

Analýza marketingovej komunikácie firmy Gimax s. r. o.

Lenka Gabčová

Bakalárska práca
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka GABČOVÁ**
Osobní číslo: **M10109**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza marketingové komunikace firmy Gimax, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě průzkumu literárních zdrojů shrňte aktuální poznatky o marketingové komunikaci jako prvku marketingového mixu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současné marketingové komunikace firmy Gimax, s. r. o.
- Na základě vypracované analýzy kriticky zhodnoťte současný stav a navrhněte zlepšení marketingové komunikace firmy Gimax, s. r. o.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
ELLIS, Nick. Business to business marketing: relationships, networks and strategies. Oxford: Oxford University Press, 2011, xxvii, 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2.
FILL, Chris. Marketing communications: interactivity, communities and content. 5th ed. Harlow: Prentice Hall, 2009, xxi, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.
FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.05.2013

Gabeira

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá marketingovou komunikáciou firmy na priemyselnom trhu. V teoretickej časti sú teda zhrnuté aktuálne poznatky o marketingu, charakteristikách priemyselného trhu a marketingovej komunikácii ako prvku marketingového mixu. Praktická časť je spracovaná v spolupráci so spoločnosťou Gimax s. r. o., ktorá na priemyselnom trhu pôsobí. Cieľom tejto bakalárskej práce je uskutočniť analýzu súčasného stavu marketingovej komunikácie vo firme a na základe analýzy vypracovať súbor odporúčaní, ako daný stav zlepšiť. Uvedený je popis spoločnosti, jej aktivít a súčasnej marketingovej komunikácie. Praktická časť práce je ďalej venovaná strategickým analýzám spoločnosti (Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýza) a následne kvalitatívnemu výskumu medzi zákazníkmi. Záver je venovaný opatreniam, pri ktorých aplikácii by firma mohla dosiahnuť zdokonalenie marketingovej komunikácie.

Kľúčové slová: marketing, priemyselný trh, komunikačný mix, osobná komunikácia, kvalitatívny výskum

ABSTRACT

This bachelor thesis is dedicated to marketing communication in B2B markets. The theoretical part is thus an overview of knowledge about marketing including the current trends, B2B markets and the marketing communication as one of the marketing P's. The practical part covers the situation in the company Gimax s. r. o.. The aim of this thesis is to analyse the current marketing communication of the company. On the basis of this analysis the recommendations for the marketing communication improvement are made. The description of the company business activities and its marketing communication mix is discussed. As a result, the thesis then contains Porter's competitive model and a SWOT analysis. These, combined with the qualitative research among the customers, serve as a base for the recommendations made in the last section.

Keywords: Marketing, B2B Markets, Communication Mix, Face- to- Face Communication, Qualitative Research

Moja najväčšia vďaka patrí samozrejme mojim rodičom a súrodencom. Bez nich by som tu nebola ja. Obrovsky som však zviazaná aj môjmu konzultantovi, Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D. a projektovému manažérovi firmy Gimax s. r. o. Ing. Michalovi Porubänovi. Lebo bez ich pomoci by tu nebola táto práca.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 MARKETING	13
1.1 SÚČASNÁ KONCEPCIA MARKETINGU	13
1.2 MARKETINGOVÝ MIX.....	14
1.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA AKO PRVOK MARKETINGOVÉHO MIXU	15
1.3.1 Úlohy marketingovej komunikácie	16
2 PRIEMYSELNÝ TRH	17
2.1 CHARAKTERISTIKY PRIEMYSELNÉHO TRHU.....	17
2.1.1 Dopyt, distribúcia a štruktúra trhu.....	17
2.1.2 Charakteristiky nákupcu.....	18
2.1.3 Rozhodovací proces a cena	19
2.2 SPOLOČNÉ ČRTY B2B A B2C TRHU	19
2.3 SPRÁVANIE NÁKUPCOV NA B2B TRHOCH	20
2.3.1 Účastníci nákupného procesu.....	20
2.3.2 Nákupné situácie	21
2.4 VZŤAHOVÝ MARKETING NA B2B TRHOCH	22
3 ZOSTAVOVANIE KOMUNIKAČNÉHO MIXU	24
3.1 DEFINÍCIA KOMUNIKAČNÉHO MIXU	24
3.2 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÉHO MIXU	25
3.2.1 Reklama.....	26
3.2.2 Podpora predaja.....	26
3.2.3 Public relations (PR)	27
3.2.4 Direct marketing.....	27
3.2.5 Osobný predaj.....	28
3.2.6 Komunikácia na B2B trhoch prostredníctvom Internetu.....	30
4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM	32
II PRAKTICKÁ ČASŤ	33
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	34
5.1 DÔLEŽITÉ MÍLNIKY V HISTÓRII FIRMY	35
5.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	36
5.3 ŠTRUKTÚRA TRŽIEB	36
5.3.1 Štruktúra tržieb podľa jednotlivých činností.....	36
5.3.2 Štruktúra tržieb podľa odberateľov	37
5.4 EXPANZIA NA ZAHRANIČNÉ TRHY	39
5.4.1 Rusko.....	39
5.4.2 Česká republika	40

5.5	SÚČASNÝ STAV MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V SPOLOČNOSTI.....	40
5.5.1	Reklama.....	41
5.5.2	Brožúry.....	41
5.5.3	Krátkodobé akcie.....	42
5.5.4	Internetové stránky.....	42
5.5.5	PR aktivity.....	43
6	STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	45
6.1	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	45
6.1.1	Logistika.....	45
	Analýza konkurencie.....	45
	Vyjednávacia sila dodávateľov.....	47
	Vyjednávacia sila odberateľov.....	48
	Hrozba vstupu nových konkurentov.....	48
	Hrozba substitútov.....	49
6.1.2	Facility servis.....	50
	Analýza konkurencie.....	50
	Vyjednávacia sila dodávateľov.....	51
	Vyjednávacia sila odberateľov.....	52
	Hrozba vstupu nových konkurentov.....	53
	Hrozba substitútov.....	53
6.1.3	Agentúra dočasného zamestnávania.....	54
	Analýza konkurencie.....	54
	Vyjednávacia sila dodávateľov.....	55
	Vyjednávacia sila odberateľov.....	56
	Hrozba vstupu nových konkurentov.....	57
	Hrozba substitútov.....	58
6.1.4	Vyhodnotenie čiastkových analýz.....	59
6.2	SWOT ANALÝZA.....	60
7	KVALITATÍVNY VÝSKUM MEDZI ZÁKAZNÍKMI.....	64
7.1	ZÁKAZNÍK Č. 1.....	64
7.2	ZÁKAZNÍK Č. 2.....	65
7.3	ZÁKAZNÍK Č. 3.....	66
7.4	ZÁKAZNÍK Č. 4.....	67
7.5	ZÁVERY KVALITATÍVNEHO PRIESKUMU.....	68
8	ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA.....	69
8.1	VZŤAHY SO SÚČASNÝMI ZÁKAZNÍKMI.....	69
8.2	VEĽTRHY.....	69
8.3	POSILNENIE PODNIKOVÉHO PORADENSTVA.....	71
8.4	REKLAMA V ŠPECIALIZOVANÝCH ČASOPISOCH.....	71
8.5	OBCHODNÝ ZÁSTUPCA.....	73
	ZÁVER.....	74
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	75

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	77
ZOZNAM OBRÁZKOV	78
ZOZNAM TABULIEK	79
ZOZNAM PRÍLOH.....	80

ÚVOD

V prostředí vysokej rivality medzi podnikmi, aká panuje v súčasnosti, už nie je zložité vyrábať, ale odlišiť sa od konkurencie a predat' práve svoj výrobok zákazníkovi. To každopádne pochopili firmy už na začiatku 20. storočia, kedy disciplína marketingu nabrala na významnosti. V tom čase sa ale uplatňovala tzv. predajná koncepcia, čiže snaha predat' to, čo už firma na základe plánu vyrobila. Ako kontrast k nej vznikla súčasne masovo uplatňovaná marketingová koncepcia. Tá sa v prvom rade snaží spoznať zákazníka, na ktorého sa v rámci svojich aktivít zameriava a až potom mu poskytuje výrobky a služby, takpovediac na mieru. A práve marketingová komunikácia slúži na rozpoznanie zákazníckych potrieb.

Táto práca sa však nezaobera zisťovaním potrieb na spotrebiteľskom trhu, vymedzuje sa len na okruh trhu priemyselného a to z jednoduchého dôvodu: praktická časť je venovaná analýze spoločnosti Gimax s. r. o., ktorá práve na B2B trhoch podniká. Aj keď existujú isté spoločné rysy uvedených trhov, predsa len sa priemyselný trh vyznačuje istými špecifikami, najmä väčšou profesionalitou pri nákupe a dôležitosťou dôvery, na čo je potrebné pamätať pri každej, nielen marketingovej aktivite firmy. Cieľom práce je teda analyzovať súčasnú marketingovú komunikáciu v spoločnosti a vychádzajúc z danej analýzy navrhnúť zlepšenia súčasného stavu.

Spoločnosť Gimax s. r. o. považuje samu seba za úspešnú, ale je si vedomá určitých rezerv, predovšetkým v marketingovej komunikácii. Preto vedenie firmy uvítalo možnosť spolupráce na bakalárskej práci, o to viac, že v súčasnosti sa firma snaží expandovať na zahraničné trhy a chce na nich naďalej získavať nových zákazníkov.

Jedným z nástrojov, ktoré slúžia ako východisko pre záverečné odporúčania, je aj kvalitatívny výskum medzi existujúcimi zákazníkmi. Keďže jednou z charakteristík priemyselného trhu je nižší celkový počet odberateľov, je kvalitatívny výskum najlepším spôsobom zberu primárnych dát pre potreby tejto práce. Komunikácia na priemyselných trhoch je totiž väčšinou založená na osobnom kontakte, štruktúrovaný rozhovor navyše umožňuje prispôbiť priebeh výskumu konkrétnemu odberateľovi. A o to vlastne ide aj každej marketingovo orientovanej firme- plne sa prispôbiť zákazníkovi.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MARKETING

Aby akákoľvek firma mohla vôbec existovať, musí po prvé vyrobiť isté produkty a po druhé ich aj dodať zákazníkovi. Druhú uvedenú funkciu má zabezpečiť práve marketing. Zákazník sa o produkt bude zaujímať, ak mu poskytne nejakú úžitkovú hodnotu, teda bude pre neho užitočný. To inými slovami znamená, že výrobok bude mať k dispozícii tak povediac v správnom čase, na správnom mieste a v požadovanej kvalite. (Kurtz a Boone, 2006, s. 6)

Tak ako iné pojmy, ktoré sa používajú každodenne, ani marketing nie je jednoduché presne definovať. Zahŕňa v sebe totiž príliš veľa aktivít a je neuveriteľne komplexný. Napriek tomu sa každý odborník v danej oblasti pokúša určiť správne vymedzenie pojmu. Snáď najuznávanejšia autorita v marketingu dnešných čias, Philip Kotler, definuje marketing management ako umenie a vedu výberu cieľových trhov a získavania, udržiavania a rozširovania počtu zákazníkov vytváraním, poskytovaním a zdieľaním lepšej hodnoty pre zákazníka. (Kotler a Keller, 2007, s. 43)

Komplexnejšie to vyjadruje Americká marketingová asociácia, ktorá marketing označuje ako súbor aktivít a procesov slúžiacich na vytváranie, komunikáciu, distribúciu a výmenu ponúk s určitou hodnotou pre zákazníkov, klientov, partnerov a tiež spoločnosť ako takú. (American Marketing Association, © 2013)

1.1 Súčasná koncepcia marketingu

Už na začiatku 20. storočia dochádzalo v celosvetovom meradle vplyvom automatizácie výroby k obrovskému nárastu produkcie. Firmy, očarené novými technológiami, vyrábali čím ďalej, tým viac a na skladoch ostávali teda ležať nepredané tisícky výrobkov. Hlavným problémom firiem preto zrazu nebolo len ako vyrábať, ale skôr ako výrobky predať zákazníkovi. K slovu sa teda dostáva marketing, ktorý mal v tom čase hlavne zabezpečiť predaj nadbytočných výrobkov. To sa označuje ako tzv. predajná koncepcia, ktorú bohužiaľ mnoho firiem uplatňuje až do súčasnosti. Oproti tomu však stojí koncepcia marketingová, ktorá sa objavuje v polovici 50. rokov minulého storočia. Je východiskom pre dnešné trhy, teda trhy kupujúceho. Podľa nej sa firmy nezameriavajú na uspokojovanie svojich potrieb, ale na uspokojenie potrieb zákazníka. Ako aj názov vypovedá, firmy sa musia zaoberať trhom,

na ktorom pôsobia a skúmať, čo kupujúci (či už je to konečný spotrebiteľ alebo iná firma) požaduje. (Kotler a Keller, 2007, s. 54; Kurtz a Boone, 2006, s. 9-11)

Hlavným prúdom súčasného myslenia, ktoré reprezentuje Philip Kotler, je holistická marketingová koncepcia. Vychádza z toho, že podniky 21. storočia musia uplatňovať komplexný prístup k marketingovým aktivitám. Zahŕňa štyri hlavné oblasti:

- vzťahový marketing (rieši vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi a inými partnermi),
- interný marketing (zameraný na vnútorné prostredie firmy, teda že marketing nie je jej oddelením, ale celkovou orientáciou),
- spoločensky zodpovedný marketing (firma má pôsobiť pozitívne na celú spoločnosť a teda by sa mala správať ekologicky, eticky a humanisticky),
- integrovaný marketing (aby výrobky poskytovali hodnotu zákazníkovi, musí byť vytvorený komplexný marketingový program a to na základe marketingového mixu). (Kotler a Keller, 2007, s. 55-58)

1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je základom každého marketingového programu. Predstavuje súbor kontrolovaných marketingových premenných nastavených v ideálnom prípade tak, aby produkcia firmy bola čo najbližšia želaniam cieľového zákazníka. V základnom ponímaní obsahuje štyri prvky, z ktorých každý môže ovplyvniť dopyt zákazníkov po ponuke firmy. Správny marketér potom hľadá akýsi balans a optimálne rozloženie týchto prvkov, pretože každý je dôležitý a prispieva iným spôsobom k dosahovaniu (nielen) marketingových cieľov. Spomínané základné štyri prvky, označované ako 4P sú:

- produkt (product)
- distribúcia (place)
- cena (price)
- propagácia (promotion). (Foret, 2011, s. 189)

Tento mix bol však vytvorený v 50. rokoch minulého storočia, teda ešte v časoch, keď platil tzv. trh predávajúceho. Zobrazuje všetky potreby firmy. V súčasnosti ale dominuje tzv. trh kupujúceho a teda aj pôvodný mix bol upravený tak, aby spĺňal potreby na strane zá-

kazníka. Preto sa z produktu stáva riešenie zákazníkových potrieb (customer solution), z distribúcie dostupnosť riešenia (convenience), z ceny výdavky zákazníka (customer cost) a z propagácie skôr komunikácia (communication). (Kotler, 2007, s. 71)

1.3 Marketingová komunikácia ako prvok marketingového mixu

Aj pri marketingovej komunikácii sa autori pojednávajúci v danej oblasti viac či menej odlišujú vo svojich pohľadoch na účel a samotné definovanie pojmu. Všeobecne by sa dalo povedať, že záleží na tom, z akej perspektívy sa odborník pozerá. Preto by som rozlíšila pohľady na marketingovú komunikáciu v jej užšom a širšom slova zmysle. Napríklad Boučková (2003, s. 222) za marketingovú komunikáciu považuje všetky formy riadenej komunikácie, ktorú firmy používajú na informovanie, presvedčanie a ovplyvňovanie spotrebiteľov, prostredníkov a skupín verejnosti. Čiže ju vníma ako zámerné a cieľené vytváranie informácií.

Foret (2011, s. 231) nezastáva názor rozporuplný s vyššie uvedeným, ale ho skôr zasadzuje do širšieho kontextu, teda že marketingová komunikácia využíva princípy, postupy a prvky celého marketingu pri prehlbovaní a upevňovaní vzťahov s producentmi, distribútormi a samozrejme zákazníkmi. Teda nevidí cieľ týchto aktivít len v lepšej informovanosti, ale v konečnom dôsledku hlavne vo väčšej spokojnosti všetkých zúčastnených a tým v upevnení vzťahov s nimi.

Najďalej ale zachádza Fill (2011, s. 7-8), ktorý uvádza, že objektom marketingovej komunikácie by mali byť až štyri dimenzie. Všetko doteraz uvedené spadá stále len pod jednu dimenziu a to plánovanú marketingovú komunikáciu. Táto vlastne pre firmu znamená vytvoriť si mix marketingovej komunikácie- stanoviť, aké správy bude komunikovať, pomocou akých nástrojov a akých médií. Okrem toho však firma musí brať do úvahy aj tzv. neplánovanú komunikáciu. Ako aj názov vypovedá, firma ju nedokáže systematicky ovplyvniť, ani predpovedať. Preto je dôraz kladený na spôsob, ako firma na šírené správy o nej samotnej reaguje. Zahŕňa komentáre tretích strán, napríklad nezávislých odborníkov, zmeny v legislatíve, ale aj aktivity jej konkurentov (ktoré môžu byť vyslovene zamerané na uškodenie spoločnosti). Najdôležitejším prvkom neplánovanej komunikácie je ale oblasť tzv. word-of-mouth. Je všeobecne známe, že ľudia sa pri svojich nákupných rozhodnutiach majú tendenciu obracať na známym a priateľov. Zisťujú, aké skúsenosti majú oni a podľa toho si vyberajú výrobok, ktorý si zakúpia alebo firmu, ktorá im poskytne určité služby. To,

že ľudia si nechajú poradiť od tých, ktorých dobre poznajú, je princíp starý už tisícročia, no v súčasnosti zažíva akúsi renesanciu, práve prostredníctvom spomínanej koncepcie word-of-mouth. Treťou, resp. štvrtou dimenziou marketingovej komunikácie sa potom stáva skúsenosť, ktorú má zákazník s použitím produktu, resp. s využitím služby.

1.3.1 Úlohy marketingovej komunikácie

V súvislosti s vyššie uvedeným sa úlohy marketingovej komunikácie dajú zhrnúť do štyroch kľúčových. Prvou je odlišiť sa. Výrobky súčasnosti sú viac- menej totožné, technológie totižto postúpili natoľko dopredu, že nie je zložité niečo vyrábať. Marketingová komunikácia ale spotrebiteľom umožňuje, aby sa aj v takejto situácii vedeli zorientovať a rozlíšiť jednotlivé produkty (na to slúži napríklad fenomén značky).

Druhá funkcia je pripomínať. A to buď potreby, ktoré ľudia môžu mať, alebo predchádzajúce skúsenosti s istým výrobkom či službou. Zákazníci sa teda stávajú vernými a lojálnymi, čo je pre firmu určite žiaduce. Znamená to jednak menšie náklady ako pri získavaní úplne nových zákazníkov a samozrejme verní (a spokojní) spotrebiteľia môžu byť sami generátormi nových zákazníkov šírením svojich pozitívnych skúseností.

Po tretie, marketingová komunikácia má zabezpečiť, aby zákazníci o ponuke firmy vedeli, má budovať všeobecné povedomie o nej, pretože bez toho sa žiadny nákup neuskutoční. Často to súvisí aj so vzdelávaním zákazníkov: ako používať produkt, čím je užitočný a prečo.

A až po splnení všetkých predchádzajúcich prichádza na rad posledná úloha- presvedčiť spotrebiteľov, aby produkt vyskúšali, kúpili si ho, alebo inak vstúpili do vzťahu s firmou. Pokiaľ sa firma bude zameriavať iba na túto funkciu marketingovej komunikácie, nebude úspešná. Komunikácia znamená obojstranný tok informácií, teda firma sa nemôže iba snažiť podsúvať zákazníkovi to, čo chce ona, ale musí sa najskôr snažiť pochopiť, aké informácie k nej posiela zákazník. Iba keď bude vedieť, čo jej zákazníci požadujú, môže zároveň začať pracovať na vytvorení produktu, ktorý tieto potreby uspokojí a až následne o ňom informovať zákazníka. (Fill, 2011, s. 11-12)

2 PRIEMYSELNÝ TRH

Priemyselný trh nazývaný aj trh organizácií, firemný trh, či najčastejšie B2B (business- to-business) je taký trh, kde stranu dopytu tvoria všetky spoločnosti nakupujúce výrobky či služby nie pre vlastnú spotrebu, ale ako vstup do výroby iných výrobkov a služieb predávaných, prenajímaných alebo dodávaných iným subjektom. (Kotler a Keller, 2007. s. 248)

Aj keď sa B2B trhy môžu zdať vzdialené a oddelené od trhu konečného spotrebiteľa, nie je tomu tak. Každý výrobca, ktorý predáva svoje produkty domácnostiam, teda bežným spotrebiteľom, je aj účastníkom priemyselného trhu: aby mohol uspokojiť želania koncových zákazníkov, nakupuje väčšie či menšie množstvo výrobných vstupov od svojich dodávateľov. Na druhej strane dodávateľského reťazca zase firma často pristupuje k modelu, kedy nepredáva výrobky spotrebiteľovi sama, ale využíva prostredníkov, napr. veľkoobchody a maloobchody, ktoré potom majú za úlohu dodať výrobok až spotrebiteľovi. Čiže sa opäť stáva súčasťou trhu organizácií.

