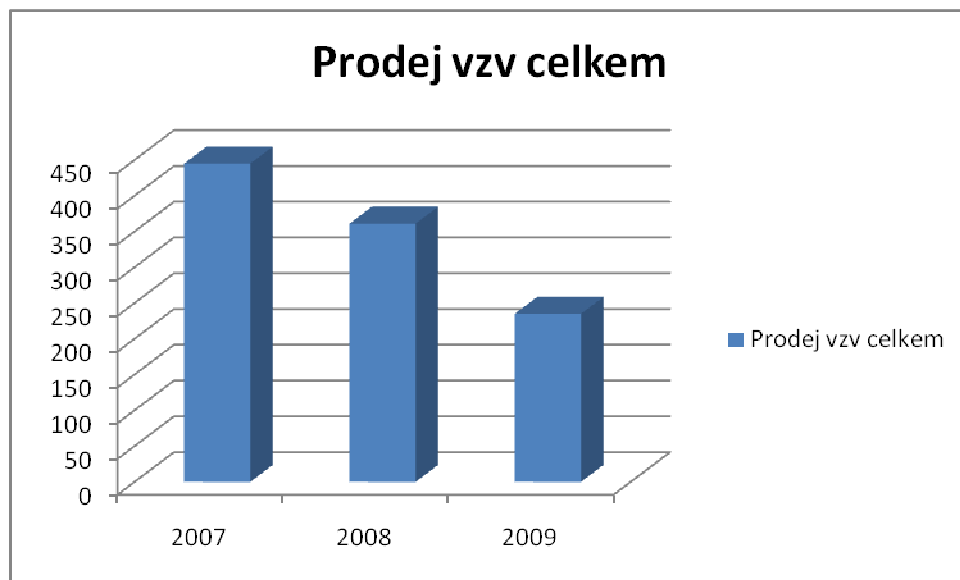
### 5.4 Základní organizační struktura společnosti



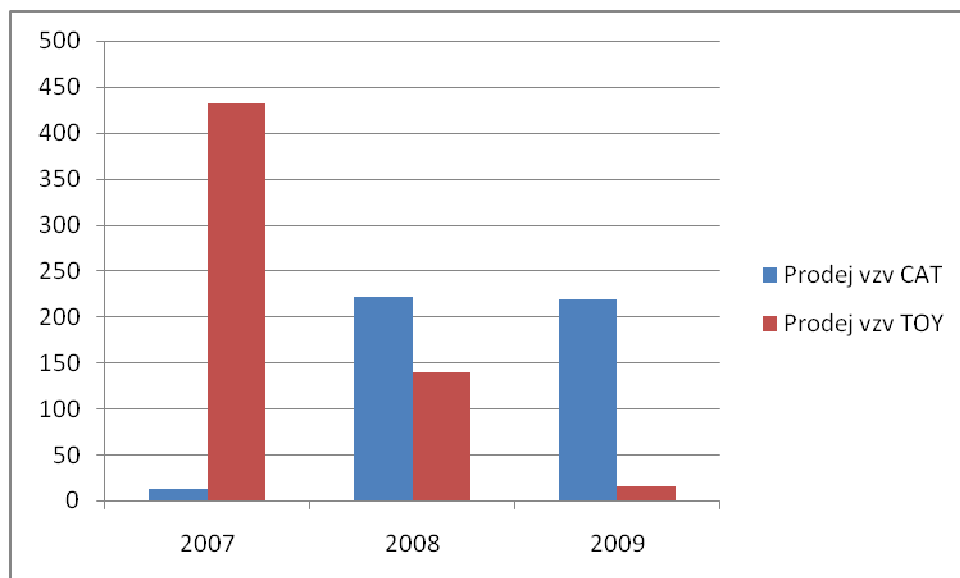
Obr. 5. Základní organizační struktura společnosti [vlastní zpracování]

Tato organizační struktura je velmi strohá, každé oddělení má dále své obchodní asistentky, obchodní zástupce, servisní asistentky, servisní prodejce, dispečery, servisní techniky, vedoucí skladu, vedoucí dílny a spoustu dalších.

### 5.5 Celkový prodej vysokozdvížných vozíků v letech 2007-2009



Graf 1. Prodej manipulační techniky celkem[vlastní zpracování]



Graf 2. Prodej rozdělen na značky Caterpillar a Toyota

[vlastní zpracování]

V roce 2007 se společnost zabývala výhradně prodejem manipulační techniky značky Toyota, tato značka si získala u zákazníků velkou oblibu, celkový prodej za rok činil 432 ks.

V roce 2008 podepsala společnost smlouvu s novou dodavatelskou firmou a začala nabízet stávajícím i novým zákazníkům vysokozdvížné vozíky značky Caterpillar. V důsledku poměrně vysokého množství prodané manipulační techniky v roce 2007 se společnost rozhodla posílit i počet obchodních zástupců z původních pěti na jedenáct, a předpokládala prudký růst jak prodeje, tak i zisku.

Vlivem tzv. ekonomické krize, která dolehla na společnost koncem roku 2008, se však počet celkově prodaných vozíků nezvýšil, ale naopak klesl.

V roce 2009 prodej oproti roku 2007 klesl zhruba o polovinu, viz Graf 1. Prodej Toyot se téměř zastavil, prodalo se pouhých 16 kusů. Díky ekonomické krizi ztratila společnost spoustu zákazníků a také spoustu nových zakázek.

## 5.6 Pohledávky společnosti

V prosinci roku 2008 začala společnost vytvářet přehled pohledávek od svých zákazníků. Díky neustále se prohlubující ekonomické krizi zákazníci přestávají včas nebo úplně platit faktury za prodej nebo údržbu manipulační techniky.

Byl zaveden systém tzv. neuhrazených faktur, který je neustále kontrolován, zabraňuje tak dalšímu zvyšování pohledávek a tím i snižování zisku společnosti

V následujících grafech porovnávám výši pohledávek koncem roku 2008 a 2009. Po zavedení tohoto systému došlo k poklesu téměř o 6 000 000 korun, z toho neuhrazené pohledávky po splatnosti do 30 dnů poklesly zhruba o 50 %.

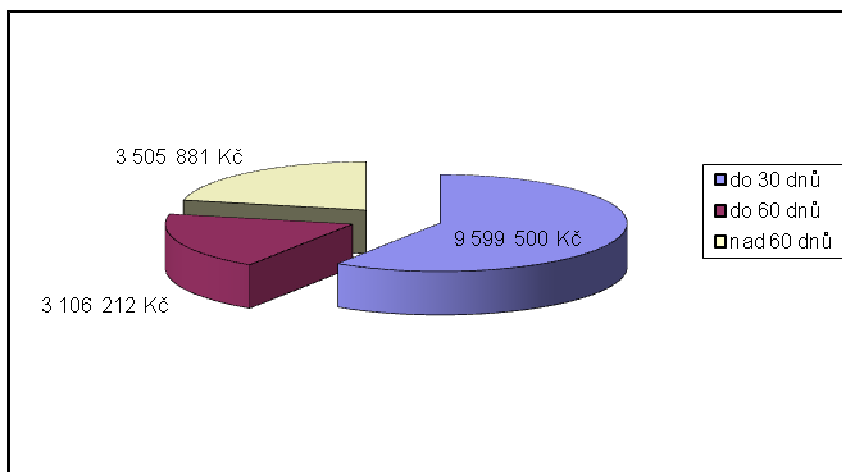
### Pohledávky společnosti k 31. 12. 2008

Po splatnosti	Výše v Kč	v %
do 30 dnů	9 599 500	59
do 60 dnů	3 106 212	19
nad 60 dnů	3 505 881	22
<b>Celkem</b>	<b>16 211 593</b>	<b>100</b>

Tab. 4. Pohledávky společnosti k 31. 12. 2008

[firemní materiály]





Graf 3. Pohledávky společnosti k 31. 12. 2008 v %

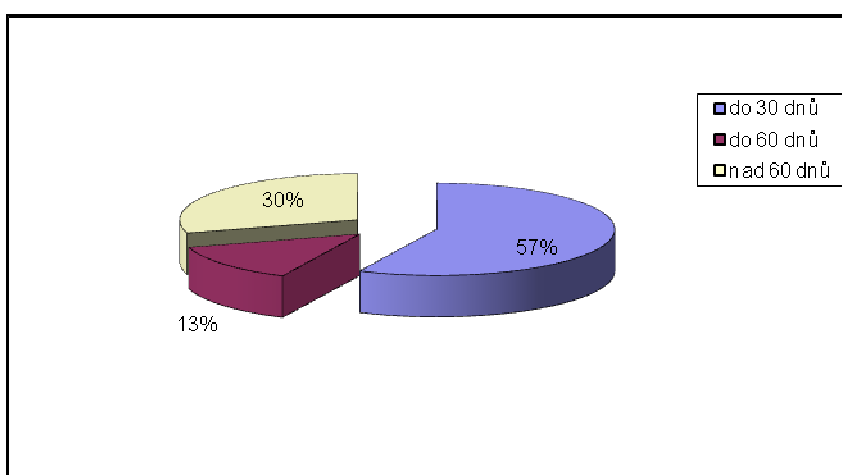
[vlastní zpracování]

### Pohledávky společnosti k 29. prosinci 2009

Po splatnosti	Výše v Kč	v %
do 30 dnů	9 599 500	59
do 60 dnů	3 106 212	19
nad 60 dnů	3 505 881	22
<b>Celkem</b>	<b>16 211 593</b>	<b>100</b>

Tab. 5. Pohledávky společnosti k 29. 12. 2009

[firemní materiály]



Graf 4. Pohledávky společnosti k 29. 12. 2009 v %

[vlastní zpracování]

## 6 MARKETINGOVÝ MIX

### 6.1 Produkt

Hlavní činností této společnosti je prodej a servis manipulační techniky Toyota a Caterpillar.

