

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY zvýšením úrovně zákaznických služeb

Bc. Miluše Kyjovská

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miluše Kyjovská**
Osobní číslo: **M120037**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY zvýšením úrovně zákaznických služeb**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte pojem konkurenceschopnost firmy.
- Proveďte literární průzkum informací vztahujících se k zákaznickému servisu, službám a podpoře prodeje a formulujte teoretická východiska pro praktickou část práce.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte její postavení na trhu.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY se zaměřením na zlepšení úrovně zákaznických služeb.
- Projektovaná doporučení zhodnoťte s využitím nákladové, rizikové a časové analýzy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
VOSOBA, Pavel. Dokonalé služby: co chtějí zákazníci. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kacr, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje 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 výžného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou 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.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 30.4.2013


.....

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo 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 výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zvýšením konkurenceschopnosti společnosti XY. Teoretická část práce je věnována sumarizaci teoretických poznatků z oblasti konkurenčního prostředí a konkurenční strategie, marketingové komunikace, služeb a vztahového marketingu. V praktické části je provedena analýza konkurenčního prostředí, Porterova analýza, SWOT analýza, analýza vnitřního okolí podniku a také průzkum spokojenosti zákazníků ze segmentu B2B. Výsledky všech provedených analýz jsou využity k sestavení konkrétních projektových opatření, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY na českém trhu. Projekt je následně podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, strategie, analýza, zákaznický servis, služby, zákazník, loajalita, marketingová komunikace, diferenciacce, B2B, B2C, vztahový marketing

ABSTRACT

The Master thesis concerns with improving XY company in its competitive ability. The theoretical part deals with summarizing theoretical findings from the competitive environment, competitive strategy, marketing communication, services and relationship marketing. The practical part includes the analysis of competitive environment, Porter's analysis, SWOT analysis, internal company analysis and also marketing research focused on B2B customer's satisfaction. Based on results of analysis, the particular project proposals are set up. The aim of all the proposals is to gain competitive advantage of the XY company in the Czech market. Finally the project is submitted to the cost, risk and time analysis.

Keywords: competitive ability, competition, strategy, analysis, customer service, service, customer, loyalty, marketing communication, differentiation, B2B, B2C, relationship marketing

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Josefu Kacroví, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování práce ochotně poskytl. Zároveň bych chtěla poděkovat za vstřícné jednání během celé doby spolupráce.

Mé díky patří také společnosti XY za poskytnutí klíčových informací nezbytných pro sepsání mé diplomové práce.

Na závěr bych ráda poděkovala svým rodičům za poskytnuté zázemí, pomoc a podporu během celé doby studia.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCE	14
1.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	14
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	15
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.4 ANALÝZA KONKURENTŮ	16
2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	17
2.1 VNITŘNÍ OKOLÍ PODNIKU	17
2.2 VNĚJŠÍ OKOLÍ PODNIKU	17
2.2.1 PEST analýza	18
2.2.2 SWOT analýza	19
2.2.3 Porterův model.....	19
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	22
3.1 STRATEGIE PODLE PORTERA	22
3.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech	22
3.1.2 Diferenciace	23
3.1.3 Fokus	23
3.2 STRATEGIE PODLE KOTLERA	24
3.2.1 Strategie tržního vůdce.....	24
3.2.2 Strategie tržního vyzyvatele	24
3.2.3 Strategie tržního následovatele.....	24
3.2.4 Strategie tržního výklenkáře.....	25
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	26
4.1 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	26
4.1.1 Osobní prodej	26
4.1.2 Veletrhy a výstavy	28
4.1.3 Reklama.....	29
4.1.4 Přímý marketing	29
4.1.5 Public relations.....	29
4.1.6 Podpora prodeje.....	30
5 SLUŽBY	31
5.1 KATEGORIE MIXU SLUŽEB	31
5.2 CHARAKTERISTIKY SLUŽEB	32
5.3 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	34
5.4 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM	35
6 VZTAHOVÝ MARKETING	37

