

# Komunikační strategie společnosti ZLINER

Alena Hudcová Bc.

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena HUDCOVÁ**  
Osobní číslo: **K10205**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Komunikační strategie společnosti ZLINER**

### Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury týkající se tématu a specifik B2B trhu, zpracujte teoretická východiska k tématu práce. Definujte cíl a metodiku práce.
2. Provedte analýzu současné situace komunikačních aktivit ve zvolené firmě. Provedte analýzu komunikačních aktivit konkurence. Popište metodiku výzkumu využitou v práci.
3. Z provedených analýz vyvoďte závěry a tyto použijte jako vstupní data pro projektovou část.
4. Na základě zjištěných závěrů navrhnete komunikační strategii zvolené firmy pro příští období, navrhnete rozpočet, metody měření efektivity a upozorněte na případné bariéry.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- ELLIS, Nick. *Business to business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2011, xxvii, 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 662, 124 s. ISBN 978-0-13-600998-6.
- ŠARADÍN, Pavel a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Marketing v dopravě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 197 s. ISBN 8024700514.
- PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2007, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO. *Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment*. Mason, Ohio: South-Western, c2002, xxiii, 534 s. ISBN 0324072961.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**19. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*dekan*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

17.4.2013

Alena Huelová Študová

Jméno, příjmení, podpis

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 nevytělečně 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 nahlédnutí 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 výtisky, opisy nebo rozmnožiny.

(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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá komunikační strategií společnosti, která se pohybuje na B2B trhu. Teoretická část práce vychází z rešerše odborných publikací na téma komunikační strategie a specifik B2B trhu. Praktická část se zaměřuje na analýzu stávající situace ve společnosti a výzkumem komunikačních aktivit konkurenční společnosti. V projektové části bude potom na základě získaných dat a srovnání navržena komunikační strategie společnosti tak, aby získala oproti své konkurenci konkurenční výhodu.

Klíčová slova: komunikace, komunikační strategie, komunikační mix, B2B marketing, ZLINER s.r.o., konkurence, analýza konkurence, kvalitativní výzkum

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the communication strategy of company which operates on the B2B market. Theoretical part is based on research of the literature with the topic of communication strategy and the specifics of the B2B market. Practical part is focused on analysis of the current situation in the company and the research of communication activities of the competition company. In the project part, based on obtained data, is designed the communication strategy of the company so it gain the competitive advantage.

Keywords: communications, communication strategy, communication mix, B2B marketing, ZLINER s.r.o., competition, analysis of competition, qualitative research

Děkuji paní Juráškové za laskavé a odborné vedení práce, panu Drlíkovi za šanci, paní Holbové za rady a podporu, slečně Belhové za pomoc a paní Husákové za poskytnutí prostoru pro práci.

Děkuji i těm, které zde jmenovat nemohu. Děkuji vám všem.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 HISTORIE MARKETINGU</b> .....	<b>13</b>
<b>2 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 KOMUNIKACE .....	15
2.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	15
2.2.1 Cíle marketingové komunikace.....	16
2.2.2 Úkol marketingových komunikací .....	17
2.3 KOMUNIKAČNÍ MIX .....	18
2.3.1 Reklama .....	18
2.3.2 Public relations .....	19
2.3.3 Direct marketing.....	21
2.3.4 Podpora prodeje.....	22
2.3.5 Osobní prodej .....	22
2.3.6 Tvorba komunikačního mixu .....	23
<b>3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>25</b>
3.1 URČENÍ CÍLŮ KOMUNIKACE .....	26
3.2 URČENÍ CÍLOVÉ SKUPINY .....	27
3.3 TVORBA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	27
<b>4 SPECIFIKA B2B TRHU</b> .....	<b>29</b>
4.1 KOMUNIKAČNÍ MIX NA B2B TRHU .....	29
4.1.1 PR .....	29
4.1.2 Osobní prodej .....	30
4.1.3 Direct marketing.....	30
4.1.4 Podpora prodeje.....	30
4.1.5 Reklama .....	31
<b>5 KONKURENCE</b> .....	<b>32</b>
5.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	32
<b>6 METODOLOGIE PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
6.1 SWOT ANALÝZA .....	34
6.1.1 Silné stránky .....	35
6.1.2 Slabé stránky .....	36
6.1.3 Příležitosti .....	36
6.1.4 Hrozby .....	36
6.2 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL.....	37
Obr. 5 Porterův 5-ti faktorový model konkurenčních sil (zdroj: Střelec J. Online.) .....	38
6.2.1 Zákazníci.....	38
6.2.2 Dodavatelé .....	39
6.2.3 Substituty .....	40
6.2.4 Nově vstupující konkurenti.....	40
6.2.5 Stávající konkurence.....	41

6.3	MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	42
6.3.1	Kvalitativní výzkum .....	42
6.3.2	Hlubkové rozhovory .....	43
6.3.2.1	Druhy rozhovorů .....	43
6.4	STANOVENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	43
6.5	METODIKA PRÁCE .....	43
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI ZLINER .....</b>	<b>46</b>
7.1	ZÁKLADNÍ KVALIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	46
7.2	HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI .....	47
7.3	PRODEJ AUTOBUSŮ .....	47
7.4	KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI ZLINER .....	48
7.4.1	Logotyp společnosti .....	48
7.4.2	Webová prezentace .....	49
7.4.3	Reklama .....	50
7.4.4	Direct marketing .....	50
7.4.5	Podpora prodeje .....	51
7.4.6	Public relations .....	51
7.4.7	Osobní prodej .....	53
7.5	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	54
7.5.1	Vyjednávací síla dodavatelů .....	54
7.5.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	55
7.5.3	Hrozba vstupu substitutů .....	56
7.5.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	56
7.5.5	Rivalita firem v odvětví .....	57
7.6	SWOT ANALÝZA .....	58
7.6.1	Silné stránky .....	58
7.6.2	Slabé stránky .....	59
7.6.3	Příležitosti .....	59
7.6.4	Hrozby .....	59
7.6.5	Výklad SWOT analýzy .....	60
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>61</b>
8.1	PŘEPIS TELEFONNÍHO ROZHOVORU S P. HANOU MACHÁŇOVOU, OBCHODNÍ ZÁSTUPKYNÍ PRO PRODEJ AUTOBUSŮ SPOLEČNOSTI TEZAS A.S. ....	61
8.2	PORTEROVA ANALÝZA .....	63
8.3	SWOT ANALÝZA TEZAS A.S. ....	63
8.3.1	Silné stránky .....	63
8.3.2	Slabé stránky .....	64
8.3.3	Příležitosti .....	64
8.3.4	Hrozby .....	64
8.3.5	Výklad SWOT analýzy .....	65
8.4	KOMUNIKACE TEZASU .....	65
8.4.1	Logotyp .....	65
8.4.2	Webové stránky .....	66
8.4.3	Reklama .....	67
8.4.4	Direct mail .....	68



8.4.5	Podpora prodeje.....	68
8.4.6	Public relations.....	70
8.4.7	Osobní prodej.....	72
<b>9</b>	<b>SROVNÁNÍ ZLINER VERSUS TEZAS.....</b>	<b>74</b>
9.1	SHRnutí.....	75
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>78</b>
10.1	CÍLE.....	78
10.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	78
10.3	SDĚLENÍ.....	79
10.4	VOLBA MÉDIÍ.....	80
10.5	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	81
10.5.1	Reklama.....	81
10.5.2	Direct mail.....	81
10.5.3	Podpora prodeje.....	82
10.5.4	Public relations.....	83
10.5.4.1	Články v médiích.....	83
10.5.4.2	Veletrhy.....	83
10.5.4.3	Sponzoring.....	84
10.5.4.4	Osobní prodej.....	84
10.5.5	Event.....	85
10.6	WEBOVÁ PREZENTACE.....	86
10.7	LOGOTYP.....	86
10.8	CORPORATE CULTURE.....	87
10.9	CORPORATE IMAGE.....	89
10.9.1.1	Logo manuál.....	90
10.9.1.2	Podkladové fotografie.....	91
10.9.1.3	Sjednocující prvek.....	92
10.9.1.4	Polep vozového parku.....	92
10.9.1.5	Hlavičkový papír.....	93
10.9.1.6	Vizitky.....	93
10.9.1.7	Šablona prezentace.....	94
10.9.1.8	Složky.....	94
10.10	HARMONOGRAM.....	95
10.11	ROZPOČET.....	95
10.12	OVĚŘENÍ A ZMĚŘENÍ SPLNĚNÍ CÍLŮ.....	96
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Komunikace provází lidskou existenci již od jejího prvopočátku a je její nedílnou součástí. Komunikace může vyřešit spoustu sporů mezi lidmi, její absence pak může spoustu sporů způsobit.

Komunikovat je nutné, o tom není pochyb. Ke komunikaci jsou potřeba dvě strany: řečník a posluchač. Aby komunikace byla opravdu komunikací, musí se tyto role střídat a strany musejí věnovat čas i naslouchání toho druhého.

V obchodním světě je komunikace základem pro obchod samotný. Firmy musejí naslouchat potřebám svých zákazníků, protože jakmile zacpou uši a dělají to, co samy považují za správné, vede to k záhubě. Přitom není nic jednoduššího, než se zákazníků zeptat co vlastně chtějí. Pokud bude firma jejich odpovědi pozorně naslouchat, může to být cesta, jak přeskočit veškerou konkurenci a stát se pro zákazníky nejdůležitějším dodavatelem. To platí na každém trhu.

Na trhu B2B je to však daleko jednodušší. Protože tyto trhy bývají malé, je ještě jednodušší se zákazníků zeptat, co chtějí, s čím mají dobré zkušenosti, co je naopak trápí.

Společnost ZLINER s.r.o. se na trhu pohybuje už přes 40 let jako opravář autobusů a trolejbusů, a to, co dělá, umí opravdu dobře. Dnešní doba ale opravám autobusů nepřeje. Vedení společnosti ZLINER se tedy rozhodlo zjistit, čemu doba přeje. Pátrá kolem sebe a ptá se.

ZLINER s.r.o. se ale nezabývá pouze opravami, ale i prodejem náhradních dílů a nových autobusů.

A právě na prodej nových autobusů se zaměří tato práce.

Cílem práce je s ohledem na veškeré marketingové teorie a postupy navrhnout efektivní komunikační strategii tak, aby byla posílena značka ZLINER a povědomí o této značce.

Rozpočet na tyto marketingové aktivity je vytvořen co nejrealističtěji, jeho výše se skutečně blíží výši rozpočtu na daný segment marketingu, který je schopna společnost vynaložit.

Práce je rozdělena do 3 částí: první část je teoretická a věnuje se marketingovým poučkám se zaměřením na B2B trhy, obsahuje rovněž metodologii výzkumu, který je obsahem druhé, praktické části. Tato část obsahuje analýzu stávající situace společnosti ZLINER s.r.o.,

analýzu největšího konkurenta – společnosti TEZAS a.s. a srovnání jejich marketingových aktivit.

V poslední – projektové části je na základě tohoto srovnání navržena strategie, aby komunikační aktivity ZLINERu pomohly společnosti TEZASu se v objemech prodeje přiblížit za využití dostupných nástrojů při zachování etického podnikání a dodržování pravidel chráněných zákazníků a rozdělení trhu.

Projektová část obsahuje i harmonogram těchto aktivit a rozpočet. V samém závěru jsou nastíněny metody, jak ověřit splnění cílů, které byly pro komunikační strategii vytyčeny.

V práci není obsažen nástin budoucí komunikace, protože existuje předpoklad, že po vymazání jednorázových nákladů bude komunikace probíhat stejně, případně bude opraveno, co se neosvědčilo.

Práce vznikla na základě téměř ročního působení autorky v této společnosti na pozici Marketing & PR, vše tedy vychází z praxe marketingu, jak ji poznávají studenti po absolvování školy a po sundání růžových brýlí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HISTORIE MARKETINGU

Obecné definice uváděné v encyklopedických slovnících říkají, že marketing je koncepce obchodní a výrobní politiky firmy, která zahrnuje průzkum trhu, plánování, výrobního programu, propagaci výrobků a služeb s cílem dosáhnout maximálního ekonomického efektu. (Kincl a kol., s. 14, 2004)

Kotler definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními. (Kotler, s. 4, 1992)

Samozřejmě marketing vznikl ve chvíli, kdy začal někdo vyrábět věc, kterou chtěl směnit s někým jiným za jeho věci (nebo službu). Tento pradávný marketing však přeskochíme

V časech před sériovou výrobou byla situace na trhu jiná. Lidé nakupovali věci, které nutně potřebovali, a poptávka převažovala nad nabídkou, protože každý výrobek bylo nutné vytvořit zvlášť.

V této době (konec 19. století) nebylo nutné vynakládat téměř žádné náklady na propagaci, protože lidé věci potřebovali a byli proto ochotní sami je hledat. V této době byla velmi malá konkurence, každý uměl něco jiného. Tato počáteční etapa, od které se vznik marketingu datuje, se nazývá *Etapa výrobně orientovaného marketingu*, středobodem byla výroba a produkt jako takový.

Postupně s rozvojem jednotlivých průmyslových odvětví započal zároveň i nárůst konkurence a proto bylo nutné začít se orientovat na prodej produktu a vynakládat na něj i větší prostředky. Takto započala *Etapa marketingu orientovaného na prodej*. Tato éra je velmi významná také proto, že právě tehdy působili zřejmě nejslavnější vizionáři marketingových koncepcí: Henry Ford a Tomáš Baťa.

Po druhé světové válce došlo k dalšímu průlomům – firmy si uvědomily, že nestačí výrobek jen prodat, ale je důležité se postarat také o zákazníka. Firmy si všimly, že pokud uspokojí zákazníka, vzroste prodej. Tím započala *Etapa zákaznický orientovaného marketingu*. S rozvojem nových médií a konkurence musela se nutně rozvíjet i kreativita a nápaditost reklamních sdělení. Největším milníkem byl vynález televize – ta otevřela dveře doslova do každé domácnosti. Další takovým zlomovým bodem se stal internet, jednak proto, že se rozšířil po celém světě jako lavina, ale také proto, že je médiem aktivním – komunikace už není jednosměrná bez možnosti (nebo s možností pouze omezenou) kontrolovat reakce

recipientů. Internet funguje oběma směry a navíc okamžitě. Před internetem viděl člověk reklamu v televizi a pro výrobek si musel jít do obchodu. Na internetu stačí pár kliknutí a výrobek je koupen, zaplacen a na cestě k zákazníkovi.

A kde je marketing dnes?

V dnešní době existuje na trhu obrovské množství firem, které mají doslova skvělé produkty. Rozvoj technologií žene vše kupředu a denně se můžeme setkat s nějakou novinkou. Mít skvělý produkt tedy není vůbec nic výjimečného. Zákazník si může vybírat z mnoha variací v podstatě stejného produktu se srovnatelnou kvalitou. V čem je tedy rozdíl? Dnes už nebojujeme o přízeň zákazníku kvalitou a i funkce ceny už je dost omezená. Největší slovo má dnes značka. Značka, kterou firma roky buduje a krůček po krůčku zlepšuje její jméno. Na vytvoření dobré značky je třeba spousta času a peněz. Synonymum pro slovo *značka* může být *dobré jméno firmy*.

Moderním trendem v marketingu je zelená barva. Firmy se musí chovat společensky odpovědně. Zákazník dnes zaplatí za stejný výrobek dvojnásobnou cenu a bude mít lepší pocit, pokud bude vědět, že byl vyroben z recyklovaných materiálů, dělníky, kterým bylo za práci řádně zaplacen a polovina ceny půjde do výzkumu léku na rakovinu.

Zákazníci si nekupují jen výrobek, ale pocit, že jsou dobrými lidmi.

## 2 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

### 2.1 Komunikace

Komunikace je pojem velmi široký a bez pevné definice. V podstatě by se ale dalo říct, že komunikace je proces přenosu informace od jednoho subjektu k druhému. Těmito subjekty může být jedinec nebo skupina.

Komunikace je základním stavebním kamenem veškerých mezilidských vztahů, přinejmenším ve své neverbální formě.

Proces komunikace se skládá z několika fází.

- *Vznik sdělení*
- *Zakódování*
- *Přenos*
- *Dekódování*
- *Interpetace*
- *Zpětná vazba*

Všechny fáze komunikace jsou ohroženy tzv. *šumy*, které mohou způsobit to, že informace se nedostane k příjemci tak, jak má.

Úspěšnost komunikace se tedy měří podle podobnosti obdržené informace k té, která byla vyslána. Čím je obdržená informace přesnější, tím byl komunikační proces úspěšnější.

### 2.2 Marketingová komunikace

Přidáním slůvka marketingová se mění rovina z mezilidské do obchodní. V marketingové komunikaci jsou základní komunikující strany obchodník a zákazník. V širším měřítku jsou to pak všechny osoby, kterých se podnikání obchodníka jakýmkoliv způsobem dotýká. Těmito lidem říkáme stakeholderi a pro obchodníka je velmi důležité udržovat si s nimi dobré vztahy.

Marketingovou komunikací se nazývají veškeré nástroje, které organizace využívá pro komunikaci se svými stakeholdery. Obsah této komunikace je obvykle dvojího charakteru – buď jde o podporu prodeje konkrétního produktu, nebo o podpoření image celé značky.

Marketingová komunikace jako jakákoliv jiná komunikace má stranu, která zprávu vysílá a stranu, která ji přijímá. Hlavní cílovou skupinou jsou lidé, kteří mají jakýkoliv podíl na nákupu. Jsou to tedy lidé, kteří produkt kupují, používají, nebo kteří by jej kupovat mohli (tedy stávající a potenciální zákazníci).

### 2.2.1 Cíle marketingové komunikace

Stanovení cíle je základním bodem, od kterého se vyvíjí celý postup marketingového plánování. Cíle je možné stanovit ve chvíli, kdy máme jasno v tom, kde se firma nachází, tedy po tom, co proběhla situační analýza a vyhodnocení stávající situace.

Ať už jsou stanovené cíle jakékoliv, vždy mezi nimi musí být upevňování dobrého jména značky. Mezi nejčastěji uváděné cíle patří

- Poskytnout informace – základní funkcí marketingové komunikace je informovat trh o dostupnosti určitého výrobku nebo služby, poskytovat všem cílovým skupinám dostatečné množství relevantních informací.
- Vytvořit a stimulovat poptávku – prvořadým cílem většiny činností je vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce, výrobku nebo službě. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrát bez nutnosti cenových redukcí.
- Diferenciace produktu – koncepce odlišení se od konkurence. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem produktů či firem samotných.
- Důraz na užitek a hodnotu výrobku – cílem je ukázat výhodu, kterou přináší vlastnictví produktu nebo příjem služeb. Výrobek nebo služba může tímto způsobem také získat právo získat vyšší ceny na daném trhu.
- Stabilizace obrátu – pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase výše uvedené náklady.
- Vybudovat a pěstovat značku – marketingová komunikace představuje trhu podstatu značky, vytváří povědomí o značce, posiluje její znalost, ovlivňuje postoje zákazníků ke značce ve smyslu vytváření a jedinečných a příznivých asociací.

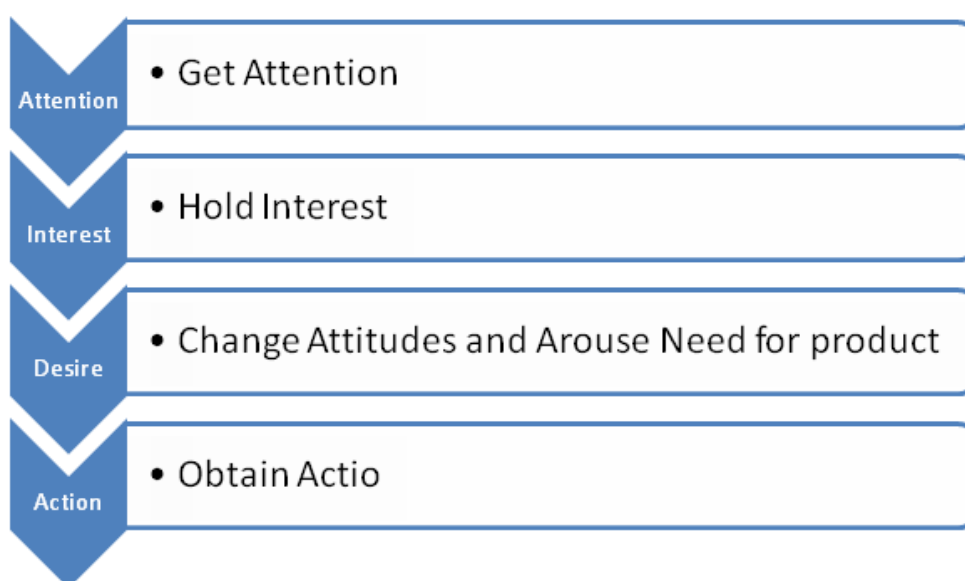


- Posílení firemního image – image firmy výrazným způsobem ovlivňuje myšlení a jednání zákazníků, či dokonce celé veřejnosti. Posílení firemní image vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období. K tomu slouží užívání stejných symbolů, které vytvářejí pozitivní asociace v myslích zákazníků a ukotvení firemní značky ke klíčovým slovům, jež si zákazníci se značkou spojí. (Přikrylová a Jahodová, s. 40 – 41)

### 2.2.2 Úkol marketingových komunikací

Úkolem marketingových komunikací je získat pozornost recipienta sdělení. Je tedy vyžadován propracovaný plán, jak se mezi množstvím informací, kterými je cílová skupina denně zahlcována, dostat k recipientově pozornosti. Po tom, co se podaří vzbudit pozornost, měla by tato přejít v zájem. To znamená, že oslovený začne sám aktivně vyhledávat informace o produktu, jehož reklama ho zaujala. Po získání dostatečného množství informací, by se zájem měl přeměnit v touhu a na základě té by mělo dojít k akci, tedy k nákupu.

To, co je výše popsáno je běžně známo pod zkratkou AIDA (*attention – interest – desire – action*) a je to model respektovaný a v praxi užívaný. Model AIDA je nástupníkem staršího a jednoduššího modelu LSB (*look – stay – buy*), který popisuje stejný proces, ale zjednodušeně.



Obr. 1 Model AIDA (Zdroj: Management and strategy. Online)

Ačkoliv model AIDA je stále využíván a respektován, je dnes už nahrazován dalšími modely, které jsou obvykle jeho rozšířením.

Jedním z nejkompexnějších modelů je potom model DIPADA (*definition – identification – proof – acceptance – desire – action*) který se zabývá celým procesem přípravy reklamní kampaně. (Adaptic.cz, 2013, online)

## 2.3 Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z pěti nástrojů. Jsou jimi:

- Reklama
- PR (public relations)
- Direct marketing
- Podpora prodeje
- Osobní prodej

Tyto nástroje je možné využívat všechny, pouze jeden, nebo kombinaci několika. Záleží na tom, na jakém trhu se firma pohybuje. Jedná se jednak o velikost trhu, ale také o jeho zaměření.

V případě, že si firma vytipuje správné nástroje, uvolní pro ně dostatečné prostředky a drží se své strategie, získá tak funkční nástroj pro komunikaci své zprávy (ať už se jedná o zvýšení prodeje, udržení pozice na trhu, nebo napravení reputace v případě krize).