Nabízí vysokozdvizné vozíky:

- **Elektrické.** Elektrický pohon přináší vyšší produktivitu pro delší pracovní směny, nižší nároky na údržbu a vysokou produktivitu v náročných aplikacích a v prostředí s extrémními teplotami. Řada zahrnuje tříkolové vozíky s napájením 24 V pro lehčí aplikace, tříkolové a čtyřkolové vozíky s napájením 48 V a vysoce výkonné stroje s napájením 80 V. Řada vozíků Cat přináší nejmodernější a nejvšestrannější řadu strojů v této kategorii.
- **Diesellové.** Zaručená spolehlivost při jakémkoliv nasazení i v těch nejnáročnějších podmínkách. Moderní pohonné jednotky poskytují dostatek potřebného výkonu. Pro všechny stroje je charakteristické snadné ovládání, se kterým se obsluha nemusí dlouho seznamovat. Komplexní nabídka příslušenství umožňuje přizpůsobení vozíku pro jakékoliv potřeby.
- **Plynové.** Vozíky s pohonem na plyn jsou vhodné pro manipulaci s materiálem v krytých i otevřených prostorech. Tyto vozíky představují díky nízkým emisím a vysoké hospodárnosti atraktivní alternativu strojů s diesellovými motory.

Mezi základní produktové řady patří:

- Paletové vozíky – slouží k přepravě palet pro horizontální transport.
- Zakladače – mají mechanicky složitější zařízení pro ruční nebo zcela automatickou obsluhu skladů.
- Vychystávací vozíky – jsou vhodné např. pro vychystání, sbírání tzv. drobného zboží (ne celých palet).
- Retraky – vykonávají funkce zakládání, zdvihání těžkého nákladu do výšek a horizontálního transportu na delší vzdálenost.

Spolu s prodejem nabízí společnost také záruční a reklamační podmínky. Pravidelný servis vysokozdvihných vozíků se provádí na základě sepsání servisní smlouvy. Tato smlouva se uzavírá buď spolu se smlouvou o prodeji, nebo zvlášť, např. v případě, kdy si zákazník koupil vozík u konkurence, ale servis mu bude provádět společnost ABC.

## 6.2 Cena

Cena vysokozdvihných vozíků je stanovena nákladovou metodou tzn., že musí dlouhodobě pokrýt náklady. K této vykalkulované ceně na úrovni nákladů si společnost stanoví obchodní přírážku (marži). Vzhledem k tomu, že na trhu existuje silná konkurence, musí společnost porovnávat navrhnutou cenu s cenou konkurenční a přizpůsobit ji tak podmínkám zákazníka.

Ceny vysokozdvihných vozíků jsou velmi rozmanité. Cena základní sestavy je stanovena:

- pro akumulátorové vozíky od 300 000 Kč do 650 000 Kč,
- pro motorové vozíky od 434 000 Kč až do 3 000 000 Kč,
- pro paletové vozíky od 80 000 Kč do 300 000 Kč,
- pro zakladače od 130 000 Kč do 500 000 Kč,
- pro retraky od 550 000 Kč do 1 200 000 Kč,
- pro vychystávací vozíky od 160 000 Kč do 700 000 Kč.

Dopravné činí 4 000 Kč.

Další příslušenství jako je sekce navíc, hydraulické vedení, superelastické nebo bílé pneumatiky, stroboskopický maják a mnoho dalších tuto základní cenu ještě navýší.

Společnost také nabízí možnosti financování, jako je:

- přímý nákup,
- prodej na splátky,
- dlouhodobý a krátkodobý pronájem,
- individuální finanční podmínky.

Finanční leasing – spolupracuje s největšími leasingovými společnostmi na trhu a současně s nabídkou zašle i zpracovanou nabídku leasingových splátek při různých akontacích.

Operativní leasing – střednědobý až dlouhodobý pronájem manipulační techniky může nabídnout již od 12 měsíců (jsou vhodné pro turbulentní tržní prostředí). Součástí je i plný servis a pojištění.

Krátkodobý pronájem – od jednoho dne do jednoho roku – připraví konkurenční nabídku na některý z více než 200 strojů z nájemní flotily.

Mimo různé varianty leasingu nabízí společnost i kombinace střednědobého pronájmu s odprodejem.

### **6.3 Distribuce**

Společnost využívá prodejní cesty prostřednictvím obchodních zástupců. Tito obchodní zástupci mají teoretické i praktické zkušenosti s prodejem vozíků, pravidelně komunikují se zákazníky, vedou rozhovory, využívají nástroje prodeje.

Po úspěšné spolupráci zakončené podpisem smlouvy o prodeji, zajistí obchodní zástupce dodávku manipulační techniky prostřednictvím dispečera tak, aby byl dodán na určené místo, ve správný čas a s minimálními náklady.

V praxi to vypadá takto: obchodní zástupce odešle e-mailem dispečerovi veškeré informace o zákazníkovi: jak se firma jmenuje, kde má sídlo, kam vozík dovést, kdy jej bude zákazník potřebovat apod. Dispečer zpracuje tyto údaje, zajistí kontrolu vozíku (zda má platnou technickou kontrolu a je plně funkční), jeho složení na kamión a odvezení na smluvené místo.

Při poskytování služby (v tomto případě je to oprava a údržba manipulační techniky) má společnost vyškolené speciální servisní techniky, kteří dojedou na určené místo na základě písemného zaslání objednávky.

### **6.4 Komunikace**

Komunikace je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu jak pro velké, tak i pro malé firmy. Společnost ABC se nyní nachází ve fázi rozvoje a hledání cesty k zákazníkovi prostřednictvím komunikace. Obsluhuje každou ze složek komunikačního mixu, i když některé nemůže využít v plné míře.

Manipulační technika se nejvíce využívá v logistice, stavebnictví, strojírenství, převážně pro manipulaci s materiálem.

### 6.4.1 Reklama

Vzhledem k tomu, že manipulační technika není určena pro každého, např. pro domácnosti a jednotlivce, komunikace prostřednictvím televizní reklamy by byla nákladná a především neúčinná.

Proto se společnost rozhodla využívat reklamu prostřednictvím těchto médií:

#### Vnější reklama



Můžeme sem zahrnout firemní logo umístěné nad sídlem firmy a nad každou pobočkou, reklamy na služebních vozech a billboardy umístěné na dálnici. Výhodou těchto reklam je jejich výraznost a velikost, také zacílení (služební automobily jezdí po celé České republice), mezi nevýhody patří vysoké náklady za pronájem billboardů.

#### Internet

Internet je velmi silným nástrojem. Pomocí něj může společnost zasáhnout vybranou cílovou skupinu. I když jsou nepřetržitě k dispozici, slouží v současné době hlavně pro poskytování základních informací, obsahují objednávkový formulář, upozorňují na novinky a inovace, ale pouze pro ty, kdo tyto stránky navštěvují.

### 6.4.2 Přímý marketing

#### Letáky

Reklamu formou letáků do schránek společnost začala využívat teprve nedávno, byly určeny pouze pro zákazníky na Moravě a pro velké firmy, kde koupě manipulační techniky je velmi pravděpodobná. Tyto letáky upozorňují zákazníky na slevy, výhodné ceny a mimořádné akce, např. ke koupi vysokozdvížného vozíku hodinky zdarma.

#### Katalogy

Společnost vydává také katalogy, které obsahují podrobné informace o vysokozdvížných vozících, stručné informace o společnosti, její vznik a historii, ceny nejsou uvedeny. Kata-

logy jsou nabízeny prostřednictvím obchodních zástupců. Velkou výhodou je zaměření na cílové zákazníky, společnost nabízí manipulační techniku tam, kde je žádána a používána.