2.1 Charakteristiky priemyselného trhu

Dôvodom, prečo odborníci na marketing cítili potrebu rozlíšiť medzi spotrebným a priemyselným trhom, aj napriek tomu, že sú veľmi prepojené, je rozdielnosť týchto trhov v mnohých aspektoch. Nižšie sú uvedené všeobecné črty priemyselných trhov, aj keď nie vždy samozrejme platia všetky z nižšie uvedených charakteristík.

2.1.1 Dopyt, distribúcia a štruktúra trhu

Po prvé, priemyselné trhy sú viac geograficky koncentrované ako spotrebiteľské: firmy sa fyzicky nachádzajú bližšie pri sebe, čo pomáha ušetriť predajné náklady, náklady na logistiku apod. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 172)

Preto aj distribučné kanály sú kratšie a obsahujú menej článkov. Produkty a služby sa k zákazníkovi dostávajú priamejšou cestou, niekedy dokonca nie je prítomný žiadny sprostredkovateľ a dodávajúca firma sama zabezpečí distribúciu svojmu zákazníkovi. (Kurtz a Boone, 2006, s. 189)

Druhou črtou je množstvo a veľkosť zákazníkov. Všeobecne platí, že zákazníkov firiem pôsobiacich na B2B trhoch je len zopár, každý z nich je ale tým pádom dôležitejší a predstavuje väčší podiel na príjmoch spoločnosti. Aj trh samotný je omnoho väčší ako ten spot-

rebitel'ský- obraty firiem sa pohybujú v niekoľkonásobne vyšších číslach. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 171; Ellis, 2011, s. 15-16)

Dopyt po výrobkoch a službách na B2B trhu je tzv. odvodeným. To znamená, že vždy vychádza zo situácie na spotrebiteľskom trhu- ak títo spotrebiteľia nebudú požadovať konečný výrobok, nielenže utrpí firma, ktorá ho ponúka, ale aj jej dodávatelia. Ak domácnosti znížia svoj dopyt po autách, utrpia všetci subdodávatelia automobilového priemyslu- výrobcovia pneumatík, motorov a iných súčiastok, ako aj firmy poskytujúce služby či už samotným automobilkám alebo týmto subdodávateľom. (Ellis, 2011, s. 16)

S tým je spojená aj kolísavosť dopytu. V porovnaní s dopytom na spotrebiteľských trhoch sa ten priemyselný mení omnoho rýchlejšie a intenzívnejšie. Malé percentuálne zmeny v dopyte konečných spotrebiteľov sa odrazia v obrovských zmenách u B2B firiem, niekedy aj desaťpercentné zníženie dopytu zo strany domácností spôsobí v ďalšom období pokles vo firemnom dopyte o neuveriteľných 200 %. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 172)

Ďalším znakom dopytu je jeho nepružnosť. Najmä v krátkom období nereaguje, prípadne len veľmi obmedzene, na zmeny ceny. Je to kvôli racionálnejším nákupom na priemyselných trhoch, ktoré sú plánované dopredu a nákupcovia pripisujú veľký význam aj iným parametrom, ako je spomínaná cena. (Kurtz a Boone, 2006, s. 198)

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2007, s. 535) dokonca uvádzajú, že častým javom na priemyselných trhoch je tzv. reverzná elasticita, teda že pri poklese ceny dopyt nevzrastie, ale naopak ešte klesne. Firmy totiž odložia svoje nákupy do budúcnosti s očakávaním ďalšieho poklesu ceny.

2.1.2 Charakteristiky nákupcu

Účastníci, ktorí nakupujú na priemyselnom trhu, by mali mať k nákupu profesionálnejší prístup, t. zn. by mali byť vyškolenými a skúsenými pracovníkmi vo svojom odbore. Ich náplňou práce je práve nakupovať, riadia sa nákupnými zásadami, obmedzeniami a požiadavkami svojho zamestnávateľa a preto sa nedajú tak jednoducho psychologicky zmanipulovať. Viac im záleží na technických parametroch výrobku ako na atraktívnej reklame v médiách. (Kotler a Keller, 2007, s. 249)

Takisto je do nákupu zahrnutých viac ľudí, ktorí majú možnosť ovplyvniť rozhodnutie o jeho realizácii. Nie je ojedinelé, že firmy majú k dispozícii celé tímy nákupcov zložené z

technických odborníkov, ale aj zástupcov najvyššieho vedenia. Preto firma predávajúca na priemyselnom trhu musí mať zase svoj tím tréovaných obchodných zástupcov a marketérov, ktorí si poradia so spomínanými nákupnými skupinami. (Kotler a Keller, 2007, s. 249)

2.1.3 Rozhodovací proces a cena

S predchádzajúcim rysom súvisí aj komplexnosť rozhodovacieho procesu. Tá je neporovnateľne väčšia v porovnaní s nákupmi na spotrebiteľských trhoch. Jeden nákup na trhu organizácií predstavuje obvykle vyššiu sumu peňazí, komplexnejšie technické a ekonomické analýzy a, ako už bolo spomenuté, viac nákupných vplyvov. Preto je proces nákupu tiež formálnejší a zaberá viac času. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 537)

Cena je v rozhodovacom procese významným faktorom ako pre spotrebiteľské, tak aj priemyselné trhy. Zatiaľ čo na prvých uvedených je daná vopred a zákazník ju nemôže ovplyvniť vyjednávaním (s výnimkou napríklad trhov v arabských krajinách, kde je vyjednávanie o cenách považované za nutnosť), nákupná jednotka v rámci B2B trhu má priestor na zjednávanie výhodnejšej ceny. Týka sa to najmä unikátnych, špecifických produktov, u štandardizovaných je cena zväčša nemenná aj tu. (Kurtz a Boone, 2006, s. 189)

Nuž a napokon sú obchodní partneri v rámci priemyselného trhu na sebe závislejší ako tí na spotrebiteľskom trhu. Preto vyvstáva potreba budovať si dlhodobé vzťahy so svojimi partnermi. Ich spolupráca sa nekončí momentom podpisu kúpnej zmluvy, ale pokračuje ďalej v poskytovaní ďalších riešení, servisu a podpory. Omnoho dôležitejšie ako na spotrebiteľských trhoch sú osobné vzťahy medzi partnermi, teda aj v oblasti komunikácie je kladený dôraz na osobný predaj (ktorý je všeobecne považovaný za účinnejší ako napríklad reklama). Firmy sa navyše snažia prepojiť svoje aktivity vo viacerých oblastiach, výnimočnou nie je tzv. reciprocita, čiže stav, kedy sa zákazník firmy zároveň stane jej dodávateľom. Tým sa závislosť ešte viac prehĺbi. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2007, s. 535)

2.2 Spoločné črty B2B a B2C trhu

Je namieste poznamenať, že aj keď v predchádzajúcom texte sú uvedené určité typické rysy priemyselných trhov, tieto neplatia bezpodmienečne a za každých okolností. Nič nie je čierne- biele a tak aj B2B a B2C trhy majú mnoho spoločného.

Prvým diskutabilným aspektom je profesionalita nákupcov. Áno, sú to obvykle školení a trénovaní ľudia, ale sú to stále len ľudia. Preto aj u nich sa môžu vyskytnúť nesprávne rozhodnutia založené na subjektívnom vnímaní, emóciách, tlaku známych či v horšom prípade aj výhodách, ktoré im ako osobe poskytne potenciálny dodávateľ. Na druhej strane aj spotrebiteľ sa pri svojom nákupe môže rozhodovať racionálne a na základe faktov, to napríklad, pokiaľ je v oblasti, v ktorej je spotrebiteľom, vzdelaný viac ako priemerný človek. (Ellis, 2011, s. 36)

Ďalšími rozdielmi, ktoré sa v skutočnosti stávajú v poslednej dobe skôr podobnosťami týchto dvoch trhov, sú dôležitosť značky pre zákazníka a budovanie vzťahu na základe nej, väčšia možnosť customizácie pre konečného spotrebiteľa (čo bolo donedávna výsadou priemyselných trhov) alebo fakt, že aj spotrebiteľia sa spájajú do väčších celkov a kolektívne tak pre seba zjednávajú lepšie podmienky. (Ellis, 2011, s. 37)

2.3 Správanie nákupcov na B2B trhoch

Práve nákup je jedným z prostriedkov, pomocou ktorých firma vytvára hodnotu. Keďže základom úspechu dnešného marketingu je pochopiť správanie svojho zákazníka, v tejto kapitole budú popísané charakteristiky nákupcov detailnejšie.

2.3.1 Účastníci nákupného procesu

Už bolo zmienené, že aj keď každá firma má určený konkrétny útvar (nech už je názov akýkoľvek), ktorý je primárne zodpovedný za nákupný proces, ľudí fakticky zahrnutých do rozhodovania o nákupe pre firmu je podstatne viac. Všetci títo sa označujú ako nákupné centrum, resp. rozhodovacia jednotka. Tá zahŕňa šesť rôznych nákupných rolí, pričom jeden človek ich môže zastávať viaceru, rovnako ako jedna úloha môže byť rozdelená medzi viacerých zamestnancov.

- **Iniciátori:** tí, ktorí dávajú podnet k nákupu. Často to býva niekto z ľudí popísaných nižšie, či už užívateľ alebo iný pracovník firmy, napríklad operátor výroby, pracovník údržby apod.
- **Nákupcovia:** disponujú formálnou možnosťou nákupu a stanovenia jeho podmienok. Majú zázemie v špecializovaných nákupných jednotkách a ich významnosť sa líši podľa toho, ako firma vníma nákupný proces (od prevažne administratívnych

úkonov spojených so samotnou objednávkou až po poradenstvo najvyššiemu managementu pri názore, že nákup je jednou zo strategických aktivít firmy).

- **Ovplyvňovatelia:** ako z názvu vyplýva, môžu ovplyvňovať nákup, či už z hľadiska stanovenia kritérií alebo následného vyhodnotenia alternatív.
- **Rozhodovatelia:** schvaľujú nákup. Pri strategickjších nákupoch to býva niekto z vrcholového vedenia, zatiaľ čo pri bežných operatívnych nákupoch túto úlohu spĺňa aj samotný nákupca, ak vyplýva z definície jeho právomocí.
- **Užívatelia:** tí, ktorí budú v konečnom dôsledku daný produkt využívať. Na základe spätnej väzby po nákupe alebo priamo pri definovaní požiadaviek na nakupovaný produkt či službu sa stávajú aj iniciátormi či ovplyvňovateľmi.
- **Vrátnici:** predstavujú akýchsi prostredníkov medzi nákupnou jednotkou a predávajúcim. Majú akoby strážiť transparentnosť nákupu, čiže zabrániť nekalým praktikám pri ovplyvňovaní nákupcov, napríklad sľubovaním osobných výhod pri uprednostnení daného dodávateľa. Sú to napríklad sekretárky, technický personál či operátori v telefónnych centrách. (Baines, Fill a Page, c2013, s. 83-84; Ellis, 2011, s. 47-48; Kotler a Keller, 2007, s. 253)

2.3.2 Nákupné situácie

V rámci nákupného procesu na potenciálneho zákazníka samozrejme vplýva mnoho faktorov, medzi ktoré je možné zaradiť aj nákupnú situáciu, v ktorej sa nachádza. Vo všeobecnosti sa uvádzajú tri základné, odlišené od seba navzájom napríklad mierou, do akej je nákupca zoznámený s potrebou, ktorú má nákup vyriešiť či originalitou zadanej požiadavky.

- **Prvý/ nový nákup:** v tomto prípade je produkt alebo služba nakupovaná úplne prvý raz. Predstavuje pre firmu dosť veľké riziko (platí priama úmera- čím strategickjší produkt, tým vyššie riziko), pretože ešte nemá dostatočné skúsenosti s ponukou či potenciálnymi dodávateľmi. Preto je charakteristické zapojenie väčšieho počtu ľudí do rozhodovania. Každý z nich vyžaduje mnoho rôznych informácií od potenciálneho dodávateľa, čím sa rozhodovací proces predlžuje. Prvý nákup je ale veľkou príležitosťou pre marketéra na B2B trhu. Pokiaľ získa včas informácie o tom, čo konkrétne zákazník bude požadovať a tieto informácie dokáže pretaviť do svojej ponuky skôr ako jeho konkurenti, je vysoko pravdepodobné, že bude úspešný.

- **Modifikovaný opakovaný nákup:** skúsenosti s daným produktom už firma má, ale zmení niektoré z jeho požadovaných charakteristík. Najčastejšie ide o cenu, určitú špecifickú vlastnosť alebo rýchlejšiu dodávku. Riziko spojené s nákupom je menšie, preto je potrebné aj menej ľudí v rámci nákupného centra. Častým scenárom je, že firma si spraví prieskum svojich existujúcich dodávateľov a hľadá alternatívy, ktoré najlepšie vyhovujú jej zmeneným potrebám. Vzniká tu teda príležitosť pre dodávateľov, s ktorými už firma nejaké vzťahy má, ale v inej oblasti. Za predpokladu, že sa o prebiehajúcom rozhodovaní dozvedajú externí dodávatelia, ktorí ešte nemajú s firmou uzavreté nijaké kontrakty, aj títo cítia možnosť zasiahnuť a získať pre seba novú zákazku. Intenzívne zisťujú, čo viedlo nakupujúcu firmu k zmene požiadaviek, či to napríklad nebola nevyhovujúca kvalita súčasných produktov a na tom sa následne snažia postaviť aj prípadnú komunikáciu s firmou. Zároveň však hrozí, že pokiaľ si firma vyberie iného než súčasného dodávateľa, zhorší svoje dlhodobé vzťahy s ním.
- **Priamy opakovaný nákup:** je situáciou s najmenším rizikom omylu. Firma skrátka len zadá novú objednávku, produkty sú stále tie isté vo všetkých ohľadoch. Uplatňuje sa pri nákupe produktov zabezpečujúcich každodennú prevádzku či už administratívy alebo aj výroby (kde sa týmto spôsobom nakupujú lacnejšie materiály). Dodávatelia v súčasnosti umožňujú objednávať pomocou automatických systémov, napríklad EDI (Electronic Data Interchange), ktoré jednak šetria čas a náklady a navyše znižujú riziko straty zákazníka. Odporúča sa ale, aby dodávatelia neustále udržiavali živú komunikáciu so svojimi zákazníkmi- iba tak objavia potenciálne problémy už v zárodku a predídu tak odchodu klienta ku konkurencii. (Baines, Fill a Page, c2013, s. 85-86; Ellis, 2011, s. 49-51; Kotler a Keller, 2007, s. 250-251)

2.4 Vzťahový marketing na B2B trhoch

V minulosti boli využívané prvky tzv. transakčného marketingu. Bol zameraný na objem, krátkodobú perspektívu, kvalitu a parametre samotného produktu, nekládol sa dôraz na komunikáciu so zákazníkom a servis. Oproti tomu stojí v súčasnosti vzťahový marketing, ktorý sa, ako aj z názvu vyplýva, snaží stavať hlavne na dlhodobých a kvalitných vzťahoch so zákazníkom. Tie dosahuje sústredením sa na poskytovanie pridanej hodnoty pre zákazníka, dlhodobú perspektívu, vysokú úroveň komunikácie a servisu. Zákazník musí mať

takisto v svojho dodávateľa dôveru. Výsledkom takto dlhodobo budovaných vzťahov je vysoká miera lojality zákazníka. Lojálny zákazník neprejde k inému dodávateľovi len tak jednoducho- napríklad na základe nižšej cenovej ponuky. Omnoho viac si cení spoľahlivosť svojho súčasného partnera. (Ellis, 2011, s. 68; Fill, 2011, s. 193-197)



Obrázok 1 Rebríček lojality (Ellis, 2011, s. 71)

Ellis (2011, s. 70-71) uvádza dokonca rebríček obsahujúci sedem stupňov lojality, pričom každý marketér by sa mal snažiť posúvať zákazníka stále vyššie a vyššie v rebríčku, v najlepšom prípade až na úplný vrchol. Najnižšie v rebríčku sa nachádza prospekt. Je to potenciálny zákazník, čiže niekto, kto by mohol byť presvedčený, aby uzavrel kontrakt s dodávateľom. O stupienok nad ním je zákazník- niekto, kto už obchod uskutočnil, ale iba raz. Klient svoje objednávky už niekoľko krát zopakoval, ale jeho postoj k dodávateľovi je neutrálny, či dokonca môže byť i negatívny. Pozitívny vzťah k organizácii, prejavovaný však len pasívne, je typický pre podporovateľa. Advokát už aktívne obhajuje, či dokonca odporúča dodávateľa aj svojmu okoliu a ostatným. Výraz lojálny je možné použiť až u člena, ktorý prejavuje veľkú mieru záujmu o dodávateľskú spoločnosť. Nuž a na pomyselnom vrchole stojí partner. Je v skutočnom partnerskom vzťahu so svojím dodávateľom- dôvera a zúčastnenosť sú obojstranné. Grafickým zobrazením takéhoto rebríčka je vyššie uvedený obrázok (Obr. 1).

3 ZOSTAVOVANIE KOMUNIKAČNÉHO MIXU

Každá firma, ktorá aspoň na určitej úrovni riadi marketingové aktivity, sa musí rozhodnúť, pomocou akých nástrojov dosiahne svoje vytýčené ciele v tejto oblasti. Práve na to slúžia nástroje marketingovej komunikácie. I tie podliehajú vplyvu súčasných globálnych trendov v marketingu, hlavne orientácii na zákazníka a budovanie dlhodobých vzťahov s ním. Synonymom marketingovej komunikácie bola dlhé roky reklama, uplatňovaním vzťahového marketingu sa však posúva do úzadia a omnoho dôležitejšiu úlohu zohrávajú iné nástroje, napríklad PR. Ešte výraznejšie sa tieto tendencie prejavujú na priemyselných trhoch vzhľadom na ich orientáciu na dlhodobé vzťahy. (Baines, Fill a Page, c2013, s. 293)

3.1 Definícia komunikačného mixu

Dahlén, Lange a Smith (2010, s. 277) celkom jednoducho vymedzujú marketingový komunikačný mix ako kombináciu rôznych kanálov a nástrojov slúžiacich na sprostredkovanie určitého posolstva. Podľa tradičného pohľadu na marketing sa jednotlivé nástroje rozdeľovali do dvoch kategórií:

1. **neosobná komunikácia:** zameraná na budovanie značky či povesti firmy ako takej. Vyznačuje sa jednosmerným tokom informácií od firmy smerom k potenciálnym zákazníkom a to nepriamou cestou, pomocou médií.
2. **osobná komunikácia:** zameraná na riadenie kontaktu s konkrétnym zákazníkom (pri predaji a rovnako aj po ňom). Je teda obojsmerná- medzi firmou a zákazníkom je rozvíjaný dialóg a informácie putujú od jednej strany k druhej priamo, cez osobný kontakt, klasickou poštou alebo, v súčasnosti najčastejšie, pomocou elektronických médií, teda e- mailu, videokonferencií, interaktívnych platforiem na Internete a sociálnych sietí.

Hranice medzi vyššie uvedenými kategóriami ale nie sú striktne dané a existuje mnoho výnimiek, kedy jeden komunikačný nástroj nesie črty ako neosobnej, tak aj osobnej komunikácie. Ide napríklad o reklamy s možnosťou priamej odpovede či reakcie. Tie uvedením kontaktného čísla na obchodné oddelenie spoločnosti majú za cieľ podporiť zákazníka v akcii (nákupe), ale svojím spracovaním pripomínajú klasickú reklamu, ktorá má budovať povedomie o značke alebo navodiť pocit predchádzajúcej pozitívnej skúsenosti s ňou. Iným príkladom je bonus, ktorý zákazník môže uplatniť, ak sa dostaví do predajného mies-

ta spoločnosti alebo v prípade B2B trhov do stánku na veľtrhu, na ktorom B2B firma vystavuje. Kategórie sa ešte viac prelínajú vďaka masívnemu využívaniu on-line marketingových nástrojov. (Dahlén, Lange a Smith, 2010, s. 279)

3.2 Nástroje komunikačného mixu

Už v prvom náčrte marketingového mixu, ako ho poznáme dnes, Neil Borden z Harvard Business School v roku 1948 kládol dôraz na nástroje komunikačného mixu. Borden totižto pôvodne vytvoril zoznam dvanástich prvkov marketingového mixu a až polovica z nich (reklama, budovanie značky, propagácia, balenie, výklad a osobný predaj) patrila práve medzi nástroje komunikácie. Ako je známe, E. Jerome McCarthy neskôr týchto šesť prvkov zhrnul do jedinej kategórie- marketingová komunikácia (promotion). (Pickton a Broderick, 2005, s. 15-16)

V súčasnosti autori rozlišujú štyri až šesť hlavných skupín komunikačných nástrojov, z čoho vyplýva, že jednotlivé skupiny sa navzájom prelínajú a nie sú úplne oddelenými kategóriami. Baines, Fill a Page (c2013, s. 294) ich napríklad uvádzajú päť:

- **reklama:** ako forma neosobnej masovej komunikácie, kde firma vyrábajúca výrobok alebo poskytujúca službu platí určitému médiu za sprostredkovanie správy,
- **podpora predaja:** predstavuje krátkodobý priamy stimul, ktorý má podporiť zákazníkov v nákupe,
- **public relations:** má ovplyvniť povedomie o firme medzi širokou verejnosťou a inými zúčastnenými stranami, teda nie krátkodobo podporiť predaj, ale skôr budovať dlhodobý kladný vzťah čo najširšieho okruhu ľudí k firme,
- **direct marketing:** s cieľom vyvolať odpoveď potenciálneho alebo už existujúceho zákazníka a teda rozvinúť s ním dialóg,
- **osobný predaj:** znamená osobný kontakt so zákazníkom, zisťovanie jeho požiadaviek, zdieľanie pocitov- je to účinný nástroj najmä vďaka tomu, že komunikácia môže byť priebežne adaptovaná na aktuálny vývoj situácie, ale zároveň je nástrojom najdrahším s najmenším potenciálnym dosahom.