### 2.3.1 Reklama

Nejviditelnějším a pro laickou veřejnost také jediným nástrojem komunikace je reklama.

Reklamu můžeme definovat jako „jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb určitým sponzorem.“ Existuje mnoho forem a možností reklamy, a proto je těžké zevšeobecnit jejich charakteristické vlastnosti.

Reklama má vysoce veřejný charakter. Protože mnoho lidí dostává stejnou zprávu, kupující vědí, že jejich nákupní motivy budou veřejností pochopeny. (Kincl a kol., 2004, s. 72)

Reklama v nedávné minulosti měla účel zejména prodávat, dnes se její charakter poněkud změnil. Účel prodeje zůstal samozřejmě zachován, ale dalo by se říci až jako sekundární

motiv. Reklama dnes plní funkci spíše podpory image a budování postavení značky v myslích spotřebitelů. Hezkým příkladem zde může být reklama na Coca-Colu. Neříká přímo „kup si mě,“ ale její kreativní zpracování dělá jakýsi dojem, který má efekt, když je zákazník v obchodě postaven před rozhodnutí, zda si koupí Coca-Colu nebo Pepsi. Cenově jsou obě srovnatelné a chuťově jsou si také velmi podobné (při pití z neoznačené sklenice jen stěží pozná kdokoliv rozdíl). V tuto chvíli přichází na řadu reklama. Každá z těchto značek míří na trochu jinou cílovou skupinu, a proto jsou i jejich reklamy diametrálně odlišné. A tak v nákupním košíku mladých mužů nalezneme Pepsi, kdežto starší generace a ženy si spíše vyberou Coca-Colu.

Existuje i druhá kategorie reklamy – tato je zaměřena přímo na prodej a obvykle ji používají značky, které nemají valnou hodnotu, a proto nemají co ztratit. (Příklad XXX Lutz a jeho reklama, kde se zpívá o tom, že mají slevy).

### 2.3.2 Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou vnímány daleko pozitivněji, než reklama, protože jsou nezávislým dílem nezávislých novinářů. Recipienti je proto považují za autentické a důvěryhodné.

Účelem PR není prodávat výrobek (i když stejně jako u reklamy je prodej výsledným cílem), ale posílit pozici značky, pomocí PR je možné upravovat názor široké společnosti na společnost. Dobré PR navíc umí zachránit firmu, když se ocitne v krizi (výborné PR pak dokáže krizi zvrátit a dokonce z ní i něco vytěžit).

Dnes je PR z velké části placenou formou propagace stejně jako reklama, jediným rozdílem je, že je zaobalená do formy seriózní novinářské práce. Firma dokáže ve většině případů kontrolovat, co o ní média řeknou a stává se tak opravdu velmi mocným médiem pro kontrolování veřejného mínění.

PR ale nejsou pouze novinové články. Patří sem i další významné prvky.

Jedním z nich je sponzoring. Pokud si firma vhodně zvolí organizaci, které věnuje peníze (či jakékoliv jiné prostředky, které daná organizace potřebuje – například auta, atd.), posílí to její pozici v myslích spotřebitelů.

Do firem často přicházejí různí lidé a žádají o finanční i materiální dary. Mezi těmito je třeba si vybrat toho, jehož projekt má nějakou spojitost s firmou nebo jejími stakeholdery.

Již byla zmíněna situace, kdy se firma ocitne v krizi – pro takovou chvíli je třeba mít připravený krizový plán. I tvorba a případná aplikace takového plánu je součástí public relations.

Osoba zodpovědná za PR musí předem vytipovat rizika, která hrozí a vytvořit scénáře pro každé z těchto rizik, aby se odvrátila hrozba poškození dobrého jména značky.

Další součástí PR je eventmarketing. Pořádání akcí je velmi důležité pro zapamatování značky. Když si člověk spojí značku s pozitivním zážitkem, zůstane v jeho mysli důkladně uložená a navíc s pozitivním pocitem. To je ojedinělá možnost, kterou žádný jiný prvek komunikačního mixu nenabízí.

Pokud firma pořádá akci pro své největší zákazníky, je to dobrá příležitost, jak se osobně setkat s lidmi, se kterými často komunikace probíhá pouze telefonicky nebo e-mailem. Navíc je to událost neformální, takže je zde prostor na sblížení se zákazníky, což pozitivně ovlivní i obchodní vztahy.

Je důležité neopomenout ani vnitřní PR, které posiluje loajalitu zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli – zaměstnanci totiž fungují jako médium a jsou-li spokojení, i zpráva, kterou vysílají je pro firmu pozitivní.

Posledním bodem, který se týká PR je *Corporate identity*, v malých firmách často opomíjená nebo bagatelizovaná součást marketingu firmy.

Corporate identity se skládá ze čtyř částí.

- Corporate communications
- Corporate culture
- Corporate design
- Product

Většina společností se zaměřuje pouze na corporate design, přesněji pouze na logo (a i to někdy velmi laxně). Takto jednoduché to ale skutečně není – corporate image je komplexní soubor veškerých vizuálních prvků, které definují komunikační styl společnosti. Sjednocení veškerých vizuálních materiálů, které opustí brány firmy, může je stěžejním bodem pro zapamatování společnosti zákazníky. Začíná to u reklam a inzerátů, pokračuje přes vizitky a nabídky a končí až dopisy a e-maily, které jsou směřovány směrem ven z firmy.

Ke sjednocení vizuálního stylu slouží tzv. „design manuál“, neboli Manuál vizuálního stylu. V tomto manuálu jsou jasně definovány všechny informace o používání loga, o písmu,

styl vizitek, dopisní papír a veškeré další dokumenty, které firma používá (například prapory, znaky, pečeti, atd.)

Corporate communications zahrnuje veškerou komunikaci firmy jak směrem ven, tak i směrem dovnitř a její součástí je tedy i komunikační mix.

Corporate culture je nástroj, který spousta firem podceňuje, ale je velmi důležitý. Pokud má být subjekt na trhu úspěšný, je k jeho úspěchu naprosto bez kompromisů třeba mít zapálené zaměstnance. A právě k tomu slouží firemní kultura

Firemní kultura je souhrn sdílených názorů, postojů, očekávání, přesvědčení a domněnek, které nejsou nikým určeny, ale ovlivňují způsob jednání lidí v organizaci (Kafka, Kotyza Online). I když atmosféra uvnitř firmy není nikým určena, definuje ji management firmy a vnitřní komunikace.

Navenek se projevuje corporate culture při styku se zákazníky – jak se chová sekretářka, když přijímá návštěvu? Jak se chová obchodník při obchodním jednání? Atd.

Tyto detaily jsou velmi důležité, protože právě ty definují jaká firma je a jak bude na veřejnost působit. Sebekrásnější logo nebude moc platné, pokud se bude sekretářka chovat neurvale a management firmy bude na jednání chodit v roztrhaných džínách.

Poslední součástí corporate identity je produkt. Dalo by se říct, že produkt je vlastně definující prvek a podle něj by měla vznikat celá korporátní identita firmy, protože firma může mít luxusní sídlo, zaměstnanci mohou být na úrovni a nosit velmi formální oblečení, ale pokud je produktem například videohra, celý efekt se tříští.

Produkt není pouze výrobek samotný, patří sem i ostatní prvky marketingového mixu – cena, distribuce i propagace. Tyto všechny součásti musí být sjednoceny dle rázu výrobku a teprve podle nich se může profilovat společnost.

### **2.3.3 Direct marketing**

Přímý marketing byl původně chápán jako zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. Díky rozvoji dalších forem komunikace se spotřebitelem lze nyní za přímý marketing označit všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Základní předností tohoto nástroje je možnost efektivnějšího zacílení na požadovaný segment trhu zejména pomocí databázového marketingu. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 43)

Direct marketing, zvaný také direct mailing se dělí na dvě hlavní větve – adresný a neadresný.

Neadresný direct marketing zná každý jako letáky do schránek. Tento prvek komunikačního mixu je vhodný pouze pro B2C trh a sám o sobě je dost neefektivní. Letáková kampaň musí být podpořena dalším prvkem komunikačního mixu nebo alespoň dobrou znalostí značky u cílové skupiny (ta však bez použití ostatních prvků komunikačního mixu prakticky neexistuje).

Adresný direct mail je takový, kdy je reklamní sdělení posíláno vybraným recipientům na základě databáze.

#### **2.3.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je nástroj ke krátkodobému zvýšení prodeje produktu. Může být užitečným pomocníkem při upadajících prodejích, ale neslouží jako nástroj k budování dobrého jména produktu, značky nebo společnosti.

Při příliš častých opakováních naopak pověst značky poškozuje.

Mezi prostředky podpory prodeje patří:

- Kupóny na slevy
- Ochutnávky
- Vzorky zdarma
- Druhé balení zdarma
- Slevy

#### **2.3.5 Osobní prodej**

Osobní prodej je z komunikačního mixu jediným nástrojem, který je osobní. Jedná se o prezentaci produktu zákazníkovi při osobní komunikaci mezi oběma stranami.

Cílem tedy není pouze prodat produkt, ale také budování dlouhodobých osobních vztahů mezi prodejcem a zákazníkem. Jedná se proto o velmi silný nástroj k budování loajality zákazníků.

Osobní prodej se nehodí pro prodej rychloobrátkového zboží, protože posílat obchodníky k zákazníkům je velmi nákladné. Pro prodej produktů s delší životností a vyšší cenou je to nicméně užitečný nástroj.

Na trhu B2B je osobní prodej jedním z nejdůležitějších prvků komunikačního mixu, protože osobní vztahy hrají podstatnou roli v nákupním rozhodování zákazníků.

### 2.3.6 Tvorba komunikačního mixu

Protože každá společnost a každý produkt jsou jiné, není možné určit obecná pravidla pro výběr správných nástrojů a jejich vhodné kombinace.

Každý marketingový manažer si proto musí optimální komunikační mix vytvořit sám dle specifických kritérií.

Volba optimálního komunikačního mixu se odvíjí od následujících faktorů:

- Charakter trhu – největší vliv na konkrétní podobu komunikace má cílová skupina zákazníků. Komunikační mix je ovlivněn druhem zákazníka. V případech, kdy je počet kupujících omezen, je obvykle na místě osobní prodej. Jakmile se tento počet zvětší a zákazníci budou rozptýleni v geograficky rozsáhlém prostoru, je vhodné začít s reklamou, atd.
- Charakter produktu – vysoce standardizované výrobky s minimálním obsahem služby jsou daleko méně závislé na osobním prodeji než výrobky, které jsou technicky složité nebo vyžadují pravidelnou službu. U běžného spotřebního zboží je tedy lepší se spolehnout na reklamu než u zboží průmyslového.
- Stadium životního cyklu – v zaváděcí fázi bývá důraz na osobní prodej, aby se dosáhlo informovanosti trhu o nutnosti obchodovat novým výrobkem či službou. Když se výrobek přesouvá do stadia růstu a zralosti, stává se reklama relativně důležitější při motivaci zákazníků k nákupu. Připomínková reklama se objevuje ve stadiu zralosti a na počátku stadia poklesu. V pokročilém stadiu poklesu a eliminace z trhu jsou většinou reklamní výdaje zcela neefektivní.
- Cena – reklama je dominantní prvek mixu pro výrobky s nízkou jednotkovou cenou a masovou distribucí, protože náklady na kontakt při osobním prodeji by byly příliš vysoké.

- Disponibilní finanční zdroje – skutečnou bariérou zavedení komunikační strategie může být velikost rozpočtu. Například pro menší nebo nové firmy jsou náklady na televizní reklamu velmi často příliš vysoké, proto musí hledat jiné, možná méně efektivní, ale levnější metody. (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 45 – 48)



### 3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Nejdůležitějším – nebo spíše jediným – způsobem, jak se dostat do hlav zákazníků, je tedy komunikace. Kdo nekomunikuje, jako by ani nebyl. Komunikační strategie je zodpovědná za dobrou informovanost zákazníků o společnosti a jejím produktu.

Ale pokud chce firma, aby náklady na komunikaci vynaložené, nebyly vyhozené z okna, je třeba vytvořit kvalitní strategii a té se držet namísto nahodilých aktivit, které většinou souvisí s nějakou nabídkou (akce na reklamní letáky atd.) jak tomu u spousty malých a středních firem je.

Komunikační strategie je dokument, který obsahuje komunikační cíle a především cestu, jak jich dosáhnout.

Komunikační strategie, v souladu s celou marketingovou strategií společnosti, musí respektovat situaci na trhu a specifika společnosti a produktu.

Měla by obsahovat zvolené marketingové sdělení, jeho ztvárnění a zvolený komunikační a mediální mix tak, aby komunikační strategie splnila nastavené cíle.

Stanovení cíle je nejobtížnější a také nejdůležitějším bodem tvorby komunikační strategie.

Cíl by měl být jasný, dosažitelný a měřitelný. Součástí komunikační strategie je totiž i metodika k ověření dosažení cílů.

Obsah komunikační strategie by měl být tedy následující:

- Celkové shrnutí – zhodnocení současné situace, kde se firma na trhu nachází, jaká je pozice jejího produktu a v jaké situaci se nachází trh jako takový. Jde o situační analýzu, aby si manažer udělal obrázek o tom, v jaké situaci se společnost nachází v daný okamžik.
- Cíle – ve chvíli, kdy manažer ví, v jaké situaci se firma v danou chvíli nachází, mělo by být jednoduché říct, jakou změnu si od komunikační strategie slibuje. Při stanovování cílů nesmí být ovšem opomenuta měřitelnost stanovených cílů
- Cílové skupiny – kdo má být recipientem komunikátů, které budou tvořeny? Ke komu chce společnost promlouvat?
- Nástroje – které prvky komunikačního mixu a v jakém rozsahu budou zapojeny? Součástí tohoto je i výběr médií, která budou využívána.
- Marketingové sdělení – výběr sdělení, které chce společnost cílové skupině sdělit

- Časový plán
- Finance a rozpočet – je důležité vědět kolik finančních prostředků bude na komunikaci uvolněno a tyto prostředky je třeba rozdělit pro jednotlivé nástroje s dostatečnou rezervou.
- Systém měření a kontroly – jakým způsobem bude měřeno, zda bylo dosaženo stanovených cílů?
- Odpovědná osoba – kdo bude za kterou činnost odpovídat a jaké budou úkoly jednotlivých členů týmu

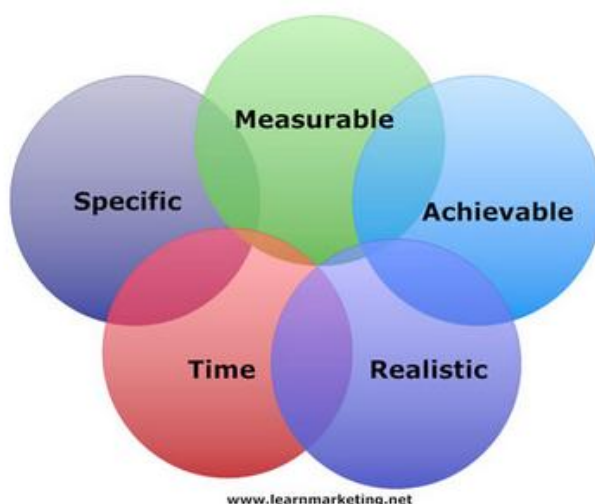
### 3.1 Určení cílů komunikace

Jak již bylo zmíněno, určení cílů je stěžejním bodem přípravy komunikační strategie.

Cíle marketingové komunikace by vždy měly být SMART.

Efektivní cestou nastavení cílů je následovat velmi známý akronym SMART. Cíle dle SMART jsou:

- Specific (specifické),
- Measurable (měřitelné),
- Achievable (dosažitelné),
- Realistic (reálné) a
- Time scaled (časové ohraničené).



Obr. 2 Model SMART (Zdroj: Learning Marketing. Online)

Když jsou cíle nadefinovány dle SMART, je pravděpodobnější v nich uspět, protože jsou jasné (specifické), takže je přesně známo, čeho má být dosaženo. Je možné určit, kdy bylo cíle dosažené (měřitelný), protože byl nastaven způsob měření dosažení. SMART cíle je pravděpodobnější dosáhnout, protože jsou dosažitelné. Před nastavením SMART cílů jsou brány v potaz relevantní faktory, jako jsou zdroje a čas pro ujištění, že jsou realistické. Nakonec časové ohraničení poskytne deadline, který pomáhá lidem soustředit se na úkoly, které jsou vyžadovány ke splnění cílů. Prvek času zabrání lidem odkládat splnění cíle. (Learning Marketing. Online)

### **3.2 Určení cílové skupiny**

Ještě před započítím tvorby komunikační strategie je třeba říct si, komu bude daná zpráva určena. Cíloví posluchači mohou být jednotlivci, skupiny, organizace nebo i celá veřejnost obecně.

Podle zvolené cílové skupiny posluchačů je teprve tvořeno sdělení tak, aby co nejlépe vyhovovalo charakteristice cílové skupiny.

Až po nadefinování cílového publika je tedy možné rozhodnout, co bude zpráva obsahovat, kdo ji bude předávat, jaká média k tomu budou využita a kdy bude sdělení publikováno.

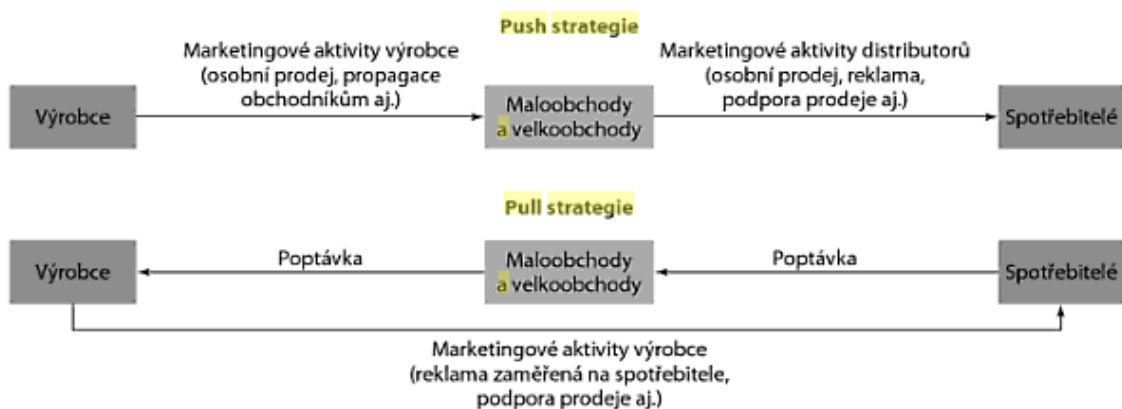
### **3.3 Tvorba komunikační strategie**

Komunikační strategie se dělí na dvě základní kategorie. Je to strategie push a pull.

Strategie push (tlaku) je komunikační strategie, která vyžaduje využití prodejců a propagaci směrem k obchodníkům, aby protlačila produkt distribučními kanály. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům, velkoobchody jej propagují maloobchodům a maloobchodníci jej propagují spotřebitelům.

Strategie pull (tahu) je komunikační strategie, která vyžaduje velké výdaje na reklamu a propagaci spotřebitelům, aby byla vytvořena spotřebitelská poptávka. Pokud je tato strategie úspěšná, žádají spotřebitelé produkt po maloobchodech, maloobchody jej žádají ve velkoobchodech a velkoobchody potom od výrobce.

Některé malé firmy nabízející průmyslové zboží používají pouze strategii push; některé společnosti specializované na přímý marketing naopak výhradně strategii pull. Většina velkých firem však využívá jejich kombinaci. V posledních letech snižují firmy ve svých komunikačních mixech podíl strategie pull ve prospěch strategie push. Za tímto posunem komunikační strategie stojí celá řada důvodů. Jedním z nich jsou rostoucí náklady kampaní v masmédiích. Nejedna společnost také v poslední době zaznamenala nižší efektivitu reklamy. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 838)



Obr. 3 Strategie Push a pull (Zroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 838)

## 4 SPECIFIKA B2B TRHU

Obecně můžeme říct, že průmyslový marketing zahrnuje všechny, kteří kupují za cílem využití nákup k tvorbě dále zpeněžitelné hodnoty.

Hlavními specifiky, která tyto trhy mají a jimiž se výrazně liší od trhů spotřebních, jsou:

- Menší počet zákazníků
- Větší zákazníci
- Úzké dodavatelsko-spotřebitelské vztahy
- Geografická koncentrace zákazníků
- Závislost poptávky
- Nepružnost dodávky
- Kolísavost poptávky
- Odborný nákup
- Více kupních vlivů

(Kincl a kol., 2004, s. 97)

### 4.1 Komunikační mix na B2B trhu

Hlavní roli v komunikačním mixu na poli trhů organizací hrají PR a osobní prodej. Na osobní prodej pak přímo navazuje přímý marketing, zaměřený na konkrétní zákazníky. Firma produkující či prodávající průmyslové zboží jako první většinou investuje do PR. S přibývajícím procenty investovanými z celkového rozpočtu do marketingu přichází na řadu osobní prodej, poté podpora prodeje a reklama až na posledním místě. Oproti tomu na trzích se spotřebním zbožím je postup investování do marketingové komunikace zcela opačný. (Kincl a kol., 2004, s. 110)

#### 4.1.1 PR

Public relations je nástrojem v B2B marketingu nejpoužívanějším. Zejména firmy, které usilují o veřejné zakázky, musí investovat do tvorby a udržení dobrého jména. To jim zvýší pravděpodobnost přidělení zakázky státní organizací. Takovéto PR není zaměřenou pouze na cílovou skupinu zákazníků jako takových, ale na celou veřejnost, minimálně tu odbornou. Jedním z nejobvyklejších způsobů použití PR je v tomto případě sponzoring sportovních či veřejně prospěšných akcí. To dovoluje řídicím pracovníkům těchto společností vystupovat veřejně v masových médiích. (Kincl a kol., 2004, s. 111)

#### 4.1.2 Osobní prodej

Osobní prodej je individualizovanou komunikací, často sérií dvojčlenné interakce – one-on-one konverzací mezi prodávajícím a zákazníkem. Zpráva prodávajícího může být ušita na míru a adaptována na konkrétní potřebu zákazníka. Díky blízkosti osobní interakce při prodeji, osobní prodej je primární nástroj k bufování efektivních vztahů. (Giglierano, 2002, s. 424)

Vzhledem k charakteru průmyslového marketingu, kdy jednají nákupčí s prodejci na přímo a nechodí si vybírat zboží do supermarketů, jako je tomu na B2C trhu, fungují mezi těmito lidmi osobní vztahy. Čím je odvětví specifičtější, tím je větší pravděpodobnost, že se v rámci daného odvětví znají úplně všichni, partneři i konkurence.