### **Direct mail**

V srpnu 2009 společnost začala propagovat prostřednictvím přímého marketingu tzv. „projekt T20“. Tento projekt byl speciálně vytvořen pro malé podnikatele a středně velké společnosti, pro které by koupě a pronájem manipulační techniky za běžných podmínek nebyl výhodný.

Zástupci společnosti ABC proto navrhli, nabízet jim vysokozdvizné vozíky k pronájmu za pouhou 1Kč měsíčně. Nabídky byly rozeslány e-mailem. Informace, kterým zákazníkům nabídku poslat, získala společnost z firemní databáze (Databox) a pro začátek se zaměřila pouze na oblast Moravy.

Pro zákazníka, který chtěl této nabídce využít, bylo povinností zaplatit měsíčně 1 Kč bez DPH za pronájem, tzv. „full servis“ za úplatu ve výši 3 500 Kč a v případě překročení 20 motohodin během jednoho měsíce musel zaplatit 45 Kč za každou motohodinu navíc.

V současné době má společnost zhruba 12 kusů vysokozdvizných vozíků v projektu T20. Vzhledem k problémům, které společnost časem zaznamenala, muselo být propagování tohoto projektu zastaveno v březnu 2010. Zákazníci nebyli a dosud nejsou ochotni platit, zneužívají výhody pronájmu a celkově přinášejí společnosti vysoké náklady.

V září 2009 poslala společnost prostřednictvím e-mailů akční nabídku s názvem Dotace pro manipulační techniku. Na trhu ji nabízí jako jediná společnost. Dotace u manipulační techniky dosahuje minimálně 2 000 Eur a je možné ji čerpat podle schváleného rozpočtu konce května 2010.

Tento program evropských dotací na čelní a skladovací manipulační techniku Caterpillar platí pro pořízení, nebo pronájem nové techniky. Akce je vhodná zejména pro potenciální zákazníky, kteří se chystají v brzké době vysokozdvizný vozík koupit, nebo pro velké společnosti, pro které není problém koupit další manipulační techniku.

### 6.4.3 Podpora prodeje

#### Propagační předměty

Společnost nabízí propagační předměty s logem společnosti, které jsou určené ke zlepšení image firmy a posílení vztahu jak se zákazníky, tak i s dodavateli a odběrateli. Patří sem většinou drobné předměty jako propisky, klíčenky, zapalovače a spousta dalších.



Například loni společnost zaslala na adresy svých zákazníků informační leták o akční nabídce společně s papírovým podtáckem na šálek kávy s motivem zmenšeniny vozíku.

Každý rok o vánocích se zasílají tzv. **PF pohlednice** dodavatelům, odběratelům a VIP zákazníkům, kde společnost děkuje za spolupráci v uplynulých letech, přeje hodně štěstí a doufá v úspěšné pokračování této spolupráce v novém roce. Pohlednice jsou zaslány e-mailem v PDF formátu a nevykazují společnosti žádné finanční náklady.

#### Výstava manipulační techniky

Pokud má zákazník specifické přání vysokozdvizný vozík vidět a vyzkoušet předtím, než jej koupí, má možnost přijet do areálu společnosti, kde jsou vystaveny výrobky přímo v tzv. show-roomu.

### 6.4.4 Public Relations

Public relations neboli vztahy s veřejností. Společnost využívá pouze jednu aktivitu Public Relations a to:

#### Event marketing.

Každoročně pořádá společnost akci určenou pro své zákazníky a zaměstnance. Hlavním cílem je posílit dlouhodobou spolupráci, upevnit vztahy se zákazníky a bavit se. Minulý rok se pořádala akce v městečku Bělá pod Bezdězem v areálu bývalého vojenského prostoru. Tato akce trvala celý den a zákazníci si mohli vyzkoušet jízdu na motokárách, ve vojenském Hammeru, k dispozici bylo i vznášedlo a hrál se paint-ball. Občerstvení a večerní raut byly zcela zdarma. Této akce se zúčastnila spousta lidí a měla veliký úspěch.

### Interní komunikace ve společnosti.

Do tzv. interní komunikace můžeme zařadit:

- pravidelné porady, které se konají jednou za týden,
- pravidelné proškolení a výcvik zaměstnanců,
- používání podnikových mailů.

#### 6.4.5 Osobní prodej

Osobní komunikace se zákazníkem je společností ABC nejvíce a zároveň nejlépe využívaný nástroj marketingové komunikace.

V současné době zaměstnává společnost 8 obchodních zástupců, kteří pokrývají celou Českou republiku a Slovensko. Jejich hlavním úkolem je komunikovat se zákazníky, udržovat s nimi neustálý kontakt, přizpůsobovat nabídku manipulační techniky tzv. „na míru“ a přijímat od nich zpětnou vazbu tzn. zjišťovat nedostatky v oblasti prodeje a poskytování služby.

Pracovní náplň obchodních zástupců má několik kroků:

- 1) **Hledání potenciálních zákazníků.** Hlavní podstatou osobního prodeje je osobní komunikace se zákazníkem za účelem prodeje manipulační techniky. Obchodní zástupce často vyhledává své potenciální zákazníky na internetových stránkách, na základě znalosti firem v okolí, doporučení známých, nebo přímo v terénu. Je velmi důležité stanovit si cílovou skupinu zákazníků, kterou chce oslovit a vybrat odvětví, ve kterém se manipulační technika pravděpodobně používá.
- 2) **První kontakt.** Ve většině případů je to telefonát. Obchodní zástupce musí být vždy připraven na první kontakt se zákazníkem, má předem připravené věty a argumentace.
- 3) **DATABOX.** Každý telefonát je zapsán do firemní databáze zvané DATABOX. Tato databáze poskytuje zaměstnancům společnosti veškeré informace o zákaznících, potenciálních zákaznících, dokonce jsou zde uvedeny firmy, které nemají zájem, nebo už vlastní a používají jinou značku manipulační techniky. Databáze obsahuje jména firem, kontaktní osoby, data schůzek i osobní pocity a dojmy obchodního zástupce z telefonátu.



- 4) **První schůzka.** Je důležité, aby probíhala v místě, kde bude vysokozdvihový vozík provozován. Obchodní zástupce na základě toho stanoví produktovou řadu vozíku, model, musí brát v úvahu také výšku zdvihu a váhu vozíku pro manipulaci s materiálem. Poté vypracuje základní nabídku, kterou navrhne zákazníkovi.
- 5) **Uzavření smlouvy.** Po schválení nabídky, dohodnutí podmínek o prodeji, záručních i pozáručních podmínek, je uzavřena smlouva o prodeji. Tímto krokem však veškerá činnost obchodního zástupce nekončí. Musí si domluvit další schůzku, kde si ověřuje zákaznickou spokojenost, nabídne servis manipulační techniky.

Tento způsob komunikace ovšem představuje pro společnost vysoké finanční náklady.

Každý obchodní zástupce vlastní:

- služební automobil k návštěvě zákazníka,
- služební telefon,
- notebook,
- při předávání vozíku dostane každý zákazník zdarma taštičku s propagačními materiály.

## 7 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a PEST analýzy získá společnost základní přehled o tom, jaké zaujímá postavení na trhu manipulační techniky. Také kdo jsou její konkurenti, v jakém prostředí se nachází a jak ji ovlivňuje, jaké má slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení.

Výsledky analýz mohou mít výrazný vliv na změnu firemní strategie.

### 7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem analýzy Porterova modelu konkurenčních sil je:

- definovat, kdo jsou naši konkurenti,
- zjistit, jaké jsou jejich záměry, cíle, nápady,
- najít způsob, jak jim porozumět a odolávat jejich tlakům.

#### 7.1.1 Volba silné rivality v segmentu

V současné době působí v segmentu mnoho firem s dlouhou historií a dobrým jménem. Konkurence je vysoká, každá společnost má své stabilní postavení na trhu, které se snaží neustále zvyšovat. Díky tomu dochází často k cenovým válkám a tzv. „přetahování“ zákazníků.

V poslední době společnosti zavedly nový trend, nabídnout zaměstnání s velmi výhodnými podmínkami současným zaměstnancům konkurenční společnosti. Za tím účelem pak zjistí záměry konkurence a mohou také zavést ve firmě „nové“ nápady.

Mezi největší konkurenty můžeme zařadit tyto společnosti:

- Toyota Material Handling CZ s. r. o. Tato společnost byla založena v roce 2005. Je to poměrně nová firma, která řídí evropské aktivity společností Toyota a BT v oblasti v manipulaci s materiálem.
- Phoenix-Zeppelin, spol. s r. o. je vedoucí firmou na trhu stavebních a zemních strojů, manipulační techniky a energetických systémů v České republice. Má již čtyřicet let zkušenosti se stroji Caterpillar.