3.2.1 Reklama

Reklamné ciele sa líšia podľa toho, o aký typ reklamy ide. Informatívna reklama má za úlohu hlavne upútať pozornosť a vytvoriť povedomie o značke. Presvedčovací sa zameriava na ľudí, ktorí už o značke vedia a snaží sa v nich podnietiť nákupný zámer či následne preferenciu produktu alebo služby. Pripomienková sa potom snaží stimulovať opakovaný nákup a napokon posilňujúca je akýmsi popredajným uistením, že zákazník kúpou daného produktu učinil správne rozhodnutie. (Kotler a Keller, 2007, s. 607)

Do účinnej reklamy by mali byť zapojené emócie a prvky zábavy, čo z nej však robí pravdepodobne menej efektívny nástroj pre komunikáciu na B2B trhoch v jej klasickom ponímaní, keďže nákupcovia vyhľadávajú o produkte informácie viac-menej technického charakteru. Najvýraznejšou funkciou reklamy na priemyselných trhoch je teda informovať a pripomínať zákazníkovi aktuálnu ponuku danej firmy. Pri veľkých priemyselných firmách nebýva výnimkou, že reklamná kampaň je outsourscovaná na reklamnú agentúru, ktorá zabezpečuje ako kreatívnu, tak aj organizačnú stránku kampane. Tým sa firma pôsobiaca na B2B trhu stáva z dodávateľa zároveň zákazníkom. (Ellis, 2011, s. 300-301)

3.2.2 Podpora predaja

Ak reklama predstavuje zákazníkovi dôvod, prečo si má zakúpiť produkt, podpora predaja mu poskytne konkrétny podnet k nákupu. Nástrojov v rámci nej je mnoho, dajú sa zaradiť do troch oblastí:

- spotrebiteľská podpora: vzorky, možnosť vrátenia peňazí, kupóny, diskonty, prémie, odmeny za vernosť, bezplatná skúška, garancie, súťaže, ochutnávky;
- podpora obchodníkov: tovar zadarmo, zníženie ceny alebo príspevok na reklamu;
- podpora predajnej sily firmy: veľtrhy a výstavy, konferencie, súťaže pre obchodných zástupcov, darčkové reklamné predmety a špecializovaná reklama. (Clow, 2008, s. 264- 280; Kotler a Keller, 2007, s. 624)

V rámci priemyselných trhov majú najvýznamnejšiu úlohu u produktov, ktoré nepredstavujú vysokú pridanú hodnotu. Výrobky konkurentov sú navzájom veľmi podobné až totožné a preto musia ich výrobcovia zákazníkov zaujať inak. Výrobcovia napríklad poskytnú distribútorom zľavy, ak si nakúpia ich produkty do určitého termínu alebo im prispievajú na následné skladovanie týchto produktov. V súčasnosti, pri uplatňovaní prístupu just in time

(bez zbytočných zásob), sa tak výrobcovia snažia preniesť náklady skladovania na iné subjekty. Vzhľadom na to, že aj tieto sa však vo väčšine prípadov usilujú o konštantné znižovanie zásob, majú obmedzené skladovacie kapacity a sú dennodenne zahrňované podobnými ponukami, stráca podpora predaja pôvodne zamýšľanú efektívnosť. (Ellis, 2011, s. 302)

3.2.3 Public relations (PR)

Firma nie je len entitou sama o sebe a pre seba, vždy pôsobí v rámci určitej komunity a toto musí mať na pamäti aj pri formulovaní svojich marketingových plánov. Verejnosť v tomto prípade znamená jednak primárne zúčastnené strany, teda zákazníkov, dodávateľov, akcionárov a zamestnancov (prípadne odborové hnutia) a potom sekundárne zúčastnené strany – vládu, miestnu komunitu a širokú verejnosť. Pomocou PR sa firma usiluje budovať dôveru týchto strán v oprávnenosť svojich aktivít a dlhodobý pozitívny vzťah k nej. V čase vzťahového marketingu sa PR stáva stále dôležitejšou súčasťou komunikačného mixu. (Clow, 2008, s. 354; Kurtz a Boone, 2006, s. 495)

Používanými nástrojmi PR sú:

- **mediálna identita:** ihneď rozpoznateľná vizuálna identita tvorená firemným logom, formulármi, vizitkami či uniformami zamestnancov;
- **verejné vystúpenia:** prejavy zástupcov firiem na podnikateľských združeniach a konferenciách;
- **publikácie:** výročné správy, brožúry, firemné časopisy a audiovizuálne materiály;
- **tlačové správy** a účasť na tlačových konferenciách médií;
- **spozoring:** či už vysoko sledovaných športových a kultúrnych udalostí alebo charitatívnych organizácií (tým sa firma zameriava na konkrétne cieľové skupiny – športovcov, ochrancov prírody, milovníkov divadla);
- **udalosti:** konferencie o novinkách, semináre, športové zápasy, súťaže, obchodné predvážacie akcie (Kotler a Keller, 2007, s. 634).

3.2.4 Direct marketing

Typ osobnej komunikácie: úlohou je jednak podnietiť okamžitú odpoveď, ale zároveň budovať dlhodobejšiu komunikáciu a to so zákazníkom (stávajúcim alebo potenciálnym)

a inými dôležitými zúčastnenými stranami. Prvou podmienkou fungovania direct marketingu je, že aktivity v rámci neho vykonávané musia byť dostatočne merateľné: každá odpoveď musí byť jasne spojitelná s konkrétnym zákazníkom, konkrétnym médiom a konkrétnym výstupom (predajom alebo objednávkou). Ako podmienku druhú možno uviesť fakt, že všetky strany musia vnímať ich účasť na budovanom vzťahu ako prínosnú a tento prínos dokážu jasne oceniť. (Fill, 2011, s. 278)

Ďalším predpokladom úspešnej direct komunikácie je kvalitná databáza zákazníkov. Podľa Kotlera a Armstronga (2005, s. 505) je to organizovaná zbierka geografických, demografických, psychologických a behaviorálnych údajov o zákazníkoch. Na B2B trhoch obsahuje údaje o produktoch a službách v minulosti zakúpených, ich cene a objeme, konkurenčných dodávateľoch, fáze, v akej je aktuálny obchod, ale aj osobné údaje o nákupcoch partnerskej firmy (vek, narodeniny, záľuby- práve kvôli upevneniu osobných vzťahov). Fill (2011, s. 281-282) k tomu dopĺňa ešte možnosť zaznamenania minulých reakcií zákazníkov na aktivity firmy. Databáza teda pomáha pri efektívnej segmentácii trhu a vývoji produktov a služieb, ktoré zákazníci požadujú.

V tradičnom ponímaní boli hlavnými prvkami priameho marketingu direct mail (v klasickej, písomnej, tlačenej forme) a telemarketing. Oba slúžili ako doplnok osobného predaja, a tým znižovali jeho vysoké náklady. Zatiaľ čo prvý uvedený nástroj bol hlavne generátorom objednávok a udržiaval dlhodobé vzťahy so zákazníkmi, druhý navyše pomáhal pri zjednávaní schôdzok, uzatváraní obchodov či zbieraní informácií o trhu. Objednávanie cez telefón znižuje osobné náklady a šetrí čas oproti klasickému osobnému predaju, aj keď nie je vhodné pre komplexnejšie ponuky. (Ellis, 2011, s. 303)

Obrovský pokrok a teda aj zmenu v klasickom pohľade na direct marketing umožnil nástup internetu, preto tomuto médiu bude venovaná samostatná kapitola.

3.2.5 Osobný predaj

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2007, s. 464) definujú osobný predaj ako dvojsmernú, pôvodne osobnú komunikáciu, ktorá slúži na poskytovanie informácií, praktické ukážky použitia produktov, presvedčanie určitej cieľovej skupiny, ale najmä na budovanie a udržiavanie dlhodobých vzťahov. Aj v tejto oblasti je pozorovateľný odklon od klasického transakčného marketingu k vzťahovému- obchodným zástupcom už nestačia iba zručnosti z oblasti predaja, musia byť rovnako zdatní aj v iných oblastiach, napríklad v prognózovaní

a analýze trhu, riadení nákladov, technológiách, nákupnom správaní zákazníkov, zaist'ovani informácií a v neposlednom rade musia vedieť, ako sa stat' skutočným partnerom konkrétnych zákazníkov. (Pickton a Broderick, 2005, s. 690)

Clow (2008, s. 324-325) rozlišuje v rámci osobného predaja na medzipodnikových trhoch tri možné formy. Predaj v teréne znamená, že obchodný zástupca osobne dochádza do sídiel partnerských firiem a vystupuje ako aktívny vyhľadávač objednávok. Naopak, pri predaji vo firme obchodný zástupca pracuje zo svojej kancelárie a komunikuje prostredníctvom telefónu či Internetu, pričom zväčša ide o reakcie na požiadavky zákazníkov- iniciatíva nie je na jeho strane. A napokon, medzi technologicky orientované programy zaraďuje aktívny predaj s pomocou nástrojov ako je telemarketing alebo predaj cez Internet.

Výhodou osobného predaja je, že umožňuje okamžitú spätnú väzbu a tým, ako už bolo spomínané, následné prispôsobenie komunikácie jednotlivým zákazníkom. Obchodný zástupca môže veľmi priamo svojou osobnosťou a schopnosťami ovplyvniť zákazníka a je teda viac zapojený do procesu rozhodovania ako v prípade iných, neosobných foriem komunikácie. Naopak nevýhodou je už uvedená nákladovosť- náklady na jeden kontakt sú najvyššie spomedzi všetkých nástrojov komunikačného mixu. Preto je prirodzenou snahou firiem hľadať alternatívne formy komunikácie so zákazníkom, ktoré by si zachovali výhody osobného predaja, ale zároveň by firmu nestáli toľko finančných prostriedkov. V 90.rokoch sa následkom toho masívne rozvíjal osobný predaj po telefóne, v súčasnosti je fenoménom internet (napríklad komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí alebo videokonferencií). Charakteristickým znakom takejto komunikácie sa tiež často stáva nekonzistentnosť- keďže správy sa upravujú priebežne podľa situácie, je ťažšie kontrolovať jej priebeh a dochádza k rôznym nedorozumeniam. (Fill, 2009, s. 659)

Z uvedeného logicky vyplýva, že osobný predaj je enormne dôležitý pre priemyselné trhy, kde sú dobré dlhodobé vzťahy základom úspešného biznisu. Mnoho firiem v súčasnosti je odkázaných na niekoľko málo zákazníkov, takže ich obchodní zástupcovia musia byť o to profesionálnejší. V prípade straty jedného takéhoto zákazníka totiž hrozia vážne problémy. Aj kvôli tomu si firmy stanovujú tzv. kľúčových zákazníkov, ktorí vyžadujú špeciálnu pozornosť. Prístup k nim potom býva trojaký:

- Sformuje sa útvar riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi: v rámci neho potom pôsobia manažéri z rôznych oblastí (výroba, financie, predaj) a poskytujú kvalitnú

základnu pri kontakte so zákazníkom. Je to ale vhodné len pre veľké firmy vzhľadom na nákladnosť takéhoto riešenia.

- Je určený obchodný zástupca, ktorý jedná s kľúčovými zákazníkmi. Stále môže dochádzať k plytvaniu ľudských zdrojov, rovnako ako v prvom prípade, ale je to predsa len o niečo efektívnejší spôsob odlíšenia sa od konkurencie.
- S kľúčovými zákazníkmi jednájú vrcholoví manažéri firmy (nie je podmienkou, aby patrili pod útvár predaja). Je to riešenie pre malé firmy, ktoré nemajú toľko zamestnancov. Rizikom však potom je, že títo manažéri sú preťažení, pretože v ich agende sa nachádza množstvo iných úloh a takisto majú tendenciu podceňovať pri schvaľovaní marketingovej stratégie ostatných, menších zákazníkov. (Ellis, 2011, s. 331-332)

3.2.6 Komunikácia na B2B trhoch prostredníctvom Internetu

Komunikácia so zákazníkmi cez Internet sa (nielen) na priemyselnom trhu stala z možnosti nutnosťou. Internet umožňuje interaktívny prístup- zákazníci veľmi jednoducho hľadajú informácie, debatujú s predávajúcimi a rozhodujú sa o nákupe. Predávajúcim umožňuje uspieť v globalizovanom svete, pretože nie sú obmedzení teritoriálnym dosahom svojich služieb (Internet stiera hranice), uverejňovať najaktuálnejšie informácie pre všetky zúčastnené strany, zlepšovať zákaznícky servis, plánovať podnikové procesy, realizovať výskum trhu či poskytovať podporu pre distribútorov. Ďalšou výhodou Internetu je jeho nákladová efektívnosť v porovnaní s inými médiami. Na druhej strane sú tu isté obmedzenia pri využití Internetu, hlavným problémom je určovanie cenových stratégií pre rôzne trhy z geografického uhlu pohľadu (otázkou je či použiť rovnaké ceny pre všetky alebo ceny diferencovať). Takisto sa stáva, že zákazníci sú príliš konzervatívni a nechcú využívať Internet, stránky môžu byť preťažené a tým pádom nefunkčné, ak sa príliš mnoho užívateľov naraz snaží o prístup na ne alebo sú neprofesionálne zorganizované, plné neaktuálnych informácií. Vďaka technologickému pokroku sú tieto aspekty však veľmi jednoducho riešiteľné, pokiaľ firma prejaví záujem sa nimi zaoberať. (Ellis, 2011, s. 306- 307)

Frey (2011, s. 55) zhŕňa podstatné vlastnosti Internetu do troch oblastí- interaktivita, efektívne cielenie a dlhodobé pôsobenie.

Najdôležitejšími nástrojmi Internetovej komunikácie sú:

1. Internetové stránky

Sú základným nástrojom digitálneho marketingu pre všetky firmy. Zatiaľ čo v minulosti predstavovali hlavne akýsi on-line výklad, v ktorom mohli zákazníci vidieť, čo firma ponúka, v posledných rokoch hrá čoraz väčšiu úlohu interaktivita. Zákazníci by mali mať možnosť cez stránku objedávať produkty či služby, ale rovnako aj poradiť sa s firmou, pokiaľ sa vyskytli nejaké problémy. Pri tvorbe Internetových stránok by firmy mali myslieť na to, že efektívna stránka nie je tá, čo priláka najviac návštevníkov, ale tá, čo ich nakoniec premení na zákazníkov. (Ellis, 2011, s. 307; Ryan a Jones, 2012, s. 37)

2. E-mail

Predstavuje dôležitý komunikačný kanál dnešného direct marketingu. Umožňuje komunikovať s cieľovými skupinami presne podľa ich potrieb a požiadaviek. Najvýraznejšou výhodou je nízkonákladovosť a tým aj vysoká rentabilita investovaných prostriedkov. (Ryan a Jones, 2012, s. 127)

Podľa Filla (2009, s. 786) správne riadenie e-mailovej komunikácie zahŕňa dve zložky: jednak e-maily odosielané, ale aj prijímané. Odoslané e-maily zväčša obsahujú novinky vo firemnej ponuke, spolu s výzvou k akcii (teda k nákupu, napríklad odkaz na Internetové stránky, kde je možné produkt priamo objednať), ale často krát slúžia aj ako nástroj on-line PR či osobného predaja. Na druhej strane treba venovať veľkú pozornosť aj doručeným správam: zákazník sa ozýva najmä, keď niečo potrebuje a preto rýchlosť odpovede na jeho e-mail ovplyvňuje výrazným spôsobom jeho ďalší vzťah k firme. E-mailové adresy získané z takto doručených správ potom navyše slúžia firme ako základňa pre následné odosielanie e-mailov. Zákazník musí mať záujem o správu, ktorú mu firma zasiela, inak táto končí okamžite neprečítaná v koši. Budovanie kvalitného zoznamu e-mailových adries potenciálnych a stávajúcich zákazníkov súvisí s budovaním už spomínanej CRM databázy.

4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Ak má marketing slúžiť ako prostriedok, vďaka ktorému firma uspokojí požiadavky trhu, musí tento trh čo najlepšie spoznať. Preto jednou z najdôležitejších marketingových aktivít je marketingový výskum. Malhotra (c2009, s. 30) definuje marketingový výskum ako systematický a objektívny zber, analýzu, sprístupňovanie a používanie informácií, ktorý má pomôcť firme rozhodovať sa pri riešení problémov (či príležitostí) v marketingu.

Podľa Kotlera a Kellera (2007, s. 141) proces marketingového výskumu zväčša zahŕňa týchto šesť krokov:

- definícia problému (treba jasne vymedziť, čím sa výskum bude zaoberať);
- tvorba plánu výskumu (aké zdroje informácií, výskumné metódy a nástroje budú použité);
- zhromažďovanie dát (samotný zber potrebných informácií);
- analýza dát (triedenie, selekcia relevantných informácií, prípadne štatistické výpočty);
- tvorba a prezentácia záverečnej správy (výskumník informuje management, čo sa výskumom zistilo a poskytuje mu základňu pre rozhodnutie);
- rozhodnutie.