Proto zde jako ideální nástroj nachází uplatnění osobní prodej. Nejdůležitější nástroj osobního prodeje jsou lidé, jejich vystupování způsoby jednání, odbornost, erudovanost v dané problematice. Velmi specifickým nástrojem osobního prodeje jsou pak výstavy a veletrhy, které jsou obvykle velmi úzce zaměřené a jsou určeny pouze odborníkům. Zde se pak potkávají nakupující s prodávajícími a to ve velmi koncentrované formě. Na poměrně malé ploše a v krátké době zde zákazník může nalézt velké množství potenciálních dodavatelů. (Kincl a kol. 2004, s. 111)

#### 4.1.3 Direct marketing

Díky osobním vztahům mezi dodavatelem a odběrateli je velice snadné monitorovat všechny současné zákazníky a vzhledem k relativně malému počtu i zákazníky potenciální. Z tohoto důvodu hraje na poli marketingové komunikace, na trzích organizací, důležitou roli přímý marketing. Za přímý marketing můžeme považovat například i rozesílání pozvánek na výstavy a veletrhy, společenské akce (zde se v podstatě jedná o kombinaci tzv. neveřejné PR, zaměřené na konkrétní osoby, s přímým marketingem). (Kincl a kol., 2004, s. 111)

#### 4.1.4 Podpora prodeje

Za podporu prodeje jsou často považovány „všechny ostatní“ kategorie v komunikačním mixu. Podporou prodeje jsou aktivity, které jsou používány k posílení hodnoty nabídky během určité časové periody. Jako zákazníci známe podporu prodeje jako kupony, slevy, podporu v místě prodeje, vzorky a soutěže. Zatímco tyto druhy podpory prodeje se zaměřují na B2C trh, a jsou zároveň používány na B2B trhu, další kategorie, jako obchodní setkání, konference, výstavy, veletrhy a společná reklama jsou více soustředěny na B2B trh.

Podpora prodeje může být rozdělena do tří základních kategorií založených na vytyčených cílech:

- Podpora prodeje zaměřená na podporu prodejního týmu
- Podpora prodeje zaměřená na podporu prostředníků
- Podpora prodeje zaměřená na zákazníky, na změnu času nákupu, stimulaci zkoušení produktu nebo povzbuzení k pokračování užívání produktu.

(Giglierano, 2002, s. 426)

#### **4.1.5 Reklama**

Reklama je v průmyslovém marketingu nejméně využívaným prvkem, ale v odborných periodikách může být velmi užitečným nástrojem. Reklama je nástrojem velmi drahým. Jedná se o monolog – neosobní masovou komunikaci bez jakékoliv zpětné vazby. Tento nástroj je užitečný k udržení povědomí o značce a sdělování obecných informací cílové skupině. V obou případech, jak rozhodování o nákupu zákazníka, tak rozhodování na B2B trhu, neosobní charakter reklamy obvykle není efektivní, pokud je nákupní rozhodnutí činné v místě prodeje.

## 5 KONKURENCE

Prvním krokem v plánování je situační analýza, tedy analýza výchozího postavení podniku v konkurenčním prostředí.

Pro poznání příležitostí a ohrožení v dlouhodobém horizontu je nezbytné monitorovat obecné trendy v širším prostředí podniku.

Existence podniku na trhu je podmíněna znalostí všech konkurentů a trvalou snahou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence.

Význam konkurenčního prostředí je značný, neboť pod jeho tlakem podniky:

- Vyvíjejí úsilí o inovace a zdokonalování svých výrobků a jejich užití
- Vytvoření úsilí snižovat své náklady na výrobu a prodej
- Efekty, kterých dosáhnou, využívají zejména pro zvýšení svých obchodních obrátů
- Projevují ochotu dělit se s odběrateli o výsledky, kterých bylo dosaženo snížením jednotlivých položek nákladů

Podle toho, jaký je charakter konkurenčních tlaků, lze odlišit dva základní typy konkurenčních aktivit: konkurenci komoditní a substituční.

Komoditní konkurence představuje konkurenci mezi dodavateli stejného druhu zboží.

Substituční konkurence probíhá mezi dodavateli výrobků a služeb z různých oborů, které jsou však určeny téže skupině spotřebitelů.

Z důvodu existence konkurence musí podnik vytvořit a realizovat vhodnou marketingovou strategii, která mu zajistí konkurenční výhody. (Kincl a kol., 2004, s. 28)

### 5.1 Analýza konkurence

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 568)



Získání informací o konkurenci není vůbec jednoduché. Některé informace jsou veřejně dostupné (například cena), jiné jsou ale velmi bedlivě střežené (například know-how).

V podstatě jediným způsobem jak zjistit informace o konkurenci je tedy desktop research, neboli výzkum od stolu.

K takovýmto analýzám se nejčastěji používají analýza SWOT a Porterova pětifaktorová analýza.

## 6 METODOLOGIE PRÁCE

V praktické části diplomové práce bude provedena Porterova analýza a sestavena SWOT analýza společnosti ZLINER s.r.o. a na základě rozhovoru se zástupcem nejsilnější konkurence společnosti – TEZAS a.s. bude sestavena SWOT analýza i této společnosti.

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats – hrozby

Podstatou SWOT analýzy je tedy identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Následně se hledají cesty, jak je možné využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby. (Management media. Online)



Obr. 4 SWOT analýza (zdroj: Excel návod zdarma. Online)

### 6.1.1 Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Zamyslete se nad tím, co firma dělá lépe než konkurence. Zvažte silné stránky jak z vnějšího pohledu, tak z vnitřního pohledu. Jak je firma vnímána zaměstnanci a jak ji vidí zákazníci, případně konkurence na trhu.

Pokuste se najít odpovědi na následující otázky:

- Je na tom firma dobře z finančního hlediska?
- Má firma zmapovaný trh v oboru svého působení?
- Má firma nějaké zvláštní kompetence? např. pracovní tým apod.
- Má nějaké konkurenční výhody? Pokud ano, udržuje si je?
- Co dělá firma lépe než konkurence?
- Jsou jeho zákazníci loajální?
- Řídí současný management firmu úspěšně?
- Má firma unikátní, jedinečný produkt?

### 6.1.2 Slabé stránky

Zde určujeme potenciální vnitřní slabiny firmy. Jde o to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků. Opět se na firmu podívejte jak z vnějšího pohledu zákazníků, tak očima zaměstnanců firmy. Je dobré uvést všechny slabiny, i když se nám nemusí líbit. Právě nepříjemná pravda nyní může ušetřit nemalé prostředky a potíže v budoucnu.

Pokuste se proto zaměřit na následující otázky:

- Má firma nějaké konkurenční nevýhody? např. nekvalifikovanou pracovní sílu apod.
- Chybí ve firmě klíčové znalosti a kompetentní lidé?
- Má firma široký nebo úzký výrobní sortiment?
- Má firma jasně stanovenou strategii a cíl, kterého chce dosáhnout?
- Má vedení firmy dostatečné manažerské znalosti, dovednosti a schopnosti?
- Čelí firma vnitřním problémům? např. nespokojenost zaměstnanců apod.
- Co můžeme zlepšit?
- Jaké faktory jsou příčinou ztráty prodejů?

### 6.1.3 Příležitosti

Jedná o potenciální vnější příležitosti. Pokud vás žádné příležitosti nenapadají, podívejte se na silné stránky a pokuste se z nich odvodit, kde by mohla být příležitost a šance pro růst. Podobným způsobem můžete revidovat slabé stránky a zamyslet se nad příležitostmi, jak je eliminovat.

Opět se zamyslete nad otázkami:

- Může firma využít růst trhu k vlastnímu růstu?
- Má firma možnost diverzifikovat do podobných produktů?
- Existují skupiny potencionálních zákazníků?
- Má možnost vstoupit na nové trhy nebo segmenty?
- Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit?

### 6.1.4 Hrozby

Hrozby představují oblast, která sebou přináší rizika. Pokud je nebudeme systematicky řídit, předcházet jim, mohou přerůst v závažný problém.

Otázky, které mohou pomoci, jsou následující:

- Mění se potřeby zákazníka?
- Jak intenzivní je růst konkurence v oboru?
- Jak vláda zasahuje do podnikání?
- Je trh nasycen a poptávka roste pomalu?
- Roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů?
- Je firma ohrožena růstem prodeje substitutů?
- Jakým překážkám čelíme?
- Co dělá konkurence?
- Jaké technologie nám chybí?
- Jaká je naše situace s Cash-Flow?
- Ohrožují některé naše slabé stránky přímo naše podnikání?

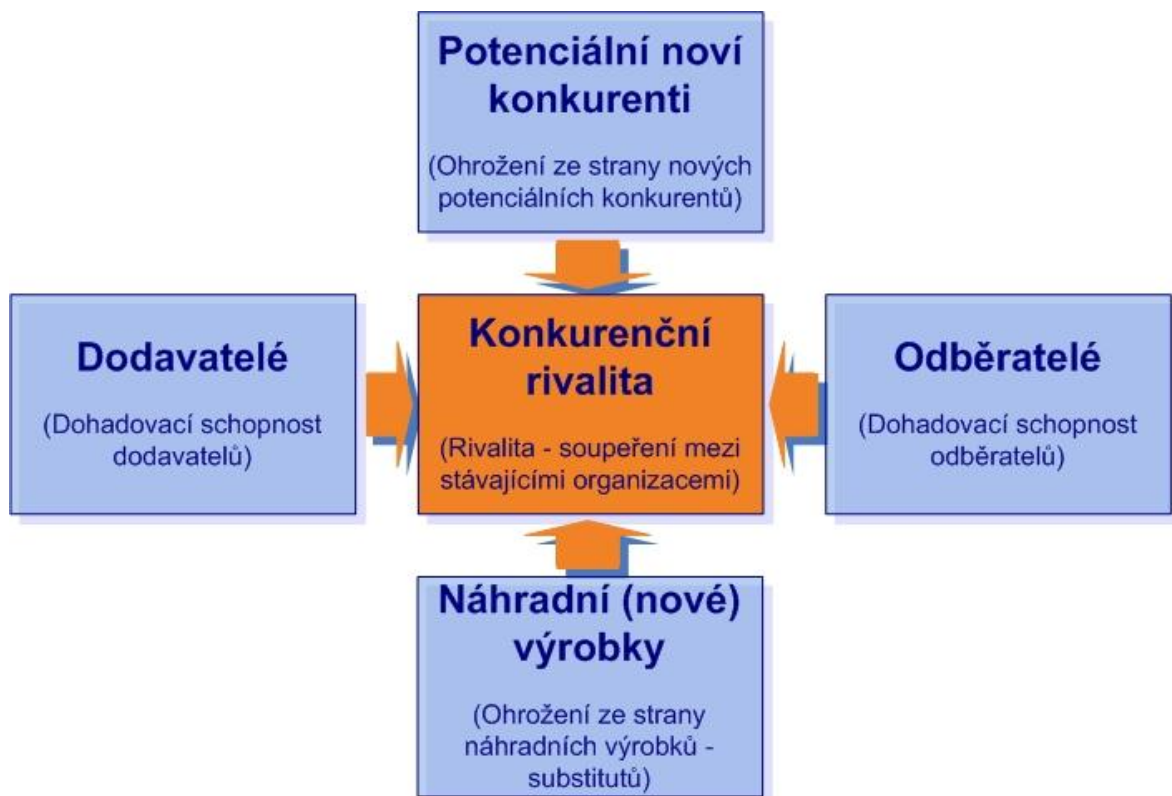
(Brain tools. Online)

## 6.2 Porterův pětifaktorový model

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních faktorů:

1. Vyjednávací silou zákazníků (*bargaining power of buyers*)
2. Vyjednávací silou dodavatelů (*bargaining power of suppliers*)
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů (*threat of entry*)
4. Hrozbou substitutů (*threat of substitutes*)
5. Rivalitou firem působících na daném trhu (*competitive rivalry within industry*)

Poznamenejme, že profesor Porter při formulování svého modelu opomenul „dvojče“ substitutů – komplementy, tj. zboží, které se kupuje společně s jiným zbožím (např. automobily – pohonné hmoty). Ty mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty a i jejich vliv by měl být při analýze zohledňován. (Keřovský, Vykypěl, 2006, s. 53)



Obr. 5 Porterův 5-ti faktorový model konkurenčních sil (zdroj: Střelec J. Online.)

### 6.2.1 Zákazníci

Pokud bude vyjednávací síla kupujících (tedy zákazníků) velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů. Mohou také požadovat, abyste do výrobku či služby vložili více hodnoty. Ziskovost odvětví bude v každém případě nižší, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty.

Kupující budou s větší pravděpodobností uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, že jsou citliví vůči ceně. Jk zákazníci na mezipodnikových trzích, tak i zákazníci na spotřebitelských trzích bývají citlivější vůči cenové úrovni, když to, co kupují je

- nediferencované
- vzhledem k jiným nákladům či příjmům drahé

- nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti

(Magretta, 2012, s. 47 – 48)

Obecně lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- Zákazník je velkým, případně významným zákazníkem.
- Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci, zákazník má malé náklady přestupu.
- Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace.
- Zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. že by si dotyčné zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- V daném případě existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny – dané zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky.
- Kvalita zboží pro zákazníka nehraje příliš velkou roli.
- Zákazník je nucen minimalizovat své náklady.
- Zákazník je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

((Keřovský, Vykypěl, 2006, s. 54)

### 6.2.2 Dodavatelé

Je-li vyjednávací síla dodavatelů velká, využijí ji k tomu, aby si účtovali větší ceny nebo aby naléhali na získání výhodnějších podmínek. Ziskovost odvětví bude tak jako tak nižší, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty.

(Magretta, 2012, s. 48)

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na daném trhu velkým, případně významným dodavatelem a na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů.
- Jestliže nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované a v důsledku toho nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci.

- Zákazník mohl jen těžce uskutečnit zpětnou integraci.
- Zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace.
- V daném případě neexistují substituty.
- Zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny – zboží má nízkou pružnost poptávky.
- Zákazník není příliš nucen minimalizovat své náklady.
- Zákazník není významným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

(Keřovský, Vykypěl, 2006, s. 54)

### 6.2.3 Substituty

Substituty – výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž potřebu jako produkt odvětví – brání zvyšování ziskovosti odvětví. Právě proto, že substituty nejsou přímými soupeři, často přicházejí z neočekávaných míst. Proto je těžké jejich výskyt předjímat a dokonce i povšimnout si jich, jakmile se již zjeví. (Magretta, 2012, s. 48 - 49)

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku.
- Náklady přestupu na spotřebu substitutů jsou vysoké.
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

(Keřovský, Vykypěl, 2006, s. 55)

### 6.2.4 Nově vstupující konkurenti

Před potenciálními nově příchozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu, je odvětví chráněno bariérami vstupu. (Magretta, 2012, s. 52)

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- Má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů.



- V daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby.
- Již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu.
- Výrobky jsou vysoce diferencované.
- Jsou-li náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké.
- Je-li velmi obtížné najít se na existující distribuční kanály.
- Je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně.
- Jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace.

(Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 55)

### 6.2.5 Stávající konkurence

Bude-li intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníkům atd. přičemž cenová konkurence je nejničivější formou soupeření. Čím více se soupeření opírá o cenu, tím více jde o soutěžení o to „být nejlepší.“ (Magretta, 2012, s. 54 – 55)

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

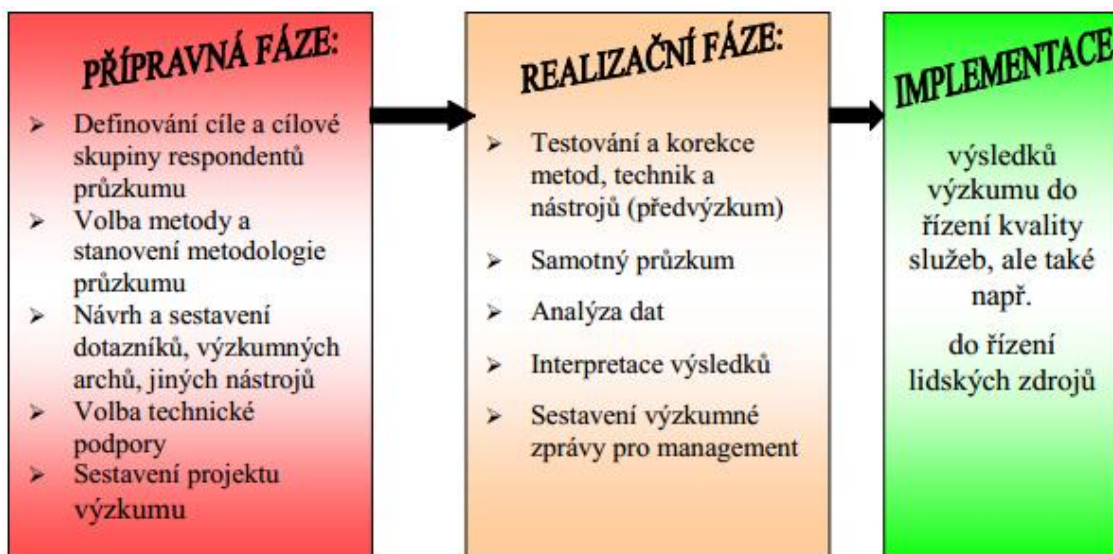
- Jedná se o velmi málo rostoucí, případně se zmenšující trh.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví.
- V odvětví působí velký počet konkurentů.
- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity.
- V odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit.
- Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití.
- Výrobky nabízené různými konkurenty jsou jen málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.
- Bariéry případného odchodu z odvětví jsou příliš vysoké.

(Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 55)

### 6.3 Marketingový výzkum

Každý výzkum se skládá ze dvou částí, přípravné a realizační. Tyto části se pak každá skládá z dalších.

- Přípravná část
  - Definice problému, určení cíle
  - Orientační analýza situace
  - Plánování výzkumu (určení respondentů, tvorba otázek)
- Realizační část
  - Sběr údajů
  - Zpracování a analýza získaných dat
  - Interpretace výsledků
  - Závěrečná zpráva



Obr. 6 Fáze marketingového výzkumu (Zdroj: Juříková M. Online)

#### 6.3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum často shromažďuje to, co lidé říkají, a jejich slova používá jako klíče ke studovanému tématu. A stejně jako u kvalitativního výzkumu, i zde existuje více než jedna představa o tom, co nám slova říkají! Někteří lidé jsou přesvědčeni, že naše slova jsou deskriptivní. Jiní ale věří, že slova především vytvářejí realitu. Slova tedy tvoří součást kvalitativního výzkumu.

Jelikož jsou slova v kvalitativní analýze tolik důležitá, výzkumníci výroky respondentů přepisují co nejvěrněji. Někdy může být analýza jednoduchá, ale v některých případech může být potenciálně důležitá každá pauza. (Walker, Holt, 2013, s. 51 – 52)

### 6.3.2 Hlubkové rozhovory

Rozhovor, jakožto technika osobního dotazování vykazuje určitá specifika. Jedná se o proces přímého verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným, kdy důležitou součástí je i sociálně-psychologické chování obou stran.

Důležité je vytvořit si předem plán (scénář) rozhovoru a znát pravidla pro jeho průběh.

#### 6.3.2.1 Druhy rozhovorů

Standardizovaný x polostandardizovaný x nestandardizovaný

Zjevný x skrytý

Individuální x hromadný

(Juříková. Online)

## 6.4 Stanovení výzkumné otázky

Každý výzkum ještě před započítím musí mít jasně stanovenou otázku, na kterou je možné jednoznačně odpovědět.

V tomto případě zní výzkumná otázka:

*Využívá firma všechny nástroje komunikace?*

## 6.5 Metodika práce

V praktické části budou využity teoretické znalosti. Po stručném seznámení se společností ZLINER s.r.o. bude vypracována na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti SWOT analýza a zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Dále bude následovat rozbor jednotlivých komunikačních prvků společnosti.

Následně na základě hloubkového telefonického rozhovoru se zástupkyní největšího konkurenta, společností TEZAS a.s., bude vypracována SWOT analýza a Porterova analýza i pro tuto společnost.

Na základě tohoto rozhovoru bude i pro konkurenci provedena analýza jednotlivých komunikačních prvků a to stejných jako u společnosti ZLINER s.r.o., aby bylo možné provést srovnání.

Na základě těchto srovnání a výstupů z analýz budou v projektové části navržena řešení problémů za účelem zlepšení marketingové komunikace společnosti ZLINER s.r.o. s efektivním využitím zdrojů a minimalizací zbytečných nákladů, které jsou ve společnosti vynakládány.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL SPOLEČNOSTI ZLINER

### 7.1 Základní kvalifikační údaje

<b>Obchodní jméno:</b>	ZLINER s. r. o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČO:</b>	45479534
<b>Sídlo:</b>	tř. Tomáše Bati 283, 761 12 Zlín
<b>Vznik:</b>	24. března 1992 (zápisem do obchodního rejstříku u rejstříkového soudu v Brně, oddíl C, vložka 5174)
<b>Orgány společnosti:</b>	Karel Vodička, Marcel Vodička



Obr. 7 Sídlo společnosti ZLINER s.r.o. (zdroj: ZLINER s.r.o. Online)

## 7.2 Hlavní činnosti společnosti

Společnost ZLINER se zabývá hned několika oblastmi podnikání. Dají se rozdělit do několika základních kategorií.

- Prodej nových autobusů
- Opravy autobusů a trolejbusů včetně nonstop servisu.
- Dodávky náhradních dílů
- Autosalon Fiat a servis Toyota
- Vodo-topo elektro

## 7.3 Prodej autobusů

Společnost ZLINER s.r.o. je autorizovaným dealerem největšího českého výrobce autobusů Irisbus Iveco. Naším zákazníkům nabízíme veškeré autobusy z aktuálně nabízeného sortimentu výrobce Iveco Czech Republic, a.s. a to ve standardním i nadstandardním provedení.



Obr. 8 Autobus Iveco Irisbus, (ZLINER ENERGY a.s. Online)

ZLINER má k dispozici vlastní bus salon, ve kterém jsou naši zákazníci seznámeni se základními informacemi, jako jsou technické parametry, podmínky prodeje, možnost leasingu a jsou mu zde zodpovězeny všechny případné dotazy. Standardem a samozřejmostí jsou obchodní jednání se zákazníkem přímo v sídle jeho firmy.

Společnost ZLINER s.r.o. je známá především jako autorizovaný dealer autobusů Irisbus Iveco a to veškerých požadovaných specifikací. Mimo uvedenou činnost zajišťujeme také prodej nových midibusů Rošero First, jakožto zástupce pro Českou republiku.

Midibus Rošero First je zástupcem autobusů vhodných pro méně vytižené městské či příměstské linky. I přes své malé rozměry disponuje obsaditelností až 33 míst. Významnou předností je snížená podlaha v zadní části vozu pro cestující s invalidním vozíkem. To vše při velmi vysoké kvalitě zpracování interiéru i konstrukčních prvků. (ZLINER s.r.o. Online)

## 7.4 Komunikace společnosti ZLINER

Následující kapitola se bude věnovat komunikačním aktivitám společnosti ZLINER s.r.o. na základě téměř ročního působení autorky v této firmě. Jednak se bude jednat o jednotlivé prvky komunikačního mixu a jednak o prvky komunikace, které nejsou v komunikačním mixu zařazené, ale přesto jsou pro komunikační strategii společnosti nezbytně nutné.

Těmito dalšími prvky je rozbor loga společnosti a také zjednodušený rozbor webové prezentace společnosti.

Je důležité také zmínit, že v červnu minulého roku bylo ve ZLINERu znovu vytvořeno marketingové oddělení, které má za cíl vytvořit jednolitou komunikační strategii a zefektivnit marketingovou komunikaci jako takovou. To je velký krok dopředu a oproti konkurenci v rámci dalších dealerství Iveco také ojedinělý.