- Linde Material Handling Česká republika s. r. o. Je výhradním zástupcem pro prodej vysokozdvizných a nízkozdvizných vozíků značky Linde a stejně jako společnost ABC zajišťuje své obchodní aktivity na českém a slovenském trhu.

### **7.1.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Bariéry pro vstup do odvětví jsou pro nové konkurenty vysoké, současné společnosti mají dostatečně velký kapitál, odběratelé jsou věrni své značce, jsou s ní spokojeni. Přechod na novou značku by byl pro ně finančně náročný.

Nově vstupující firmy také musí počítat s výhodami, které mají stávající společnosti, jako je znalost trhu, chování zákazníků, chování konkurenčních firem, znalost jejich cílů a záměrů.

### **7.1.3 Hrozba náhražek**

Pro zákazníky společnosti je mnohem lehčí a méně nákladnější přejít ke konkurenci než pořídit si náhražku. Manipulační technika slouží především k předělávání těžkých palet a zvedání materiálu do výšek.

Jako náhražku manipulační techniky můžeme považovat dvoukolové vozíky (Rudla). Dále lze při manipulaci s těžkým materiálem využít nějaké stavební nebo zemní stroje (jeřáb).

### **7.1.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Odběratelé (zákazníci) společnosti mají dnes velkou vyjednávací sílu. Snaží se přizpůsobit svému zákazníkovi „na míru“, ale náklady na úpravu manipulační techniky jsou velmi vysoké a konkurence neustále roste. Proto společnost nabízí svým zákazníkům finanční výhody, slevy na servis a údržbu, vytváří nabídky, které jsou výhodné pro obě strany.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří:

- TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) se zabývá výrobou automobilů, v současné době vlastní 50 vysokozdvizných vozíků, které společnost pronajímá a servisuje,
- NYK Logistics s. r. o. poskytují služby v oblasti skladování a logistiky,

- Futaba Czech s. r. o. vyrábí automobilové díly, vyvíjí lisovací formy a kancelářské techniky.
- DHL Express s. r. o. pronajímá od společnosti okolo 200 kusů vysokozdvížných vozíků,
- Valeo autoklimatizace k. s.,
- a spousta dalších.

### 7.1.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Pro dodavatele společnosti ABC je výhodou, že si mohou stanovit cenu výrobku, popř. ceny náhradních dílů, které potřebuje k údržbě manipulační techniky. Protože konkurence v této oblasti je malá, distribuční cesty jsou značně omezené, musí společnost jejich podmínky přijmout.

Mezi dodavatele patří:

- Mitsubishi Caterpillar Forklift Trucks dodává manipulační techniku a náhradní díly,
- Společnost TVH dodává náhradní díly.

## 7.2 SWOT analýza

Je silným nástrojem pro stanovení strategie společnosti, zlepšování jejich stavů a procesů. Používá se pro hodnocení jak firmy samotné, tak i vnějšího okolí.

Silné stránky:

- firma s dobrým jménem,
- znalost konkurence, stabilní konkurenční prostředí,
- finanční stabilita,
- kvalitní výrobky, poskytovaný kvalitní servis,
- pokrytí území celé České a Slovenské republiky,
- nabídka rozmanitějších služeb pro své zákazníky.

Slabé stránky:

- značná závislost na dodavatelích a odběratelích,

- nedokonalá komunikace,
- vysoké konkurenční tlaky,
- poměrně nízké zisky z prodeje jednoho vozíku,
- nedostatečná diferenciacie produktů a služeb.

Příležitosti:

- vstup na nové trhy,
- spolupráce se zahraničními firmami,

Hrozby:

- rostoucí síla konkurentů, vstup nových konkurentů,
- inflace,
- stále rostoucí moc zákazníků.

### **7.3 PEST analýza**

Při tzv. PEST analýze společnost analyzuje a vyhodnocuje změny v jejím okolí. Zkoumá politické, právní, ekonomické, sociologické a technologické faktory.

#### **7.3.1 Politicko-právní faktory.**

Každé rozhodnutí, které společnost udělá, je ovlivňováno vydáváním zákonů, které se musí respektovat.

Mezi politicko-právní faktory se řadí:

- antimonopolní zákony,
- daňová politika
- ochrana spotřebitele,
- regulaci v oblasti zahraničního obchodu,
- pracovní právo,
- ochrana životního prostředí, atd.

Z výše uvedených faktorů se zaměřím na ochranu životního prostředí. V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské Unie. Ta má v oblasti životního prostředí jedny z nejpřísnějších norem na světě. Společnost proto provádí pravidelnou kontrolu emisí tak, aby nevypouštěla do vzduchu přebytečné množství CO<sub>2</sub>.

### **Certifikát ISO 14001**

Tento certifikát je zárukou, že jsou všechny produkty vyráběny pomocí technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Společnost neustále vyvíjí a zdokonaluje systémy tak, aby se mohly efektivním využitím materiálů šetřit přírodní zdroje planety.

Práce v hlučném a prašném prostředí je zakázána. Společnost dbá na dodržování bezpečnostních předpisů.

### **7.3.2 Ekonomické faktory.**

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit:

- inflaci,
- nezaměstnanost,
- DPH.

**Inflace** bude i nadále podle analytiků oslovených ČTK v následujících měsících pod vlivem hospodářské krize klesat. Během léta by se inflace podle odhadů měla dostat dokonce až pod jedno procento, v závěru roku mírně stoupne ke dvěma procentům.

Meziroční růst spotřebitelských cen v dubnu zpomalil na 1,8 procenta z březnových 2,3 procenta. Jde o nejnižší meziroční růst cen od února 2007. O pokles se zasloužily především ceny potravin a zrušení některých zdravotnických poplatků.

„Hlavním faktorem, který ubírá inflaci na síle, je recese. Stoupající míra nezaměstnanosti drží poptávkové inflační tlaky pod pokličkou. Koruna je sice slabší než před rokem, vliv kurzu na inflaci je ale nyní relativně nízký,“ uvedl Marek. [23]

### **Nezaměstnanost.**

K 28. Únoru 2010 bylo bez práce 583 135 lidí. To je o 8 909 více než ke konci ledna 2010, meziročně přibylo 154 287 nezaměstnaných. Vyplývá to z údajů úřadu práce. Míra registrované nezaměstnanosti dosáhla 9,9 %. [24]

I společnosti ABC se dotkla ekonomická krize. Během minulého roku musela propustit patnáct zaměstnanců, z toho 10 obchodních zástupců, 2 obchodní asistentky a 3 servisní techniky. Prodej manipulační techniky začal klesat a práce bylo méně. Náklady na jednoho obchodního zástupce už byly příliš vysoké.

### **DPH**

Daň z přidané hodnoty je přírážka, která se odvádí do státního rozpočtu. Platíme ji všichni při nákupu různého zboží i služeb. K 1. 1. 2010 se zvedla z původních 19 % na 20 %. Společnost byla nucena zanést tuto změnu do svého daňového a účetního systému.

### **7.3.3 Sociální a kulturní faktory**

Aby společnost uspěla v konkurenčním boji, je pro ni velmi důležité udržet si a zároveň hledat nové kvalifikované zaměstnance. V současné době, kdy je velký počet nezaměstnaných a každý rok vystuduje vysokou školu spousta absolventů, je výběr velmi rozmanitý.

Současní zaměstnanci společnosti procházejí pravidelným proškolením a zvyšování kvalifikací.

### **7.3.4 Technické a technologické faktory**

Každým rokem investuje společnost určité procento z obrátu na vývoj a výzkum, aby tak zlepšila produkty pro své zákazníky.

Nyní CAT LIFT TRUCKs přichází s inovovanou řadou čelních spalovacích vysokozdvíhových vozíků o nosnosti 1,5 až 3,5t. Inovace jsou zaměřené na vyšší bezpečnost provozu a zejména na nižší náklady.

Vysokozdvíhové vozíky mají:

- nový styl ochranného rámu – větší prostor pro řidiče,
- LCD displej – více informací, PIN kód řidiče,
- LED přední a zadní kombinovaná světla,
- zadní madlo se spínačem klaksonu pro pohodlnější a bezpečnější provoz.

## 8 PROJEKT VYUŽITÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI ABC

### 8.1 Cíl projektu

Cílem mého projektu je nalézt takové způsoby využívání marketingové komunikace, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ABC. Navrhuji zdokonalení některých nástrojů komunikace, které již společnost aplikovala v minulosti a doporučuji nové způsoby, které jí pomohou vytvořit lepší image, zvýšit prodeje a dostat se snáze do podvědomí zákazníků.

### 8.2 Doporučení

Pro zvýšení konkurenceschopnosti jsem se zaměřila na lepší využití reklamy, podpory prodeje a public relations.