V závislosti na dátach, ktoré sú v rámci výskumu spracovávané, rozlišujeme výskum kvantitatívny a kvalitatívny. Zatiaľ čo prvý uvedený sa zaoberá získavaním dát o početnosti výskytu javu a jeho cieľom je teda získať merateľné číselné dáta, ten druhý skúma príčiny, prečo k určitému javu došlo. Kvalitatívny výskum prebieha v horšie merateľnom prostredí, napríklad podvedomí a psychike zákazníka. Jeho cieľom je zistiť motívy, mienku či postoje vedúce k istému správaniu, preto aj vzorka respondentov, s ktorou pracuje, je menšia. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158-159)

Častou metódou kvalitatívneho výskumu je hĺbkový (štruktúrovaný) rozhovor. Výskumník má k dispozícii zoznam otázok, ktoré sa respondentu pýta. Nie je však nutnosťou prejsť všetkými, slúžia skôr ako osnova. Rozhovor je teda flexibilný, podľa odpovedí sa môže uberať rôznymi smermi a tým poskytuje relevantnejšie informácie pre výskumníka. (Churchill a Iacobucci, c2005, s. 86-88)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

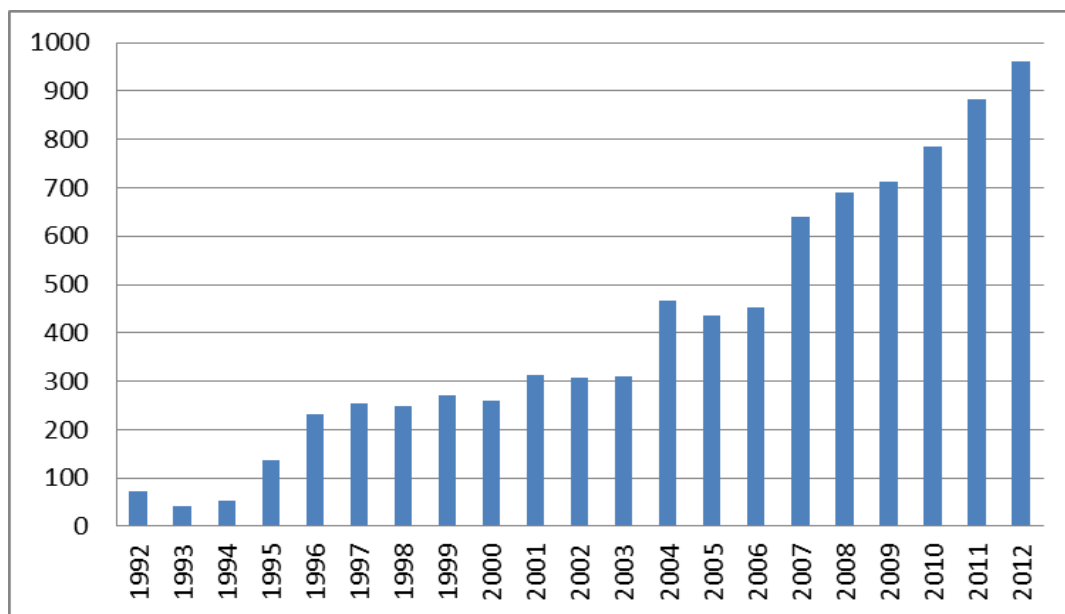
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Firma Gimax s. r. o. je slovenská spoločnosť so sídlom v Púchove, ktorá poskytuje služby najmä firemným zákazníkom, aj keď v súčasnej dobe sa v rámci plánu diverzifikácie svojej podnikateľskej činnosti snaží osloviť i zákazníkov z trhu konečných spotrebiteľov. Zástupcovia Gimax s. r. o. sú si vedomí, že množstvo z aktivít, ktoré musia firmy vykonávať, sú pre ne neefektívne z dôvodu, že nepredstavujú pre ich zákazníka žiadnu pridanú hodnotu. Preto spoločnosť umožňuje firmám outsourcovať tieto činnosti a tak sa venovať ich hlavnému biznisu. Služby, ktoré pre svojich zákazníkov Gimax s. r. o. vykonáva, sa dajú zaradiť do týchto oblastí:

- **Logistika:** navrhuje optimálny tok materiálu, efektívne plánovanie a riadenie výroby, teda aj riadenie zásob v celej štruktúre logistiky podniku (vstup, WIP, výstup) a tiež systémy skladovania. Po implementácii navrhnutých riešení poskytuje podporu priamo u zákazníka.
- **Poradenstvo v oblasti štíhlej výroby a logistiky:** po mini- audite vykonanom v spoločnosti jej pomáha stanoviť stratégiu a následne ju distribuovať na nižšie prevádzky a oddelenia. V rámci toho využíva nástroje ako mapovanie toku hodnoty, 5S, štandardizácia práce, SMED, KANBAN či nástroje neustáleho zlepšovania (KAIZEN). Súčasťou oblasti je aj personálny lízing.
- **Prenájom a servis vysokozdvížných vozíkov (VZV):** vďaka tomu môžu podniky vyriešiť otázku manipulácie, skladania a paletovania tovaru bez vysokých investícií do manipulačnej techniky. Vozíky sú ponúkané s obsluhou aj bez obsluhy, do max. nosnosti 13,5 t.
- **Prenájom vysokozdvížných plošín:** nahradzujú stavebné lešenia, rebríkové systémy, apod., v ponuke sú plošiny do pracovnej výšky až 16 m.
- **Facility services:** zahŕňajú služby ako čistenie budov (pravidelné denné alebo príležitostné, napr. umývanie okien, tepovanie kobercov apod.), priemyselné čistenie vo výrobných priestoroch (vrátane čistenia technologických zariadení, ručne aj s umývacími automatmi), zemné práce (s využitím stavebných mechanizmov TATRA, bagrov, traktorov), údržbu zelene, maliarske práce, vodoinštalátorské práce a zimnú údržbu cestných komunikácií. (Gimax, © 2011)

5.1 Dôležité míľniky v histórii firmy

Počiatky firmy siahajú až do augusta 1990, kedy zakladateľ firmy, Marián Prokop st., bol zapísaný do živnostenského registra a začal prevádzkovať ako fyzická osoba prvú činnosť – údržbu vonkajších plôch. V roku 1992 začal zamestnávať prvých zamestnancov – k údržbe pribudlo upratovanie priemyselných areálov a z prvých 15 sa počet zamestnancov ku koncu roka 1992 vyšplhal na 73. Rast firmy od jej vzniku až po súčasnosť vykresľuje nasledujúci obrázok (Obr. 2), kde je zachytený vývoj počtu zamestnancov od roku 1992 až po rok 2012.



Obrázok 2 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti

Výrazný nárast je možné si všimnúť v roku 1996, kedy spoločnosť získala dve významné zákazky v oblasti upratovania: začala zabezpečovať čistenie areálu pre významný odevný závod v Púchove a takisto aj pre novo postavenú budovu miestnej nemocnice.

Jednotlivé činnosti začala spoločnosť vykonávať postupne, v roku 1998 pribrala prepravu plášťov, medziobjektovú a vnútro podnikovú prepravu, v roku 2008 opravu a servis VZV a napokon v roku 2010 získala aj licenciu ako agentúra dočasného zamestnávania.

Z obrázku je jasné, že firma kontinuálne rastie, s počtom zamestnancov blížiacim sa rovnej tisícke. Potreba výrazného nárastu prijatých pracovníkov nastala v rokoch 2004 a 2007, kedy výhrou vo vyhlásených tendroch firma začala spoluprácu s dvoma zo svojich až do súčasnosti najvýznamnejších odberateľov.

5.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Najvyššie postavenie vo firme má jej konateľ a zároveň stopercentný vlastník. Jeho postavenie je štandardné- rozhoduje o všetkých strategických záležitostiach firmy, prípadne rozhodnutia schvaľuje. Konateľovi je priamo podriadený riaditeľ spoločnosti. Ten má na starosti exekutívu, každodenný chod firmy a rozhodovanie na operatívnej úrovni. Na rozhodovaní sa spolupodieľa aj projektový manažér a síce tak, že mapuje a analyzuje súčasný stav a navrhuje možné zlepšenia v podnikových procesoch.

Hlavné oblasti jednotlivých činností firmy potom spadajú pod štyroch vedúcich, sú to vedúci nákupu a servisu, vedúci výroby, vedúci technického servisu a vedúci čistiacieho servisu.

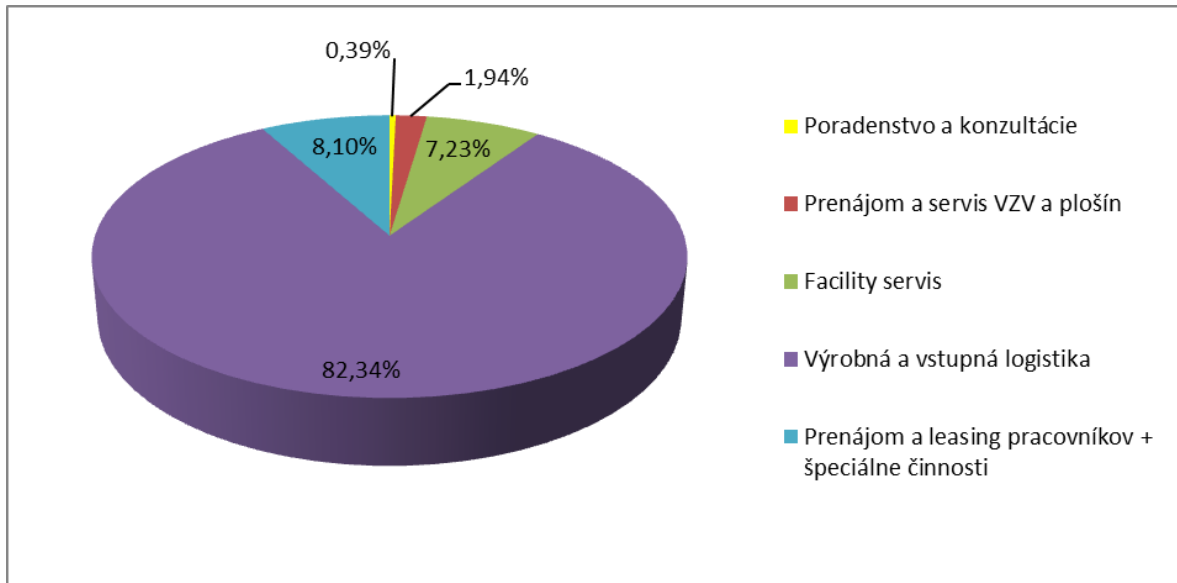
Na ochranu životného prostredia a bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci dohliada vedúca ESH a účtovníctvo a personálne činnosti zabezpečuje ekonomický útvar tvorený hlavnou ekonómkou, účtovníčkou, personálnym a mzdovým referentom.

Prehľadná schéma usporiadania spoločnosti je znázornená v prílohe P I.

5.3 Štruktúra tržieb

5.3.1 Štruktúra tržieb podľa jednotlivých činností

Ako je uvedené vyššie, Gimax s. r. o. poskytuje komplexné služby pre svojich obchodných partnerov. Dlhoročnú tradíciu má firma v poskytovaní facility servisu a logistiky, čo je jednoznačne potvrdené aj na obrázku (Obr. 3)- až doteraz tvoria tieto dve činnosti jadro firemných tržieb. Činnosťou nie dlho prevádzkovanou, no dynamicky sa rozvíjajúcou, je poskytovanie pracovníkov v rámci agentúry dočasného zamestnávania, v podiele na súčasných tržbách dokonca už táto oblasť predstihuje facility servis a má perspektívu rásť i naďalej. Zatiaľ najmenšiu časť podnikových tržieb tvorí poradenstvo a konzultácie. Pre firmu je to najnovšia činnosť- nemá preto ešte vybudovanú základňu kvalifikovaných pracovníkov. Na druhej strane je to služba v súčasnej dobe veľmi vyhľadávaná podnikmi, preto sa určite firme Gimax s. r. o. oplatí investovať do rozvoja práve v tejto oblasti.



Obrázok 3 Podiel jednotlivých činností na tržbách spoločnosti

5.3.2 Štruktúra tržieb podľa odberateľov

Firma už od svojho založenia úzko spolupracuje najmä s jedným z najznámejších gumárnskych podnikov na Slovensku, sídlo Gimax s. r. o. je dokonca priamo v jeho priemyselnom areáli. Z pohľadu podielu na tržbách je pre Gimax s. r. o. najdôležitejším zákazníkom podnik zameraný najmä na výrobu pneumatík pre osobné automobily, pre ktorého poskytuje takmer komplexné portfólio svojich služieb: facility servis, skladovú logistiku (surovinové sklady), vnútropodnikovú a medziobjektovú prepravu, prenájom, opravy a nabíjanie VZV, manipulačné činnosti a prenájom pracovníkov. Predstavuje teda pre neho o. i. personálnu agentúru poskytujúcu mu zamestnancov v obdobiach, kedy sa podniku darí a získava zákazky, ktoré nie je schopný naplniť pomocou svojich kmeňových pracovníkov.

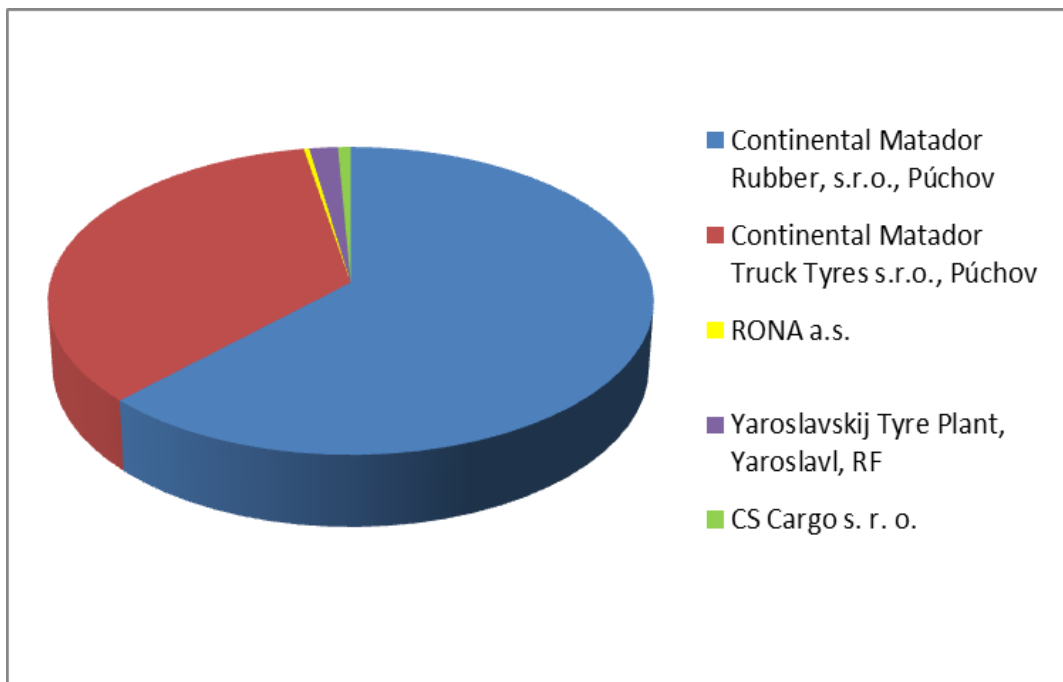
V poradí druhým najvýznamnejším odberateľom je gumárnsky podnik vyrábajúci najmä pneumatiky pre nákladné automobily- odoberá facility servis, skladovú logistiku a manipuláciu.

Lokálnosť firmy potvrdzuje aj jej ďalší odberateľ. Spoločnosť RONA a.s. je sklársky podnik sídliaci v obci Lednické Rovne (7 km od Púchova). Pre túto akciovú spoločnosť Gimax s. r. o. zabezpečuje poradenské a konzultačné služby, projekty v oblasti logistiky a stavebné činnosti (napríklad murárske práce).

Tabuľka 1 Podiel odberateľov na tržbách spoločnosti

Zákazník	Podiel na tržbách v %
Continental Matador Rubber, s.r.o., Púchov	62,40
Continental Matador Truck Tyres s.r.o., Púchov	34,81
RONA a.s.	0,32
Yaroslavskij Tyre Plant, Yaroslavl, RF	1,71
CS Cargo s. r. o.	0,76

Na druhej strane, firma Gimax s. r. o. spolupracuje aj s medzinárodne pôsobiacimi firmami, akou je napríklad CS Cargo (jeden z najväčších podnikov v oblasti logistiky v regióne strednej a východnej Európy), ktorej poskytuje facility servis, prenájom manipulačnej techniky a tiež prenájom pracovníkov.



Obrázok 4 Podiel odberateľov na tržbách spoločnosti

Podielom na tržbách spoločnosti je tretím najvýznamnejším zákazníkom firma Yaroslavskij Tyre Plant. Ako názov vypovedá, ide o podnik zahraničný, konkrétne sídliaci v ruskom meste Jaroslavl. Spoločnosť Gimax s. r. o. využila svoje dlhoročné skúsenosti v spolupráci

s gumárenským priemyslom, aj táto firma totižto v rámci neho pôsobí. Gimax s. r. o. firme poskytuje facility servis, výrobnú logistiku a v súčasnosti prebiehajú rokovania aj o poskytovaní poradenských služieb. Keďže expanzia na nový trh je pre Gimax s. r. o. strategickou a veľmi aktuálnou aktivitou, je jej venovaná samostatná kapitola tejto práce. Na obrázku (Obr. 4) je znázornený podiel jednotlivých odberateľov na tržbách spoločnosti, v tabuľke (Tab. 1) sú uvedené ich konkrétne percentuálne podiely.

5.4 Expanzia na zahraničné trhy

Ako už bolo uvedené vyššie, firma Gimax s. r. o. sa v týchto mesiacoch presadzuje aj na trhoch mimo Slovenskej republiky. Hlavným dôvodom je snaha diverzifikovať riziko podnikania. Ako je aj z rozloženia hlavných zákazníkov jasné, Gimax s. r. o. je v podstate z 95% závislý na dvoch odberateľoch. To je v dnešnom nestabilnom podnikateľskom prostredí naozaj riskantné- v prípade akýchkoľvek problémov týchto zákazníkov je Gimax s. r. o. existenčne ohrozený.

5.4.1 Rusko

V máji 2012 sa začali rokovania so zákazníkom v ruskom meste Jaroslavl', a keďže boli úspešné, v septembri toho istého roka vedenie spoločnosti Gimax s. r. o. založilo firmu priamo v Rusku. Nie je pobočkou, ale samostatnou firmou. Z pohľadu právnickej formy je to takisto spoločnosť s ručením obmedzeným (označenie ООО odvodené od Компания Общество с ограниченной ответственностью)- vedenie firmy má totiž skúsenosti, že ruskí partneri sú ochotnejší rokovať s potenciálnym dodávateľom, pokiaľ nie je len pobočkou zahraničnej spoločnosti, ale má svoje sídlo priamo v Rusku. Pre tento región sa firma rozhodla kvôli jej potenciálu do budúcnosti. Aj keď rokovania s ruskou stranou boli mnohokrát náročné, firma si za svojím rozhodnutím stojí. V komunikácii s ruským partnerom nevyužila žiadne masovo komunikačné prostriedky či reklamu, všetko je postavené na osobnom kontakte a referenciách, ktoré o spoločnosti poskytol zástupca jedného zo spokojných súčasných zákazníkov.

Gimax s. r. o. je partnerom spoločnosti Yaroslavskij Tyre Plant v oblasti facility servisu, výrobnjej logistiky a takisto už prebiehajú aj rokovania o poskytovaní firemného poradenstva.

Vstupné náklady na rozšírenie sa do Ruska boli vyčíslené asi na 100 000 EUR za 10 mesiacov od začiatku rokovaní: suma zahŕňa poplatky za založenie spoločnosti, vybudovanie prevádzky a cestovné výdavky pri výjazdoch na rokovania (asi 60 000 EUR) a náklady na zaobstaranie strojných zariadení (zvyšných 40 000 EUR).

Firma hodnotí doterajší priebeh expanzie ako úspešný, splnila totiž svoj vytýčený cieľ, a síce bez väčších problémov založiť zahraničnú firmu a podpísať kontrakt s ruským zákazníkom. V súčasnosti má v meste Jaroslavl' teda len jedného odberateľa, s mesačným obratom okolo 700 000 rubľov. Firma bude expanziu naďalej hodnotiť ako úspešnú, ak sa jej podarí splniť nasledujúce kritériá:

- vyrovnaný rozpočet pre danú prevádzku do jedného roka od spustenia
- návratnosť vstupných nákladov do 3 rokov
- zvýšenie obratu o 500 % do 3 rokov pre danú prevádzku
- zvýšenie podielu zahraničných zákazníkov na tržbách firmy na 15 % do 3 rokov.

5.4.2 Česká republika

Okrem rozšírenia svojej pôsobnosti smerom na východ sa firma usiluje získať zákazky aj na západ od našich hraníc, konkrétne v Českej republike. Materská spoločnosť dlhodobého partnera, firma Continental Automotive z Nemecka, totiž vyhlásila tender na poskytovanie facility servisu (presnejšie čistenie interných aj externých plôch) pôvodne pre 6 svojich závodov v Českej republike a na Slovensku. V súčasnosti je tender pozastavený, nemecká strana prepracúva podklady, medzitým sa k pôvodným šiestim pridali aj ďalšie dva závody (v Púchove a Otrokoviciach). Gimax s. r. o. je zatiaľ v pozastavenom tendri úspešný- bol spolu s ďalšími piatimi konkurentmi pozvaný do ďalšieho kola. To by sa malo začať v apríli 2013. Prioritou firmy Gimax s. r. o. je získať zákazku v dvoch závodoch: vo Zvolene (Slovensko) a Frenštáte pod Radhoštěm (Česká republika). Aj v Českej republike bola založená samostatná firma Gimax Servis CZ s. r. o., čo znamená, že po ukončení tendra chce firma pracovať na získaní nových zákazníkov aj na českom trhu.

5.5 Súčasný stav marketingovej komunikácie v spoločnosti

Gimax s. r. o. v rámci svojej organizačnej štruktúry nemá samostatný útvar marketingu, rovnako ako iné firmy z oblasti malých a stredných podnikov. Marketingové aktivity, teda

medzi nimi aj marketingová komunikácia, spadajú pod kompetencie projektového manažéra.

5.5.1 Reklama

Reklamu v tlačených periodikách firma využíva pravidelne len počas sezóny, čiže v lete, konkrétne ako inzerciu na prenájom plošín a VZV pre domácnosti. Vtedy Gimax s. r. o. uverejňuje inzeráty v miestnych médiách: regionálnom týždenníku MY Noviny stredného Považia a týždenníku Púchovské noviny, ďalej v Púchovskej televízii.

Stálym reklamným nástrojom firmy sú ale billboardy, v okolí Púchova sa nachádzajú tri: dva z nich propagujú aktivity z oblasti logistiky a jeden má podobné zameranie ako sezónna reklama v miestnych periodikách, teda na prenájom plošín a VZV. Plánom spoločnosti v krátkodobom horizonte je vytvorenie ďalšieho billboardu, ktorý bude prezentovať služby Gimax s. r. o. všeobecne- teda logistiku, prenájom techniky i firemné poradenstvo. Na designe billboardu sa aktuálne pracuje.

Nákladovosť reklamných aktivít v minulom roku bola na úrovni 4200 EUR.