### 7.4.1 Logotyp společnosti



Obr. 9 Logo ZLINER s.r.o. (archív ZLINER s.r.o.)

Logo společnosti ZLINER s.r.o. vzniklo v první polovině devadesátých let, kdy docházelo k privatizaci společnosti. Logo je poplatné své době a je již překonáno. V jeho prospěch ale hraje fakt, že užívá neonových a i dnes velmi neobvyklých barev (azurová a fialová), takže kamkoliv je logo umístěno, nikdy nebude přehlédnuto. Tento fakt by se dal i převrátit – logo ZLINERu se nikam nehodí a všude svítí, ať už je jakýkoliv materiál vyveden v jakékoliv barvě.



Pro odlišení v konkurenčním prostředí je to nicméně výhodou.

Symbolika azurového znaku je dost nejednoznačná. Zaměstnanci, kteří ve firmě působili v době, kdy logo vznikalo, trvají na tom, že se jedná o ptáka, který má symbolizovat vzletnutí společnosti k výšinám.

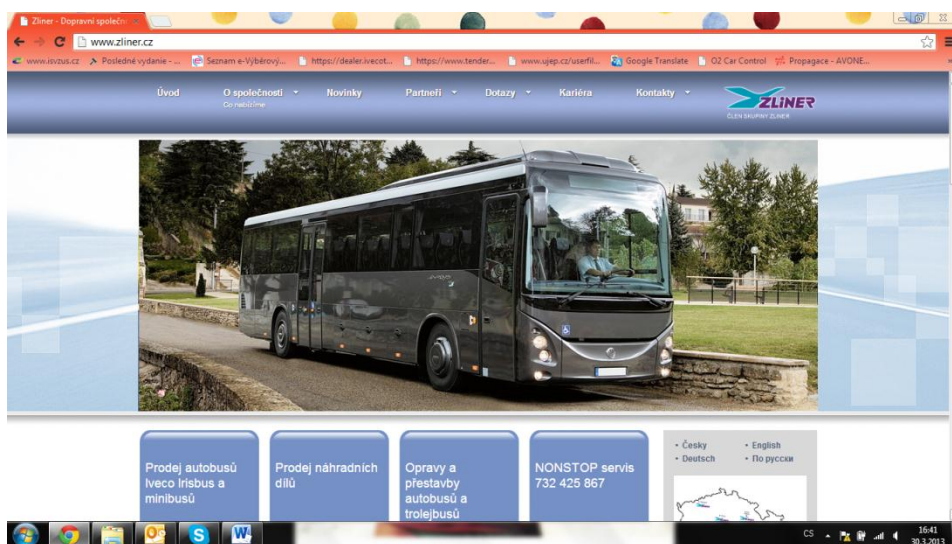
Mladší zaměstnanci zastávají názor, že se jedná o křižovátku, vzhledem k tomu, že společnost se pohybuje automotive průmyslu.

Teorie silnice je společnosti daleko lichotivější a nepůsobí tak prvoplánově. Navíc tuto teorii podporuje logo dceřiné společnosti ZLINER TRUCK a.s., která znak využila a zmodernizovala tak, že se jedná o silnici beze vší pochybnosti.

Logo je tedy pro dnešní dobu poměrně zastaralé, pro jeho zachování ale hovoří jasné barvy, které jej činí nepřehlédnutelným.

#### 7.4.2 Webová prezentace

Webové stránky společnosti ZLINER prošly v nedávné době (podzim roku 2012) velmi výraznou rekonstrukcí. Vzhledově se jistě jedná o vylepšení, obsahově byly zatím provedeny jen dílčí změny, ale vzhledem k tomu, že web je živý organismus, probíhají úpravy webu dle potřeb společnosti kontinuálně nadále.



Obr. 10 Úvodní stránka webové prezentace ZLINER s.r.o. (ZLINER s.r.o. Online)

Ve vyhledávačích se ZLINER objevuje na heslo „prodej autobusů“ na první stránce hned za TEZASem, na všechna ostatní hesla jako „autobus“, „autobusy“ nebo „autobusy iveco“ se nezobrazuje na prvních pěti stranách. Tento fakt je doslova alarmující a je to jedna z věcí, které bude nekompromisně třeba zlepšit.

Jedním z faktorů, které negativně ovlivňují pozici ve vyhledávacích je fakt, že stránky ZLINERu obsahují všechno, čím se společnost zabývá. A to nejen důležité části pro prodej autobusů, ale i relativně nedůležité – a to prodejny Vodo-topo a železářství.

Pokud jde o jazykové mutace, stránka nabízí přepnutí do 3 jazykových variant: anglicky, německy a rusky.

Po prokliknutí volby jazyka se však objeví (v daném jazyce) informace, že stránky jsou v rekonstrukci a soubory ve formátu pdf ke stažení, které obsahují prezentace společnosti a nabídku služeb.

### **7.4.3 Reklama**

Reklamní aktivity společnosti ZLINER s.r.o. jsou vzhledem k povaze trhu velmi omezené a týkají se spíše náhodných akcí, kdy například Dopravní podnik Hradce Králové vydává publikaci k oslavě výročí své působnosti a ZLINER s.r.o. v této publikaci bude mít reklamu. V tomto případě se ale spíše jedná o reklamu z důvodu dobrých obchodních vztahů, než aby plnila opravdu funkci reklamy.

Takovýchto publikací by se ostatně našlo víc.

Protože jde obvykle o aktivity obchodníků, které si dojednávají se svými partnery, je velmi obtížné monitorovat, kde kdy byla zveřejněna jaká reklama. Za dobu působení marketingového oddělení je ale možné konstatovat, že reklama byla realizována dvakrát, a sice v publikaci s názvem „Katalog autobusů a trolejbusů“ a dále ve spolupráci se společností Rošero-P (slovenský nástavbář, který vyrábí midibusy) v časopise Svět průmyslu.

Jiné případy reklamy na prodej autobusů za poslední rok nebyly ve společnosti zaznamenány.

### **7.4.4 Direct marketing**

Jelikož je prodej autobusů postaven na velmi úzkých osobních vztazích mezi osobou prodejce a zákazníkem, je direct marketing pro ZLINER s.r.o. oblastí ne příliš využívanou.

Pokud je však za součást direct marketingu považováno i zasílání pozvánek na akce se zákazníky a veletrhy, pak jsou tyto dva body jedinými prostředky přímého marketingu, které ZLINER s.r.o. využívá.

#### 7.4.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje je obvykle na základě nabídky importéra.

Když obchodní oddělení ZLINERu obdrží informaci o tom akční ceně na model autobusu, ihned tuto zprávu dá vědět svým zákazníkům.

Dále po uplynutí doby užívání předváděcích autobusů, která je dána dealerskou smlouvou mezi Iveco Irisbus a každým dealerem (tato doba činí 6 měsíců), jsou tyto autobusy aktivně nabízeny zákazníkům za výhodnější cenu.

Jakmile představí Iveco Irisbus autobus, který splňuje emisní normu Euro 6, bude v největším zájmu ZLINERu realizovat s novým modelem roadshow, aby si jej mohli zákazníci prohlédnout, osahat a vyzkoušet. Novou tvářív Iveca pro Euro 6 bude Crossway LE, který je v současnosti mezi dopravci nejoblíbenějším modelem z nabídky tohoto výrobce a úprava emisní normy ovlivní i vzhled karosérie (jistě toho využijí designéři i pro další úpravy). Bude tedy zámkou pro marketingovou kampaň včetně zmiňované roadshow.

ZLINER s.r.o. poskytuje svým zákazníkům také zápůjčky autobusů. To znamená, že ve spolupráci s importérem umožňuje dealer potenciálnímu zákazníkovi půjčit si na krátkou dobu (obvykle jeden nebo dva týdny) model autobusu, o jehož koupi zvažuje. Tento autobus potom provozuje na své lince, aby si ověřil, zda splňuje kritéria, která dopravce na autobus má.

Jistým druhem zápůjčky je také poskytnutí dopravci autobus pokud z nějakého důvodu nemůže provozovat některý ze svých vozů. Nejedná se přitom přímo o poskytnutí náhradního vozidla, protože dopravci je autobus zapůjčen i v případě (a zejména v tomto případě), že nepojízdný autobus je konkurenční značky.

#### 7.4.6 Public relations

Ve světě autobusové dopravy jsou nejdůležitější dvě média: Busportál a Československý Dopravák.

ZLINER s.r.o. s oběma subjekty velmi čile komunikuje a spolupracuje.

Dopravák publikuje své články na principu placeného PR, takže spolupráce s tímto časopisem je pouze v případě, že ZLINER má sdělení natolik důležité, že je ochoten za něj zaplatit.

Busportál naproti tomu publikuje zdarma, ale čistě podle svého uvážení. Tomuto médiu tedy marketingové oddělení ZLINERu zasílám tiskové zprávy kdykoliv je něco jen trochu zajímavého (dle názoru ZLINERu). Taktéž v případě dotazů ze strany Busportálu poskytuje ZLINER absolutní součinnost, na každý dotaz hledá odpověď a odměnou je potom citace, zveřejnění fotografie nebo někdy dokonce celý článek.

Posledním médiem, se kterým ZLINER komunikuje, je časopis Podnikatel. Prezentace v Podnikateli je taktéž na principu placeného PR, ale protože je tento časopis zdarma distribuován do většiny velkých firem na českém trhu a také k orgánům státní správy od úrovně obcí až po nejvyšší úroveň. V tomto časopise publikuje ZLINER s.r.o. přibližně dva celostránkové články ročně.

Další součástí PR jsou veletrhy – ZLINER s.r.o. se veletrhů účastnil jako vystavovatel naposledy v roce 2011 na veletrhu Autotec. Na základě událostí z tohoto veletrhu, kdy bylo ověřeno, že účast dealera Iveca může být úspěšná i bez vlastního stánku, bylo vedením společnosti rozhodnuto, že v následujících letech nebude ZLINER investovat do vlastního stánku a bude využívat zázemí stánku importéra.

To ostatně po návštěvě zástupců marketingového oddělení importéra bylo jimi potvrzeno jako varianta, která bude dealerům nabízena.

Každý rok také ZLINER s.r.o. pořádá akci zvanou „Setkání se zákazníky“, kdy jsou všichni zákazníci pozváni na setkání, které se odehrává na nějakém zajímavém místě v oblasti Moravy. Charakter této akce je velmi neformální, obvykle se odehrává na místech jako vinné sklepy, pivovary apod.

Z této akce si zákazníci odvázejí dárek v podobě reklamního předmětu, propagačních materiálů o společnosti, lahve vína a v minulém roce také poprvé voucheru na odběr originálních náhradních dílů na autobusy za zvýhodněné ceny.

ZLINER s.r.o. se také účastní všech důležitých konferencí, obvykle jako prostý účastník (zasedání Sdružení Dopravních podniků), ale ve výjimečných případech i jako partner (Konference Chytrá a zdravá městská hromadná doprava Plzeň).

Sponzoring je ve ZLINERu provozován zcela minimálně; v době konání Barum Rallye je zapůjčen osobní automobil, aby sloužil jako operativní vozidlo a jeden ze závodních týmů dostává finanční příspěvek. Automobil však slouží jako propagace autosalonu Fiat, který

společnost také provozuje. Finanční dar závodní stáji je pak kompenzován volnými vstupů do VIP zóny této stáje.

Dále ZLINER působí jako partner zlínského házenkářského týmu, o tomto sponzoringu se však nikde ve firmě neobjevují žádné zmínky, jedná se tedy nejspíše rovněž o aktivitu autosalonu Fiat a je tedy pro prodej autobusů zcela nerelevantní.

#### **7.4.7 Osobní prodej**

Trh s autobusy je velmi specifický, a proto je také velmi omezený. Všechny subjekty, které se na tomto trhu vyskytují, se velmi dobře znají a panují mezi nimi osobní vztahy.

Je proto naprosto zásadní se se zákazníky sblížit, poznat se a získat jejich důvěru. Neméně důležité je potom tuto důvěru neztratit.

Člověk, který si chce koupit nový autobus, chce znát toho, kdo mu jej prodává už z toho důvodu, že cena autobusu se pohybuje okolo pěti milionů korun. To je položka velmi vysoká a proto je pochopitelné, že takovýto nákup neuskuteční zákazník od cizího člověka. Navíc má předmět prodeje sloužit zákazníkovi k vykonávání jeho předmětu podnikání, a pokud bude výrobek špatný, může to způsobit i zánik subjektu na trhu. Skutečně se vyskytují i dopravci, kteří provozují například tři autobusy – pro tyto subjekty je i jeden autobus existenčně nezbytný.

Dalším argumentem je, že tento předmět má zákazníkovi sloužit dlouhou dobu – až deset let.

Zákazník chce tedy vědět, že autobus, který kupuje je kvalitní, že dostane kvalitní poprodejní servis a rovněž si chce být jistý tím, že všechno, co mu obchodník, který mu autobus prodává, tento člověk i dodrží.

Dobrá pověst je tedy hlavní konkurenční výhodou.

Obchodník pro prodej autobusů za ZLINER v pravidelných intervalech objíždí své zákazníky, aby zjišťoval jaká je u nich situace, jaké jsou jejich potřeby, zda jsou spokojeni a zda může jako zástupce ZLINERu udělat něco pro to, aby byli ještě spokojenější.

Obchodník ZLINERu je velmi důvěryhodná osoba a vyznačuje se podobnými osobními kvalitami jako obchodnice hlavní konkurence – společnosti TEZAS a.s.

Dokonce i s touto obchodnicí se obchodník ZLINERu velmi dobře zná a vzájemně dodržují etiku podnikání – tzn., nesnaží se navzájem přetahovat si zákazníky, ctí pokud k někteřímu ze zákazníků dodává jedna strana.

Na takové „přetahování“ zákazníků má ostatně ochranný mechanismus i samotný importér – právě ten totiž určuje cenu, za kterou daný dealer prodá daný autobus danému zákazníkovi. Pokud by si tedy čistě hypoteticky dohodl ZLINER prodej autobusu u chráněného zákazníka jiného dealera, importér má moc nasadit takovou cenu, že nebude ZLINER konkurenceschopný. Takováto situace ale nenastává, protože v rámci dealerství skutečně funguje dodržování rozdělení trhu.

## 7.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil společnosti ZLINER s.r.o. vznikl na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti a týká se pouze prodeje nových autobusů.

### 7.5.1 Vyjednávací síla dodavatelů

<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b> 6 bodů nízká ..... 54 bodů vysoká	<b>Odhad faktoru</b>
Počet významných dodavatelů - Mnoho (1bod) .....Málo (9bodů) - Iveco (smluvní podmínky) – velká vyjednávací síla	9
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? - Ano (1bod) ..... Ne (9 bodů) - Z pohledu firmy, která chce zabezpečit tu nejlepší kvalitu	7
Význam odběratelů pro dodavatele - Velký (1bod) ..... Nízký (9bodů) - Existuje 5 autorizovaných dealerů – my jsme 2. nejvýznamnější	3
Dodavatelův produkt je důležitý pro odběratele? - Ne (1 bod) ..... Ano (9 bodů)	7
Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci - Ne (1 bod) ..... Ano (9 bodů)	1
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví - Nepravděpodobná (1bod) ..... Vysoce pravděpodobná (9bodů) - Iveco by prodávalo bez využití dealerů	3
<b>Celkem</b>	<b>30</b>
<b>Průměr</b>	<b>5</b>

Vyjednávací síla dodavatelů je vcelku vysoká, pramení to ze situace, kdy má společnost jednoho významného smluvního dodavatele. Tento dodavatel má ze své pozice prakticky monopolní postavení a může určovat podmínky. Z tohoto postavení také vyplývá, že pro dodavatele ZLINER s.r.o. není stěžejní, jelikož má další řadu odběratelů a podnikatelských

aktivit. Ostatní dodavatelé jsou malí a je mezi nimi silná konkurence, tudíž jejich vyjednávací síla je velmi malá, ale nedokáží nahradit výhradního dodavatele. Substituty v odvětví existují ve formě jiných dopravních prostředků (tramvaje, trolejbusy, vlaky, ...), ale dle politiky společnosti, kdy prodává pouze autobusy, tyto substituty nebere v úvahu. Prodej autobusů je pro firmu velmi důležitou součástí předmětu podnikání.

**Závěr:** Vyjednávací síla dodavatelů je velmi vysoká, jelikož existuje jeden hlavní dodavatel, který v podstatě přímo ovlivňuje existenci a neexistenci společnosti v oblasti prodeje nových autobusů. Do strategie je třeba zahrnout změnu přístupu vůči dodavatelům, cílem by měla být tvorba tlaku na snižování cen při nákupu vozů, tlak na participaci na propagaci.

### 7.5.2 Vyjednávací síla zákazníků

- Obecně ze zkušenosti: nepřiměřeně vysoká (existence lobbingu – vazba na dopravní podniky)

<b>Vyjednávací síla zákazníků</b> 5 bodů nízká ..... 45 bodů vysoká	<b>Odhad faktoru</b>
Počet významných zákazníků - Mnoho drobných (1bod) ..... Několik málo významných (9bodů) - Několik významných DP (Osnado, Ústí n. L., Arriva) a několik menších, ale neméně důležitých (Sutdený, Vojtila, Bosák Bus)	7
Význam výrobku pro zákazníka - Velmi významný (1bod) ..... Nevýznamný (9bodů)	2
Náklady zákazníka přechodu ke konkurenci - Vysoké (1bod) ..... Nízké (9bodů) - Náklady na vytvoření nových partnerských obchodních vztahů	6
Hrozba zpětné integrace - Nepravděpodobná (1bod) ..... Vysoce pravděpodobná (9bodů) - Nákup přímo od iveco apod (u 50% vysoká hrozba)	2
Odběratel je plně informován - Ne (1 bod) ..... Ano (9 bodů) - Nezná prodejní, ani nákupní politiku	6
<b>Celkem</b>	<b>23</b>
<b>Průměr</b>	<b>5</b>

Vyjednávací síla je víceméně vyvážená síle analyzovaného podniku. Možná díky tomu, že zákazník není příliš omezen a má možnost přecházet mezi konkurencí bez vyšších nákladů, je jeho síla o něco vyšší. ZLINERem prodávané autobusy jsou pro všechny odběratele velmi důležité, protože bez nich by nemohli provozovat svou podnikatelskou činnost. Díky

prodejní politice dodavatele IVECO CR nehrozí riziko, že by odběratelé vynechali mezičlánek zprostředkovatele, tzn. ZLINER s.r.o. a nakupovali autobusy přímo do výrobců.

**Závěr:** Vyjednávací síla odběratelů je prakticky rovna síle analyzovaného podniku. Cílem by měla být snaha o upevnování pozice na trhu. Strategie by se měla zaměřit na přidanou hodnotu, kterou bude zákazníkům nabízet tak, aby se jeho vyjednávací síla zvětšila. Nej-silnějším apelem zde budou osobní vztahy – tedy důraz na osobní prodej.

### 7.5.3 Hrozba vstupu substitutů

Hrozba vstupu substitutů 5 bodů nízká ..... 45bodů vysoká	Odhad faktoru
Existence mnoha substitutů na trhu - Málo, popř. žádné (1bod) ..... Mnoho (9bodů)	9
Konkurence v odvětví substitutů - Nízká (1bod) ..... Vysoká (9 bodů)	9
Hrozba substitutů v budoucnu - Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1bod) ..... Pravděpodobnost, že se objeví je vysoká (9bodů)	9
Vývoj cen substitutů - Zvyšující s tendence (1bod) ..... Klesající tendence (9bodů)	7
Užité vlastnosti substitutů - Budou se zhoršovat (1bod) ..... Budou se zvyšovat (9bodů)	7
<b>Celkem</b>	<b>41</b>
<b>Průměr</b>	<b>8</b>

Substituty v odvětví tvoří již dnes několik variant a jejich počet roste. Vstup na trh s těmito substituty je cenově velmi náročný (tramvaje) a v jiných odvětvích je zase v ČR monopol (trolejbusy vyrábí pouze společnost Škoda Electric a autobusy dodávají přímo výrobci, nejčastěji přímá konkurence Iveca – SOR a Solaris). Předpokládat se dá jejich zvyšující se koncentraci se současným snižováním cen, to má za následek jejich vysokou vyjednávací sílu.

**Závěr:** Vyjednávací síla substitutů je vysoká a moderní trendy působí riziko vzniku nových substitutů. Společnost by na jejich existenci neměla zapomínat, soustředit by se měla na alespoň udržení stávající pozice tím, že bude sledovat dění na trhu substitutů a tomu pružně přizpůsobovat svou obchodní politiku.

### 7.5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů 7 bodů nízká ..... 63 bodů vysoká	Odhad faktoru
Úspory z rozsahu - Jsou velké (1bod) ..... Jsou malé (9bodů) - Jako velkoodběratel dostáváme výhodnější podmínky	5



Kapitálová náročnost vstupu do odvětví - Vysoká (1bod) ..... Nízká (9 bodů) - Finanční prostředky na přímý nákup zásob, prostory, sklady...	6
Přístup k distribučním kanálům - Obtížný (1bod) ..... Snadný (9bodů) - Dealerství (pouze 5 existujících. tzn. není lehké tento status získat)	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know – how, patenty, licence - Ano (1bod) ..... Ne (9bodů) - Především licence, smluvní zajištění dealerství	3
Přístup k surovinám, pracovní síle - Obtížný (1bod) ..... Snadný (9bodů) - Nutná znalost trhu, produktů	3
Loajalita zákazníků - Vysoká (1bod) ..... Nízká (9bodů)	3
Vládní politika - Nepodporuje vstup do odvětví (1 bod) ..... Podporuje vstup do odvětví (9 bodů)	2
<b>Celkem</b>	<b>24</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,5</b>

Analyzovaná společnost je ohrožena potencionálním vstupem nové konkurence do odvětví jen mírně. Samozřejmě existuje možnost, že tímto faktorem bude ohrožena, protože v této oblasti není „chráněna“ úsporami z rozsahu, které nejsou tak vysoké. Výhodou je dlouholetá tradice podniku, kdy si vytvořil pevnou pozici na trhu. Kapitál potřebný pro vstup do tohoto odvětví musí pokrýt nákup zásob a pronájem prostor pro jejich skladování. Distribuční kanály nejsou zcela uzavřené, ale jsou obsazeny firmami s tradicí v odvětví. Významným faktorem, který upevňuje sílu stávajících dodavatelů, je loajalita jejich zákazníků díky dlouhodobému působení na trhu. Kvůli normám v environmentální politice Evropské unie se zvažuje nařízení maximálního stáří dopravních prostředků ve veřejné dopravě, to znamená konec generální oprav autobusů a trolejbusů, tedy nákup nových autobusů, nebo elektrifikace vozových parků.

**Závěr:** Hrozba vstupu nové konkurence není příliš vysoká. Ale strategie by se měla zaměřit na důvody tohoto stavu a především se soustředit na změny v politice evropských států, především environmentální. Strategie by se měla soustředit na tvorbu plánu pro případ, že by se opravdu všechny tyto předpoklady vyplnily, tedy zda bude pokračovat v tomto odvětví ve stávajícím objemu nebo bude své podnikatelské činnosti soustředit na jiná odvětví.