#### 8.2.1 Reklama

V oblasti neosobní masové formy komunikace bych použila především tato masmédia:

- internet – zdokonalení webových stránek,
- registrace na stránkách [www.ipoptavka.cz](http://www.ipoptavka.cz),
- inzerce v novinách,
- inzerce v časopise.

#### Zdokonalení [www.stránek](http://www.stránek)

V první řadě by společnost měla zdokonalit své webové stránky. Jak již bylo uvedeno výše, [www](http://www). stránky jsou určeny pouze pro prezentování společnosti, jejich výrobků a nabízených služeb. Pokud chce společnost zvýšit prodej a tím i své zisky, je velmi důležité vytvořit si takové stránky, které zvýší jejich návštěvnost. Měly by být nápadité a měly by zákazníka zaujmout.

Pro zvýšení efektu bychom měli oslovit takovou firmu, která se zabývá vytvářením stránek zaměřených na internet marketing a online reklamu.



Pro tuto příležitost bych vybrala společnost adaptic.cz.

Tato firma nám nabízí:

- úvodní analýzu zcela zdarma,
- vytvoření grafického návrhu od 8 000 Kč,
- nakódování grafiky do XHTML šablony od 6 000 Kč,
- základní optimalizace pro vyhledavače (SEO) zdarma,
- tisková verze také zdarma,
- nasazení obsahu stránek (10 stránek) 2 000 Kč,
- jednodušší flashová animace od 2 000 Kč,
- kontaktní formulář od 1 200 Kč,
- webhosting od 100 Kč měsíčně,
- zajištění registrace či převodu domény zdarma,
- AwStats, základní statistiky přístupů.

Základní cena utvoření těchto webových stránek je 19 200 Kč a cena za webhosting 100 Kč měsíčně.

### Registrace na stránkách www.ipoptavka.cz

Je dalším typem, jak využít internet. Na těchto stránkách můžeme vidět veškeré poptávky osob i firem z různých oblastí např. cestování, doprava, zdravotnictví, průmysl.

Jako dodavatel se může společnost zaregistrovat zdarma, nebo za určitý roční poplatek. Záleží přitom jen na výběru vhodného tarifu.

The screenshot shows the website interface for 'ipoptavka.cz'. At the top, there are search fields for 'MĚSTO:' and 'hasič:' with a 'PŘÍJÍMĚT' button. Below the search bar, there are several navigation links: 'Nová poptávka', 'Přehled poptávek', 'Registrace dodavatelé', 'Seznam dodavatelé', 'Jak fungujeme', and 'Kontakt'. The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'Nejnovější dodavatelé:', lists several companies with their logos and names, such as 'LAD spol. s r.o.', 'Popelkinn spol. s r.o.', and 'INSTRAV spol. s r.o.'. The right column, titled 'Poptávky', shows a list of requests with columns for 'Datum' and 'Text'. The first request is dated 10.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The second request is dated 09.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The third request is dated 08.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The fourth request is dated 07.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The fifth request is dated 06.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The sixth request is dated 06.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The seventh request is dated 06.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The eighth request is dated 05.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The ninth request is dated 05.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company. The tenth request is dated 05.06.2008 and is about a 'Popelkinn' company.

Minulý rok společnost zaznamenala zcela náhodně některé z těchto poptávek, kterých následně využila, kontaktovala poptávající a provedla opravu a posílila tak dosavadní počet svých zákazníků. Registraci bych doporučovala.

Zvolila bych tarif STANDART za 440 Kč ročně, je levný a má spoustu výhod např.:

- společnost má možnost vytvořit si svou kartu, co si přeje, aby o ní zákazníci věděli,
- získá modrý nápis TIP v seznamu dodavatelů a bude vypisována nad všemi, kdo mají nižší tarif,
- důležité je, že bude automaticky informována e-mailem o nových poptávkách z KATEGORIE, kterou si zvolí při registraci.

Využití internetu jako nástroje marketingové komunikace je velice účinná forma, která přináší spoustu výhod.

### **Inzerce v novinách**

Způsob komunikace prostřednictvím inzerce v novinách, nebo v časopise společnost dodnes nevyužila. Z tohoto důvodu bych vyzkoušela, jak účinně působí na potenciální i současné zákazníky.

Protože společnost prodává manipulační techniku po celé České republice, zvolím noviny, které mají rozlehlou oblast působnosti. I když inzerce v místních novinách je podstatně levnějším způsobem komunikace, Hospodářské noviny mohou přinést mnohem vyšší a efektivnější účinek.

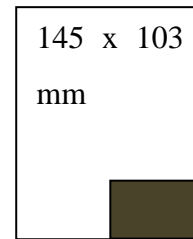
Např. Inzerce v Hospodářských novinách.

Jaké výhody nese uveřejnění inzerce v HN?

- patří mezi nejčtenější deníky,
- zaměřuje se hlavně na politiku a ekonomiku,
- je velmi oblíbený u podnikatelů a ekonomicky smýšlejících lidí,
- má vysokou prodejnost,
- pokrývají oblast celé ČR.

Ceny inzerce HN se pohybují od 44 000 Kč až do 850 000 Kč. Pro začátek bych vyzkoušela inzerát menší černobílé barvy na 1/8 stránky (145 x 103 mm) za 44 496 Kč.

Tmavá plocha zobrazuje velikost inzerátu v novinách. Mohl by obsahovat např. obrázek vysokozdvizného vozíku, logo společnosti a kontaktní údaje.



### **Inzerce v časopise**

Další formou inzerce může být inzerce v měsíčníku Logistika. Tento časopis přináší přehled o vývoji logistiky, je určen pro management firem v odvětví dopravy, průmyslu a velkoobchodu.

Velkou výhodou pro tento časopis je jeho trvanlivost. Inzeráty jsou zde uveřejněny celý měsíc. Jelikož předem neznám účinnost umístění inzerátu v tomto časopise, bylo by vhodné vybrat variantu, vzhledem k velikosti měsíčníku, na ¼ stránky (90 x 125 mm) stránky za 18 150 Kč. Mezi jeho nevýhody patří cena, jedno měsíční stojí odběratele 95 Kč bez DPH.



### **8.2.2 Podpora prodeje**

- soutěže,
- slevy,
- veletrhy a výstavy.

### **Soutěže**

Jako nástroj podpory prodeje může společnost zavést soutěže o věcné ceny, které jí pomohou stimulovat nákup manipulační techniky, připomínají se, mohou přilákat i nové zákazníky.

Soutěž bych umístila na webové stránky společnosti, otázky by byly vystaveny cca na 14 dní a pak se vyhodnotili výsledky a zvolil výherce formou losování.

Společnost může například sestavit soutěžní otázky ze základních informací poskytnutých na internetu jako je např.:

- Kolik poboček má společnost ABC?
- Od kterého roku poskytuje společnost své služby v oblasti manipulační techniky?

- Jaké druhy motoru vysokozdvizné vozíky mohou mít?
- Co je předmětem podnikání této společnosti?
- Jaké barvy používá společnost pro svou manipulační techniku?

Pro ty, kteří manipulační technice opravdu rozumí, společnost připraví složitější otázky např.:

- Jaký objem má zdvihový modely s nosností 8 – 16 tun?
- K čemu slouží balanční kolečko?
- Jaké druhy pneumatik znáte?
- K čemu slouží tzv. vysokozdvizné vozíky Ex?
- Co je to servisní prohlídka?

Pro výherce budou připraveny drobné dárky:

- Zmenšené modely vozíčku pro děti
- Hodinky
- Diář
- Peněženka
- Kšiltovku pro slunečné dny
- Tričko s potiskem vysokozdvizného vozíčku
- a další věcné dárky

Předpokládám, že společnost uvolní na výrobu těchto dárků 10 000 korun.

### **Slevy**

V oblasti servisu a údržby manipulační techniky společnost může využít množstevní slevy, například při provádění servisu dvou vysokozdvizných vozíků nabídne zároveň malou prohlídku zdarma. Cena jedné malé prohlídky se pohybuje kolem 1 000 Kč bez dopravy. Tato sleva se ovšem vztahuje pouze na firmy, které vlastní více než dva vysokozdvizné vozíky.

Většině zákazníků se také nelíbí cena za dopravné, a proto v případě, že zákazník požádá o servisní prohlídku a technická kontrola jim brzy vyprší, může zaplatit za dopravné pouze jednou.

Na provádění technických kontrol jsou speciálně vyškoleni revizní technici. Tato technická kontrola má platnost jeden rok a vystavuje se jako prevence nehod. Pokud vozík nemá platnou technickou kontrolu a stane se nehoda, nemůže ji zákazník uplatnit u pojišťovny. Provedení technické kontroly je pro poctivé zákazníky nezbytností.