5.5.2 Brožúry

Pravidelnú brožúru vydáva firma každé tri roky. V nej sú všetky informácie o firme, ktoré môže potenciálny zákazník potrebovať: prehľad aktuálne poskytovaných služieb, ale hlavne prínos, ktorý konkrétne služby zákazníkovi prinesú. Aktuálna brožúra sa teda nesie výrazne v duchu dôležitosti outsourcingu pre firmy, upozorňuje na jeho hlavné výhody, najmä úsporu nákladov pre firmy a zvýšenie ich produktivity. V závere sú uvedené i referencie od súčasných (spokojných) zákazníkov. Samozrejmosťou je adresa sídla firmy, webová stránka a kontakt (telefonický, e-mailový). Keďže sa firma v nedávnom období rozšírila na nové trhy, je brožúra k dispozícii aj v anglickej verzii. Pravidelnejšie brožúry, prípadne katalógy firma v súčasnej dobe nezvažuje. Nie je totiž výrobnou firmou a služby, ktoré poskytuje, sa v zásade nemenia tak radikálne a často, že by bolo nutné o zmenách pravidelne informovať.

Keďže brožúru firma aktualizovala práve minulý rok, vstúpila i tá do rozpočtu na marketingovú komunikáciu, za jej grafické spracovanie a tlač firma zaplatila 200 EUR.

5.5.3 Krátkodobé akcie

Do danej kategórie sú zaradené dve sezónne akcie a síce jarná a letná akcia prenájmu VZV a plošín (aj s obsluhou). Sú to typické sales promotion akcie, so snahou o krátkodobé zvýšenie tržieb. Firma sa tým snaží získať zákazky aj v rámci B2C trhu, techniku si totiž prenajímajú domácnosti, ktoré v jarnom a letnom období rekonštruujú svoje nehnuteľnosti. Plošiny sa dajú využiť namiesto klasických stavebných lešení, sú flexibilnejšie, bezpečnejšie a mobilné, Gimax s. r. o. v prípade potreby zabezpečí aj ich prepravu ku konečnému zákazníkovi. Firma tak na jednej strane využije svoje kapacity, ktoré v danom okamihu nevyužíva, na strane druhej zvyšuje povedomie o firme medzi konečnými spotrebiteľmi. Takto vybudované povedomie môže firme prospieť v pláne rozširovania aktivít mimo súčasnú zákaznícku základňu.

Minuloročný rozpočet zaťažili krátkodobé akcie sumou 400 EUR.

5.5.4 Internetové stránky

V dnešnej dobe sú nutným nástrojom komunikácie spoločností internetové stránky. Pre Gimax s. r. o. predstavujú všeobecný nástroj, vďaka ktorému môžu súčasní i potenciálni zákazníci hlavne získať informácie o službách. Stránky sú ladené do farieb loga spoločnosti, teda červenej a čiernej. Dá sa nimi jednoducho, intuitívne prechádzať, súčasťou je i interný vyhľadávač. Určite pozitívne sa dá hodnotiť fakt, že sú k dispozícii už aj v anglickej a ruskej verzii, čo je dôležitým predpokladom pre plánovanú expanziu firmy na zahraničné trhy. Správu stránok firma zverila profesionálnej spoločnosti Acomputer s. r. o.. Podklady a návrh dizajnu boli spracované firmou Gimax s. r. o., dodávateľská spoločnosť mala za úlohu previesť tieto predstavy do reálnej podoby. Stránky fungujú na tzv. redakčnom systéme: dopĺňať aktuálne údaje, udalosti a vykonávať drobné zmeny môže prakticky ktokoľvek z Gimax s. r. o., kto pozná prihlasovacie meno a heslo. Na zložitejšie úpravy (napr. zmeny celkového dizajnu) je už potrebná spolupráca so správcom. Tento systém si firma zvolila z logického dôvodu: internetové stránky majú byť najaktuálnejším zdrojom informácií, preto firma potrebuje možnosť zmeniť obsah stránok kedykoľvek aj bez nutnosti kontaktovať správcu.

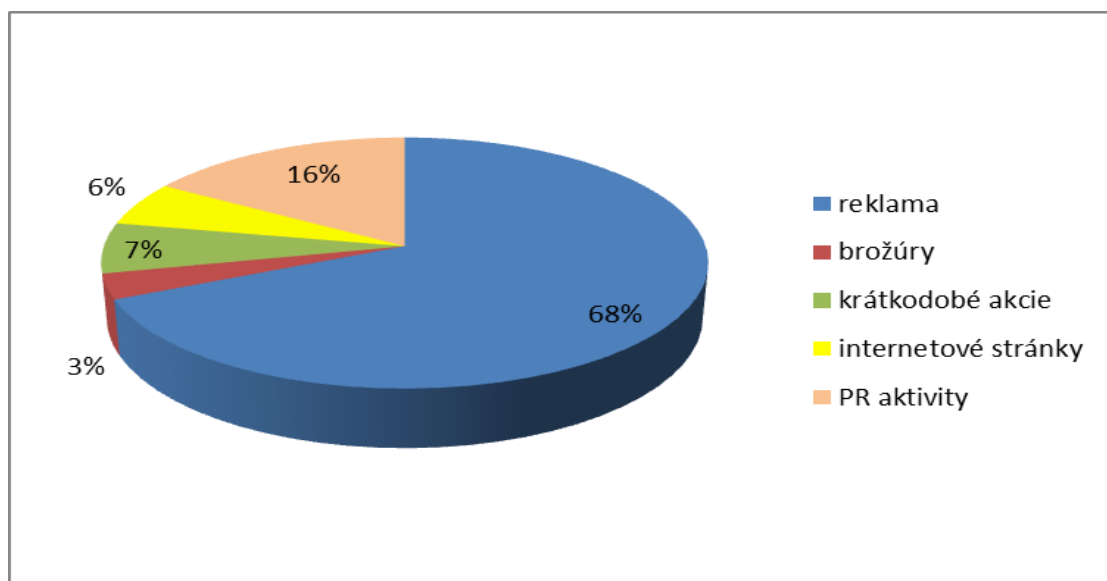
Poplatky firme Acomputer s. r. o. za správu internetových stránok boli za minulý rok vo výške 350 EUR.

5.5.5 PR aktivity

Spoločnosť Gimax s. r. o. je jasným príkladom toho, že aktivity z oblasti PR nie sú nástrojom iba veľkých nadnárodných korporácií. V rámci osláv 20. výročia založenia podniku prebehla v septembri 2011 jednorazová akcia s názvom Gimax Racing Day, ktorej hlavnou náplňou bola súťaž vo vedení VZV. Na tejto udalosti sa zúčastnili viaceré zainteresované strany, okrem vedenia spoločnosti aj zamestnanci a obchodní partneri. Cieľom bolo upevniť vzájomné vzťahy a osláviť významné výročie.

Na konci roka 2012 sa firma tiež rozhodla obdarovať tých, ktorí to skutočne potrebujú. Sumou 500 EUR potešila Centrum voľného času Včielka Púchov a rovnakou sumou aj Domov sociálnych služieb Nosice. Hračky a drobné darčeky venovala aj dvom základným a jednej materskej škole v Púchove. Vedenie spoločnosti tým chcelo preukázať podporu uvedeným organizáciám a nezištne im spríjemniť predvianočné obdobie. Pravdou však je, že podobné aktivity bývajú veľmi kladne prijaté verejnosťou i zákazníkmi a prispievajú tak k budovaniu image firmy. Za minulý rok teda firma evidovala výdavky na PR aktivity na úrovni 1000 EUR.

Na obrázku (Obr. 5) je graficky a percentuálne vyjadrené rozloženie finančných prostriedkov do jednotlivých nástrojov komunikačného mixu, ktoré firma používa, za rok 2012. Celkový rozpočet na marketingovú komunikáciu dosiahol sumu 6200 EUR.



Obrázok 5 Podiel nástrojov komunikačného mixu na celkových nákladoch na marketingovú komunikáciu

Vo všeobecnosti je možné zhrnúť, že marketingová komunikácia firmy nie je príliš rozvinutá. Celoročne využíva akurát billboardy, reklamu len sezónne a to navyše v lokálnych médiách. Tieto nástroje však tvoria väčšinu nákladov na marketingovú komunikáciu firmy, za minulý rok konkrétne 68 %. Určite by sa dalo diskutovať o efektívnosti vynaložených prostriedkov: firma by mala sledovať nielen výdavky na jednotlivé nástroje komunikácie, ale aj ich prínos spoločnosti. Najväčšie výdavky sú totiž zaznamenané na marketingovú komunikáciu na spotrebiteľských trhoch. Koneční spotrebitelia sa však na tržbách spoločnosti v súčasnosti podieľajú minimálne. Významnými z hľadiska nákladovosti sú internetové stránky, firma ich totižto považuje za dôležitý zdroj aktuálnych informácií a preto sa im pravidelne venuje. Na základe skutočnosti, že rozpočet na marketingovú komunikáciu je relatívne malý, v ňom podstatnú časť tvorili náklady na PR aktivity (dary vzdelávacím a podobne zameraným organizáciám). Na B2B trhoch častý nástroj získavania kontaktov, veľtrhy, firma nevyužíva. V prípade, že firma chce dosiahnuť diverzifikáciu svojho odberateľského portfólia, je nutné zostaviť si podrobný marketingový plán oslošovania potenciálnych zákazníkov. Tých z priemyselných trhov v súčasnosti firma v rámci svojich marketingových aktivít skôr opomína.

6 STRATEGICKÉ ANALÝZY

6.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Analyzuje najvýznamnejšie prvky, ktoré na firmu vplývajú z vonkajšieho prostredia a tým poskytuje praktický rámec pre určenie konkurenčnej výhody či stratégie podniku. Popisuje podstatu konkurenčného prostredia vnútri každého jednotlivého odvetvia.

Päť konkurenčných síl je nasledujúcich:

- konkurenti v odvetví,
- dodávatelia kľúčových vstupov,
- odberatelia,
- hrozba vstupu nových konkurentov,
- hrozba substitučných výrobkov. (Cimbáľníková, 2012, s. 41)

Ako už bolo niekoľkokrát uvedené, spoločnosť Gimax s. r. o. sa zaoberá viacerými činnosťami. Keďže z pohľadu podielu na tržbách sú najvýznamnejšími logistika, facility servis a agentúra dočasného zamestnávania, bude analýza vykonaná pre tieto tri. Za každou konkurenčnou silou je potom uvedená tabuľka, ktorá zachytuje číselné ohodnotenie závažnosti jednotlivých čiastkových faktorov v intervale 1-10. Číslom 1 je ohodnotený faktor, ktorý nemá žiaden vplyv, naopak 10 bodov predstavuje hornú hranicu dôležitosti- vplyv, ktorý musí firma určite brať do úvahy, pretože môže ohrozovať jej konkurencieschopnosť.

6.1.1 Logistika

Analýza konkurencie

Sektor dopravy a logistiky bol výrazne zasiahnutý krízou v roku 2009, kedy došlo u mnohých firiem k prepadu- došlo k previsu ponuky nad dopytom. Tieto prepady boli výraznejšie na B2B trhoch, keďže dopyt je odvodeným a tým pádom náchylnejším na zmeny. Napriek tomu je sektor perspektívny do budúcnosti a to hlavne z dvoch dôvodov. Globalizácia celej spoločnosti spôsobuje, že ekonomické subjekty sa prepájajú bez ohľadu na to, ako teritoriálne sú od seba vzdialené. Navyše aj kvôli kríze sú firmy nútené znižovať náklady, preto činnosti nepridávajúce hodnotu zákazníkovi sú outsourcované na špecializo-

vané firmy. Logistika napríklad so sebou prináša vysoké fixné náklady (správa vozového parku, jeho údržba, odmeňovanie skladníkov apod.), preto namiesto vlastného skladovania je využívaný systém JIT (dodávok práve včas), z čoho sektor môže výrazne vyťažiť. Spolupráca v sektore nie je výnimočná, dokazuje to situácia v Gimax s. r. o.

V rámci logistiky vníma podnik ako najdôležitejších konkurentov najmä veľké, často krát nadnárodne pôsobiace firmy ako nemecké DHL Logistics a Fiege či najväčšieho poskytovateľa služieb z oblasti dopravy a logistiky v Rakúsku- Gebruder Weis.

BC Logistics s. r. o. bola založená zabezpečiť logistiku pre gumárenský podnik v Otrokoviciach- týmto výrazne pripomína Gimax s. r. o. Napriek tomu, že firma GEFCO je nadnárodná skupina pôsobiaca v 32 krajinách sveta, aj jej pobočky v Českej republike a na Slovensku boli založené účelne, aby zabezpečovali logistiku pre výrobcov automobilov.

Posledným výrazným konkurentom je firma CS Cargo, s ktorou je Gimax s. r. o. previazaný viacnásobne. Ich spoločným zákazníkom je gumárenský podnik, zároveň však Gimax s. r. o. je pre CS Cargo dodávateľom: zabezpečuje prenájom manipulačnej techniky, personálny lízing a facility servis.

Konkurovať medzinárodným korporáciám s dlhoročnou tradíciou je pre Gimax s. r. o. veľkou výzvou, obzvlášť na priemyselných trhoch- kontrakty sú uzatvárané na dlhšie obdobia a prebrať zákazníka konkurencii je náročné, keďže veľký význam hrajú osobné vzťahy a kontakty. Tie sa ale dajú budovať, napríklad účasťou na veľtrhoch.

Tabuľka 2 Konkurencia v odvetví logistiky (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet konkurentov	8
Dynamika rastu trhu	6
Diferenciácia konkurentov	4
Vysoké fixné náklady	7
Celkom	25
Priemer (celkom/4)	6,25

Vyjednávací síla dodávateľov

Najvýznamnejším dodávateľom celej firmy Gimax s. r. o. je so 75% podielom na objeme nákupu firma Still. Dodáva kľúčové produkty pre oblasť logistiky, konkrétne VZV, plošiny a inú manipulačnú skladovú techniku. Výrazný podiel je spôsobený hlavne faktom, že cena takýchto strojov je vysoká v porovnaní s inými vstupmi, ktoré Gimax s. r. o. nakupuje. Napríklad cena vysokozdvížneho vozíka sa pohybuje od 20 000 EUR až po 100 000 EUR v závislosti na type. Gimax s. r. o. je ale zároveň najväčším odberateľom firmy na Slovensku, preto vyjednávací síla tohto dodávateľa nebude ohrozujúca: Gimax s. r. o. je pre slovenskú pobočku firmy významným partnerom.

Vzájomnú prepojenosť podnikov na B2B trhoch dokazuje ďalší výrazný dodávateľ - Pneubox. Ten totiž patrí do rovnakého koncernu ako najväčší zákazník firmy Gimax s. r. o., preto je jeho vyjednávací pozícia určite upevnená. Na druhej strane, produkty a služby, ktoré Gimax s. r. o. odoberá - pneumatiky a doplnkový sortiment či servis vozidiel, nie sú diferencované, vymeniť dodávateľa v tejto oblasti nie je zložité.

To však neplatí pre dodávateľskú firmu Albat s. r. o., ktorá ponúka vysokošpecializované produkty a služby: batérie, nabíjacie zariadenia a súvisiaci servis. Pre fungovanie manipulačnej techniky sú neopomenuteľné, zároveň neexistuje na trhu mnoho dodávateľov. Podobnú pozíciu zastáva aj CEIT SK s. r. o. Je to slovenská pobočka Stredoeurópskeho technologického inštitútu zaoberajúca sa výskumom a vývojom riešení pre priemysel. Jej výrobky sú preto jedinečné a Gimax s. r. o. nemá možnosť si ich zaobstaráť inde. Konkrétne ide o automatické logistické systémy na automatickú distribúciu materiálu.

Tabuľka 3 Vyjednávací síla dodávateľov v oblasti logistiky(vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet dodávateľov	6
Význam dodávateľov pre Gimax s. r. o.	8
Význam Gimax s. r. o. pre dodávateľov	4
Diferenciácia produktov	7
Celkom	25
Priemer (celkom/4)	6,25

Vyjednávací síla odberateľov

Už aj z tabuľky (Tab. 1) či obrázku (Obr. 4) vyplýva, že vyjednávací síla odberateľov je pre firmu Gimax s. r. o. vážnou hrozbou, dvaja najväčší zákazníci tvoria spolu až 95 % celkových tržieb spoločnosti. To platí bez ohľadu na oblasti podnikania, nakoľko títo zákazníci odoberajú od Gimax s. r. o. kompletne portfólio služieb. V praxi to znamená obrovské riziko: v prípade, že by sa z akéhokoľvek dôvodu jeden z týchto dvoch odberateľov rozhodol ukončiť spoluprácu, firma Gimax s. r. o. by sa razom ocitla v existenčných problémoch.

Naopak, Gimax s. r. o. je pre svojich zákazníkov jedným z mnohých dodávateľov, keďže vstupy najmä dvoch najvýznamnejších zákazníkov sú relatívne nákladné. Ako ukázala analýza odvetvia logistiky, konkurencia v tomto odbore je vysoká a preto by nebolo náročné vymeniť firmu Gimax s. r. o. za iného dodávateľa. Firma pre zlepšenie tejto situácie môže urobiť opatrenia v dvoch smeroch: jednak sa snažiť vybudovať také kvalitné vzťahy so súčasnými odberateľmi, že tí nebudú mať záujem o zmenu a na druhej strane diverzifikovať svoje portfólio odberateľov, teda získavať nových zákazníkov.

Tabuľka 4 Vyjednávací síla odberateľov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet odberateľov	8
Význam odberateľov pre Gimax s. r. o.	9
Význam Gimax s. r. o. pre odberateľov	6
Náklady na zmenu dodávateľa v sektore	7
Celkom	30
Priemer (celkom/4)	7,5

Hrozba vstupu nových konkurentov

Ako bolo uvedené vyššie, logistika je firmami outsourcovaná na iné podniky, pretože predstavuje príliš nákladnú činnosť na to, aby si ju podniky zabezpečovali sami. Spôsobujú to predovšetkým vysoké vstupné náklady, ktoré sú fixného charakteru. To je zároveň výraz-

nou bariérou vstupu nových konkurentov na trh. V tomto ohľade má oproti potenciálnym novým konkurentom Gimax s. r. o. obrovskú výhodu- nielenže už má vybudovaný rozsiahly vozový park manipulačnej techniky, ale má za sebou aj dvadsať rokov skúseností z oblasti, čo je najmä na B2B trhoch dôležitým aspektom pri výbere dodávateľa. V podstate nijaké legislatívne obmedzenia v sektore ale hrozbu vstupu nových konkurentov podstatne zvyšujú, rovnako ako jednoduchosť prechodu k novému dodávateľovi.

Tabuľka 5 Hrozba vstupu nových konkurentov do sektora logistiky (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Vysoké vstupné náklady	3
Potreba skúseností v odbore	4
Náklady na prechod k novému konkurentovi	7
Žiadna legislatívna regulácia	6
Celkom	20
Priemer (celkom/4)	5

Hrozba substitútov

V prípade logistických činností, ktoré zabezpečuje firma Gimax s. r. o., je najvýraznejším substitútom ukončenie outsourcingu a spravovanie týchto činností firmami samotnými, v rámci svojich vnútorných zdrojov. Takýto scenár však nie je veľmi pravdepodobný. Pokiaľ sa raz management nejakého podniku rozhodol pre outsourcing, viedli ho k tomu pádne dôvody, hlavne snaha ušetriť náklady. Takému rozhodnutiu vždy predchádza dôkladná analýza situácie a výpočet finančnej náročnosti každého z možných riešení. Vyvedenie neefektívnych činností na profesionálov v danej oblasti má zreteľne pozitívny vplyv a preto návrat k ich zabezpečovaniu z vlastných zdrojov by bol krokom späť. Podniky by k takému riešeniu pristúpili pravdepodobne vtedy, pokiaľ by existujúce logistické firmy nedokázali dostatočne uspokojiť ich potreby a kvalita v prípade zabezpečovania si logistiky vo vlastnej réžii by bola vyššia. Náročnosť takéhoto riešenia (najmä z pohľadu fixných nákladov) však podniky od neho odrádza.

Tabuľka 6 Hrozba substitútov logistických činností (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet substitútov	2
Kvalita substitučného riešenia	4
Cena/ náklady na substitúty	2
Jednoduchosť substitučného riešenia	3
Celkom	11
Priemer (celkom/4)	2,75

6.1.2 Facility servis

Analýza konkurencie

I odvetvie facility managementu sa rozvíja vďaka snahe firiem redukovať náklady a teda outsourcingu týchto činností. Z tohto pohľadu je možné vnímať rivalitu v danom odvetví ako výraznú silu vonkajšieho prostredia- konkurentov je už v súčasnej dobe veľký počet, do budúcnosti sa počíta s ich zvyšovaním. Význam tohto faktora umocňuje aj skutočnosť, že facility servis nie je diferencovaným produktom, konkurenti sa teda musia snažiť získať zákazníka agresívnejšími metódami. Za najohrozujúcejších konkurentov firma Gimax s. r. o. považuje opäť známe medzinárodne pôsobiace firmy, ako napríklad ISS Facility Services, A.S.A Slovensko, Dussmann Service, Veolia či Simacek Facility SK. Výhodou takýchto veľkých firiem je, že môžu dosahovať úspory z rozsahu. Navyše trendom v západnej Európe a postupne aj na slovenskom a českom trhu je, že firmy majú záujem outsourcovať svoje činnosti na jedného dodávateľa, preto tie spoločnosti, ktoré okrem klasického upratovania poskytnú aj ďalšie služby, ako napríklad ostrahu, catering či energetickú správu objektov, majú oproti Gimax s. r. o. konkurenčnú výhodu.