### 7.5.5 Rivalita firem v odvětví

<b>Rivalita firem v odvětví</b> 5 bodů nízká ..... 45 bodů vysoká	<b>Odhad faktoru</b>
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost - Málo přibližně stejných konkurentů (1bod) ..... Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9bodů)	8

Růst odvětví - Vysoký růst poptávky (1bod) ..... Malý růst poptávky (9bodů)	4
Diferenciace výrobků, služeb - Vysoká diferenciace (1bod) ..... Nízká diferenciace (9bodů)	9
Náklady odchodu z odvětví - Nízké (1bod) ..... Vysoké (9bodů)	7
Charakter konkurence - Dodržuje etiku podnikání (1bod) ..... Nehraje „fair play“ (9bodů)	5
<b>Celkem</b>	<b>33</b>
<b>Průměr</b>	<b>7</b>

Míra konkurence v odvětví je vyšší. Konkurentů je několik (5 autorizovaných dealerů a další dodavatelé jiných značek autobusů) a všichni jsou vlastně podobně velicí. Poptávka je vlastně stabilní a její růst nelze předpokládat. Konkurenci v odvětví zvyšuje, jak již bylo řečeno, produkt, který není diferencovaný. Jediné co silnou konkurenci v odvětví oslabuje, je čisté slušné podnikatelské prostředí.

**Závěr:** Konkurence v odvětví je relativně vysoká. Je potřeba se důrazně soustředit na zákazníky a péči o ně. Je třeba stále sledovat trendy a rychle reagovat na změny na trhu.

## 7.6 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti ZLINER s.r.o. vznikala na základě pozorování situace ve firmě a následných řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci firmy. Vzniklá SWOT analýza se zaměřuje pouze na oblast prodeje nových autobusů.

### 7.6.1 Silné stránky

- Dlouholeté zkušenosti na trhu (60 let, 20 let jako ZLINER)
- Individuální přístup k zákazníkům, silné osobní vztahy
- Komplexnost služeb (prodej, opravy, přestavby, servis, prodej ND, osobní automobily + LCV, outsourcing, ...)
- Jednička na trhu generálních oprav autobusů a trolejbusů v ČR a SR
- Významný hráč v oblasti prodeje nových autobusů
- Významný hráč v oblasti dodávek náhradních dílů na autobusy a trolejbusy
- Rozsáhlá certifikace na činnost opravárenskou, servisní i prodejní
- Vlastní technologické oddělení a technická příprava
- Školený odborný personál s dlouhou zkušeností
- Orientace na zákazníka
- Síla značky

### 7.6.2 Slabé stránky

- Sídlo společnosti ve Zlíně – daleko odevšad
- Vysoké ceny oproti konkurenci
- Velké rozkročení firmy (mnoho aktivit, žádná samostatná a usazená)
- Nejednoznačná strategie, místo důkladného promyšlení a dodržování „lepení dřev“
- Slabé vnitřní PR – nepochopení top managementu způsob komunikace blízký řadovým zaměstnancům
- Nízká znalost práce na PC (MS Office) a špatné jazykové dovednosti
- „Neexistující“ a nahodilá propagace a komunikace firmy
- Špatná zpětná vazba od obchodníků

### 7.6.3 Příležitosti

- Zaměření na rozvoj nových služeb a produktů, inovace
- Zvýšit úroveň počítačové gramotnosti – zvýšení kvality materiálů, které jdou od ZLINERu k potenciálním zákazníkům a mění je v zákazníky
- Zvýšit úroveň jazykových znalostí – rozšíření portfolia nabízených náhradních dílů
- Vytvoření marketingového plánu, sjednocení propagačních materiálů a celkově vytvoření strategie, jak se bude Zliner navenek „tvářit“
- Využít tradice a dobrého jména
- Těžít z portfolia minulých služeb, využívat stávajících zkušeností
- Spolupráce se subjekty s oboustranným prospěchem (univerzity, učiliště, ...)
- Rozvoj a rozšíření outsourcingu – penetrace trhu, dostupnost pro zákazníka, tím se snižuje znevýhodnění z umístění centrály ve Zlíně (namísto např. Prahy nebo Brna)
- Upevňování a budování nových osobních vztahů
- Tlak na ekologii provozu – nákupy nových vozů, prostor pro rozvoj technologií a služeb v oblasti alternativních paliv – zároveň i hrozba pro opravářenskou činnost

### 7.6.4 Hrozby

- Ztráta dobrého jména vinou obtížné komunikace importéra ve věci reklamací
- Konkurence – jak v opravářenské a servisní činnosti, tak v prodeji (náhradní díly i nové autobusy)

- Vstup dotací a politické změny ovlivňují situaci na trhu (veřejné zakázky, nákupy nových autobusů místo oprav stávajících) – zároveň i příležitost – viz výše
- Vstup nového konkurenta – čínský autobus Yutong

### 7.6.5 Výklad SWOT analýzy

Tato část se nebude zabývat body, které se netýkají (byť nepřímo) marketingového oddělení – záležitosti jako například technologie či ekonomické řízení jsou jasné těm, kteří jsou za ně zodpovědní, a na těchto stránkách by se jednalo čistě o dohady.

Zaměříme se na marketingové řízení firmy.

Situace je momentálně taková, že ZLINER nabízí kvalitní produkt a tuto svou nabídku podkládá dlouholetými zkušenostmi, celá komunikace ale stojí pouze na osobních vztazích obchodníků se zákazníky. To je jistě velmi podstatná část, ale nemůže být jediným pilířem zvláště pro firmu, která rozšiřuje své pole působnosti do nových oblastí (CNG), kde je potřeba získat i nové zákazníky a to nejen z oblasti nám dobře známé, ale i z kruhů živnostníků, jejichž pole působnosti je naprosto odlišné od toho našeho.

Služby společnosti ZLINER jsou pro zákazníky poměrně drahé, proto je třeba mít v ruce argument, který tuto cenu obhájí a zákazníka i tak získá.

Veškeré marketingové aktivity jsou nahodilé a uspěchané v okamžiku, kdy je to zrovna potřeba. Neexistuje žádná organizace, a proto nelze ani zjistit jaké jsou pro firmu náklady a nelze ani změřit jejich návratnost. Neexistuje design manuál ani jednotná forma materiálů, čímž se zvyšují náklady při jakékoliv propagační akci.

## 8 ANALÝZA KONKURENCE

Společnost TEZAS a.s. sídlí v Praze a obchodní zástupkyně pro prodej autobusů souhlasila s rozhovorem a zodpovězením otázek.

Rozhovor se kvůli vzdálenosti konal telefonicky.

### 8.1 Přepis telefonního rozhovoru s p. Hanou Macháňovou, obchodní zástupkyní pro prodej autobusů společnosti TEZAS a.s.

Dotazy ke SWOT analýze:

*Jaké jsou silné stránky vaší společnosti?*

Nejsilnější stránkou bude, že jsme dealerem v Praze, kde je soustředěno mnohem více autodopravců, tito autodopravci jsou větší a finančně stabilnější. Navíc jejich finanční toky jsou daleko větší, než někde na Valašsku a v Kopanicích.

*Napadají vás nějaké slabé stránky?*

Slabá konkurence (smích). Je těžká dohoda s lidmi v Ivecu, jsou podle mě úplně neschopní.

*A co příležitosti a hrozby?*

To budeme mít stejné jako vy, však pracujeme ve stejném odvětví, tak to znáte.

*Ráda bych se Vás teď zeptala na vaše komunikační aktivity.*

No, tak já úplně nesnáším nějaké posílání mejlů s nabídkami milionu zákazníků, je to blbé už proto, že když Studenovský uvidí, že to dostal i blb Kopřiva, kterého nesnáší, tak už z toho důvodu nepřijede.

Takže já dávám přednost osobním návštěvám.

*Máte nějakou reklamu? Na internetu, v televizi, billboardy, cokoliv?*

Taková propagace jsou vyhozené peníze, nikdo si nekoupí autobus na základě toho, že ho viděl na billboardu s Karlem Gottem. Akorát té babizně z busportálu - paní Braunové dáváme bannery a ještě komunikujeme s panem Hinčicou z Dopraváku.

Já tu Braunovou nemám ráda, ona je taková povýšená, ale ten Libor Hinčica je rozumný kluk a dělá ten časopis od začátku až do konce a dělá to dobře.

*Do Dopraváka dáváte jenom reklamu nebo i placené články?*

Oboje, někdy tam dáváme reklamu a někdy píšeme i články, třeba teď opravuju článek o vězeňských autobusech, které dodáváme.

Ona tady ta baba (p. Braunová – pozn. autora) byla kvůli těm autobusům taky, ale já jí říkala, žádné focení, to se nesmí vůbec fotit.

Vůbec se ale bavíme jenom s těmito dvěma, protože to jsou opravdu odborná média pro náš trh, jinak to nijak neřešíme.

*Posíláte jim sami od sebe náměty na zajímavé články nebo tiskové zprávy nebo čekáte, až se ozvou sami?*

Ne, nic jim neposíláme, oni se nám sem cpou sami, hlavně ta Braunová, ale já ji fakt nemám ráda, ona je podle mě úplně narušená a taky ví, co si o ní chlapi tady povídají, že jo.

*Sponzorujete nějakou organizaci? Například fotbalisty nebo něco podobného?*

Dříve jsme dávali peníze do Dukly na házenou, ale pokud vím, tak momentálně žádný sponzoring neprovozujeme.

*Jezdíte na veletrhy?*

Jezdíme jak nám to Karosa (Iveco – pozn. autora) nařídí, ale vystavovali jsme naposledy před 3 lety. Teď už je to spíš tak, že nám z Karosy nařídí tam jeden den být a tak tam jsme.

*O osobním prodeji jsme už mluvily. Jak často navštěvujete zákazníky?*

No často. Vždycky se nějak domluví schůzka a já to objedu. Je to potřeba, protože neprodáváme toaletní potřeby, ale autobusy a takové věci jako lokomotivy, letadla a další velké věci, si člověk koupí až po osobním kontaktu. Já je třeba vezmu do výroby, ať vidí, jak se ty autobusy vyrábí, že to je fakt kvalita a pak si je stáhnou k nám, tam je provedu po našem servise, aby viděli, že máme moderní zázemí a nejsme nějaká firma, co sedí v kancelářích v paneláku.

*Jak byste charakterizovala vaše vztahy s vašimi zákazníky? Jsou to úzké vztahy?*

No jasně, však se všichni známe, máte to určitě stejně. Italové to teda neradi vidí, oni by raději, kdyby to byly vztahy čistě obchodní, ale to nejde, takhle to u nás nefunguje, ale

víme jak to je, 90% těch zákazníků jsou malí soukromníci a 10% jsou ty ministerstva obrany a podobně, tam se teda moc osobní vztahy nedělají, ale mezi těmi soukromníky je to hodné osobní.

*Používáte nějakou podporu prodeje? Akce, slevy, výprodeje?*

Pokud dostaneme od Karosy, jako například teď nám řekli, že mají dva Arwaye, tak jsme to hned volali zákazníkům, že máme dva Arwaye a jsou o 400 000 levnější. A jinak dáváme pak naše předváděčky, co máme, po půl roce vždycky prodáváme za nějakou akční cenu, máme to na těch autobusech nalepené, že jsou slevněné.

No a pak ještě dáváme autobusy na zápůjčky, nebo když má někdo problém se svým autobusem, tak mu tam dáme náhradu, jakože na zápůjčku a on si ten autobus pak třeba koupí.

*Říká Vám něco pojem design manuál? Máte něco podobného u vás ve firmě?*

No jasně, máme a používáme. Je to takové to vajíčko a v něm ten nápis Texas a dokonce to má i to erko nahoře.

Jo a ještě jsem si vzpomněla k těm výstavám, teď už se to teda moc nedělá, ale dřív jsme si třeba půjčili od Karosy třeba 5 aut, vzali jsme je k nám a pozvali jsme zákazníky, ať se projedou a třeba jsme s nimi odjeli někam na hrad a na návštěvu k nim a to bylo dobré, takové uvolněné a neformální, oni si to mohli zkusit, jestli jim to vleze do vrat a tak. Ale naposledy jsme to dělali s Magelysem když vyjel jako novinka.

## **8.2 Porterova analýza**

Vzhledem k charakteru podnikání, bude výsledek Porterovy analýzy víceméně stejný, protože ZLINER s.r.o. je dvojkou na trhu a TEZAS a.s. jedničkou. Nemá tedy smysl zabývat se tvorbou nové analýzy dle Portera.

## **8.3 SWOT analýza TEZAS a.s.**

Na základě telefonického rozhovoru s konkurencí bude sestavena SWOT analýza, kde budou použity jak informace, které byly přímo vysloveny, tak i informace, které jsou dohledatelné na internetu nebo vyplynuly z rozhovoru z kontextu či mezi řádky.

### **8.3.1 Silné stránky**

- Sídlo v hlavním městě

- Pronájem parkovacích ploch DP Praha – vazba na největší dopravní podnik v ČR
- Přízeň importéra
- Výborná pozice ve vyhledávacích
- Tradice a dlouholetá zkušenost v oboru
- Individuální přístup k zákazníkům, silné osobní vztahy
- Komplexnost služeb (prodej, opravy, přestavby, servis, prodej náhradních dílů)
- Jednička v oblasti prodeje nových autobusů
- Významný hráč v oblasti dodávek náhradních dílů na autobusy
- Rozsáhlá certifikace na činnost opravárenskou, servisní i prodejní
- Školený odborný personál s dlouholetou zkušeností
- Síla značky

### 8.3.2 Slabé stránky

- Těžká komunikace s importérem
- Neexistující oddělení marketingu, komunikace a propagace intuitivní

### 8.3.3 Příležitosti

- Zaměření na rozvoj nových služeb a produktů, inovace
- Vytvoření marketingového plánu, sjednocení propagačních materiálů a celkově vytvoření strategie, jak bude společnost působit navenek a celkově zlepšit marketingovou komunikaci
- Tradice a dobré jméno – dobrý základ
- Těžít z portfolia minulých služeb, využívat stávajících zkušeností
- Spolupráce se subjekty s oboustranným prospěchem (univerzity, učiliště, ...)
- Rozšíření servisní sítě
- Upevňování a budování nových osobních vztahů
- Tlak na ekologii provozu – nákupy nových vozů, prostor pro rozvoj technologií a služeb v oblasti alternativních paliv – zároveň i hrozba pro opravárenskou činnost

### 8.3.4 Hrozby

- Konkurence – částečně další dealeri Iveco, ale především jiné značky
- Vstup dotací a politické změny ovlivňují situaci na trhu (veřejné zakázky, nákupy nových autobusů místo oprav stávajících) – zároveň i příležitost – viz výše



- Vstup nového konkurenta – čínský autobus Yutong

### 8.3.5 Výklad SWOT analýzy

Stejně jako u výkladu SWOT analýzy ZLINERu, ponecháme i zde stranou body, které se týkají například technologie či ekonomické řízení.

Zaměříme se na marketingové řízení firmy.

V TEZASu neexistuje marketingové oddělení, které by se komunikací zabývalo. Nejdůležitějším bodem je osobní prodej, na který TEZAS spoléhá. Skvělé umístění webových stránek na vyhledávacích je působivé. Celkově by se dalo říct, že komunikace je intuitivní a TEZASu to vychází. Společně s přízní importéra to z TEZASu dělá skutečně jedničku na trhu s autobusy Iveco Irisbus.

## 8.4 Komunikace TEZASu

Následující kapitola se bude věnovat komunikačním aktivitám společnosti TEZAS a.s. jednak dle rozhovoru se zástupkyní společnosti a jednak na základě výzkumu od stolu. Jednak se bude jednat o jednotlivé prvky komunikačního mixu a jednak o prvky komunikace, které nejsou v komunikačním mixu zařazené, ale přesto jsou pro komunikační strategii společnosti nezbytně nutné.

Těmito dalšími prvky je rozbor loga společnosti a také zjednodušený rozbor webové prezentace společnosti.

### 8.4.1 Logotyp

Kvalita logotypu společnosti je nízká a kvůli chybějícímu design manuálu je možné setkat se s množstvím odstínových mutací, vznik logotypu by se dal tipovat někdy v druhé polovině devadesátých let – je to tedy relativně novější logotyp (oproti porevolučnímu ZLINERu), přesto jeho kvalita je poplatná době, která už je minulá a logo by zasloužilo oživit.

Dalším problémem je modrá barva, která je jednak neutrální a dost nevýrazná, ale navíc je pro logotypy velmi oblíbená a proto mezi dalšími logotypy velmi jednoduše zanikne, což je velkým nedostatkem zejména při partnerské participaci na prakticky čemkoliv.



Obr. 11 Logotyp TEZAS (TEZAS a.s. Online)

### 8.4.2 Webové stránky

Webové stránky TEZASu jsou vzhledově přeplněné informacemi, na druhou stranu ale zaujímají více než skvělou pozici ve vyhledávačích při heslech jako „autobus“, „autobusy“, „prodej autobusů“, „autobusy iveco“ a dokonce i „irisbus“ – vždy se zobrazují do páté pozice na první stránce, což je výsledek úctyhodný. Za zmínku také stojí téměř plně funkční anglická mutace. Stránka obsahuje veškeré informace o nabídce autobusů značky Iveco Irisbus, nejen jako technické listy ve formátu pdf, ale zároveň i jako textovou složku, což pravděpodobně posouvá stránku ve vyhledávačích nahoru. Nutno dodat, že webové stránky se soustředí čistě na core business, vynechávají vedlejší záležitosti (jako je například u ZLINERu Vodo-topo, které má na webových stránkách vlastní sekci). Stránky TEZASu jsou jednoduše od začátku až do konce o autobusech.



Obr. 12 Úvodní stránka webové prezentace TEZAS a.s. (TEZAS a.s. Online)

### 8.4.3 Reklama

Reklama na trhu B2B zastává jen podružnou roli a pokud je přece jen využívána, pak pouze v odborných médiích, v tomto případě se jedná o internetový zpravodajský portál Busportál a odborný časopis o dopravě Československý Dopravák.

Společnost TEZAS investuje do reklamy v obou těchto stěžejních médiích a sice bannerovou reklamou na Busportálu, která běží kontinuálně celý rok, a jednou za rok investuje do reklamy ve vybraném vydání časopisu Československý Dopravák. Tento časopis se objevuje na všech důležitých místech – jednak u veškerých významných dopravců včetně ČSAD i dopravních podniků, ale také na radnicích, magistrátech a u dalších regionálních politiků. Je proto dobré být v tomto periodiku vidět.

Busportál je zpravodajský portál, kde jsou články zveřejňovány bezplatně, pokud reportéři uznají téma za zajímavé, pak jej zveřejní, pokud jej považují za nedůležité, pak je nic nepřesvědčí, aby článek vydali. Tím se Busportál odlišuje od ostatních tištěných i jiných médií. Československý Dopravák je trochu jiný případ. O zveřejnění článku na dané téma se rozhoduje šéfredaktor sám, a pokud se rozhodne téma zveřejnit, pak pokud chce ten, o němž článek je, alespoň minimálně ovlivnit obsah, musí přispět finančním obnosem, který se mění podle různých faktorů.

Jiný druh reklamy TEZAS nevyužívá, neboť v tomto odvětví trhu to ani není potřeba.

The screenshot shows the Busportál website interface. At the top, there is a search bar and a navigation menu with links like 'Zprávy', 'Jízdrady(TT)', 'AMSBUS', 'MHD,JDS', 'Mez.linky', 'Tel.info', 'Busy', 'Servis', 'Alternativy', and 'Více...'. The main content area is divided into several sections:

- Top Left:** Advertisement for BONETT CNG/LPG SYSTEMS, 'realizace plynici stanice CNG pro AUTOBUSY'.
- Top Center:** Advertisement for 'a mnoho dalších článků naleznete v čísle 1/2013 časopisu ČESKOSLOVENSKÝ DOPRAVÁK'.
- Top Right:** Advertisement for 'VŠE PRO VAŠE VOZIDLA...'.
- Middle Left:** News article titled 'Predání vůbec prvých autobusů SOR C 12 zákazníkovi ČAD Blansko' with a sub-headline 'Nová dimenze cestování.' and a date of 'Pátek, 29. březen 2013, dabra'.
- Middle Center:** News article titled 'Veselé Velikonoce všem přátelům velkých veteránských volantů' with a sub-headline 'Společnost Vegatour doplnila svůj vozový park o čtyři autokary Volvo 9700' and a date of 'Čtvrtek, 28. březen 2013, dabra'.
- Middle Right:** 'Doporučujeme' section listing services like 'DOPRAVCI PRÁCE AKCE VETERÁNI SYSTÉMY TURISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ SLUŽBY PŘEDPISY VÝSTAVY'.
- Bottom Right:** Advertisement for 'CHYTRÁ A ZDRAVÁ MĚSTSKÁ VEŘEJNÁ DOPRAVA' and 'DRUHÝ ROČNÍK MEZINÁRODNÍ KONFERENCE 9. - 10. 4. 2013 PARKHOTEL PLZEŇ'.

The TEZAS banner is located at the bottom of the page, featuring a bus image and the text 'Nová dimenze cestování.' The website footer shows the date '21:16 29.3.2013'.

Obr. 13 Reklamní banner TEZAS a.s. na Busportálu (Busportál. Online)

#### 8.4.4 Direct mail

Dle slov obchodní zástupkyně společnosti TEZAS a.s. *No, tak já úplně nesnáším nějaké posílání mejlů s nabídkami milionu zákazníků, je to blbě už proto, že když Studenovský uvidí, že to dostal i blb Kopřiva, kterého nesnáší, tak už z toho důvodu nepřijede*, je zcela logickým závěrem, že direct mail, ať už adresný či neadresný, není v této společnosti využíván.

#### 8.4.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje je u konkurence velmi oblíbená. Při jakékoliv aktivitě importéra – akční cena na autobus – okamžitě TEZAS kontaktuje své zákazníky a levnější zboží jim nabízí.

Rovněž po uplynutí doby užívání předváděcích autobusů, která je dána dealerskou smlouvou mezi Iveco Irisbus a každým dealerem (tato doba činí 6 měsíců), jsou tyto autobusy aktivně nabízeny zákazníkům za výhodnější cenu.

V minulosti si také TEZAS půjčoval autobusy od importéra a zval si zákazníky, aby si autobusy přijeli vyzkoušet do areálu jejich společnosti, případně realizovali roadshow, kdy nejčastěji novým modelem, přijeli k jednomu ze zákazníků, pozvali tam další, kteří měli s hostitelem přátelské vztahy a nechali zákazníky autobus si vyzkoušet. Výjimkou nebyl ani „výlet“ s těmito zákazníky právě daným autobusem na blízkou pamětihodnost a posléze i k zákazníkům, kteří si tak mohli vyzkoušet, jak by jejich vozovému parku „slušel“ daný model – tím se rozumí, jestli se například vleze do garáže, do servisu, půjde se s ním otočit v areálu apod.

Ale samozřejmě jde i o to, jestli se autobus dopravci vzhledově líbí – i to hraje dokonce i na trhu s autobusy velikou roli.

Naposledy se nicméně taková akce konala v roce 2009, kdy byl pro evropský trh představen autobus Iveco Irisbus Magelys, který byl převratný především svým vysoce designovým vzhledem a dodnes je vrcholovou položkou nabídky autobusů Iveco Irisbus.