### **Účast na veletrhu**

Prostřednictvím veletrhů a výstav se na jednom místě setkává velké množství zástupců společností, jejichž účelem je propagovat své výrobky a nabízet své služby potenciálním zákazníkům.

Mezi hlavní výhody patří:

- osobní komunikace, setkávání nejen se zákazníky, ale i s konkurenty,
- prezentování produktů, možnost jejich porovnání s konkurencí,
- poskytování informací,
- budování image společnosti.

Každý rok pořádá společnost Veletrhy Brno a. s. Mezinárodní strojírenský veletrh. Letos probíhá od 13. do 17. září na brněnském výstavišti.

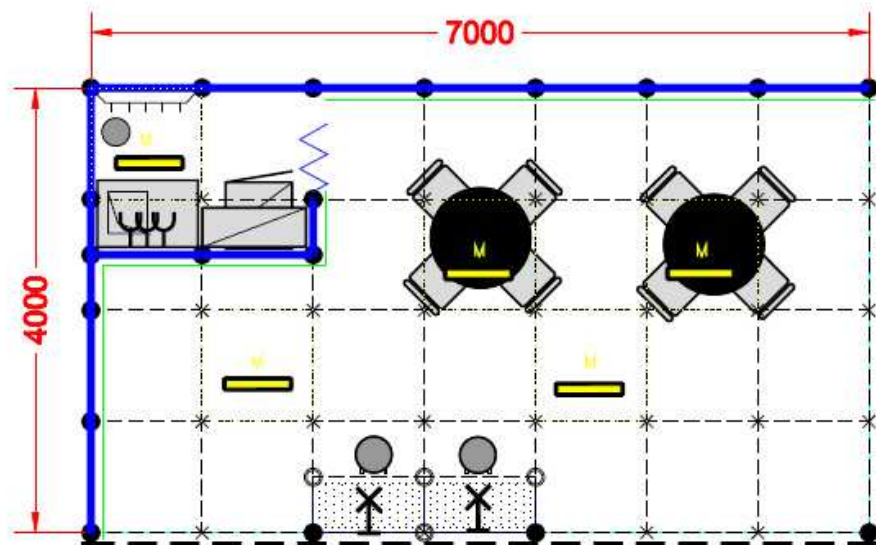
Vzhledem k tomu, že tyto výstavy mají každým rokem veliký úspěch, doporučuji společnosti ABC účast. Např. minulý rok 92 % vystavovatelů potvrdilo, že navázalo obchodní kontakty s potenciálními tuzemskými zákazníky. Společnost má také velkou příležitost navázat zde kontakty se zahraničními zákazníky.

Veletrhy Brno nabízejí různé typy a vybavení expozic podle velikosti plochy a finančních možností.

Pro společnost jsem vybrala s ohledem na umístění propagačních materiálů a pravděpodobně i malého vysokozdvížného vozíku tento typ expozice:

- rohový typ
- velikost: 15 x 30 m<sup>2</sup>
- cena: 15 až 30 tis. Kč





Výpočet nákladu na expozici:

- 8 000 Kč registrace,
- pronájem plochy 15 až 30 tis. Kč,
- náklady na výrobu a tisk propagačních materiálů nejsou žádné, společnost má již vytvořené své zásoby z minulosti,
- doprava služebními vozy, stravování si zajistí zaměstnanci společnosti sami a náklady na nocleh nejsou potřebné, Brno se nachází v blízkosti sídla společnosti.

Termíny:

15. 4. 2010 – termín pro podání přihlášky k účasti,

15. 4. 2010 – uzávěrka přihlášek do katalogu a dalších publikací

9. 7. 2010 – potvrzení účasti: umístění expozice, objednávkový blok prací a služeb, technické směrnice

16. 8. 2010 – objednání technických přívodů a služeb

3. – 12. 9. 2010 – montáž expozic a exponátů

13. – 17. 9. 2010 – průběh veletrhu

18. – 22. 9. 2010 – demontáž expozic a exponátů

### **8.2.3 Public relations**

- zlepšení interní komunikace ve společnosti,
- sponzoring.

#### **Zlepšení interní komunikace**

Fungování společnosti je založené na interní komunikaci, pokud jsou spokojeni zaměstnanci, společnost prosperuje. Tato fakta ovlivňují stabilitu a zázemí celé společnosti. Díky dobře fungující interní komunikaci šíří zaměstnanci dobré jméno a jejich spokojenost zaručí jejich maximální výkon.

Efektivní komunikace zahrnuje vytvoření příjemného pracovního prostředí, zaměstnanci společnosti jsou pravidelně informováni o nových záměrech a cílech, nebojí se vyslovit své názory, podávat návrhy, přijímat zpětnou vazbu (reakci). Přesto, že tento způsob komunikace je velmi efektivní a není nákladný, ve společnosti ABC nefunguje.

Hlavním nedostatkem je přenos informací:

- zaměstnanci nejsou včas seznámeni s novými cíli a záměry společnosti,
- často vzniká tzv. informační šum,
- základní informace jsou jim sděleny prostřednictvím intranetu, nikoli osobně.

Pro zlepšení komunikace bych navrhla:

#### **Vytvoření firemní informativní nástěnky**

Měla by obsahovat informace o služebních cestách obchodních zástupců a vedení společnosti, novinkách, akcích, nových cílech a záměrech společnosti.

#### **Porady jednotlivých oddělení**

Pro společnost zaměstnávající cca 100 pracovníků, je přenos informací velmi důležitý, často dochází ke zkreslení informací. Proto bych navrhovala porady jednotlivých oddělení ve společnosti, prostory jsou k dispozici v prvním patře, porady by se konaly pravidelně jednou týdně. Vedoucí každého oddělení by tak měl příležitost oznámit svým podřízeným novinky a stanoviska, ke kterým již vedení dospělo, poslechnout si jejich návrhy, názory a doporučení.

## **Dotazníky**

Účinným prostředkem dosažení spokojenosti zaměstnanců je vytvoření a následné vypracování anonymních dotazníků. V tomto dotazníku by se společnost mohla zaměřit na otázky z oblasti pracovního prostředí, mzdy, prémie a odměn, přenosu informací apod. Společnost potom může na základě jejich vyhodnocení učinit patřičná opatření, která jistě povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna především výší mzdy, zaměstnaneckými výhodami a možnostmi kariérního postupu.

Jelikož možnost kariérního postupu je ve společnosti ABC takřka nulová, zaměřím se na systémy odměňování a zaměstnanecké výhody.

Navrhuji proto:

- zavedení placení přesčasů pro pracovníky v kanceláři,
- příspěvky na dopravu,
- příspěvky na kurzy angličtiny, která je ve společnosti čím dál více potřebná,
- možnost vybírání tzv. náhradního volna,
- dárky např. propagační předměty, které zaměstnanec může použít pro své osobní potřeby jako deštník, blok, tričko, kšiltovku, zapalovač apod.

Společnost si zvolí sama procento ze zisku, které hodlá uvolnit pro zavedení zaměstnaneckých výhod.

## **Sponzoring**

Ráda bych krátce zmínila rostoucí popularitu sponzoringu v odvětví. Konkurenční firmy již sponzorují různé sportovní kluby, handicapované, pořádají charity. Sponzoring je součástí Public relations a jejich hlavním cílem je utvořit dobrou image společnosti.

Společnost si může vybrat sponzoring sociální, profesní, nebo komerční.

- Sociální sponzoring – můžeme sem řadit různé charity pro děti, humanitární pomoc, péče o seniory, podporovat školství, zdravotnictví, politické strany, státní památky, životní prostředí a spoustu dalších. Např. sponzorováním životního prostředí si společnost zlepší image v očích ekologů, ochránců.



- Profesní sponzoring – podpora vědy a výzkumu, sponzorství žáků, výrobní programy apod.
- Komerční sponzoring – podporuje sport, média, akce, umění. Tento sponzoring je velmi populární u mnoha společností.

## 9 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

### 9.1 Nákladová analýza

V tabulce jsou vypočítané předběžné náklady na komunikaci pro období následujících 6 měsíců. Toto poměrně krátké období jsem zvolila s ohledem na to, že neznám předem účinnost některých prvků komunikace např. účinnost uveřejnění inzerátu v časopise Logistika.