Na druhej strane sa firmy menšie, medzi nimi aj Gimax s. r. o. alebo ďalší z jej konkurentov- slovenská spoločnosť Viscare, dokážu viac prispôbiť individuálnym požiadavkám jednotlivých zákazníkov.

Tabuľka 7 Konkurencia v odvetví facility management (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet konkurentov	7
Dynamika rastu trhu	5
Diferenciácia produktu	6
Konkurencieschopnosť Gimax s. r. o.	7
Celkom	25
Priemer (celkom/4)	6,25

Vyjednávacia sila dodávateľov

Keďže facility servis pre firmu Gimax s. r. o. znamená najmä čistenie priemyselných a administratívnych priestorov, významnými sú dodávatelia čistiacich prostriedkov (Henkel, Chemsearch) a zariadení (Assa Slovensko, Wap, Icetech). V menšej miere poskytuje maliarske práce (dodávateľ Finn Color), stavebné práce a údržbu cestných komunikácií (Catterpillar).

Pre výkon služieb sú tieto vstupy základnou požiadavkou a Gimax s. r. o. by bez nich nemohol fungovať. Navyše na spätnú vertikálnu integráciu (výroba potrebných vstupov vo vlastnej réžii), napríklad v oblasti výroby vlastných čistiacich strojov alebo zariadení na stavebné práce, by boli potrebné vysoké investície a know-how a navyše by to znamenalo odklon od činností, ktoré chce Gimax s. r. o. strategicky rozvíjať. Uvedené faktory vyjednávaciu silu dodávateľov zvyšujú. Na druhej strane je medzi dodávateľmi v danom sektore značná rivalita spôsobená ich početnosťou- v prípade nespokojnosti je prechod ku konkurenčnému dodávateľovi jednoduchý a nenákladný. Platí tu tzv. trh kupujúceho. Okrem toho sa čistiace prostriedky či maliarske pomôcky na trhu od seba odlišujú len mierne.

Tabuľka 8 Vyjednávacía sila dodávateľov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet dodávateľov	2
Význam dodávateľov pre Gimax s. r. o.	6
Náklady na spätnú vertikálnu integráciu	7
Diferenciácia produktov	3
Celkom	18
Priemer (celkom/4)	4,5

Vyjednávacía sila odberateľov

Vyjednávacía sila odberateľov je u všetkých činností firmy výrazná, riziká sú podobné ako pre oblasť logistiky. Ich silu v rámci služieb facility znižuje predovšetkým skutočnosť, že Gimax s. r. o. má do istej miery monopol na poskytovanie facility služieb (priemyselného čistenia) v regióne. Menší lokálni konkurenti by totiž kapacitne nedokázali poskytovať služby pre dvoch najdôležitejších odberateľov. Gimax s. r. o. má navyše obrovskú výhodu v podobe geografickej blízkosti- jeho sídlo sa nachádza priamo v priemyselnom areáli odberateľov. Preto zmena Gimax s. r. o. ako dodávateľa facility služieb by bola pre súčasných zákazníkov stratou možnosti riešiť vzniknuté problémy operatívne prakticky kedykoľvek.

Tabuľka 9 Vyjednávacía sila odberateľov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet odberateľov	8
Význam odberateľov pre Gimax s. r. o.	9
Význam Gimax s. r. o. pre odberateľov	4
Pravdepodobnosť výmeny dodávateľa	5
Celkom	26
Priemer (celkom/4)	6,5

Hrozba vstupu nových konkurentov

Vstup na trh facility managementu nie je náročný- neobmedzujú ho nijaké zvláštne legislatívne opatrenia a vo svojej podstate nemusí predstavovať vysoké vstupné náklady. Aj preto v regióne Považia vzniklo viacero miestnych firiem, ktoré dokážu zabezpečovať čistenie priemyselných a administratívnych budov. Tie ale, ako už bolo uvedené, disponujú len obmedzenými kapacitami a zaistiť upratovanie väčších areálov by bolo pre nich nereálne. Ako hrozbu musí Gimax s. r. o. vnímať potenciálny vstup ďalších nadnárodných spoločností na slovenský trh- tie totiž majú dlhoročné know-how, ktoré sa na priemyselných trhoch cení najviac.

Tabuľka 10 Hrozba vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Nízke vstupné náklady	6
Potreba skúseností v odbore	5
Pravdepodobnosť vstupu nadnárodnej korporácie	7
Žiadna legislatívna regulácia	6
Celkom	24
Priemer (celkom/4)	6

Hrozba substitútov

Aj v oblasti facility managementu predstavuje najväznejšiu hrozbu stav, kedy by sa firmy rozhodli zabezpečovať si činnosti sami. Za súčasného stavu technológií by to pre firmy však bolo neefektívne- prostriedky, ktoré ušetria napríklad za čistenie priestorov, môžu investovať do core businessu a tým zvyšovať svoju hodnotu. Odlišná situácia ale môže nastať, ak technológie pokročia smerom k automatizácii napríklad upratovania. Produktivita tejto činnosti by sa v takom prípade výrazne zvýšila: firmám by stačilo zakúpiť si jeden alebo niekoľko málo strojov, ku ktorého obsluhu by nepotrebovali toľko zamestnancov, ako je tomu v súčasnosti. Upratovanie by si teda zabezpečili opäť vo vlastnej réžii. Uvedený scenár je však v krátkodobom či strednodobom horizonte vzhľadom na súčasný stav vývoja a výskumu v tejto oblasti nepravdepodobný.

Tabuľka 11 Hrozba substitútov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet substitútov	2
Pravdepodobnosť ukončenia outsourcingu	3
Vývoj plne automatických upratovacích strojov	7
Časový horizont vývoja plne automatických upratovacích strojov	2
Celkom	14
Priemer (celkom/4)	3,5

6.1.3 Agentúra dočasného zamestnávania

Analýza konkurencie

Oblasť dočasného pridelenia zamestnancov je na Slovensku dynamicky sa rozvíjajúcim odvetvím. Počet konkurentov je vysoký- subjektov (fyzických či právnických osôb), ktoré mali licenciu na danú činnosť, bolo k 31.3.2013 zaregistrovaných 1159 (ÚPSVAR, ©2013). Mnoho z nich je však len malých lokálnych agentúr, ktoré vznikli účelovo s cieľom poskytnúť zamestnancov pre konkrétneho dočasného zamestnávateľa a nemajú teda tendencie a snahy sa rozširovať do iných teritoriálnych oblastí. Hrozbu pre Gimax s. r. o. môžu predstavovať veľké celonárodne (či dokonca medzinárodne) pôsobiace personálne agentúry: Adecco sa okrem iného zameriava na poskytovanie zamestnancov pre oblasť logistiky, automobilového a strojárenského sektora, čím predstavuje priamu konkurenciu pre Gimax s. r. o. z hľadiska všetkých súčasných zákaziek firmy. Trenkwalder okrem Slovenska pôsobí na 18 trhoch v rámci celej Európy, zameriava sa ale hlavne na jej strednú a východnú časť- v kombinácii s takmer tridsaťročnými skúsenosťami predstavuje významného konkurenta nielen na domácom, ale aj zahraničných trhoch, v prípade, že by sa spoločnosť Gimax s. r. o. rozhodla rozvíjať personálny lízing aj v Českej republike a Rusku. Manpower Slovensko je dcérskou spoločnosťou globálnej siete Manpower, ktorá spolupracuje s 98% z 500 najväčších podnikov sveta. Konkurenčnou výhodou všetkých týchto agentúr je, že vďaka svojej veľkosti dosahujú zníženie priemerných jednotkových nákladov na poskytnutého zamestnanca, majú dlhoročnú tradíciu a teda aj vytvorené určité

povedomie o svojej značke medzi potenciálnymi zákazníkmi. Globálnosť uvedených agentúr v kombinácii s globálnosťou najväčších zákazníkov Gimax s. r. o. môže spôsobiť, že pokiaľ napríklad materská spoločnosť zákazníka nadviaže spoluprácu s inou personálnou agentúrou v zahraničí, bude ju vyhľadávať aj na slovenskom trhu. Personálny lízing navyše nevyžaduje teritoriálnu blízkosť personálnej agentúry a dočasného zamestnávateľa, čo pre Gimax s. r. o. znamená stratu jednej z dôležitých konkurenčných výhod u svojich najväčších zákazníkov.

Tabuľka 12 Konkurencia v odvetví personálneho lízingu (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet konkurentov	6
Dynamika rastu trhu	7
Globalizácia podnikania	6
Konkurencieschopnosť Gimax s. r. o.	8
Celkom	27
Priemer (celkom/4)	6,75

Vyjednávacia sila dodávateľov

Okrem dodávateľov spoločných pre všetky oblasti podnikania, ako sú napríklad dodávateľia energie, sú pre personálny lízing najdôležitejším a v zásade jediným vstupom ľudia ako pracovná sila. Zamestnanci firmy Gimax s. r. o. majú založenú zamestnaneckú radu, čo určite upevňuje ich vyjednávaciu pozíciu. Tá má rozhodovacie právo jednak v oblasti BOZP a pri vyhlásení štrajku a spolurozhoduje napríklad pri rozviazaní pracovného pomeru funkcionára alebo pri stanovovaní plánu dovolení. Zmyslom jej existencie je teda posilňovať práva zamestnancov. V súčasnej situácii, kedy nezamestnanosť (nielen na Slovensku) dosahuje rekordných hodnôt, nie je ale vyjednávacia sila zamestnancov vo všeobecnosti príliš silná.

Tabuľka 13 Vyjednávacía sila dodávateľov pre personálny lízing (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Fungujúca zamestnanecká rada v podniku	3
Vyjednávacía sila zamestnancov	2
Význam pracovníkov ako vstupu	7
Význam ostatných dodávateľov	2
Celkom	14
Priemer (celkom/4)	3,5

Vyjednávacía sila odberateľov

Opäť platí, že malý počet zákazníkov odoberajúci veľké množstvá spôsobuje upevnenie ich pozície voči firme Gimax s. r. o. Zamestnanci sú samozrejme základným vstupom aj pre zákazníkov firmy, ale tí nie sú závislí na firme Gimax s. r. o.. Po prvé by si mohli potrebných zamestnancov zabezpečiť z vlastných zdrojov alebo uskutočňovať náborov vo vlastnej réžii, po druhé by mohli veľmi jednoducho prejsť ku konkurenčným agentúram. Obe skutočnosti vyjednávaciu silu odberateľov ešte znásobujú.

Tabuľka 14 Vyjednávacía sila odberateľov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Počet odberateľov	8
Význam odberateľov pre Gimax s. r. o.	9
Význam Gimax s. r. o. pre odberateľov	5
Náročnosť zmeny personálnej agentúry	6
Celkom	28
Priemer (celkom/4)	7

Hrozba vstupu nových konkurentov

Firma, ktorá chce na Slovensku poskytovať služby ako agentúra dočasného zamestnávania, má povinnosť získať licenciu od Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny ako podriadeného orgánu Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny. Sú tu teda isté prekážky vstupu na trh – osoba žiadajúca o pridelenie licencie musí mať vysokoškolské vzdelanie aspoň prvého stupňa a byť bezúhonná, doložiť so žiadosťou viaceré dokumenty, napríklad zmluvu o prenájme alebo vlastníctve priestorov, kalkuláciu predpokladaných príjmov a výdavkov a v prípade právnickej osoby aj projekt vykonávania činnosti ADZ. Každoročne potom agentúry s udelenou licenciou musia Ústrediu podávať správu o činnosti. Vydanie povolenia predstavuje náklad 50 EUR pre fyzickú a 100 EUR pre právnickú osobu. (ÚPSVAR, ©2013)

Ako prekážka pôsobí aj fakt, že firmy, ktoré by chceli vstúpiť na trh s plánom konkurovať tým najväčším nadnárodným agentúram, by zrejme neboli úspešné. Častý je fenomén spolupráce viacerých globálnych hráčov – ak materská spoločnosť napríklad výrobného podniku v zahraničí spolupracuje s konkrétnou personálnou agentúrou a má s ňou dobré skúsenosti, je pravdepodobné, že jej dcérska spoločnosť služby agentúry využije aj na slovenskom trhu (takisto prostredníctvom dcérskeho podniku).

Napriek tomu tieto okolnosti zrejme nepôsobia ako výrazná bariéra vstupu, nakoľko je v súčasnosti na Slovensku platných vyše 1100 licencií. Hrozba vstupu ďalších konkurentov je o to silnejšia, že s prevádzkovaním personálnej agentúry sa viažu relatívne nízke vstupné kapitálové náklady (napríklad na vývoj či strojné vybavenie typické pre iné odvetvia).

Tabuľka 15 Hrozba vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie)

Faktor	Závažnosť
Nízke vstupné náklady	7
Nutnosť skúseností v odbore	3
Pravdepodobnosť vstupu nadnárodnej agentúry	6
Legislatívna regulácia	3
Celkom	19
Priemer (celkom/4)	4,75

Hrozba substitútov

Potenciálnym substitútom je zabezpečovanie si pracovníkov prostredníctvom vlastného HR oddelenia. Rovnako ako pri logistických činnostiach či facility managemente by to ale znamenalo vo väčšine prípadov zvyšovanie nákladov na činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu. Vážnou hrozbou sú v súčasnosti možnosti Internetu a sociálnych sietí. Na slovenskom i českom trhu práce nie sú žiadnou novinkou tzv. pracovné portály, ktoré jednoducho umožňujú podnikom hľadať pracovníkov. Ceny uverejnenia pracovných ponúk na týchto portáloch sú menšie v porovnaní so službami personálnych agentúr: líšia sa samozrejme podľa frekvencie uverejňovania inzerátov, ale cena 1 inzerátu na 30 dní je v priemere od 43- 50 EUR bez DPH, ale je mnoho portálov, ktoré umožňujú zadávať ponuky aj bezplatne. V tomto zmysle môžu byť substitútom aj ostatné klasické spôsoby získavania nových zamestnancov, ako je napríklad úrad práce či odporúčania svojich stávajúcich zamestnancov (oba nástroje sú bezplatné, čím firme ušetria náklady).

Výhodou personálnych agentúr v porovnaní s týmito substitútmi ale sú dodatočné služby, ktoré ponúkajú. Nezabezpečujú totiž len samotný výber zamestnancov, ale hlavne ostatné personálne činnosti a administratívu. Dočasní zamestnávateľia ich využívajú v časoch sezónneho zvýšenia dopytu, keďže pracovník je zamestnancom agentúry a nie dočasného zamestnávateľa. To je výhoda, ktorej uvedené substitúty nedokážu konkurovať.

Tabuľka 16 Hrozba substitútov k personálnym agentúram (vlastné spracovanie)

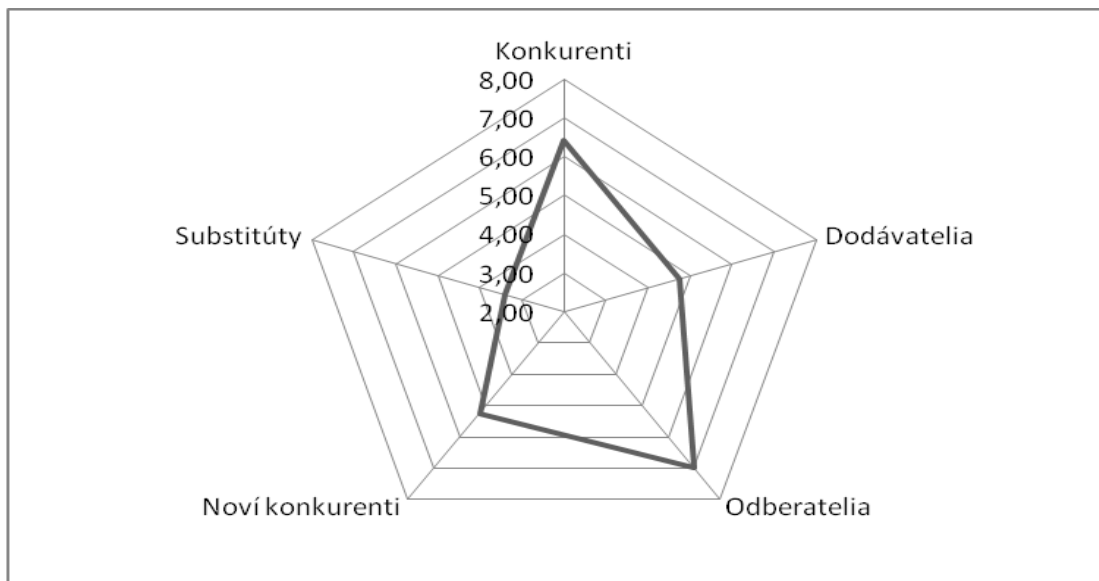
Faktor	Závažnosť
Počet substitútov	4
Pravdepodobnosť ukončenia outsourcingu	3
Pracovné portály na internete	7
Konkurencieschopnosť substitútov	2
Celkom	16
Priemer (celkom/4)	4

6.1.4 Vyhodnotenie čiastkových analýz

Celkový význam každej z piatich konkurenčných síl je znázornený v tabuľke (Tab. 17) a na obrázku (Obr. 6). Číselné vyjadrenie je aritmetickým priemerom čiastkových hodnotení konkurenčných síl za jednotlivé odbory činnosti.

Tabuľka 17 Celkové vyhodnotenie piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

		Konkurenčná sila				
		Konkurenti	Dodávatelia	Odberatelia	Noví konkurenti	Substitúty
Činnosť	Logistika	6,25	6,25	7,50	5,00	2,75
	Facility servis	6,25	4,50	6,50	6,00	3,50
	ADZ	6,75	3,50	7,00	4,75	4,00
Priemer celkom		6,42	4,75	7,00	5,25	3,42



Obrázok 6 Porterov model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

Je zjavné, že najväčšiu silu a teda najväčšiu hrozbu pre Gimax s. r. o. predstavujú jeho odberatelia a to bez ohľadu na oblasť podnikania. Podiel najvýznamnejších zákazníkov na tržbách spôsobuje vysokú závislosť firmy práve na tejto konkurenčnej sile. Diverzifikácia zákazníkov, a teda snaha získať nových, by sa mala stať hlavným podnikovým cieľom. Sektory, do ktorých sa v rámci rozširovania svojich činností firma rozhodla vstúpiť, sa vyznačujú relatívne vysokou rivalitou, preto je potrebné sa zamerať na budovanie

a podporovanie konkurenčných výhod (napríklad dlhodobé skúsenosti, komplexná ponuka služieb v rámci facility servisu či široký park vozov a manipulačnej techniky).

6.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z najznámejších a najpoužívanějších metód výskumu sekundárnych dát a tým základňou pre primárny výskum. Cieľom je analyzovať vnútornú situáciu firmy (prostredníctvom silných stránok- Strengths a slabých stránok- Weaknesses) a zároveň jej okolie určením príležitostí- Opportunities a hrozieb- Threats. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45-46)

Tabuľka 18 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

	Strenghts- silné stránky	Weaknesses- slabé stránky
Vnútorné prostredie	<ul style="list-style-type: none"> • Dlhoročné pôsobenie na trhu • Schopnosť vyvolať lojalitu zákazníkov • Hlboká znalosť prostredia výrobných podnikov • Výhodné umiestnenie sídla • Vysoký počet vlastnej manipulačnej techniky a strojov • Inovačný a expanzívny duch (rozširovanie podnikateľských činností) • Certifikáty kvality, environmentálneho riadenia, bezpečnosti práce a logistiky • Prispôsobivosť zákazníkovi • Regionálny oligopol na upratovacie služby pre veľké podniky • Program benefitov pre zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • Závislosť na dvoch odberateľoch • Závislosť na dodávateľoch kvalitnej manipulačnej techniky a čistiacich zariadení • Nízka úroveň informatizácie podnikových činností • Prevaha činností, ktoré sú teritoriálne obmedzené • Nedostatočný marketingový plán a aktivity podniku • Absencia obchodných zástupcov • Nejasné vymedzenie pracovných pozícií

	Opportunities- príležitosti	Threats- hrozby
Vonkajšie prostredie	<ul style="list-style-type: none"> • Výrazný potenciál rastu ruského trhu • Zvýšený záujem firiem o outsourcing činností na Slovensku, v Českej republike a Rusku • Medzera na ruskom trhu v oblasti outsourcingu • Nízke tempo rastu miezd a tým udržateľnosť mzdových nákladov • Vysoká konkurencia medzi dodávateľmi čistiacich prostriedkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká rivalita v oblasti logistiky, personálneho lízingu a facility managementu • Voľnosť vstupu nadnárodných personálnych agentúr či firiem facility managementu na trh • Nepriaznivé podnikateľské prostredie na Slovensku • Politická nestabilita na Slovensku • Vysoká miera korupcie na Slovensku i v Rusku • Stála hrozba ekonomickej recesie • Apresiasi eura voči českej korune aj ruskému rubľu

Počas vyše dvadsaťročného pôsobenia si spoločnosť Gimax s. r. o. získala rozsiahle skúsenosti v odboroch, v ktorých v súčasnosti podniká. Aj vďaka znalosti prostredia výrobných podnikov a bezprostrednej blízkosti sídla dlhoroční zákazníci ostávajú firme verní napriek silnej konkurencii v každom sledovanom odvetví. Gimax s. r. o. totižto v porovnaní s veľkými, aj nadnárodne pôsobiacimi firmami (či už v logistike, facility managemente alebo aj personálnom lízingu) disponuje obrovskou konkurenčnou výhodou- schopnosťou plne sa prispôbiť každému zákazníkovi a poskytnúť mu jedinečné riešenie „na mieru“. Nezanedbateľnou výhodou, s ktorou môže operovať pri konkurenčnom boji sú aj certifikácie, ktoré firma získala či viackrát úspešne obhájila, konkrétne: EN ISO 9001:2008 (systém manažérstva kvality), EMS EN ISO 14001:2004 (environmentálny manažérsky systém), OHSAS ISO 18001 (bezpečnosť práce) a SGS certifikát pre služby a logistiku (od roku 2004).