Od té doby Iveco Irisbus nový model zatím nepředstavilo, takže by podobná roadshow byla zřejmě akcí zbytečnou



Obr. 14 Autobus Iveco Irisbus Magelys (archív ZLINER)

V roce 2014 vstoupí v platnost nová emisní norma Euro 6 a všichni automobiloví výrobci jsou již dnes na tuto normu připravení. Samozřejmě i Iveco Irisbus již má k dispozici autobus, který splňuje tuto emisní normu. V roce 2013 dojde k velkému představení tohoto autobusu (konkrétně se bude jednat o model Crossway LE), takže se dá očekávat, že s touto novinkou TEZAS také realizuje roadshow podobně jako v roce 2009 s Magelysem.

Crossway LE je v současnosti mezi dopravci nejoblíbenějším modelem z nabídky Iveco Irisbus (důvodem je snížená podlaha v přední části, která nabízí bezbariérového nastupování a zároveň příznivá cena díky běžně vysoké podlaze v zadní části vozu), proto příchod tohoto modelu v emisní normě Euro 6 bude událostí roku. Tato norma také ovlivňuje i vzhled karosérie, který zaznamená drobné změny. Je to tedy potenciálně velmi slibný motiv pro marketingovou kampaň.

Posledním bodem podpory prodeje společnosti TEZAS jsou tzv. zápůjčky. V praxi to znamená, že autodoprovci mají možnost si na krátkou dobu (týden až dva) vypůjčit autobus, o jehož nákupu uvažuje (například městský nebo linkový autobus), aby si ověřil, zda splňuje jeho požadavky. Nejdůležitější aspekty jsou spotřeba, obsaditelnost a provozuschopnost v daném městě (jestli se autobus dokáže otáčet v úzkých uličkách apod.). Tato aktivita je také velmi úzce navázána na spolupráci s importérem. Dealer má ze svých zdrojů k dispozici pouze předváděcí autobusy dle dealerské smlouvy, pokud tedy má dopravce zájem o zápůjčku např. zájezdového autobusu, je dealer odkázán na importéra, který mu daný autobus dá k dispozici. Rozhodnutí o tomto je ale často doslova na zvůli importéra.

Jistým druhem zápůjčky je také poskytnutí dopravci autobus pokud z nějakého důvodu nemůže provozovat některý ze svých vozů. Nejedná se přitom přímo o poskytnutí náhrad-

ního vozidla, protože dopravci je autobus zapůjčen i v případě, že nepojízdný autobus je konkurenční značka.

#### 8.4.6 Public relations

*Do Dopraváka dáváte jenom reklamu nebo i placené články?*

*Oboje, někdy tam dáváme reklamu a někdy píšeme i články, třeba teď opravuju článek o vězeňských autobusech, které dodáváme.*

*Ona tady ta baba (p. Braunová – pozn. autora) byla kvůli těm autobusům taky, ale já jí říkala, žádné focení, to se nesmí vůbec fotit.*

*Vůbec se ale bavíme jenom s těmito dvěma, protože to jsou opravdu odborná média pro náš trh, jinak to nijak neřešíme.*

*Posíláte jim sami od sebe náměty na zajímavé články nebo tiskové zprávy nebo čekáte, až se ozvou sami?*

*Ne, nic jim neposíláme, oni se nám sem cpou sami, hlavně ta Braunová, ale já ji fakt nemám ráda, ona je podle mě úplně narušená a taky ví, co si o ní chlapi tady povídají, že jo.*

Komunikace s médii funguje, výhodou TEZASu je to, že jako největší dealer dostává zakázky důležitého charakteru a je proto sám od sebe pro média zajímavý.

Nepocituje tedy potřebu aktivně s médii spolupracovat na bázi zasílání tiskových zpráv nebo zvaní médií na různé zajímavé akce (například předávání vězeňských autobusů Vězeňské službě ČR) – přesto si tato dvě média informace o tom, že se podobná akce chystá, zjistila a zástupci obou se zúčastnili.

Na trhu osobní dopravy se skutečně pohybují pouze dva subjekty a to je Československý Dopravák, který vydává časopis a krátký newsletter a je distribuován do všech dopravních podniků, ČSAD a dále k regionální správě na odbory dopravy – je tedy čten skutečně všemi, kdo v oblasti dopravy mají co říct.

Druhým médiem je Busportál – internetový zpravodajský portál, kde jsou okamžitě uveřejňovány všechny zajímavé informace týkající se dopravy zejména autobusové a trolejbusové.

Sponzoringem se TEZAS a.s. v současnosti také nezabývá i když v minulosti podporoval házenkáře pražské Dukly. Zda je to krokem dobrým nebo ne, je sporná otázka. TEZAS si je zřejmě natolik jistý svou pozicí, že necítí potřebu ji posilovat. Navíc v Praze se partnerské poplatky pohybují v poměrně vysokých částkách a i tak hrozí riziko, že mezi logy všech ostatních partnerů právě toto zapadne (to souvisí i s nevýraznou modrou barvou). I pokud by chtěl TEZAS podporovat své jméno v daném regionu, bude to velmi nesnadný úkol, protože Praha je doslova zahlcena firmami, reklamami, logy a od společnosti působící zde se očekává stabilita jako samozřejmost.

Další součástí PR jsou veletrhy a výstavy.

*Jezdíte na veletrhy?*

*Jezdíme jak nám to Karosa (Iveco – pozn. autora) nařídí, ale vystavovali jsme naposledy před 3 lety. Ted' už je to spíš tak, že nám z Karosy nařídí tam jeden den být a tak tam jsme.*

Dokonce i v autobusovém průmyslu jsou veletrhy zaměřené čistě na autobusy, i když je tam sestava návštěvníků stále stejná (jako ostatně v každém takto specifickém průmyslu).

Nejdůležitější událostí je momentálně veletrh Czechbus, v minulosti to byl dále Autotec. Ten byl pro letošní rok nahrazen veletrhem Eurotrans, který se ale koná poprvé, takže je v tuto chvíli nemožné říct, zda bude mít stejný význam jako bývalý Autotec.

V Evropě se dále konají i další velké veletrhy, ty ale mají význam pouze pro importéra, ne pro lokální dealery, už proto, že v dealerských smlouvách je zakotveno, že dealer není oprávněn prodávat autobusy mimo Českou republiku.

Dříve bylo běžnou praxí, že dealeri vystavovali na vlastních stáncích v rámci plochy Iveca nebo i na vlastních plochách. Toho ale někteří dealeri zneužívali tak, že si vlastní stánek nezaplatili a využívali stánek Iveca a z toho důvodu všichni dealeri přestali vystavovat.

Stánek má tedy importér a dealeri jeho zázemí využívají pro jednání se svými partnery.

Taková bude praxe zřejmě i do budoucna, protože účast na veletrhu je velmi nákladná a každý dealer bere tuto investici jako ztracenou v případě, že uvidí, že stejný efekt má pro jiného dealera prosté využívání zázemí importéra.

Importér využívá svého práva dle dealerské smlouvy a jednoduše dealerům nařídí, ve který den veletrhu se musí povinně účastnit veletrhu a dokonce si určí i počet zástupců, kteří se veletrhu musí účastnit.

Velkou výhodou je, že veškeré náklady spojené s veletrhem, bere importér na sebe.



Obr. 15 Veletržní stánek Iveco Irisbus na Czechbusu 2012 (Busportál. Online)

#### 8.4.7 Osobní prodej

*O osobním prodeji jsme už mluvily. Jak často navštěvujete zákazníky?*

*No často. Vždycky se nějak domluví schůzka a já to objednu. Je to potřeba, protože neprodáváme toaletní potřeby, ale autobusy a takové věci jako lokomotivy, letadla a další velké věci, si člověk koupí až po osobním kontaktu. Já je třeba vezmu do výroby, ať vidí, jak se ty autobusy vyrábí, že to je fakt kvalita a pak si je stáhnou k nám, tam je provedu po našem servise, aby viděli, že máme moderní zázemí a nejsme nějaká firma, co sedí v kancelářích v paneláku.*

*Jak byste charakterizovala vaše vztahy s vašimi zákazníky? Jsou to úzké vztahy?*

*No jasně, však se všichni známe, máte to určitě stejně. Italové to teda neradi vidí, oni by raději, kdyby to byly vztahy čistě obchodní, ale to nejde, takhle to u nás nefunguje, ale víme jak to je, 90% těch zákazníků jsou malí soukromníci a 10% jsou ty ministerstva obrany a podobně, tam se teda moc osobní vztahy nedělají, ale mezi těmi soukromníky je to hodně osobní.*



Osobní prodej je na trhu s produkty vyšší ceny naprostým centrem veškeré marketingové komunikace.

Vzhledem k vysoké ceně, kterou zákazník za výrobek platí, je pochopitelné, že chce dobře znát nejen výrobek samotný, ale i toho, kdo mu jej prodává, aby měl jistotu, že obchod proběhne v pořádku a i poprodejní služby budou adekvátní.

Osobnímu prodeji se proto věnuje největší pozornost, zákazníci jsou pravidelně navštěvováni a jsou i zváni na návštěvu do sídla společnosti, kde si mohou prohlédnout areál a dílny. V případě zájmu není problém ani domluvit návštěvu výrobního závodu Iveco ve Vysokém Mýtě, kde se prohlídky ochotně účastní také zástupci Iveco Irisbus CR. Linka, kde se vyrábí autobusy je velmi zajímavá a autodopravci, kteří problematice autobusů rozumí, při prohlídce vidí, že je výroba opravdu kvalitní.

Zákazník má vždycky pocit, že je nejdůležitějším člověkem v celém procesu.

Nástrojem osobního prodeje v TEZAS a.s. je osoba obchodní zástupkyně, která buduje vztahy.

Velmi běžnými a obvyklými jsou například obědy s obchodními partnery, kdy tématem je jak počasí, tak nenápadná analýza situace u zákazníka – chystá se nakupovat? Má nějaký autobus konkurenční značky? Je s ním spokojen? Jaké má výhody a jaké nedostatky? Na základě těchto neformálních obědů je potom možné zaslat partnerovi například nabídku na akční autobus, ve které zdůrazní body, které zákazníkovi nevyhovují na konkurenční značce vozu.

Tato osoba je doslova živelnou pohromou, je to paní bezprostřední, veselá a usměvavá.

Stejně jako všichni dobří obchodníci trvá na tom, aby vždycky mohla splnit to, co zákazníkům slíbí, ať už se jedná o dodací lhůtu vozu, nebo diagnostiku EASY.

Jako nástroj osobního prodeje je tedy velmi účinná.

## 9 SROVNÁNÍ ZLINER VERSUS TEZAS

TEZAS je dealerem číslo jedna, ZLINER je dealerem číslo dva, a přestože jejich komunikace je v mnoha ohledech dost podobná, ne-li dokonce stejná, dají se najít i drobné rozdíly.

Největším rozdílem je to, že ZLINER má vlastní marketingové oddělení, které se vůbec zabývá analýzou konkurence.

Webové stránky TEZASu jsou velmi dobře optimalizovány, zde je ZLINER velmi pozadu a bude třeba webové stránky optimalizovat.

V oblasti reklamy investuje TEZAS více zdrojů zejména do reklamy na Busportále, zde je možnost, kde by ZLINER mohl své investice rozšířit.

Direct marketing nevyužívá v podstatě ani jedna společnost, otázkou je, zda při respektování rozdělení trhu, je zde vůbec prostor pro předběhnutí konkurence.

Podpora prodeje je víceméně stejná, protože importér Iveco Irisbus využívá push strategii. Dealeři jsou proto víceméně závislí na nabídce podpory prodeje od importéra a této nabídce se musí přizpůsobit. To platí jak pro předvádění nových modelů, tak pro akční nabídky a prodej předváděcích vozů.

PR aktivity jsou srovnatelné, ale s rozdílem, že ZLINER komunikuje s médii aktivně, kdežto TEZAS je médii vyhledáván sám. Zde se nachází vhodný prostor pro zlepšení komunikace s časopisem Československý Dopravák.

Oproti TEZASu organizuje ZLINER pro své zákazníky setkání pro upevnění vztahů, i zde by mohl být prostor pro získání konkurenční výhody.

Veletrhy: zde je situace obou (a vlastně všech) dealerů stejná, protože je aktivita veletrhů řízena shora importérem.

Konferencí se TEZAS účastní stejně jako ZLINER, obvykle jen jako účastník, a to z toho důvodu, že se na konferencích dají získat zajímavé informace o trendech v osobní přepravě, je to také možnost získat kontakty, setkat se s partnery, je zde možnost setkat se i s partnery jiných dealerů (případně se zákazníky konkurenčních značek). Protože rozdělení trhu platí pouze v prodeji autobusů Iveco Irisbus, je možné jednat o prodeji midibusů, kde ZLINER zastupuje pro český trh značku Rošero-P, kdežto TEZAS je obrovským zastáncem společnosti SKD Praha (obě dvě společnosti jsou nástavbáři na podvozky Iveco). V oblasti midibusů je tedy konkurenční boj i v rámci dealerství.

TEZAS komunikuje pouze s médii, která jsou přímo navázána na autobusový průmysl, ZLINER naproti tomu komunikuje i s médii, která se dostávají k manažerům firem a do státní správy, to může být významnou výhodou, zejména pokud jde o státní správu.

V osobním prodeji je na tom TEZAS a ZLINER absolutně stejně, bylo by proto vhodné zde najít prostor, jak získat oproti TEZASu výhodu.

Komunikace obou společností vykazuje stejné prvky nahodilosti a intuitivnosti, zdá se ale, že TEZAS dokáže lépe volit, kam své prostředky investovat.

## 9.1 Shrnutí

Společnost TEZAS a.s. je velmi silným hráčem na trhu, navíc je velkou výhodou přízeň importéra, kterou se ZLINER s.r.o. až tak pochlubit nemůže.

Zároveň ZLINER bojuje s nevýhodnou lokací (Zlín), zatímco sídlo TEZASu se nachází v Praze, což je velkou výhodou.

Marketingové komunikace obou společností jsou nahodilé, TEZAS má ale opět velkou výhodu a to ve vynakládaných zdrojích.

Je zcela zjevné, že zdroje vynakládané společností TEZAS a.s. na propagační aktivity jsou velké, ale nesystematické.

Je pozoruhodné, jak firma, která nemá ani vlastní marketingové oddělení, považuje za absolutně samozřejmé investovat například do reklamy, aniž by jen náznakem zpochybňovala její účinnost či důležitost.

ZLINER naproti tomu má zdroje omezené a proto jedinou možností, jak v marketingových aktivitách TEZAS porazit, je vytvořit a dodržovat komunikační strategii, která bude problémem komunikací řešit komplexně a uceleně.

Ve společnosti ZLINER se bude marketér vždycky potýkat s tím, že jeho práce bude do jisté míry zpochybňována, pokud ji vůbec ostatní kolegové dokáží pochopit.

Výzkumná otázka, která byla stanovena, zněla:

*Využívá firma všechny nástroje komunikace?*

Odpověď je poměrně jednoduchá: jak ukazuje rozbor prostředků komunikačního mixu na stranách 49 – 53, firma nevyužívá ani zdaleka všechny nástroje, a pokud už některý

z nástrojů využívá, je toto využití nedostatečné nebo nahodilé. Je zde tedy mnoho prostoru pro zlepšování a inovování, zejména v oblasti direct marketingu vznikají obrovské rezervy, které navíc ani konkurence nevyužívá (str. 67). Velké rezervy jsou ale i v oblasti reklamy (str. 49).

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 10 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

### 10.1 Cíle

Každá komunikační strategie musí být tvořena ke splnění určitých cílů, kterých chce společnost docílit.

Zde jsou cíle, kterých se snaží dosáhnout ZLINER s.r.o. v období jednoho roku

- 1.) Dostat se na první stránku ve vyhledávačích na hesla „autobusy“, „prodej autobusů“, „autobusy iveco“
- 2.) Posílit značku a upevnit tak postavení ZLINERu jako dealera nových autobusů – zvýšit prodej nových autobusů o 10%
- 3.) Posílení jména v regionu. Utvrdit postavení zodpovědné firmy a dobrého zaměstnavatele, ověření proběhne dotazníkovým šetřením

Dále je třeba určit cesty, které společnost ke splnění těchto cílů povedou.

- 1.) Namíchat vhodný komunikační mix
- 2.) Optimalizovat webovou prezentaci
- 3.) Sjednotit komunikační styly, naučit zaměstnance pracovat s MS Office, vytvořit šablony pro zjednodušení, zrychlení a zefektivnění výroby propagačních materiálů
- 4.) Vytvořit design manuál a celkový branding společnosti pro podžádoucí poru corporate identity
- 5.) Komunikovat s nejbližším okolím – UTB, Úřad práce, lokální média

### 10.2 Cílová skupina

Primární cílovou skupinou pro komunikaci ZLINERu jsou autodoprováci, kteří provozují přepravu osob. Mezi tyto subjekty na trhu patří:

- Dopravní podniky
- ČSAD
- Soukromí dopravci

Toto rozdělení je nezbytné z toho důvodu, že každý z těchto subjektů má svá specifika, která je nutno brát v potaz.

*Dopravní podniky* jsou vlastněny státem, jsou to tedy státní organizace a podléhají proto nařízením ze strany státu, vedení bývá dosazováno z politických zájmů.

*ČSAD* jsou akciové společnosti – tržně se tedy jedná o soukromé subjekty, vedení těchto společností se ale zpovídá akcionářům, což v některých případech mohou být i běžní občané. Mezi tyto společnosti patří i některé dopravní podniky.

*Soukromí dopravci* jsou obvykle menší živnostníci, kteří provozují malý počet linek. Většina těchto dopravců je již vlastněna velkou dopravní společností Arriva. Zodpovídají se tedy vedení Arrivy, které sídlí ve Spojeném Království.

Sekundární cílovou skupinou je státní správa a potenciálně i celá veřejnost, protože nákup autobusů spadá podle zákona do druhu nákupu, který je nutno realizovat přes výběrová řízení. Proto je vhodné mít dobré jméno u veřejnosti i veřejných činitelů.

Pro oslovení daných cílových skupin jsou nejvhodnější odborná média, která se zabývají problematikou autodopravy, ale i periodika jako jsou například *Hospodářské noviny*.

Hlavním rozdílem mezi primární a sekundární cílovou skupinou je odbornost. Zatímco dopravci mají dostatek informací k tomu, aby si o produktu vytvořili velmi jasný obrázek a veškerá manipulace by tedy byla zbytečná.

Široká veřejnost a státní správa naopak mají o problematice autobusů dost mlhavou představu a při komunikaci není tedy společnost limitována kvalitami produktu (tím není myšleno lhaní, ale stavění image nezávisle na produktu).

### 10.3 Sdělení

S ohledem na cíle komunikace a na cílové skupiny, je třeba zodpovědět si následující tři otázky

- Co chceme u této skupiny změnit?
- Co chceme, aby tato skupina věděla / cítila?
- Co chceme, aby udělali?

Na poslední otázku je odpověď velmi jednoduchá: chceme, aby si od nás koupili autobus nebo aby dopravce přinutili si náš autobus koupit.

Chceme dále, aby cílové skupiny věděly, že ZLINER s.r.o. je kvalitním dodavatelem kvalitního zboží a nákupem právě od něj získají ten nejlepší servis a komfort.

Chceme tedy, aby cílové skupiny věděly, že a) Iveco Irisbus je nejlepší značka autobusů právě pro ně, b) že ZLINER s.r.o. je nejlepším dealerem této značky.

Společnost momentálně využívá jako své heslo ZLINER – Komplexní řešení pro autobusovou a trolejbusovou dopravu.

Vzhledem ke konzervativnosti majitelů společnosti musí být toto heslo zachováno.

## 10.4 Volba médií

Volba médií je odlišná podle druhu komunikace.

Pro vnitřní komunikaci jsou ve ZLINERu využívána následující:

- Porady úseků
- E-mailly
- Nástěnka

Marketingové oddělení má možnost ovlivňovat obsah pouze jednoho, a sice nástěnku.

Pro vnější komunikaci budou využívána následující:

- Internet
  - Webová prezentace společnosti
  - Webové stránky s relevantní tematikou
- Inzerce
- Tisk
  - Odborný tisk s tematikou z oblasti automotive
  - Tisk pro danou cílovou skupinu (noviny pro manažery)
  - Tiskové materiály spřátelených organizací
  - Lokální magazíny
- Tiskoviny
  - Reklamní letáky
  - Brožury
  - Prezentace společnosti
  - Vizitky
- Eventy



- Konference
- Výstavy
- Odborné debaty a „kulaté stoly“
- Dny otevřených dveří
- Akce pro zákazníky

## 10.5 Komunikační mix

Namíchání vhodného komunikačního mixu bude probíhat na základě srovnání komunikace ZLINERu a konkurenční společnosti TEZASu, tam kde ZLINER za TEZASem zaostával, bude nutné přidat, tam kde, TEZAS aktivitu nevyvíjel, přestože se jedná o slibný nástroj, vyvine ZLINER patřičnou aktivitu. Struktura bude stejná jako v praktické části.

### 10.5.1 Reklama

V měsíční periodě bude na webových stránkách Busportál.cz probíhat bannerová kampaň tak, aby vždy měsíc byla aktivní a měsíc ne.

Zároveň v jednom vytipovaném čísle Československého Dopraváka (zaměřeném na autobusy) bude zveřejněna reklama na ¼ strany.

Pro případ nabídky na propagaci v publikaci některého z partnerů bude v rozpočtu na tyto účely započítána rezerva.

Další čistě reklamní aktivity nejsou třeba, protože reklama v celonárodních médiích je velmi nákladná a bez participace importéra sahá daleko za finanční možnosti dealera.

### 10.5.2 Direct mail

Tato aktivita je konkurencí naprosto neposkrvněna, stálo by tedy za úvahu, zda ZLINER s.r.o. nemůže udělat něco pro to, aby se dostal k zákazníkům blíž za pomocí tohoto nástroje.

Jako nástroj by mohlo sloužit vydávání měsíčního newsletteru v rozsahu cca jedné A4 a distribuce pomocí e-mailem, na významná místa (generální ředitelé, politikové, ať už regionální či státní,...).

Newsletter budou tvořit studenti UTB, čímž se eliminují náklady na výrobu a zároveň se zlepší vztahy s univerzitou a posílí povědomí o společnosti a lepší se její vnímání veřejností.

Náklad newsletteru se bude pohybovat kolem 30 výtisků měsíčně, zbytek bude rozesílán e-mailem.

Obsah newsletteru by se měl týkat nových trendů v osobní dopravě, novinky ze společnosti ZLINER s.r.o. a rovněž vždy reportáž o některé z činností společností tak, aby byl newsletter pro cílovou skupinu zajímavý a měli zájem jej číst. ZLINER s.r.o. například používá naprosto ojedinělý způsob velkých a generálních oprav autobusů a trolejbusů, reportáž doprovázená fotografiemi by proto pro většinu čtenářů byla velmi zajímavá, protože je pro návštěvníky vidět všechny fáze opravy.

Zasílání tohoto newsletteru i zákazníkům konkurence přitom není porušení rozdělení trhu, protože ZLINER s.r.o. například dodává náhradní díly i tam, kam jiný dealer prodává autobusy. Navíc nabídka již zmíněných midibusů otevírá dveře i k zákazníkům konkurence.