Návrh	Poznámka	Výše nákladů
Zdokonalení webových stránek	19 200 Kč + měsíční paušál za webhosting 100 Kč $19\,200 + 600 = 19\,800$ Kč	19 800 Kč
Registrace na stránkách www.ipoptavka.cz	Platí se jednou ročně	440 Kč
Inzerce v novinách	Umístění jednou v měsíci $6 * 44\,496 = 266\,976$ Kč	266 976 Kč
Inzerce v časopise	Měsíčník – umístím každý druhý měsíc $3 * 18\,150$ Kč	54 450 Kč
Účast na veletrhu	Koná se jednou ročně, pořádá se v Brně, cena zahrnuje propagační materiály Max. 38 000 za výstavu + 5 000 za materiály	43 000 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>cca 384 366 Kč</b>

Tab. 6. Nákladová analýza [vlastní zpracování]

Do předběžné nákladové analýzy nejsou zahrnuty tzv. nevyčíslitelné položky:

- příplatek za umístění soutěže na webové stránky, které se stanoví na základě individuálních požadavků společnosti a složitosti jejich vytvoření,
- slevy, které se odvíjí od počtu objednávek,

- v oblasti sponzoringu si společnost zvolí určité procento ze zisku, které chce věnovat na podporu v neziskových oblastech,
- v oblasti interní komunikace společnost pořádáním pravidelných porad nevydá žádné vedlejší náklady, náklady vzniknou pouze, pokud se rozhodne zvýšit spokojenost zaměstnanců a zavede proplácení přesčasů.

Důsledky používání navrhovaných forem komunikace nelze předem vyčíslit ani odhadnout, ale měly by zajistit zvýšení prodeje manipulační techniky, zlepšení image, zvýšení ziskovosti a posílení konkurenceschopnosti ve společnosti ABC

## 9.2 Riziková analýza

Prostřednictvím této analýzy společnost získá komplexní pohled na to, jaká rizika podstupuje.

### **Zdokonalení webových stránek:**

- webové stránky nebudou zpracovány podle představ společnosti
- nesplní svůj účel přilákat zákazníky
- pro některé zákazníky by mohly být příliš složité

### **Registrace na stránkách [www.ipoptavka.cz](http://www.ipoptavka.cz):**

- jediné riziko, které společnost nese vytvořením registrace, jsou náklady 440 Kč

### **Inzerce v novinách:**

- velikost inzerce poměrně malá, černobílá, takže si jí zákazníci nevšimnou
- krátká doba trvání, inzerát je umístěný pouze na chvíli
- příliš nákladné, peníze by mohly být využité pro jiné účely

### **Inzerce v časopise:**

- špatný výběr časopisu, nechte jej naše cílová skupina zákazníků
- zákazníci mohou inzeráty přehlížet

### **Soutěže:**

- zákazníci nechtějí soutěžit

- výherní předměty pro ně nejsou zajímavé
- nebo o soutěži opět nevědí, protože webové stránky společnosti nenavštěvují

**Slevy:**

- zákazníci se o formě této slevy nedovědí
- pro společnost představují slevy riziko snížení zisku, jelikož cena dopravného se většinou pohybuje okolo 1.000 Kč

**Veletrhy a výstavy:**

- zúčastní se poměrně malý počet odběratelů
- v případě úspory nákladů je rizikem špatné umístění stánku, např. někde vzadu, kam zákazník nestačí dojít, nebo ho zaujme konkurence
- špatná prezentace společnosti na veletrhu

**Interní komunikace:**

- vynaložené finanční prostředky na podporu a zlepšení interní komunikace budou špatně rozděleny, např. společnost zaměří vyšší částku na příspěvek na dopravu, kterou využije jen málo zaměstnanců, kteří jezdí do práce autobusem

**Sponzoring:**

- špatně organizovaná charitativní akce, která nesplní účinek šíření dobrého jména společnosti

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo podat návrhy zaměřené na marketingovou komunikaci, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V teoretické části popisují pojmy z oblasti marketingu, marketingového mixu, marketingové komunikace a konkurenceschopnosti, které jsou základem pro zpracování praktické části.

V praktické části charakterizují společnost ABC, její historii, organizační strukturu, marketingový mix společnosti a nástroje marketingové komunikace.

Na základě rozboru Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT a PEST analýzy, jsem identifikovala konkurenty společnosti ABC, slabé stránky a ohrožení, na které se může zaměřit, napravit je, nebo se jim vyhnout.

Protože cílem společnosti je informovat a dostat se do povědomí zákazníků a potenciálních zákazníků, navrhla jsem následující opatření:

- využití reklamy na internetu, výhodou je nízká cena, dostupnost, internet je čím dál více využíván, jak jednotlivci, tak podniky,
- inzerce v novinách a časopisech, nevýhodou této reklamy je jejich vysoká cena, společnost ale může uvést aktuální novinky a inovace,
- zavést lákavé soutěže, slevy,
- příležitostí pro společnost je účast na veletrhu, kde bude mít možnost nejen navázat kontakty se zákazníky, ale také porovnat své výrobky s konkurencí,
- zlepšit interní komunikaci ve firmě,
- sponzoring doporučuji pro zlepšení image společnosti.

Náklady vyčíslené na marketingovou komunikaci na pouhých šest měsíců jsou poměrně vysoké, společnost podstupuje i určitá rizika. Pokud chce zlepšit svou pozici, zvýšit prodej, podíl na trhu i zisky, měla by své náklady vynaložit tímto způsobem.

Věřím, že projekt přinese společnosti ABC užitek a náklady se jim brzy vrátí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. 147 s. ISBN 80-210-1461-X.
- [3] GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 978-80-247-0254-4.
- [4] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 1. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KLVAČOVÁ, E. *Základy evropské konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-86946-54-2.
- [7] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [8] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 13. Vyd. Pearson 2009. 736 s. ISBN 978-01-370-0669-4.
- [10] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.
- [12] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [13] PAVLŮ, D. *Manažer marketingových komunikací*. 1. vyd. Brno: Mospra, 1998. Nestr. Bez ISBN

- [14] PAVLŮ, D. *Marketingová komunikace a konkurence*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- [15] PAVLŮ, D. A KOL. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 130 s. ISBN 80-7318-178-9.
- [16] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [17] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [18] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [19] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [20] Wikipedia [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.wikipedia.org/>>.
- [21] Jak psát web [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.jakpsatweb.cz/reklama/ucinnost.html>>.
- [22] Reklama versus přímý marketing [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://mjirik.blogspot.com/2010/01/reklama-versus-primy-marketing.html>>.
- [23] Finanční noviny [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/analysts-expect-inflation-to-continue-to-decrease-due-to-crisis/376468&id\\_seznam=2113?id=376437](http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/analysts-expect-inflation-to-continue-to-decrease-due-to-crisis/376468&id_seznam=2113?id=376437)>.
- [24] Nezaměstnanost [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a. s. akciová společnost

tzn. to znamená

např. například

apod. a podobně

př. příklad

atd. a tak dále

OR obchodní rejstřík

tzv. takzvaný



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Model procesu komunikace .....	22
Obr. 2. Matice identifikace konkurentů .....	25
Obr. 3. Kroky při analýze konkurence .....	26
Obr. 4. Pět sil, které rozhodují o strukturální atraktivitě segmentu .....	29
Obr. 5. Základní organizační struktura společnosti .....	36

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Analýza SWOT.....	30
Tab. 2. Klíčové otázky analýzy externích podmínek.....	31
Tab. 3. Klíčové otázky analýzy interních podmínek.....	32
Tab. 4. Pohledávky společnosti k 31. 12. 2008 .....	38
Tab. 5. Pohledávky společnosti k 29. 12. 2009 .....	39
Tab. 6. Nákladová analýza.....	64

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Prodej manipulační techniky celkem.....	37
Graf 2. Prodej rozdělen na značky Caterpillar a Toyota.....	37
Graf 3. Pohledávky společnosti k 31. 12. 2008 v % .....	39
Graf 4. Pohledávky společnosti k 29. 12. 2009 v % .....	39