Na druhej strane sa firma nemôže naďalej spoliehať na vernosť aktuálnych odberateľov. Tí sú dodávateľmi automobilového priemyslu, ktorý je vysoko cyklickým odvetvím a pri stálej hrozbe ekonomického poklesu by sa prípadné problémy sektora výrazne dotkli aj spoločnosti Gimax s. r. o. Logickou je teda aktuálna expanzia na zahraničné trhy ako uchope- nie tamojších podnikateľských príležitostí, hlavne Rusko má potenciál vysokého rastu v strednodobom a dlhodobom horizonte. Problémom pri presadzovaní sa v tejto krajine môže byť prebujnenosť korupcie a oligarchistický systém podnikania. Korupcia sa však ako následok minulosti dotýka aj trhu domáceho, ktorý je navyše v súčasnosti poznačený politickou nestabilitou a zjavnou anti-podnikateľskou politikou (napríklad v podobe zvýše- nia daní z príjmov právnických osôb až na 23%).

Tieto faktory firma ovplyvniť však nemôže, sú rovnaké pre všetkých podnikateľov v od- vetví. Čo naopak zmeniť môže, či skôr pre zachovanie konkurencieschopnosti musí, je jej marketingová stratégia. Pri veľkom množstve konkurentov v každom odvetví je práve marketing nástrojom diferenciacie. V prípade B2B trhov sa potrebné kontakty často získa- vajú prostredníctvom obchodných zástupcov alebo účasťou na veľtrhoch. Ani jeden nástroj firma v súčasnosti nevyužíva.

Pozitívny trend možno badať v inovačnom prístupe firmy: v minulom roku začala pôsobiť aj v oblasti podnikového poradenstva. Aj keď podiel tejto činnosti na celkových tržbách spoločnosti je v súčasnosti zanedbateľný, do budúcnosti má veľký potenciál. Firma pri po- skytovaní služieb corporate consultingu totiž nie je tak geograficky obmedzená ako pri poskytovaní facility služieb či logistiky, čo výborne zapadá do podnikového plánu expan- dovať na zahraničné trhy.

7 KVALITATIVNÝ VÝSKUM MEDZI ZÁKAZNÍKMI

Gimax s. r. o. pôsobí na B2B trhu, zákazníkov má teda menší počet, o to dôležitejší ale je každý z nich. Preto pre účely tejto práce bol zvolený ako spôsob zberu primárnych dát štruktúrovaný rozhovor s najvýznamnejšími odberateľmi. Mal poodhaliť vzájomné vzťahy medzi firmou a jej obchodnými partnermi: zameraný bol na zistenie jednak celkovej spokojnosti zákazníkov s odoberanými službami a takisto s úrovňou komunikácie.

Rozhovory prebiehali v prvých troch prípadoch osobne, stretnutia zabezpečil projektový manažér firmy. V poradí štvrtý uvedený zákazník poskytol odpovede elektronickou formou po zaslaní otázok. Prepis otázok, ktoré slúžili ako osnova každého z rozhovorov, sa nachádza v prílohe P II. V rámci ochrany svojich údajov si niektoré zákaznicke firmy neželali byť menované, preto sú označené len ako zákazníci.

7.1 Zákazník č. 1

Rozhovor s manažérkou oddelenia outsourcovaných služieb:

Prvý zákazník spolupracuje s Gimax s. r. o. už od počiatkov firmy, teda od roku 1992, kedy sa odvážili outsourcovať na Gimax s. r. o. údržbu budov a priemyselné upratovanie. Keďže boli spokojní s týmito poskytovanými službami, postupne sa ich spolupráca rozširovala o ďalšie: opravy a nabíjanie VZV, neskôr ich samotný prenájom, logistické činnosti a napokon aj prenájom pracovníkov. Oceňovali, i oceňujú najmä operatívnosť, s akou dokáže Gimax s. r. o. riešiť všetky zadané požiadavky, ich dlhoročnú skúsenosť v oblasti a takisto iniciatívu. Ako príklad boli uvedené informačné tabule, ktoré Gimax s. r. o. nedávno nainštaloval v areáli podniku zákazníka- v chrípkovom období upozorňovali zamestnancov, ako sa správať, aby sa vírusovým ochoreniam vyhli. Tabule neboli predmetom nijakej zmluvy, bol to vlastný nápad firmy Gimax s. r. o., ako pridaná hodnota k poskytovanej službe personálneho leasingu.

Ako bezproblémovú označili aj komunikáciu s Gimax s. r. o., prevažuje najviac osobná forma. Partneri majú v súčasnosti prepojené elektronické dochádzkové systémy zamestnancov (práve kvôli personálnemu leasingu) či systém žiadostí o vstup do priemyselného areálu oboch firiem.

Zákaznícky servis je v podstate každodennou realitou, menšie či väčšie problémy sa vyskytujú pravidelne. Reakcia Gimax s. r. o. je ale vždy promptná a odborná a dokonca

v mnohých prípadoch je to samotná firma Gimax s. r. o., ktorá upozorní zákazníka, že niečo nie je v poriadku. Vždy už aj s návrhom možného riešenia.

Pri vyhľadávaní informácií o nových potenciálnych dodávateľoch vo veľkom využívajú Internet- prechádzajú si recenzie na jednotlivé podniky pôsobiace v oblasti, v ktorej potrebujú uspokojiť svoju požiadavku. Následne vypracujú podmienky pre tender a na základe vlastného prieskumu sú oslovené firmy z odvetvia s ponukou zúčastniť sa tendra.

Tento zákazník využíva takmer komplexnú ponuku služieb firmy Gimax s. r. o. O možnosti firemného poradenstva iba počuli, no nezaznamenali žiadne výraznejšie informácie o tejto službe.

7.2 Zákazník č. 2

Rozhovor s manažérom internej logistiky:

Ako z názvu pozície manažéra, s ktorým sa uskutočnil rozhovor, vyplýva, pre tohto odberateľa Gimax s. r. o. zabezpečuje najmä služby z oblasti logistiky, ale aj facility servisu a v poslednom období aj personálneho leasingu.

Spolupráca sa začala v roku 2005, kedy firma Gimax s. r. o. vyhrala tender na zabezpečenie výstupnej logistiky. Od počiatku firmy komunikovali najmä osobne, v prípade nutnej operatívnej telefonicky, či e-mailom. Zákazník by uvítal častejšie dotazovanie spokojnosti s jednotlivými poskytovanými službami a následné reporty už aj spoločne s návrhmi na zlepšenie. Očakáva neustále nové nápady od všetkých svojich dodávateľov.

Komunikácia prebieha takisto každodenne, problémy sa objavujú, ale sú riešené dostatočne včas, aj kvôli tomu, že v opačnom prípade hrozia Gimax s. r. o. sankcie za porušenie zmluvy. I to je dôvod, prečo sa Gimax s. r. o. u daného zákazníka v pravidelnom ročnom hodnotení dodávateľov objavuje medzi najlepšími.

Pri hľadaní informácií o nových dodávateľoch využíva bežne dostupné prostriedky, najmä Internet, katalógy i veľtrhy. Ako to už ale u B2B firiem býva, vždy je najdôležitejšia následná osobná komunikácia.

7.3 Zákazník č. 3

Rozhovor s purchase plant manager- manažérom nákupu surovín

S tretím zákazníkom sa začiatok spolupráce datuje do roku 2008, kedy Gimax s. r. o. zvíťazil tender na manipuláciu skladového hospodárstva pre firmu. Už vtedy boli zmluvne určené osoby, ktoré majú v kompetencii vzájomnú komunikáciu. Tieto ostali až do súčasnosti, je ale potrebné dodať, že sa skôr zaoberajú oblasťami strategickými, dlhodobjšími a každodenná, operatívna komunikácia postupne prešla na nižšie postavených manažérov oboch firiem, aj s ohľadom na rozširovanie oblasti spolupráce. Systematická komunikácia je teda opäť hlavne osobná, operatívna najmä telefonická. Podľa manažéra zákazníckej spoločnosti je nastavená veľmi dobre- za každých okolností vie, s kým sa má kontaktovať, keď sa objaví nejaká potreba či problém.

Na vysokej úrovni je aj prepojenie elektronických systémov oboch spoločností. Gimax s. r. o. má prístupové práva k niektorým zákazníckym dokumentom, čo umožňuje záležitosti riešiť bez zbytočného zdržania, takisto má prístup do systému na riadenie dodávok kamiónov do firmy z centrálného parkoviska či prístup do systému SAP v oblasti logistiky. O niekoľko začne fungovať aj nástroj na časovanie dodávok- riadenie podľa časových okien, pri ktorého realizácii zákazník opäť počíta s firmou Gimax s. r. o.

Problémy, ktoré sa objavujú pravidelne, sú vždy vyriešené s náležitou vážnosťou a ochotou zo strany Gimax s. r. o. Preto ho odberateľ označil ako zákaznícky orientovanú firmu.

Pokiaľ zákazník potrebuje uspokojiť nejakú novú potrebu, informácie vyhľadáva na Internete, v tlači (napríklad Hospodárskych novinách), na veľtrhoch, spoľahne sa samozrejme na vlastné predchádzajúce skúsenosti a aj referencie z iných závodov. Častou praktikou je overovanie kvality potenciálneho dodávateľa u firmy, kde už tento dodávateľ pôsobí. Skontaktujú sa telefonicky napríklad s vedúcim nákupu a zisťujú, aké sú ich skúsenosti s konkrétnym dodávateľom. Nezabudnú nikdy skontrolovať ani verejné zoznamy, napríklad neplatičov DPH či medzinárodné čierne listiny nekalých podnikateľov.

Firemné poradenstvo poskytované spoločnosťou Gimax s. r. o. vníma tento zákazník ako pridanú hodnotu k tomu, čo už od spoločnosti odoberá. Ak rýchlosť a spoľahlivosť jednaní Gimax s. r. o. hodnotí ako výbornú, teda zmluvne stopercentnú, kvalitu poskytovaných služieb považuje za nadpriemernú, a to práve vďaka snahe Gimax s. r. o. dodávať zákazníkovi niečo navyše, čiže v tomto prípade návrhy na zlepšovanie firemných procesov z rôz-

nych oblastí. Aj preto si zákazník za relatívne krátku dobu už stihol vybudovať dôveru vo firmu Gimax s. r. o.

7.4 Zákazník č. 4

Týmto zákazníkom je firma Yaroslavskij Tyre Plant z Ruska. Spolupráca s ňou sa začala na základe iniciatívy Gimax s. r. o. - zástupcovia firmy priamo oslovili potenciálneho partnera z dôvodu dlhoročných skúseností v oblasti gumárenského priemyslu. Vedenie Yaroslavskij Tyre Plant prijalo pozvanie na Slovensko na overenie toho, ako v realite prebiehajú procesy, ktoré im boli popisované na početných rokovaníach. Spoločnosť Gimax s. r. o. následne vypracovala konkrétne analýzy a kalkulácie pre jednotlivé oblasti, na základe ktorých bola konečne v októbri 2012 podpísaná zmluva o spolupráci v oblasti facility managementu a výrobnjej logistiky.

Už od počiatkov bola najdôležitejšou formou komunikácie tá osobná, ale v dôsledku toho, že zákazníkovo sídlo sa nachádza v inom štáte ako sídlo Gimax s. r. o., je mnohokrát nahradzovaná telefonickým kontaktom a e-mailovou poštou. S frekvenciou kontaktu je zákazník spokojný, uvítal by však razantnejšie zabezpečenie požadovaných zmien, teda proaktívnejší prístup Gimax s. r. o. Vo všeobecnosti ale hodnotí kvalitu služieb, i zákaznícky servis poskytovaný firmou veľmi pozitívne. Za doteraz najvýznamnejšie úzke miesto spolupráce považuje jej začiatok. Zosúladenie požiadaviek a zavedenie procesných štandardov bolo náročné i zdĺhavé, väčšina problémov však bola odstránená po vytvorení samostatnej firmy Gimax v Rusku. Reakcie na všetky servisné záležitosti v ďalšom období boli vždy včasné a rýchle.

On-line platformy zákazník využíva iba na úrovni vnútropodnikových procesov a komunikáciu v rámci koncernu, s Gimax s. r. o. ani s inými dodávateľmi takouto formou zatiaľ nie je prepojený.

Pri výbere nového dodávateľa sú pre zákazníka najdôležitejšími parametrami kvalita služieb, spoľahlivosť a cena. Referencie ostatných, prípadne vlastné predchádzajúce skúsenosti zákazník skôr neberie do úvahy. Gimax s. r. o. spĺňa požiadavky vo všetkých uvedených parametroch, z pohľadu kvality dokonca nadpriemerne. Práve dlhoročné know-how je dôvod, prečo Yaroslavskij Tyre Plant využíva služby Gimax s. r. o. a očakáva, že tento dlhoročný úspech na západnom trhu prinesie synergický efekt v ich vzájomnej spolupráci.

Informácie o potenciálnych dodávateľoch sú získavané prostredníctvom Internetu, katalógov firiem, veľtrhov, ale takisto reklamy a vedenie vždy zvažuje aj rozšírenie spolupráce s už existujúcimi dodávateľmi.

7.5 Závěry kvalitativního prieskumu

Z rozhovorov s odberateľmi firmy Gimax s. r. o. vyplynuli pre firmu pozitívne závery. Vzťahy so súčasnými zákazníkmi totiž firma riadi úspešne, všetci z opýtaných zástupcov odberateľských firiem sú s firmou spokojní. Gimax s. r. o. hodnotia svorne ako zákaznícky orientovanú firmu, ktorá nepostupuje podľa nalinkovaných scenárov, ale flexibilne sa prispôbuje každej vzniknutej situácii a každému zákazníkovi osobitne. Tak ako je na B2B trhoch obvyklé, komunikácia prebieha predovšetkým na osobnej báze, v prípade nutného operatívneho riešenia každodenných problémov i telefonicky či e-mailom.

Dôkazom spokojnosti zákazníkov je aj fakt, že všetci využívajú od firmy minimálne dve z ponúkaných služieb- po overení si kvality v prvej, zákazníci plynule prešli aj k využívaniu niektorej z ďalších. Firma však samozrejme nemôže zotrvať na tejto úrovni. Musí zachovať kontinuitu vo vzájomných vzťahoch a komunikácii, k čomu by mohol poslúžiť aj tip od zákazníka č. 2, a síce častejšie dotazovanie spokojnosti s odoberanými službami. Zároveň všetci zákazníci oceňujú (či už u dodávateľov vo všeobecnosti alebo konkrétne u Gimax s. r. o.) inovatívnosť, teda neustále nápady, ako zlepšovať procesy.

Zaujímavým mementom pre firmu je, že dvaja z dotazovaných zákazníkov príliš nie sú informovaní o novinke v portfóliu ponúkaných služieb, o podnikovom poradenstve. Potvrďuje to už vyššie uvedené závery, že marketingová propagácia firmy v súčasnosti nie je dostatočná. Pokiaľ firma chce oslovovať nových zákazníkov, mala by to zmeniť. Ako základ pri oslovovaní nových zákazníkov môže poslúžiť povest', ktorú firma má medzi súčasnými zákazníkmi- zákaznícky orientovaného partnera si totiž podniky na B2B trhoch nesmierne vážia a vyhľadávajú.

8 ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA

8.1 Vzťahy so súčasnými zákazníkmi

Už aj z kapitoly o štruktúre odberateľov vyplynulo a následne bolo potvrdené Porterovou analýzou, že faktorom, ktorý v súčasnosti najviac ohrozuje Gimax s. r. o., je prílišná závislosť najmä na dvoch najväčších zákazníkoch. S ohľadom na to, že daní zákazníci sú dodávateľmi automobilového priemyslu, ktorý je vysoko cyklickým, sa musí Gimax s. r. o. snažiť o diverzifikáciu štruktúry svojich odberateľov. Pozitívne teda možno hodnotiť prebiehajúcu expanziu na zahraničné trhy umožňujúcu využiť príležitosti, ktoré dané trhy (Rusko a Česká republika) ponúkajú. Ide hlavne o rastúci záujem firiem outsourcovať neefektívne činnosti na profesionálov. Gimax s. r. o. je schopný potrebu firiem uspokojiť, problémom je podľa môjho názoru v súčasnosti nedostatočná marketingová aktivita firmy. Je pravdou, že doposiaľ na to v podstate nemala dôvod. Ako totiž vyplynulo z kvalitatívneho prieskumu medzi stávajúcimi zákazníkmi, komunikácia s nimi prebieha bez problémov. Úlohou firmy je teda zachovať kontinuitu v osobných vzťahoch a kvalite dodávaných služieb, tu firma môže prinášať len malé, inkrementálne zlepšenia: aj samotní zákazníci by uvítali častejšie monitorovanie ich spokojnosti a následné reportovanie a vyvodzovanie dôsledkov. Možnosťou pre Gimax s. r. o. je teda vytvoriť si dotazník spokojnosti, ktorý bude pravidelne odosielať svojim súčasným zákazníkom, mohlo by to byť napríklad na mesačnej báze (frekvenciu môže upraviť podľa dohody s konkrétnym zákazníkom). Dotazník samozrejme nemôže byť rozsiahly, vhodné by však bolo, aby nebol príliš všeobecný a umožňoval zákazníkovi vyjadriť sa ku každej odoberanej činnosti zvlášť (teda zvlášť pre logistiku, personálny leasing, facility management či podnikové poradenstvo podľa toho, ktoré služby zákazník využíva). Po vyhodnotení by mala firma pripraviť návrhy na zlepšenie a až s týmito konkrétnymi návrhmi sa dostaviť za zákazníkom a spoločne odsúhlasiť akčný plán na budúce obdobie. Myslím, že zákazníci by toto ocenili najmä z dôvodu, že sú to veľké korporácie s vysokou úrovňou formalizácie riadenia.

8.2 Veľtrhy

Marketingovú komunikáciu je potrebné zlepšiť hlavne kvôli snahe o získanie nových zákazníkov. Nadväzovať nové kontakty je na B2B trhoch bežné na veľtrhoch, aj súčasní zákazníci potvrdili, že informácie o potenciálnych nových dodávateľoch vyhľadávajú okrem

iného aj týmto spôsobom. Výhodami je, že okrem priameho nadviazania nových kontaktov sa firma viac dostane do všeobecného povedomia, napríklad aj médií a tým má ďalšiu príležitosť získať nových klientov. Navyše sa veľtrhov zúčastňujú zástupcovia firiem, ktorí sú komunikačne naladení a zväčša hľadajú dodávateľa, preto komunikácia s nimi je jednoduchšia. Objavujú sa názory, že veľtrhy sú v dnešnej digitalizovanej dobe prežitkom, prieskumy medzi B2B obchodnými manažérmi (a v konečnom dôsledku aj kvalitatívny výskum v rámci tejto práce) ale potvrdzujú, že sú stále dôležitým nástrojom marketingovej komunikácie B2B firiem. Veľtrhy, ktorých by sa firma mohla zúčastniť sú napríklad:

- **For Industry:** koná sa každoročne v apríli na výstavisku PVA EXPO Praha. Je medzinárodným veľtrhom strojárnských technológií. Zúčastňujú sa ho podniky zo všetkých odborov strojárstva, medzi inými i automobilového priemyslu, v ktorom sa Gimax s. r. o. dobre orientuje. Prezentovať by preto mohol nielen svoje skúsenosti v oblasti logistiky, ale i facility managementu a takisto podnikového poradenstva. Náklady na najmenší možný stánok o rozlohe 9 m² by sa pri včasnej registrácii pohybovali na úrovni 21 900 Kč bez DPH (vrátane registračného poplatku a poistenia vystavovateľa).
- **Medzinárodný strojárnský veľtrh Nitra:** vhodný na budovanie kontaktov v rámci Slovenskej republiky. Zahŕňa špecializovanú sekciu poskytovania služieb strojárnským podnikom (o. i. podnikové poradenstvo). Stánok s rozlohou 12 m² by predstavoval náklad vo výške 1060 EUR bez DPH (v cene je zahrnutý registračný poplatok, nie spotreba energií a príslušenstvo). Koná sa v máji.
- **Mezinárodní strojárnský veletrh Brno:** analógia nitrianskeho veľtrhu, akurát v českom prostredí, s možnosťou rozšíriť kontakty na tomto pre firmu novom trhu. Koná sa v októbri, cena stánku (12m²) sa pohybuje od 38 480 Kč bez DPH (vrátane registračného a technického poplatku).
- **Automechanika Moscow:** vzhľadom na už založenú firmu v Rusku sa Gimax s. r. o. môže zamerať aj na získavanie nových kontaktov na tamajšom trhu. Automechanika je medzinárodný veľtrh automobilového priemyslu, konajúci sa každoročne v auguste. Cena najmenšieho možného stánku s rozlohou 12 m² vrátane registračného poplatku je 2365 EUR (bez DPH, ktorá v Rusku činí 18 % a bez spotrebovanej elektrickej energie).