Je tedy možné přeskočit konkurenci využitím nástroje, který tato konkurence nevyužívá.

### 10.5.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je na srovnatelné úrovni jak u TEZASu, tak u ZLINERu. Je tedy nezbytně nutné objevit skulinku, aby byl ZLINER „lepší“, než TEZAS.

To bude velmi obtížné, protože tato aktivita je úzce navázána na spolupráci s importérem. Vzhledem k tomu, že má ZLINER ve stálé zápůjčce midibus Rošero, je možné k zápůjčce každého vozu nabídnout na stejnou dobu i zápůjčku právě tohoto Rošera. Zápůjčku je možné poskytovat i ke každému koupenému autobusu.

Tato zápůjčka by měla být samozřejmě realizována zcela zdarma a k zápůjčce je vhodné ještě připojit zdarma školení o ekonomické jízdě.

Školení o ekonomické jízdě by mělo být zdarma poskytováno k úplně každé zápůjčce, protože právě spotřeba je jedním z nejdůležitějších bodů při rozhodování o nákupu autobusu.

K zapůjčenému vozu je možné nabízet také výhodnější ceny pro nákup náhradních dílů, a při nákupu nového autobusu (nebo midibusu) bude seznam výhodnějších náhradních dílů ještě větší. Tato nabídka bude časově omezena na dva měsíce, aby zákazník udělal případný nákup co nejdříve a bylo proto možné vyhodnotit, zda je tento nástroj účinný. Prodejem náhradních dílů s minimální nebo nulovou marží ZLINER o nic nepřichází, prodané díly se započítávají do plánovaného obrátu a na konci období se projeví ve formě bonusu za splnění tzv. targetu.

Při osobních návštěvách zákazníků jednou za čas přijede obchodník (namísto osobním vozem) předváděcím autobusem nebo předváděcím midibusem, aby si jej zákazník mohl prohlédnout ve svém areálu a rovnou i vyzkoušet, jestli se mu vleze do garáže, servisu, ... Protože obchodníci si plánují své cesty tak, aby se kumulovaly v jednom regionu, nebude ani příliš časově náročné přesunovat se mezi zákazníky. Tato akce by měla proběhnout u každého zákazníka jednou s autobusem a jednou s midibusem.

#### **10.5.4 Public relations**

Tato kapitola bude rozdělena do několika podkapitol, protože public relations je na B2B trhu jedním ze stěžejních nástrojů komunikačního mixu.

##### ***10.5.4.1 Články v médiích***

Na prvním místě je pokračování v zásobování Busportálu tiskovými zprávami o veškerých zajímavých událostech, které se ve ZLINERu dějí, nejen z oblasti prodeje autobusů, ale i oprav, přestaveb, vývoje v oblasti CNG atd.

Jednou do roka bude vytipováno číslo Československého Dopraváka (ne stejné jako to, ve kterém bude reklama), které bude relevantní k předmětu podnikání ZLINERu a v tomto čísle bude publikován článek minimálně na jednu stranu.

Bude také pokračovat spolupráce s časopisem Podnikatel, který je zdarma distribuován k cílové skupině – management firem a státní správa.

Tato spolupráce ale bude omezena na článek pouze jednou do roka ve vytipovaném relevantním čísle.

Dále ZLINER bude publikovat článek v místním magazínu pro posílení povědomí o předmětu podnikání společnosti (Okno do kraje, Náš Zlín, ...) Dále budou redaktoři zmíněných periodik pozváni do ZLINERu na prohlídku závodu. ZLINER zaměstnává 150 lidí, což je na úrovni Zlína poměrně velký zaměstnavatel, média by tedy mohla mít zájem publikovat článek o takovémto zaměstnavateli.

##### ***10.5.4.2 Veletrhy***

Veletrhů, které mají spojitost s autobusovou dopravou, se jistě budou zástupci ZLINERu účastnit hojně i nadále.

Účast bude probíhat dle nabídky importéra následovně: každý dealer bude vyzván k uhrazení příspěvku stanoveného importérem a následně bude moci využívat zázemí stánku importéra.

Účastníci veletrhu budou u sebe mít dostatek propagačních materiálů o společnosti včetně posledního čísla newsletteru (viz kapitola direct marketing) a tyto budou rozdávat partnerům, se kterými budou hovořit.

#### **10.5.4.3 Sponzoring**

V současnosti ZLINER s.r.o. sponzoring jako nástroj komunikačního mixu nevyužívá, stejně jako TEZAS a.s.

So budoucna by však mělo dojít k vytipování sportovního klubu ve zlínském kraji, jehož partnerem se ZLINER stane.

Tomuto klubu bude věnován každoroční finanční dar, ale dále bude poskytováno i nefinanční krytí – zápůjčka autobusu a osobních vozidel. Sportovní klub bude dětský (například hokej nebo fotbal), výhodou je nižší nutné plnění, přesto dobrá viditelnost. V případě medializování tohoto faktu na webových stránkách společnosti, uvedení tohoto sponzorství do newsletteru se opětlepší pozice ZLINERu v rámci Zlínského kraje. Dále při sportovních úspěších sponzorovaného klubu, bude tato skutečnost opět zmiňována na webu ZLINERu i v newsletteru. ZLINER s.r.o. se tedy stane hrdým partnerem zlínské mládeže.

#### **10.5.4.4 Osobní prodej**

Osoba prodejce autobusů ve ZLINERu je jistě velmi důležitá, jedná se o velmi důvěryhodného člověka, který tráví většinu času na cestách mezi zákazníky.

Tento obchodník ale poskytuje poměrně špatnou zpětnou vazbu o tom, co se mezi zákazníky děje. Bude tedy vytvořen formulář, který obchodník po každé návštěvě vyplní. Formulář musí být jednoduchý tak, aby obchodníkovi práci zjednodušoval a ne mu naopak další přidával. Majitelé společnosti si přejí být informováni o tom, jaká je situace u zákazníků a také marketingové oddělení potřebuje zpětnou vazbu, aby v návaznosti na ni mohlo vypracovávat další nabídky a uspokojit co nejefektivněji potřeby zákazníků.

Obsahem tabulky tedy budou

- Identifikační údaje zákazníka (pouze zjednodušeně)
- Datum návštěvy

- Cíl návštěvy (předem stanovený)
- Témata, která byla probírána
- Jaká je situace u zákazníka (co jej trápí a co je naopak pozitivní)
- Odhad výhledu nákupu v následujícím roce
- Další postřehy, co nebylo vysloveno atd.

Tento formulář bude vypracováván pouze v odrážkách a na základě poznámek obchodníka i vedení je možné každý bod poupravit tak, aby se formulář nestal zbytečným papírováním, ale účinným prostředkem pro CSR.

Mělo by také dojít i zefektivnění návštěv u zákazníků tím, že bude díky formulářům vedena agenda návštěv u zákazníků. Tyto cesty budou plánovány minimálně týden dopředu a bude proto možné minimalizovat zbytečné náklady na cestování (například když se dva dny po sobě sejdou u jednoho zákazníka dva obchodníci).

Obchodník na každou návštěvu pojede připraven a vybaven vším, co je potřeba. Jednak newsletterem, dále aktuální nabídkou importéra a s přehledem, kde se právě nachází předváděcí vozidla, pro případ zájmu o zápůjčku.

### 10.5.5 Event

Setkání se zákazníky je každoročně největší událost v marketingových aktivitách společnosti, proto si zasluhuje vlastní kapitolu.

Každoročně je hledáno nové zajímavé místo a vymyšlen zajímavý a zábavný doprovodný program.

V roce 2012 proběhla návštěva sídla společnosti společně s prohlídkou areálu a nového skladu, pro příští rok proto nebude nutné vázat se na region Zlínska.

Na místo konání akce existuje několik nároků:

- Ubytovací kapacita 100 osob, minimálně polovina v jednolůžkových pokojích
- Společenská místnost, konferenční sál nebo salonek s kapacitou sto osob při restauračním uspořádáním
- Možnost neobvyklého doprovodného programu
- Jednoduchá dostupnost z dálnice

Pro rok 2013 bude tedy zvoleno místo Pivovar Černá Hora, které tyto atributy splňuje.

Doprovodným programem bude prohlídka pivovaru s výkladem, živá muzika a v pozdějších hodinách soutěž v bodypaintingu. Téma je dáno předem – autobus.

Všichni účastníci akce obdrží dárkovou tašku s lahví vína, dárkovým předmětem, prezentací společnosti a dárkovým voucherem na slevy náhradních dílů.

Úspěch této akce je pro další spolupráci velmi důležitý, protože právě tato neformální akce je nástrojem pro upevňování osobních vztahů mezi managementem a obchodníky ZLINERu a jeho zákazníky a obchodními part

ery. Důležité je také zmínit, že někteří ze zákazníků, kteří se akce účastní, nekupují od ZLINERu autobusy, ale pouze náhradní díly. Pokud se však podaří i s takovýmto zákazníkem navázat vztah obchodníkovi s autobusy, existuje možnost, že tento zákazník vysloví přání nakupovat od ZLINERu i autobusy.

## 10.6 Webová prezentace

Již bylo zmíněno, že pozice webových stránek ZLINERu ve vyhledávacích je absolutně tristní.

Dojde tedy k aktualizaci veškerých textů a následně společnost investuje do profesionální optimalizace webových stránek tak, aby se ve vyhledávacích posunuly na první stránku, a bude toto postavení udržovat.

Webové stránky společnosti budou živým organismem – díky sponzorství dětského sportovního týmu bude neustále dostupný materiál pro aktuality, takže i když se v autobusovém světě nebude zrovna nic dít, stále bude možné web oživovat.

## 10.7 Logotyp

Logo společnosti ZLINER s.r.o. vzniklo v první polovině devadesátých let, kdy docházelo k privatizaci společnosti. Logo je poplatné své době a je již překonáno. V jeho prospěch ale hraje fakt, že užívá neonových a i dnes velmi neobvyklých barev (azurová a fialová), takže kamkoliv je logo umístěno, nikdy nebude přehlédnuto. Tento fakt by se dal i převrátit – logo ZLINERu se nikam nehodí a všude svítí, ať už je jakýkoliv materiál vyveden v jakémkoliv barvě.

V polovině roku 2012 byl majitelům společnosti navrhnout redesign logotypu. Přestože probíhalo dlouhé jednání o tomto návrhu, nakonec byl majiteli zamítnut.

Logotyp tedy zůstal v původní podobě, stejně jako korporátní barvy.

## 10.8 Corporate culture

ZLINER s.r.o. je na trhu již velmi dlouhou dobu a za tuto dobu se uvnitř firmy utvořila jakási „nálada“.

Tuto náladu lze pomocí nástrojů vnitřní komunikace modifikovat, spokojený zaměstnanec totiž slouží jako médium, které zlepšuje pověst ZLINERu jako dobrého zaměstnavatele, což je jeden z cílů.

Na firemní nástěnku je tedy třeba pravidelně dávat aktualizované informace o úspěších společnosti na všech polích (ať už jde o úspěšně uzavřené obchody, nebo o například získání certifikátu Rovné příležitosti na základě genderového auditu).

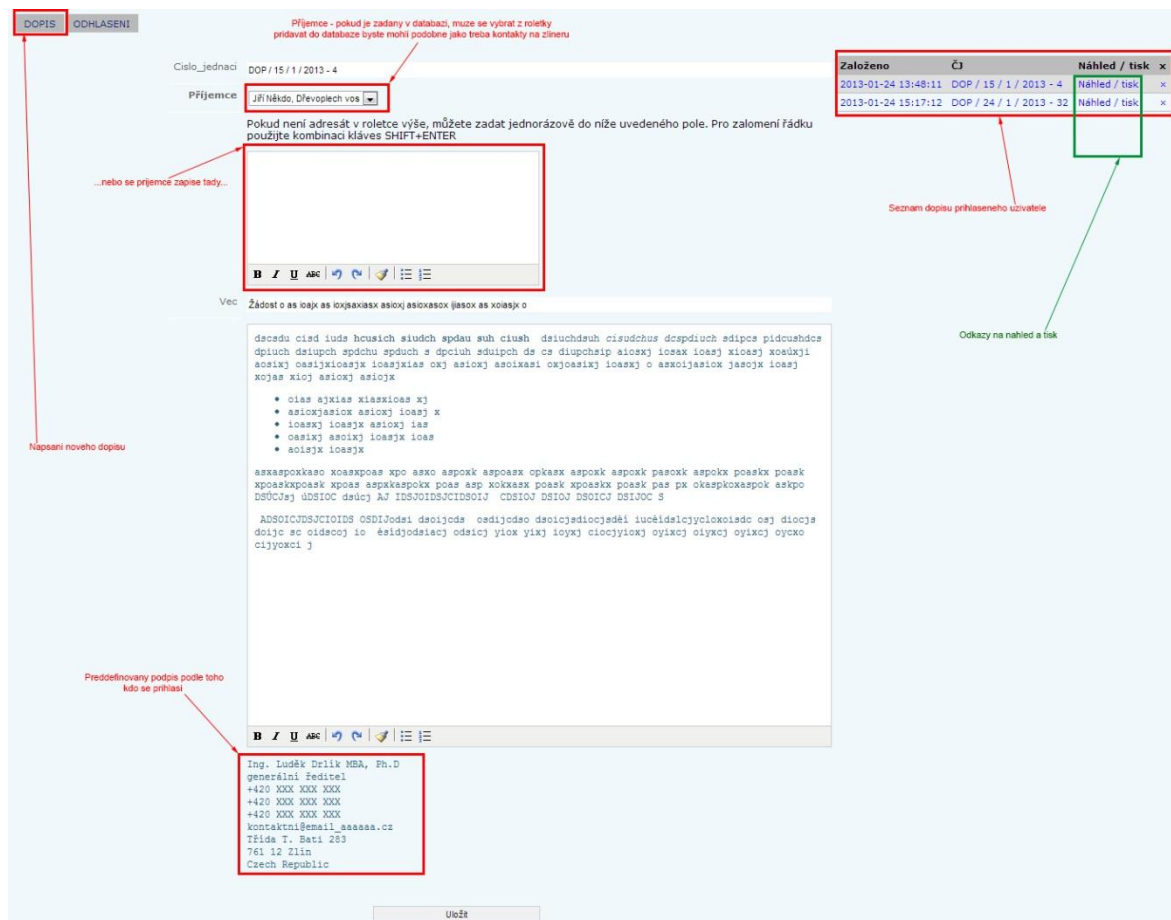
Další součástí firemní kultury je vzhled zaměstnanců – zaměstnanci ZLINERu v souladu se zákoníkem práce dostávají přiděleno pracovní oblečení, takže pro návštěvy působí reprezentativně. Toto oblečení bylo ve velmi nedávné době obměněno, stačí tedy již pouze drobné obměny.

Jako poslední, ale jistě ne nedůležitá součást firemní kultury je vystupování společnosti (tedy jejich zaměstnanců navenek). Mezi to patří, jestli umějí zaměstnanci telefonovat, vědí, jak se chovat k zákazníkům, co se sluší, když přijde návštěva, ale i jazyková vybavenost zaměstnanců a například schopnost psát e-mail.

Tyto schopnosti zaměstnanců by měly být prověřeny pomocí mystery shoppingu a případné chyby napraveny.

V současnosti je pro zajištění jednotné komunikace směrem ven vyvíjena webová aplikace pro psaní dopisů, kde každý zaměstnanec má vlastní přihlašovací jméno a heslo a do formuláře zadává pouze adresu adresáta, předmět a text dopisu, vše ostatní je nastaveno tak, aby se pro daného zaměstnance automaticky vyplnilo v jednotném stylu.

Velkou výhodou je automatická archivace veškeré obchodní korespondence v rámci společnosti.

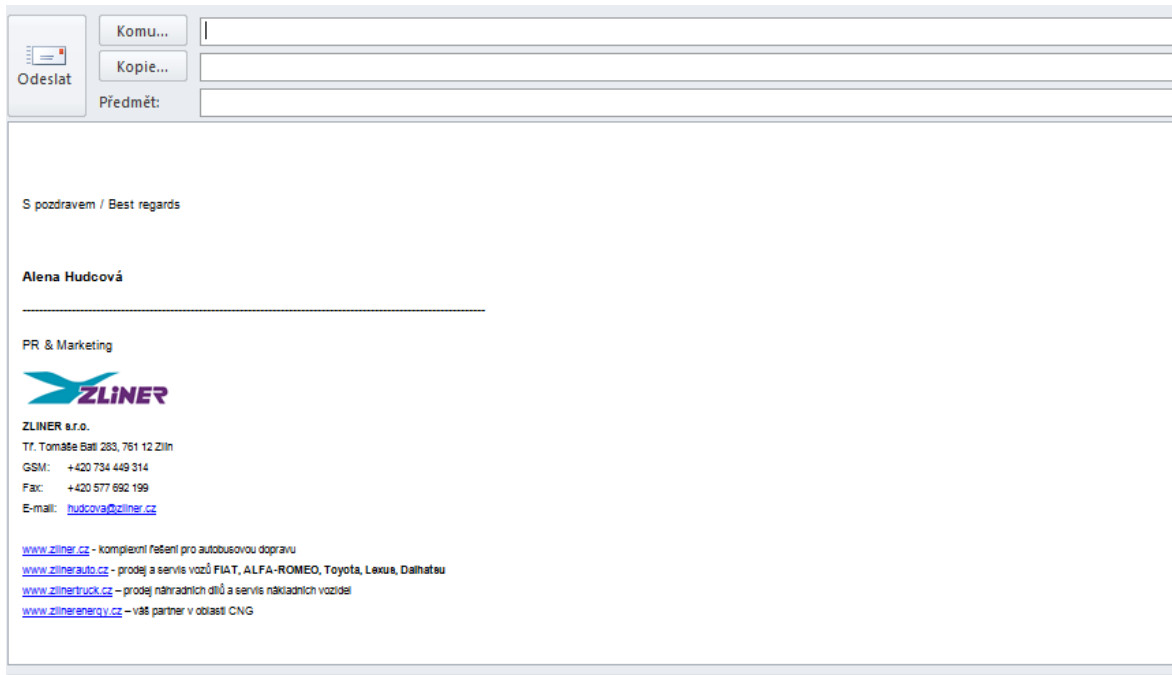


Obr. 16 Aplikace pro jednotnou korespondenci (archív ZLINER s.r.o.)

Součástí e-mailové komunikace je i jednotný podpis v e-mailech, který je stejný pro všechny zaměstnance ZLINERu od generálního ředitele, až po skladníka.

Součástí jednotného e-mailu jsou odkazy na webové stránky všech dceřiných společností a autosalonu a přepis funkce dané osoby do anglického jazyka. Popudem pro tento krok bylo zjištění, že někteří zaměstnanci mají v podpisech e-mailů nesmyslné informace a odkazy na dávno neexistující útvary společnosti.





Obr. 17 Vzor jednotného podpisu v e-mailech (ZLINER s.r.o.)

## 10.9 Corporate image

Jednotný vizuální styl. Nástroj, který po prvotní investici ušetří společnosti velkou sumu peněz a práce. Díky nastavení vizuální stránky komunikačních materiálů, odpadnou potíže s tvořením ad hoc letáků, vizitek apod.

Součástí manuálu pro jednotný vizuální styl bude:

- Logo manuál
- Podkladové fotografie pro horizontální a vertikální materiály
- Sjednocující prvek
- Polep vozového parku
- Hlavičkový papír

- Vizitky
- Šablona prezentace
- Složky



ZLINER s.r.o., tř. Tomáše Bati 283, 761 12 Zlín

**Alena Hudcová**

*PR & Marketing*

mobil: +420 734 449 314

fax: +420 577 692 199

e-mail: hudcova@zliner.cz

www.zliner.cz

IVECO  
IRISBUS



Obr. 18 Vzor vizitky ZLINER s.r.o. (archív ZLINER s.r.o.)

### ***10.9.1.1 Logo manuál***

Logo manuál je stěžejním výchozím bodem pro všechny, kteří pracují s logem společnosti. V tomto manuálu jsou zakotvena veškerá pravidla, která je při užití loga dodržovat. Tím je zaručeno, že nebudou pozměněny barvy, písmo, poměry stran nebo ochranné pole okolo loga.

V logo manuálu jsou také uvedeny přípustné barevné variace loga pro případ, že nebude možné použít logo plnobarevně.

Tento materiál je závazný pro všechny, kdo logo používají.

Ve ZLINERu jsou v tuto chvíli pouze nadefinovány barvy (a pouze v modelu CMYK), dokonce i spousta zaměstnanců firmy používá starou verzi loga, která se liší v barevných odstínech a obsahuje pruhované písmeno Z na začátku slova ZLINER.



Obr. 19 Stará verze logotypu ZLINER s.r.o. (archív ZLINER s.r.o.)

Dokonce existují i případy, kdy dochází k modifikaci barev pro „otupění nepříjemných barev.“ To je ale naprosto nepřipustný zásah do loga a vytvoření logo manuálu má za cíl těmto aktivitám zabránit.



Obr. 20 Logotyp ZLINERu upravený v rozporu se stanovenou barevností (ZLINER s.r.o. Online)

Pro budoucí používání loga vstoupilo v platnost nařízení, že jediné přípustné varianty je plnobarevná, černá na světlém podkladu a bílá na tmavém podkladu.

Detailnější propracování pravidel bude zakotveno v logo manuálu, které zpracuje profesionální grafik. Tento logo manuál bude součástí celého design manuálu, který bude definovat vizuální styl společnosti.

#### ***10.9.1.2 Podkladové fotografie***

Aby byl co nejvíce zjednodušen proces tvorby inzerátů, reklam nebo jakýchkoliv dalších propagačních materiálů, je dobré určit si podkladovou fotografii (z vlastního archívu, se schválením importéra některou z jeho archívu nebo nakoupenou ve fotobance) a tuto fotografii používat. Je třeba zvolit si minimálně jednu pro materiály v horizontální a jednu ve vertikální poloze. Je však možné vybrat i více variant, ze kterých bude potom vždy voleno, aby se zachovala různorodost materiálů. Vždy by se ale mělo vybírat z předem schválených vzorků. Tak se zabrání zbytečným průtahům a prodražování tvorby materiálů.

Jednotlivé fotografie budou vybírány tak, aby zastupovaly všechny typy autobusů, které ZLINER s.r.o. nabízí – tím jsou myšleny velké autobusy Iveco Irisbus, midibusy Rošero, ale i autobusy s pohonem na CNG, protože právě tento pohon je v současnosti obrovským trendem a je tedy vhodné zákazníkům jasně vyslat zprávu, že ZLINER autobusy s tímto pohonem nabízí.



Obr. 21 Příklad vybrané podkladové fotografie (archív ZLINER s.r.o.)

### ***10.9.1.3 Sjednocující prvek***

Grafik vytvoří sjednocující prvek, který bude vyvedený v korporátních barvách (azurová, fialová) a bude tak stejně typický, jako samotné logo. Tento prvek bude využíván pro sjednocování materiálů tak, aby mohl plnit funkci spojení obrázku a textu, nebo i samostatně doprovázel pouhý text a přesto jasně vypovídal, kdo je autorem sdělení.

### ***10.9.1.4 Polep vozového parku***

Grafik také na základě logotypu a sjednocujícího prvku vytvoří návrh polepu vozového parku společnosti.