6.1	BUDOVÁNÍ VĚRNOSTI	37
6.2	SLEDOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	38
6.2.1	Průzkum spokojenosti zákazníka	38
6.3	HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA NA B2C TRZÍCH.....	39
6.4	HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA NA B2B TRZÍCH	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
7	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	42
7.1	PORTFOLIO PRODUKTŮ	42
8	CÍLE A METODIKA ANALYTICKÉ ČÁSTI	44
9	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	45
9.1	PEST ANALÝZA.....	45
9.1.1	Politicko-legislativní faktory	45
9.1.2	Ekonomické faktory	46
9.1.3	Sociálně-demografické faktory	47
9.1.4	Technologické faktory.....	47
9.1.5	Shrnutí výsledků z PEST analýzy	48
10	PORTERŮV MODEL	49
10.1	HROZBA SILNÉ RIVALITY V SEGMENTU	49
10.2	HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ	53
10.3	HROZBA NÁHRAŽEK	53
10.4	HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ.....	54
10.5	HROZBA VZRŮSTAJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ	54
10.6	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ Z PORTEROVY ANALÝZY	55
11	SWOT ANALÝZA	57
11.1	ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY.....	59
12	ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU	62
12.1	STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY	62
12.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	62
12.3	ÚROVEŇ MARKETINGU A ANALÝZA NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT	63
12.4	NÁKUP A DISTRIBUCE VÝROBKŮ DO PRODEJNÍ SÍTĚ	68
12.5	SLUŽBY A ZÁKAZNICKÝ SERVIS	69
12.6	SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ OBJEDNÁVEK	70
12.7	ÚROVEŇ PRODEJEN A VYBAVENÍ VZORKOVEN.....	71
13	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	73

13.1	METODOLOGIE VÝZKUMU	73
13.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	74
14	STRUČNÉ ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝCHODISKA PRO PROJEKT	84
15	PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI XY ZVÝŠENÍM ÚROVNĚ ZÁKAZNICKÝCH SLUŽEB	85
15.1	CÍLE PROJEKTU	85
15.2	POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI XY	85
15.3	PROJEKTOVÉ OPATŘENÍ I. - ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	86
15.3.1	Akční plán 1 - změna organizační struktury společnosti	87
15.3.2	Akční plán 2 - odborné školení obchodních zástupců.....	89
15.3.3	Akční plán 3 - systém pro zlepšení práce obchodních zástupců	91
15.4	PROJEKTOVÉ OPATŘENÍ II. – ZLEPŠENÍ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU	93
15.4.1	Akční plán 1 - 3D vizualizace návrhů pro zákazníky	94
15.4.2	Využití marketingové komunikace při zavedení služby 3D vizualizace....	101
15.5	PROJEKTOVÉ OPATŘENÍ III. – DIFERENCIACE PRODUKTŮ	105
15.5.1	Akční plán 1 - zavedení nových produktů do sortimentu	105
16	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	109
17	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	110
18	ČASOVÁ ANALÝZA	114
18.1	ČASOVÝ PLÁN JEDNOTLIVÝCH AKČNÍCH PLÁNŮ	114
18.2	ŘEŠENÍ AKČNÍHO PLÁNU – ODBORNÉ ŠKOLENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ POMOCÍ METODY CPM	114
19	PŘÍNOSY PROJEKTU A MĚŘENÍ JEHO ÚČINNOSTI	117
19.1	PŘÍNOSY PROJEKTU	117
19.2	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI	118
	ZÁVĚR	122
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	124
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	129
	SEZNAM OBRÁZKŮ	130
	SEZNAM TABULEK.....	132
	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

ÚVOD

Cílem každé společnosti na jakémkoliv trhu je urvat největší tržní podíl právě pro sebe. Prosadit se a získat konkurenční výhodu je však v dnešní době stále složitější. Vysoce konkurenční prostředí neprospívá společnostem, které mezi sebou soupeří, ale naopak často z těchto bojů profitují koneční spotřebitelé. Příkladem může být vstup soukromých železničních dopravců na český trh nebo nové neomezené tarify mobilních operátorů. Na každý krok jednoho subjektu na tak významném trhu musí ostatní konkurenti okamžitě reagovat. Pokud nejsou schopni reagovat dostatečně rychle, získává jejich podíl flexibilnější z konkurentů. Ačkoliv se v případě Českých drah cenová politika příliš nezlepšila, alespoň nabízené služby jsou nyní o třídu výše. Vstup nových konkurentů na trh železniční dopravy tak přinesl své ovoce.

Příklady mobilních operátorů a železničních dopravců uvádím záměrně. Jde na nich totiž jasně vidět, jakými zbraněmi konkurenti útočí. Největší zbraní je cena nabízených produktů. Ano, v případě vlaků jde také o komfort, rychlost, internetové připojení, dotované občerstvení apod., primárně by však spotřebitel vše uvedené oželel. Pořád je pro něj totiž nejdůležitější dostat se z bodu A do bodu B.