- **CMS Berlin:** napriek tomu, že firma na nemeckom trhu nepôsobí, ani v najbližšom čase neplánuje, môže zvážiť účasť na danom veľtrhu z dôvodu účasti nielen nemeckých návštevníkov (české firmy majú i geograficky do Nemecka blízko a pravidelne sa veľtrhu zúčastňujú aj ruskí návštevníci). Je to výstava čistiacej techniky, výrobkov a služieb konajúca sa v septembri. Firma teda okrem vlastnej prezentácie môže získať nových dodávateľov pre oblasť facility. Náklady na základný stánok (12 m²) sú však vysoké: 3283,6 EUR (bez DPH a vrátane registračného poplatku).

Vysoké náklady na zahraničné veľtrhy by firma mohla eventuálne uhradiť zo zdrojov Európskej únie. V súčasnom období (do 24.5.2013) je aktuálna výzva Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v programe Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, ktorá podporuje malé a stredné podniky v účasti na veľtrhoch, výstavách a obchodných misiách. Dotáciu je možné získať vo výške 5000 EUR- 50 000 EUR.

8.3 Posilnenie podnikového poradenstva

Aj keď v súčasnosti je v ponuke aj viacero veľtrhov z oblasti logistiky, tie sú skôr zamerané na prepravu tovaru a nie skladovú logistiku. Navyše podľa môjho názoru v oblasti logistiky by pre firmu bolo najťažšie rozšíriť svoje pôsobenie. Táto činnosť si totiž vyžaduje vysoké vstupné náklady a teritoriálnu blízkosť zákazníka- znamenalo by to nakupovať nákladnú techniku zakaždým, keď firma získa nového odberateľa.

Preto by som odporučila firme zamerať sa na zatiaľ nevýraznú činnosť z pohľadu podielu na jej tržbách- na podnikové poradenstvo v oblasti priemyselného inžinierstva. Táto oblasť si nevyžaduje vysoké kapitálové fixné náklady, čiže ak by firma aktuálne nemala žiadne zákazky, neutrpela by výrazné straty z nevyužitia kapacity. Okrem toho sa poradenstvo dá bez problémov realizovať aj bez fyzickej prítomnosti, čo výborne zapadá do podnikového plánu expanzie. Využiť pritom možno napríklad videokonferencie cez Internet, ktoré nenesú prakticky žiadne priame náklady (samozrejme okrem spotreby energie či pripojenia na Internet).

8.4 Reklama v špecializovaných časopisoch

Napriek tomu, že reklama ako nástroj komunikačného mixu na priemyselných trhoch býva často opomínaná, firma by mohla uvažovať aj o rozšírení týchto aktivít. I z kvalitatívneho

prieskumu medzi stávajúcimi zákazníkmi totiž vyplynulo, že nákupcovia vyhľadávajú informácie o dodávateľoch prostredníctvom dostupných médií, teda najmä cez Internet či v odborných periodikách. Rozšíriť povedomie o firme by bolo možno napríklad inzerovaním v špecializovaných časopisoch. Opäť odporúčam zamerať sa na prezentovanie najmä podnikového poradenstva, ale takisto aj facility managementu, a to konkrétne v týchto periodikách (uvedené ceny sú bez DPH):

- **MM Průmyslové Spektrum:** je český technický mesačník špecializovaný na strojárstvo. Práve podniky zo strojárenskej oblasti často potrebujú zvýšiť svoju produktivitu, k čomu nástroje priemyselného inžinierstva a takisto outsourcing služieb určite slúži. Cena je od 8500 Kč za farebnú reklamu o veľkosti 1/8 stránky v tlačenej verzii alebo od 2000 Kč za mesiac inzerovania na internete (základný obdĺžnikový banner na pravej strane webu).
- **Strojárstvo/Strojirenství:** mesačník distribuovaný na Slovensku, v Českej republike, v eurozóne a dokonca i mimo nej (preto má potenciál zasiahnuť všetky cieľové trhy firmy). Prítomný býva aj na veľtrhoch a iných podujatiach strojárskych združení. Cena farebného inzerátu o veľkosti 1/8 stránky je 324,47 EUR.
- **Technický týdeník:** týždenník vychádzajúci v Českej republike, ale distribuovaný aj do mnohých slovenských podnikov. Cena farebného inzerátu vo veľkosti 1/8 strany je 9900 Kč.
- **ProIN:** slovenský dvojmesačník Stredoeurópskeho technologického inštitútu CEIT zameraný na produktivitu a inovácie. Cena inzerátu veľkosti pol strany A4 je 375 EUR.
- **Úspěch:** časopis Akademie produktivity a inovací, s.r.o. vychádzajúci štvrťročne a ponúkajúci témy z oblasti priemyselného inžinierstva, produktivity a inovácií. Najlacnejší inzerát je možný na 1/4 strany (za normálnych okolností 8000 Kč, v máji 2013 ale platí zľava 50 % na katalógové ceny, čiže v súčasnosti 4000 Kč).
- **Moderní řízení:** odborný mesačník o nových trendoch v manažmente, firma by teda mohla upozorniť najmä na svoje znalosti z oblasti podnikového poradenstva. Najnižšia cena, ktorú je možno zaplatiť za inzerát, je 15 000 Kč (za 1/6 stránky).

- **Logistika:** v prípade, že by firma predsa len chcela rozšíriť svoje aktivity aj v tejto oblasti, ponúka sa jej inzercia v odbornom mesačníku vydavateľstva *economia*, ktoré vydáva aj *Hospodárske noviny*. Cena inzerátu na 1/8 stránky je 11 500 Kč.

8.5 Obchodný zástupca

Aj keď prioritným nástrojom komunikácie firmy so zákazníkmi bola a až doteraz je osobná komunikácia, vo firme nepôsobí žiadny obchodný zástupca. V súvislosti prebiehajúcou snahou firmy diverzifikovať svoje odberateľské portfólio by určite bolo prínosom zamestnať takéhoto odborníka. Buď prijme tzv. hotového človeka, ktorý už získal potrebné skúsenosti a schopnosti z oblasti komunikácie a vyjednávania v inej B2B firme alebo zamestná pracovníka s menšou praxou a tým pádom aj menšími platovými požiadavkami. V tom prípade by ale bolo vhodné takémuto zamestnancovi poskytnúť školenia, čím sa náklady na jeho prijatie zvýšia. Je samozrejme ťažké presne určiť náklady na jednotlivé riešenia, podľa portálu platy.sk sa ale priemerný hrubý plat junior obchodného zástupcu pohybuje na Slovensku okolo 900 EUR mesačne. Ceny školení pre obchodných zástupcov (zamerané na komunikáciu, štruktúru obchodného jednanja, techniky predaja) sa pohybujú od 200-300 EUR, pričom tie praktickejšie orientované (tréningy, simulačné hry) okolo 600 EUR. Na druhej strane priemerný hrubý plat senior obchodného zástupcu, u ktorého sa neráta s dodatočnými nákladmi na vzdelávanie (aspoň v počiatočnej fáze), je na úrovni 1250 EUR mesačne.

Využiť všetky odporúčania je v tejto chvíli pre firmu nereálne, z finančného hľadiska: celkové výdavky na marketingové aktivity firmy boli v minulom roku na úrovni 6200 EUR. Buď sa teda firma môže rozhodnúť navýšiť svoj marketingový rozpočet alebo si vybrať len aktivity, ktoré by znamenali najväčší prínos. Mojm jasným odporúčaním sú veľtrhy- kontakty získané na nich považujem za najkvalitnejšie. V dlhšom časovom horizonte bude firma určite potrebovať aj obchodného zástupcu, najmä, ak bude plán rozširovania sa úspešný. Aby ale firma mohla odstrániť jeden zo svojich najväznejších súčasných nedostatkov- závislosť na dvoch odberateľoch, bude v prvom rade potrebovať konkrétny ucelený marketingový plán, ktorý sa stane akýmsi rámcom pre voľbu a hodnotenie prínosu všetkých marketingových aktivít.

ZÁVER

Firma, ktorá chce v dnešnom konkurenčnom prostredí uspieť, musí venovať náležitú pozornosť marketingu ako takému a marketingovej komunikácii ako jednému z jeho základných prvkov. Prostredníctvom toho rozpozna presné požiadavky zákazníkov a prispôbi im všetky svoje aktivity. Na priemyselných trhoch je komunikácia ešte o kus dôležitejšia, nakoľko základným stavebným kameňom každého kontraktu je dôvera medzi partnerskými firmami.

Cieľom tejto práce bolo uskutočniť analýzu súčasnej marketingovej komunikácie konkrétnej firmy a následne spracovať súhrn opatrení, ktoré by firme mali pomôcť daný stav zdokonaľiť. Analyzovaná bola spoločnosť Gimax s. r. o., ktorú jej hlavní odberatelia hodnotia ako skutočne dôveryhodného partnera. Spôsobili to jej dlhoročné skúsenosti v jednotlivých oblastiach podnikania a spoľahlivosť a kvalita poskytovaných služieb. Závislosť na súčasných odberateľoch je ale v súčasnosti enormná a preto už vedenie spoločnosti rozhodlo o rozširovaní svojich aktivít na nových zákazníkov, dokonca aj formou vstupu na zahraničné trhy. Z pohľadu firmy je zatiaľ expanzia úspešná, no výsledky by mohli byť ešte lepšie, pokiaľ by firma zintenzívnila svoje marketingové aktivity. Účasť na veľtrhoch či zamestnanie obchodného zástupcu by umožnili získať firme nové, kvalitné kontakty a urýchliť tým proces diverzifikácie svojho odberateľského portfólia.

Kvalita a spoľahlivosť, to sú aspekty, ktoré požaduje snád každá spoločnosť od svojho dodávateľa. Firma Gimax s. r. o. ich dokáže naplniť. Zostáva už len na nej, či svoj potenciál dokáže využiť vo svoj prospech.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketing Power - American Marketing Association* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press, c2013, xxiii, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 8071795771.
- CHURCHILL, Gilbert A a Dawn IACOBUCCI. *Marketing research: methodological foundations*. 9th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, c2005, xxii, 697 s. ISBN 0-324-20160-5.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- DAHLÉN, Micael, Fredrik LANGE a Terry SMITH. *Marketing communications: a brand narrative approach*. [1st ed.]. Hoboken: Wiley, 2010, xxii, 584 s. ISBN 978-0-470-31992-5.
- ELLIS, Nick. *Business to business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2011, xxvii, 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2.
- FILL, Chris. *Essentials of marketing communications*. 1st pub. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2011, xxvii, 412 s. ISBN 978-0-273-73844-2.
- FILL, Chris. *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall, 2009, xxi, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GIMAX. *Gimax...more than services* [online]. © 2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://gimax.sk/>

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 0131469185.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KURTZ, David L a Louis E BOONE. *Principles of marketing*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006, 656 s. ISBN 0324323794.

MALHOTRA, Naresh K. *Basic marketing research: a decision-making approach*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2009, 671 s. ISBN 978-0-13-502414-0.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2007, xviii, 610 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-0-273-70693-9.

PICKTON, David a Amanda BRODERICK. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall/Financial Times, 2005, xxii, 761 s., [8] s. obr. příl. ISBN 0-273-67645-8.

RYAN, Damian a Calvin JONES. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2012, xv, 283 s. ISBN 978-0-7494-6427-1.

ÚPSVAR. *Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nestatne-sluzby-zamestnanosti/agentury-docasneho-zamestnavania.html?page_id=13034

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

5 S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.
ADZ	Agentúra dočasného zamestnávania.
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.
B2B	Business to Business.
B2C	Business to Customer.
HR	Human Resources.
JIT	Just in Time.
SMED	Single Minute Exchange to Die.
VZV	Vysokozdvižný vozík.
WIP	Work in Progress.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Rebríček lojality (Ellis, 2011, s. 71)	23
Obrázok 2 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti	35
Obrázok 3 Podiel jednotlivých činností na tržbách spoločnosti	37
Obrázok 4 Podiel odberateľov na tržbách spoločnosti	38
Obrázok 5 Podiel nástrojov komunikačného mixu na celkových nákladoch na marketingovú komunikáciu	43
Obrázok 6 Porterov model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie).....	59

ZOZNAM TABULIEK

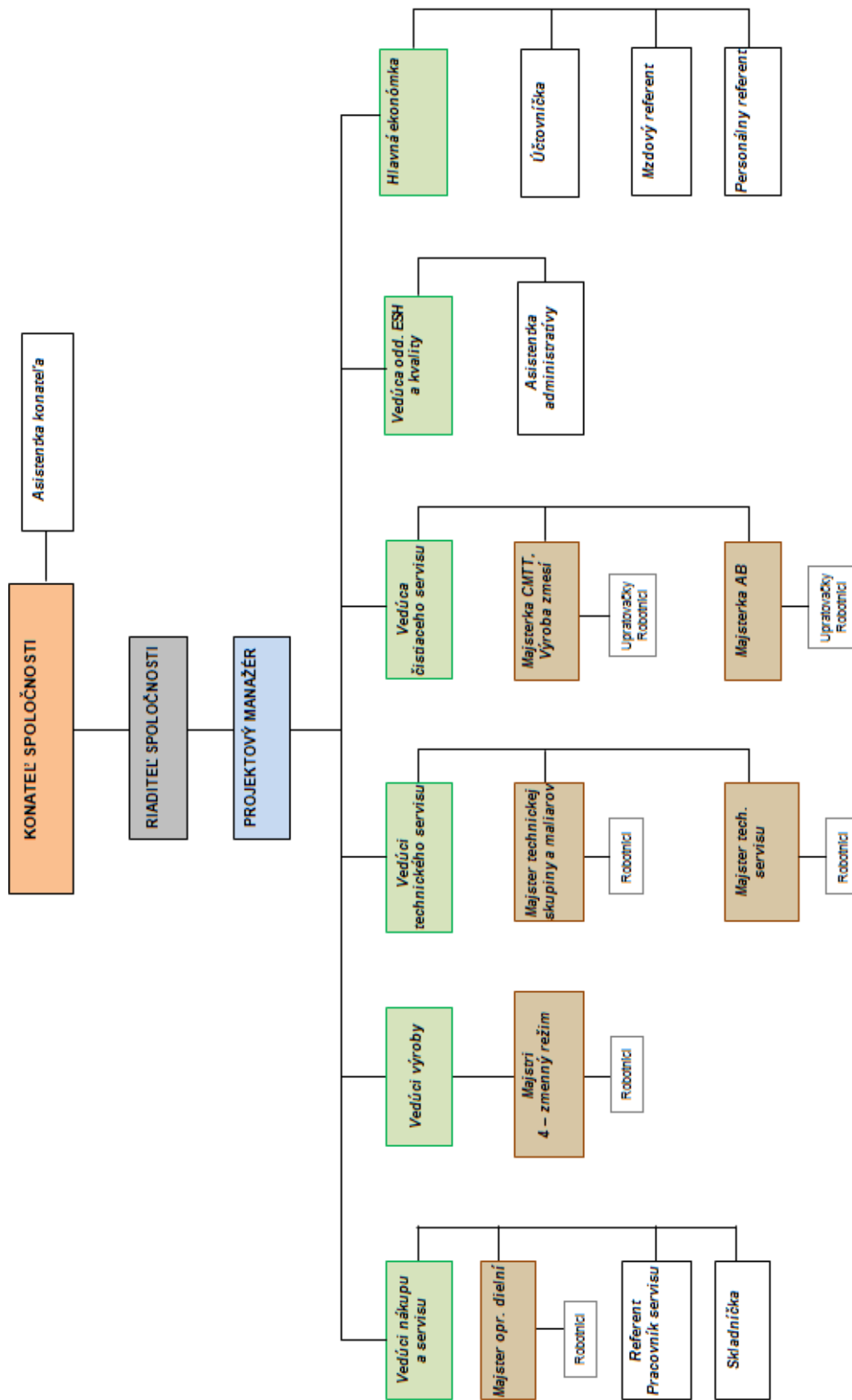
Tabuľka 1 Podiel odberateľov na tržbách spoločnosti	38
Tabuľka 2 Konkurencia v odvetví logistiky (vlastné spracovanie)	46
Tabuľka 3 Vyjednávacía sila dodávateľov v oblasti logistiky(vlastné spracovanie).....	47
Tabuľka 4 Vyjednávacía sila odberateľov (vlastné spracovanie)	48
Tabuľka 5 Hrozba vstupu nových konkurentov do sektora logistiky (vlastné spracovanie).....	49
Tabuľka 6 Hrozba substitútov logistických činností (vlastné spracovanie)	50
Tabuľka 7 Konkurencia v odvetví facility management (vlastné spracovanie).....	51
Tabuľka 8 Vyjednávacía sila dodávateľov (vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 9 Vyjednávacía sila odberateľov (vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 10 Hrozba vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie).....	53
Tabuľka 11 Hrozba substitútov (vlastné spracovanie)	54
Tabuľka 12 Konkurencia v odvetví personálneho lízingu (vlastné spracovanie).....	55
Tabuľka 13 Vyjednávacía sila dodávateľov pre personálny lízing (vlastné spracovanie).....	56
Tabuľka 14 Vyjednávacía sila odberateľov (vlastné spracovanie)	56
Tabuľka 15 Hrozba vstupu nových konkurentov (vlastné spracovanie).....	57
Tabuľka 16 Hrozba substitútov k personálnym agentúram (vlastné spracovanie)	58
Tabuľka 17 Celkové vyhodnotenie piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie).....	59
Tabuľka 18 SWOT analýza (vlastné spracovanie)	61

ZOZNAM PRÍLOH

P I: Organizačná schéma firmy.

P II: Otázky rozhovoru so zákazníkmi firmy.

PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ SCHÉMA FIRMY.



PRÍLOHA P II: OTÁZKY ROZHOVORU SO ZÁKAZNÍKMI FIRMY.

1. Ako začala spolupráca s firmou- kto vyvinul prvotnú iniciatívu a ako sa ďalej spolupráca vyvíjala?
2. Akými prostriedkami ste komunikovali v počiatkoch a ako komunikujete teraz? Čo by mohol Gimax s. r. o. na komunikácii s Vami zmeniť, aby ste boli ešte spokojnejší?
3. Využívate systémy on-line komunikácie s firmou Gimax s. r. o.? A čo s inými dodávateľmi? Je nejaký systém on-line komunikácie (napríklad spoločný intranet alebo internetová platforma), ktorý využívate v styku s inými dodávateľmi a uvítali by ste ho aj v kontakte s Gimax s. r. o.?
4. Ako ste spokojný so zákazníckym servisom? Objavili sa už nejaké problémy, ktoré bolo potrebné riešiť? Ak áno, ako často? Bola reakcia firmy primeraná (včasná, odborná)?
5. Ako by ste usporiadali nasledujúce parametre, ktoré musí spĺňať dodávateľ pri dodávkach výrobkov a služieb, podľa dôležitosti: kvalita, rýchlosť jednania a dodávok, spoľahlivosť, vlastné predchádzajúce skúsenosti, odporúčania iných, cena?
6. Ako spĺňa Gimax s. r. o. Vaše požiadavky v jednotlivých parametroch?

	1 = spĺňa nadpriemerne	2 = spĺňa	3 = spĺňa s výhradami	4 = nespĺňa
Kvalita				
Rýchlosť jednania a dodávok				
Spoľahlivosť				
Cena				

7. Ako (kde, pomocou akých nástrojov) získavate informácie, ak potrebujete riešiť nejaký nový problém, teda informácie o potenciálnych dodávateľoch? Napríklad reklama, odporúčania iných, internet, katalógy firiem, veľtrhy, spolupráca s existujúcimi dodávateľmi v novej oblasti.
8. Poznáte nejaké ďalšie služby, ktoré firma Gimax s. r.o. poskytuje?