## SEZNAM PŘÍLOH

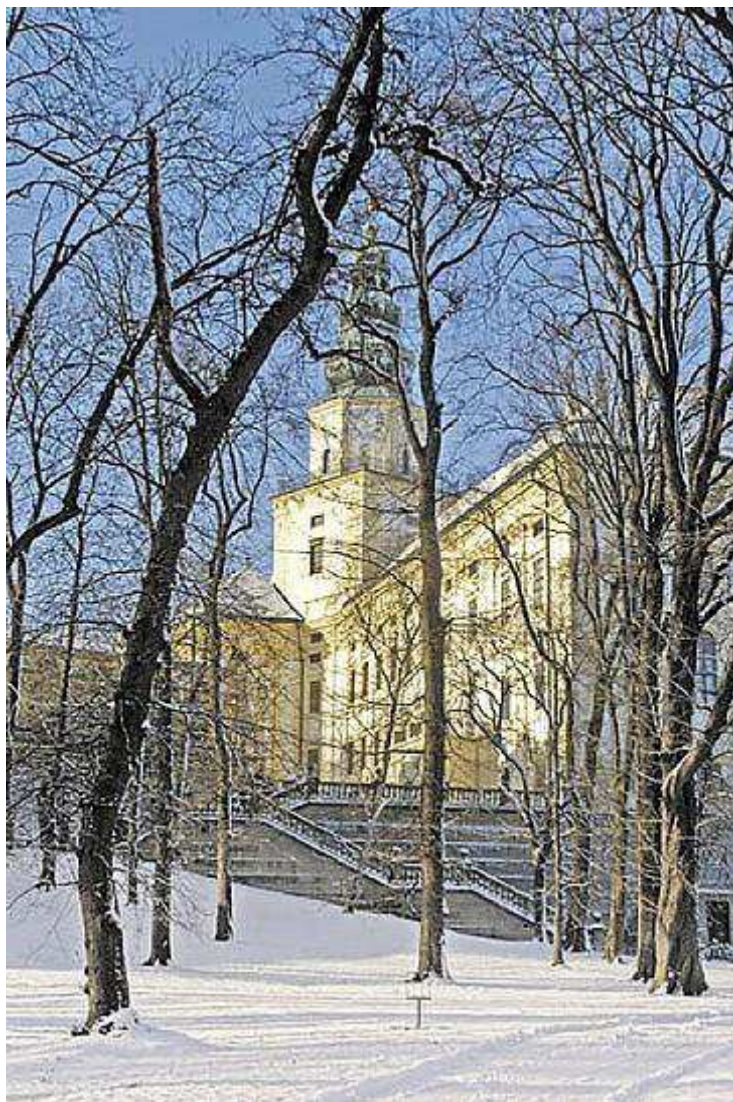
Příloha P I: PF Pohlednice

Příloha P II: Pozvánka na firemní akci

Příloha P III: Leták společnosti

Příloha P IV: Servisní katalog společnosti

## PŘÍLOHA P I: PF POHLEDNICE



*Pf 2010*

*Příjemné prožití vánočních svátků, mnoho štěstí, zdraví a úspěchů  
v novém roce!*

*Many glad wishes for a joyous Christmas and a healthful and  
successful lucky New Year!*

## PŘÍLOHA P II: POZVÁNKA NA FIREMNÍ AKCI

### Školící den

Vážení obchodní přátelé,

zveme Vás na školení v následujících tématech:

1. téma: jízda na čas a určené místo  
(18. června, nejpozději do 15.00 Bělá pod Bezdězem, po vlastní oce)
2. téma: jak přežít pod palbou přátel i nepřátel
3. téma: jak dojet do cíle s buggynou/motokárou celý a rychle
4. téma: jak řídit přibližovalo, pokud to nemá kola a ..... jiné zajímavé stroje
5. téma: orientace v prostoru (občerstvení x disciplína x občerstvení, hotel?)

Pro všechny proškolené a v terénu neztracené účastníky je v atraktivním prostředí bývalého vojenského prostoru přichystáno něco k snědku a k pití.

Harmonogram školení:

14:00 - 15:00	příjezd
15:00 - 18:00	školení témat č. 2.- 5.
18:00	volná zábava

Prosíme o vyplnění a zaslání přiloženého dotazníku do 15.5.2009.

Těšíme se na setkání s Vámi.

Váš partner a průvodce školícím dnem



# PŘÍLOHA P III: LETÁK SPOLEČNOSTI

## Poskytujeme komplexní služby:

- Servis na vozíky CAT, Mitsubishi, Toyota,...
- Široká síť servisních techniků a odborných poradců
- Dodávky náhradních dílů, repase, opravy, TK
- Prodej nových i starších vozíků CAT a další značky
- Krátkodobý i dlouhodobý pronájem
- Poradenství a audit využití manipulační techniky

## Něco navíc od Kromeximu:

- Záruka na čalní vozíky 5 let (5000 motohodin)
- K čalním vozíkům paletový vozík zdarma
- Možnost odpisu techniky za 24 měsíců
- **Přes 150 bazarových vozíků, ceny již od 40 000 Kč**
- Nájem čalních elektrických vozíků za 1,- Kč/měsíc
- Reference z Vašeho okolí

.....aby vaši lidé mohli odvést svou práci.



CAT  
seká  
ceny

DÁRKY  
K VOZÍKŮM  
UVNITŘ



## Čalní elektrické vozíky

Rada EP10-15KRT PAC



### Výhody:

- Střídavé motory s precizním kontrolerem
- Možnost nastavit jednotlivé parametry vozíku
- Jednoduchost a vysoká spolehlivost
- Kompaktní i do malých prostor
- Nejvyšší záruka na trhu

Při nákupu  
získáte dárek  
hodný CAT

Cena již od 309 000 Kč bez DPH pro model EP10 KRT PAC

...informace o dalších elektrických vozících až do nosnosti 5t získáte  
na [www.kromexim.cz](http://www.kromexim.cz)

## Elektrické nákladové vozíky

Rada NPP13M - NPP20MR



### Výhody:

- Střídavé bezúdržbové motory
- Možnost nastavení jízdních parametrů
- Nízká spotřeba energie
- Ergonomická řídicí páka a pevné šasi vozíku
- Široký výběr doplňkového vybavení

Při nákupu  
získáte dárek  
hodný CAT

Cena již od 105 000,- Kč bez DPH pro model NPP16M

...informace o dalších vozících skladového vybavení získáte  
na [www.kromexim.cz](http://www.kromexim.cz)

## Čalní spalovací vozíky

Rada DP/GP 15-35N



### Výhody:

- Průmyslové motory s nízkou spotřebou
- Řízený třicetý katalyzátor u řady GP ve standardu
- Malé emise, nízká hladina hluku
- Kompletní LED osvětlení
- Náprava i pro nerovné povrchy
- Nejvyšší záruka na trhu

Při nákupu  
získáte dárek  
hodný CAT

Cena již od 314 000 Kč bez DPH pro model GP15N

...informace o dalších spalovacích vozících až do nosnosti 16 tun získáte  
na [www.kromexim.cz](http://www.kromexim.cz)

## Bazarové a DEMO vozíky

Pokud jste si nevybrali z nabídky nových vozíků,  
nabízíme levnější varianty použitých vozíků všech typů  
s jasnou historií včetně pravidelných servisních prohlídek  
za cenu již od 40.000,-Kč bez DPH.

## PŘÍLOHA P IV: SERVISNÍ KATALOG SPOLEČNOSTI

**Servisní služby  
na vysoké profesionální úrovni**





## PŘÍLOHA P IV: SERVISNÍ KATALOG SPOLEČNOSTI

### Náhradní díly získáte, kdykoliv je budete potřebovat

Nikdo nemá zařízení Caterpillar tak dokonale jako samotný výrobce a nikdo nemá k tomu srovnání blíže než prodejci Caterpillar.

U náhradních dílů Caterpillar se můžete spolehnout na kvalitu materiálu a dokonalé dílenské zpracování, které zajišťují zachování plvodních jedinečných vlastností stroje.

Naše služby objednávatelů dílů patří mezi nejlepší na tomto trhu. Je to výsledkem online přístupu k centrálním skladům a náhradními díly v Belgii, USA a Singapuru a celosvětové síti prodejců Caterpillar. Můžete si tak být jisti, že obdržíte ten správný náhradní díl na správném místě a ve správnou dobu.

**Naše strategie při opravách: Dokonalé vyřešení problému... a napoprvé**

**Všestranná a vysoce profesionální podpora kdykoliv ji budete potřebovat.**



## PŘÍLOHA P IV: SERVISNÍ KATALOG SPOLEČNOSTI

### Kvalitní servis... úspora času i peněz

#### **Příznivé ceny servisu a oprav.**

Všechny ceny se ve speciální písemné smlouvě se zákazníkem předem dohodnou.

#### **Minimální investice nesouvisející se zaměřením vaší firmy.**

Odpadají výdaje na vytváření zásob náhradních dílů, nákup speciálních nástrojů a vybavení.

#### **Eliminace nebo v nejhorším případě omezení prostojů a výpadků.**

Pravidelné profesionální prohlídky a servis snižuje riziko neplánovaných výpadků. Vaše produktivita se nesnižuje.

#### **Údržba a opravy zajišťované vysoce kvalifikovanými technikami.**

Servisní technici Caterpillar disponují potřebnými nástroji a technickým vybavením, znalostí servisních postupů a originálními náhradními díly a mohou tedy jakýkoliv případný problém vyřešit velmi rychle tak, aby prostoje byly co možná nejmenší.

#### **Více času na vlastní firemní aktivity.**

Servisní služby zajišťované autorizovaným prodejcem vám umožní plně se věnovat činnosti vlastní firmy.

#### **Lepší provozní vlastnosti vozíků. Vysoká produktivita.**

Dobře udržované stroje jsou méně náchylné na vznik mechanických závad. A přestože ani dobře prováděná údržba neruší správnou ochranu proti nehodě, jejich účinnost může výrazně snížit.