K dispozici budou dva různé polepy: jeden pro manažerská vozidla (majitelé, management a obchodníci) a druhý pro operativní vozidla, která ZLINER vlastní.

Důvod k tomuto kroku je jednoduchý: manažerská auta by měla být polepena jemně a nenásilně, aby se nesnižovala důležitost osoby, která v takovém autě přijede na obchodní schůzku k zákazníkovi. Zároveň je ale třeba, aby i tyto vozy byly jasně označeny, a bylo možné identifikovat, k jaké společnosti patří.

Operativní vozidla naopak mohou být polepena se vší fantazií, stanou se nosičem reklamního sdělení. Tato vozidla jsou obvykle menší dodávky nebo vozy typu pick-up, je na nich tedy velká plocha pro reklamní sdělení a tohoto grafik dokáže využít.

Jakmile bude vytvořena šablona pro tyto polepy, bude potom velmi jednoduché přizpůsobovat je pouze rozměrům a barvě vozidel.



Obr. 22 Příklad polepu operativního vozidla (archív ZLINER s.r.o.)

#### 10.9.1.5 Hlavičkový papír

Hlavičkový papír bude vytvořen na základě loga, povinných údajů (identifikační údaje, údaje o zápise v obchodním rejstříku) a sjednocujícího prvku. Hlavičkový papír grafik tvoří jednak pro tištěnou verzi, ale i pro verzi elektronickou tak, že uzamkne hlavičku pro změny a zaměstnanci tak mohou i pro elektronickou komunikaci používat hlavičkový papír a tím zvyšovat profesionalitu komunikace se zákazníky. Dojde tím také k úspoře na tisku, která je jak ekonomická, tak ekologická.

#### 10.9.1.6 Vizitky

Protože vystupuje ZLINER od října roku 2012 jako skupina, došlo i ke sjednocení vizitek tak, aby bylo jasné, že všechny dceřiné společnosti patří k této skupině.



Obr. 23 + 24 Ukázky jednotných vizitek skupiny ZLINER (archív ZLINER s.r.o.)

### 10.9.1.7 Šablona prezentace

Již hotovým prvkem je pozadí pro power pointové prezentace společnosti. Veškeré prezentace, které opustí společnost jsou tvořeny na tomto pozadí a tím je zaručeno, že zaměstnanci, jejichž počítačová gramotnost je velmi nízká, nemohou tvořit prezentace ostudného vzhledu tak, jak tomu doposud bývalo.

Užití podkladu je velmi jednoduché a zvládne jej doslova každý, prezentace vypadají profesionálně.

KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ PRO AUTOBUSOVOU A TROLEJBUSOVOU DOPRAVU



Obr. 25 Jednotné pozadí prezentací ZLINERu (archív ZLINER s.r.o.)

### 10.9.1.8 Složky

Reklamní složky jsou prvkem poměrně drahým, ale pro image důležitým. Složky mohou být používány pro vkládání dokumentů, smluv, propagačních materiálů, CD a prakticky čehokoliv, co je potřeba udržet pohromadě. Jako všechno ostatní, i složky jsou v korporátních barvách.

V rámci skupiny ZLINER budou vytvořeny složky i pro dceřiné společnosti.

## 10.10 Harmonogram

Vytvoření design manuálu: do 31. 5. 2013

Tisk složek: do 31. 5. 2013

Reklama: dle harmonogramu výše (měsíc aktivní, měsíc pasivní)

Direct marketing: Zasílání newsletteru – po přípravách od 1. 6. 2013

Podpora prodeje: od 1. 5. 2013 kontinuálně

PR: od 1. 5. 2013 soustavně

Osobní prodej: od 1. 5. 2013 soustavně

## 10.11 Rozpočet

Rozpočet je tvořen na období jednoho roku.

<b>Rozpočet komunikační strategie</b>			
	cena za jednotku	Množství	Celkem
<b>Reklama</b>			
Busportál	6 000,00 Kč	6	36 000,00 Kč
Dopravák	25 000,00 Kč	1	25 000,00 Kč
Rezerva	50 000,00 Kč	1	50 000,00 Kč
<b>Celkem reklama</b>			<b>111 000,00 Kč</b>
<b>Direct marketing</b>			
Redakční práce	5 000,00 Kč	12	60 000,00 Kč
Tisk	1 000,00 Kč	12	12 000,00 Kč
Rezerva	50 000,00 Kč	1	50 000,00 Kč
<b>Celkem direct marketing</b>			<b>122 000,00 Kč</b>
<b>Podpora prodeje</b>			
Školení ekonomické jízdy	2 000,00 Kč	10	20 000,00 Kč
Předváděcí jízda k zákazníkům Rošero	10 000,00 Kč	3	30 000,00 Kč
Předváděcí jízda k zákazníkům autobus	20 000,00 Kč	3	60 000,00 Kč
Rezerva	30 000,00 Kč	1	30 000,00 Kč
<b>Celkem podpora prodeje</b>			<b>140 000,00 Kč</b>
<b>PR</b>			
Dopravák	75 000,00 Kč	1	75 000,00 Kč
Podnikatel	70 000,00 Kč	1	70 000,00 Kč
Sponzoring	50 000,00 Kč	1	50 000,00 Kč

Setkání se zákazníky	250 000,00 Kč	1	250 000,00 Kč
Rezerva	30 000,00 Kč	1	30 000,00 Kč
<b>Celkem PR</b>			<b>475 000,00 Kč</b>
<b>Optimalizace webu</b>			
Optimalizace webu	30 000,00 Kč		30 000,00 Kč
Rezerva	10 000,00 Kč	1	10 000,00 Kč
Celkem optimalizace			40 000,00 Kč
<b>Corporate image</b>			0,00 Kč
Oblečení	100 000,00 Kč	1	100 000,00 Kč
Mystery shopping	20 000,00 Kč	1	20 000,00 Kč
Design manuál	6 000,00 Kč	1	6 000,00 Kč
Složky	15,00 Kč	1000	15 000,00 Kč
Rezerva	50 000,00 Kč	1	50 000,00 Kč
<b>Celkem corporate image</b>			<b>191 000,00 Kč</b>
<b>Celkem</b>			<b>1 039 000,00 Kč</b>

Tab. 1: Rozpočet komunikační strategie

## 10.12 Ověření a změření splnění cílů

Pokud by tato strategie byla realizována, pak za jeden rok proběhne ověřování splnění cílů.

- 1.) *Dostat se na první stránku ve vyhledávačích na hesla „autobusy“, „prodej autobusů“, „autobusy iveco“ – bude ověřeno zadávání vytipovaných klíčových slov do vyhledávače.*
- 2.) *Posílit značku a upevnit tak postavení ZLINERu jako dealera nových autobusů – zvýšit prodej nových autobusů o 10% - bude ověřeno v účetní dokumentaci společnosti.*
- 3.) *Posílení jména v regionu. Utvrdit postavení zodpovědné firmy a dobrého zaměstnavatele, ověření proběhne dotazníkovým šetřením – proběhne dotazníkové šetření mezi obyvateli Zlína.*



## ZÁVĚR

Tvorba komunikační strategie není jednoduchý proces, je třeba nejen naplánovat všechny kroky, ale zároveň přesvědčit vedení společnosti, že náklady vynaložené na tuto strategii jsou opravdu potřebné.

Aby komunikace byla skutečně efektivní a přinesla společnosti splnění nastavených cílů, musí být komplexní, promyšlená a dotažená. Jakékoliv polovičatosti sráží efekt v nezměřené míře. Úspora několika tisícovek korun může znamenat plané vyhození několika desítek nebo i stovek tisíc.

Pokud je ale komunikační strategie nastavena dobře, zisk, který společnosti přinese, několiknásobně převyší náklady do komunikace vložené.

Tento zisk nicméně přichází do společnosti z jiných kanálů, než kudy investice odcházela, je tedy velmi obtížné připustit si, že má marketingové oddělení na zisku opravdu podíl.

Osvícený management už tuto pravdu ví a respektuje, přesto stále přetrvávají tendence ušetřit. A těmito úsporami bývá bito právě marketingové oddělení.

Pokud se však podaří zrealizovat kampaň, která má chytře (SMART) nastavené cíle, dokáže se reálnými podklady a čísly obhájit tato investice a dokázat synergii s ostatními aktivitami společnosti.

Komunikační strategie, kterou jsem tvořila, vychází z praxe ve firmě, na kterou je ušita.

Kopíruje přesně ty aktivity, které ve firmě denně reálně děláme, a i když se to může zdát jako málo, je to obrovský pokrok oproti situaci, která ve firmě panovala před zřízením marketingového oddělení.

Kdybych takovouto strategii tvořila ještě před rokem, byla by úplně jiná. Po roce působení na pozici Marketing & PR jsem však nárazem na realitu zjistila, že věci jsou v praxi daleko obtížnější a je téměř nemožné setkat se s pochopením a nesmírně náročně obhájit důvody těchto vysokých investic.

Výzkumná otázka, která byla v práci stanovena, zněla:

*Využívá firma všechny nástroje komunikace?*

Odpověď byla: *firma nevyužívá ani zdaleka všechny nástroje, a pokud už některý z nástrojů využívá, je toto využití nedostatečné nebo nahodilé. Je zde tedy mnoho prostoru pro zlepšování a inovování.*

Komunikační strategie, která je výsledkem této práce nenaplnuje veškeré možné nástroje komunikace do maximální vhodné výše. Protože však vedení společnosti je poněkud konzervativní a stále ještě má pochybnosti o užitečnosti marketingu jako takového, je i strategie navržena umírněně s ohledem na finanční možnosti a ochotu vedení společnosti.

Do budoucnosti by měly marketingové aktivity nabírat více na objemu, ale navyšování musí probíhat citlivě.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ELLIS, Nick. Business to business marketing: relationships, networks and strategies. Oxford: Oxford University Press, 2011, xxvii, 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2
- [2] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 662, 124 s. ISBN 978-0-13-600998-6.
- [4] ŠARADÍN, Pavel a Bohumil ŘEZNÍČEK. Marketing v dopravě. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 197 s. ISBN 8024700514.
- [5] PAVLŮ, Dušan. Marketingové komunikace a konkurence. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2007, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- [6] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [7] VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO. Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment. Mason, Ohio: South-Western, c2002, xxiii, 534 s. ISBN 0324072961.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana, *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada: 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [10] KINCL J, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing: 2004, 176 s. ISBN 80-86851-02-8
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [12] WALKER, Ian a Nigel HOLT. Výzkumné metody a statistika. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 218 s. ISBN 978-80-247-3920-5.
- [13] KAFKA, Ondřej, KOTYZA, Michal, 2012. *Corporate Identity jako nástroj budování image* [online]. Unie grafického designu (cit. 10. 3. 2013). Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/corporate-identity-jako-nastroj-budovani-image/#.UTyevaLu3zw>
- [14] MANAGEMENT AND STRATEGY. *Effective advertising*, [online]. (cit. 14. 3. 2013). Dostupné z: <http://mgmtblog.com/?p=92>
- [15] ADAPTIC.cz., 2013 *AIDA model*. [online]. (cit. 2013-03-13). Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/aida-model/>
- [16] LEARNING MARKETING. *SMART*. [online]. (cit. 24. 3. 2013). Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/smart.htm>
- [17] BRAIN TOOLS. *SWOT analýza*. [online]. (cit. 24. 3. 2013). Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UU9HzBxrjX5>
- [18] MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza*. [online]. (cit. 24. 3. 2013). Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [19] EXCEL NÁVOD ZDARMA. *SWOT analýza v Excelu*. [online]. (cit. 24. 3. 2013). Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- [20] STŘELEČ J., *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. Vlastní cesta.cz (cit. 24. 3. 2013). Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- [21] JUŘÍKOVÁ M., *Marketingový výzkum 1*. [online]. (cit. 29. 3. 2013). Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/jurikova/files/kmavy/oporamavyi2010.pdf>
- [22] ZLINER s.r.o. [online]. (cit. 29. 3. 2013). Dostupné z <http://www.zliner.cz/>
- [23] ZLINER ENERGY a.s. [online]. (cit. 29. 3. 2013). Dostupné z: <http://www.zlinerenergy.cz/>
- [24] TEZAS a.s. [online]. (cit. 29. 3. 2013). Dostupné z: <http://tezas.cz/>

- [25] BUSPORTÁL [online] (cit. 29. 3. 2013). Dostupné z:  
<http://www.busportal.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Model AIDA, zdroj Management and strategy
- Obr. 2 Model SMART, zdroj Learn marketing
- Obr. 3 Strategie push a pull, zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 838
- Obr. 4 SWOT analýza, zdroj Excel návod zdarma
- Obr. 5 Porterův 5-ti faktorový model konkurenčních sil, zdroj Střelec
- Obr. 6 Fáze marketingového výzkumu, zdroj Juříková
- Obr. 7 Sídlo společnosti ZLINER, zdroj ZLINER s.r.o.
- Obr. 8 Autobus Iveco Irisbus, zdroj ZLINER ENERGY a.s.
- Obr. 9 Logotyp ZLINER s.r.o., zdroj ZLINER s.r.o.
- Obr. 10 Úvodní stránka webové prezentace ZLINER s.r.o., zdroj ZLINER s.r.o.
- Obr. 11 Logotyp TEZASu, zdroj TEZAS a.s.
- Obr. 12 Úvodní stránka webové prezentace TEZAS a.s., zdroj TEZAS a.s.
- Obr. 13 Reklamní banner TEZAS a.s., zdroj Busportál
- Obr. 14 Autobus Iveco Irisbus Magelys, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 15 Veletržní stánek Iveco Irisbus na Czechbusu 2012, zdroj: Busportál
- Obr. 16 Aplikace pro jednotnou korespondenci, zdroj: archív ZLINER s.r.o.
- Obr. 17 Vzor jednotného podpisu v e-mailech, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 18 Vzor vizitek ZLINER s.r.o., zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 19 Stará verze logotypu ZLINER s.r.o., zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 20 Logotyp ZLINERu upravený v rozporu se stanovenou barevností, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 21 Příklad vybrané podkladové fotografie, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 22 Příklad polepu operativního vozidla, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 23 + 24 Ukázky jednotných vizitek skupiny ZLINER, zdroj: ZLINER s.r.o.
- Obr. 25 Jednotné pozadí prezentací ZLINERu, zdroj: ZLINER s.r.o.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozpočet komunikační strategie

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Organizační struktura ZLINER s.r.o.

Příloha II: Reklamní leták ZLINER s.r.o.

Příloha III: Reklamní materiály TEZAS a.s.

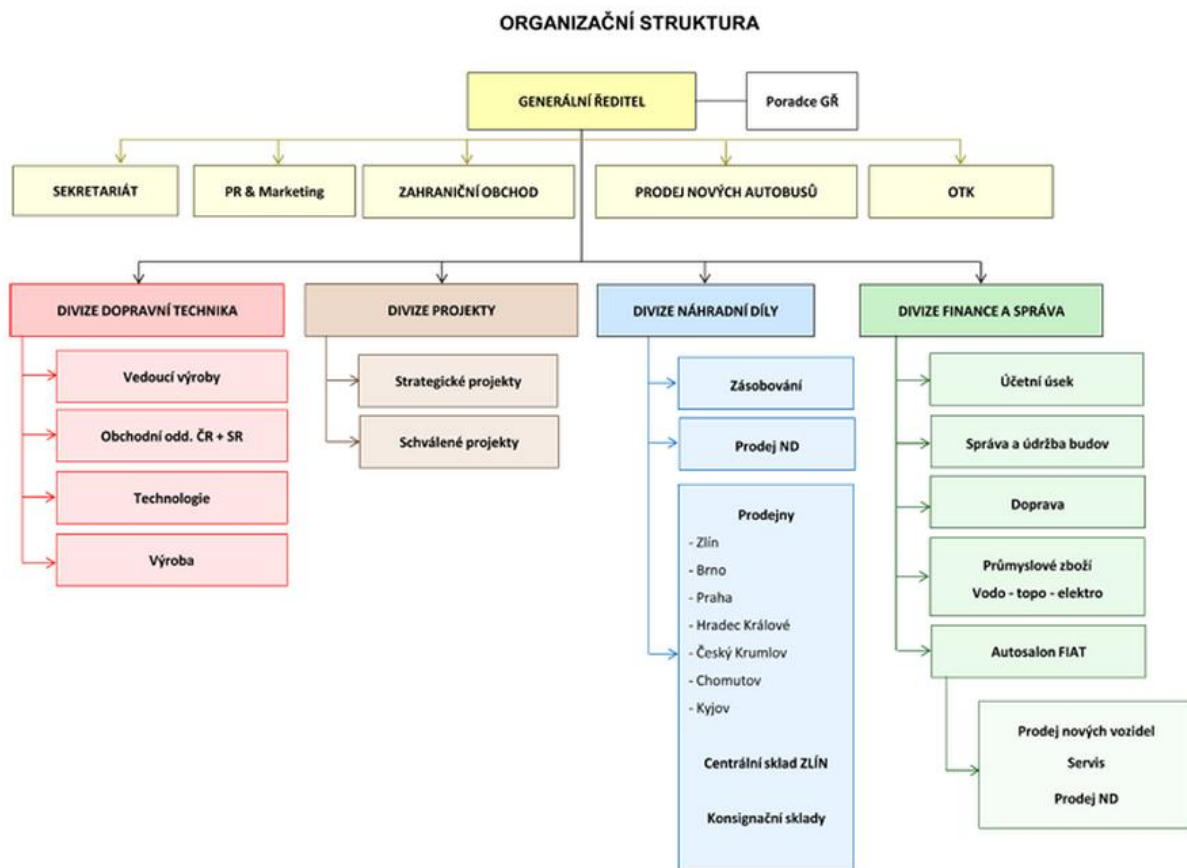
Příloha IV: Reklamní materiály TEZAS a.s.

Příloha V: Reklamní materiály TEZAS a.s.

Příloha VI: Reklamní materiály TEZAS a.s.



# PŘÍLOHA I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZLINER S.R.O.



**PŘÍLOHA II: REKLAMNÍ LETÁK ZLINER S.R.O.**

**KOMPLEXNÍ SLUŽBY V OBLASTI CNG**  
*COMPREHENSIVE SERVICES IN THE FIELD OF CNG*



**IVECO**  
**IRISBUS**

**DODÁVKY NOVÝCH AUTOBUSŮ**  
**ZNAČKY IVECO IRISBUS**

**NEW BUSES IVECO IRISBUS**



**DODÁVKY ORIGINALNÍCH NÁHRADNÍCH DÍLŮ IVECO**  
**ORIGINAL SPARE PARTS IVECO**

**OPRAVY AUTOBUSŮ I TROLEJBUSŮ V PLNÉM ROZSAHU**  
**BUS AND TROLLEYBUS REPAIRS OF ALL RANGES**

člen skupiny:



ZLINER s.r.o., tř.T.Bati 283, ZLÍN

tel.: +420 577 692 111

e-mail: [zliner@zliner.cz](mailto:zliner@zliner.cz)

[www.zliner.cz](http://www.zliner.cz)

## PŘÍLOHA III: REKLAMNÍ MATERIÁLY TEZAS A.S.



TEZAS servis a.s.  
Panelová 289, 190 15 Praha 9 – Satalice

IVECO  
IRISBUS

# Výhodná nabídka

## Nízkopodlažní Crossway LE 10,7m

obsaditelnost: 37 sedících, cca 40 stojících  
výklopná plošina pro invalidy  
délka: 10 790 mm  
výška: 3 052 mm  
šířka: 2 550 mm  
motor: EEV, 220 kW



## Crossway 10,6 m

obsaditelnost: 41 sedících, cca 27 stojících  
délka: 10 655 mm  
výška: 3 360 mm  
šířka: 2 550 mm  
motor: Euro 5, EEV, 194 kW, 220 kW, 243 kW



*Pro řízení uvedených vozidel je nutné řidičské oprávnění skupiny D*

www.tezas.cz

**PŘÍLOHA IV: REKLAMNÍ MATERIÁLY TEZAS A.S.**



## PŘÍLOHA V: REKLAMNÍ MATERIÁLY TEZAS A.S.



EN ISO 9001:2000 / EN ISO 14001:2004  
Certifikaty č. 041002004004000-01,  
00104200400201000-E1

### Servisní středisko



- záruční, pozáruční a běžné opravy autobusů IRISBUS IVECO, KAROSA
- opravy havarovaných autobusů IRISBUS IVECO, KAROSA
- servis nezávislého topení EBERSPÄCHER
- měření emisí vznětových motorů
- asistenční služba 24 HODIN

Panelová 289, 190 15 Praha 9 - Satalice  
tel.: +420 281 023 241, fax: +420 281 023 200  
mobil: +420 739 647 820, e-mail: servis@tezas.cz  
**NONSTOP SERVIS: +420 739 647 847**

Skopalíkova 2385, 767 17 Kroměříž  
tel.: +420 573 331 259, fax: +420 573 337 742  
mobil: +420 739 647 842, e-mail: kromeriz@tezas.cz

Brněnská 25 (areál Vydos), 682 27 Vyškov  
tel.: +420 517 317 274 (272), fax: +420 571 317 241  
mobil: +420 739 647 830, e-mail: vyskov@tezas.cz  
**NONSTOP SERVIS: +420 739 647 833**

Tovární 11, 769 01 Holešov  
tel.: +420 573 396 101, fax: +420 573 396 101  
mobil: +420 739 647 844, e-mail: holesov@tezas.cz



### Chlazení a klimatizace



Nabízíme široký výběr chladících jednotek včetně montáže a servisování vašeho již zabudovaného zařízení pro všechny druhy vozidel - od malých dodávkových, přes autobusy, až po návěsové soupravy.

Panelová 289, 190 15 Praha 9 - Satalice  
tel.: +420 739 647 850



### Ověřování tachografů



Ověřování digitálních a analogových tachografů všech druhů v našich autorizovaných střediscích.

Panelová 289, 190 15 Praha 9 - Satalice  
tel.: +420 739 647 850  
+420 723 744 318

Brněnská 25 (areál Vydos), 682 27 Vyškov  
tel.: +420 739 647 837

## PŘÍLOHA VI: REKLAMNÍ MATERIÁLY TEZAS A.S.



### CENTRÁLNÍ PRODEJNÍ SKLAD PRAHA - SATALICE

Panelová 289,190 15 Praha 9 - Satalice  
tel.: 281 023 291, fax: 281 023 320, služba 24h: 724 066 321  
e-mail: obchod@tezas.cz

**Prodejní sklad Boskovice**  
Mánesova 1, 680 12 Boskovice  
tel: 516452149, fax: 516453061, mob: 739647910  
e-mail: boskovice@tezas.cz

**Prodejní sklad Vyškov**

Břeměnská 25, 682 27 Vyškov  
tel.: 517 317 239, fax: 517 317 241, mobil: 739647833  
e-mail: vyskov@tezas.cz



**Prodejní sklad Holešov**  
Tovární 11, 769 01 Holešov  
tel: 573396101, fax: 573396101, mobil: 739647844  
e-mail: holesov@tezas.cz

**Prodejní sklad Kroměříž**

Skopalíkova 2385, 767 17 Kroměříž  
tel: 573331259, fax: 573337742, mobil: 739647842  
e-mail: kromeriz@tezas.cz



[www.tezas.cz](http://www.tezas.cz)

zajišťujeme rozvoz po celé ČR ■