Jak dlouho je však udržitelné konkurovat pouze cenou? U každého odvětví je tomu jinak. V případě společnosti XY to však již nejde. Cena u klíčových produktů, které společnost XY nabízí, byla v průběhu několika let, právě díky konkurenčnímu boji, snížena na nejnižší možnou mez. Marže jsou někdy tak nízké, že cílem není maximalizovat zisk, ale udržet si zákazníka a navýšit alespoň obrát. Současná situace společnosti XY vypovídá o tom, že konkurenční boj nemůže být postaven pouze na ceně, a to zvláště u produktů, které nabízí i konkurence.

Cílem diplomové práce je proto navrhnout vhodná projektová opatření, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY. Každá konkurenční výhoda má potenciál k rozšíření tržního podílu na úkor konkurence. Tuto skutečnost si musí každá firma uvědomovat a činit kroky, které její postavení na trhu umocní. Teoretická část práce je proto věnována kompletaci poznatků z oblastí konkurenčního prostředí a konkurenčních strategií, marketingové komunikace, služeb a vztahového marketingu. Na teoretickou část navazuje důkladná analýza, která se týká jak mikroprostředí, tak i makroprostředí organizace a dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit spokojenost zákazníků

u společnosti XY. Výsledky všech provedených analýz jsou následně využity při sestavení projektových opatření, jejichž cílem je zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Věřím, že realizace navrhovaných projektových opatření bude statutárními zástupci společnosti XY nejen zvážena, ale v nejlepším případě i schválena.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Každá společnost nebo organizace má své konkurenty. Ať už se jedná o malý, střední nebo velký podnik, konkurenci pocítují všichni. Čím více je odvětví, ve kterém podnik působí úspěšnější, tím více se v něm nachází konkurence. Organizace by neměly přistoupit k ignoraci a podceňování svých konkurentů, takové jednání se zpravidla nevyplácí. Naopak, organizace by měly své konkurenty neustále sledovat, poznávat je, reagovat na jejich kroky a snažit se od nich odlišit. (Kotler, 2003, s. 49)

1.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví lze definovat jako skupinu firem, která nabízí stejný výrobek, stejnou třídu výrobků nebo výrobky, které jsou si svými charakteristikami velmi podobné.

„Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobkové diferenciaci, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.“ (Kotler a Keller, 2003, s. 382)

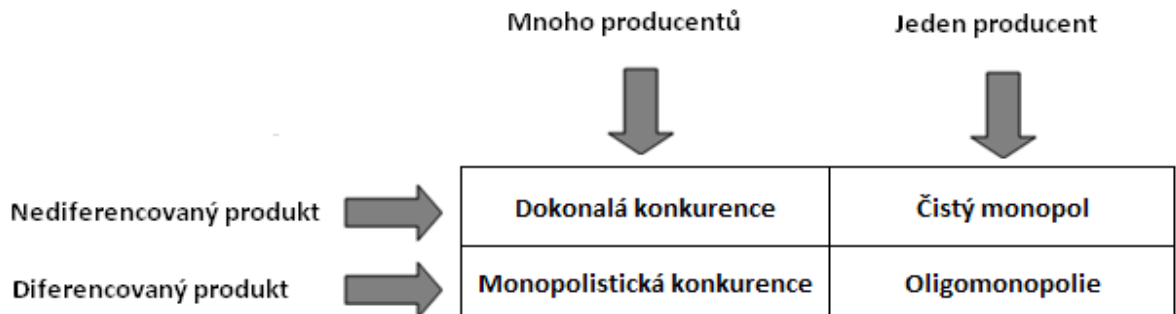
Existují čtyři typy struktury odvětví, jejichž výchozími body klasifikace je specifikace dle počtu prodávajících a zjištění, zda je produkt homogenní nebo vysoce diferencovaný.

Monopol - v zemi nebo oblasti existuje pouze jedna společnost, která poskytuje jistý výrobek nebo službu. Monopol může být regulovaný a neregulovaný. Regulovaná monopolní společnost, v zájmu společnosti, účtuje nižší ceny a poskytuje vyšší úroveň služeb, než by se dalo v případě takového typu konkurence očekávat. Naopak neregulovaná monopolní společnost si může účtovat vysoké ceny, a přitom poskytovat minimální úroveň služeb.

Oligopol - malý počet větších firem, poskytující výrobky od vysoce diferencovaných až ke standardizovaným. Existují dva druhy oligopolu - čistý a diferencovaný. Čistý oligopol produkuje stejnou komoditu a diferencovaný oligopol produkuje výrobky částečně diferencované kvalitou, designem nebo doprovodnými službami.

Monopolistická konkurence - hlavní charakteristikou monopolistické konkurence je snaha zaměřit se na jednotlivé tržní segmenty. Díky tomu lze ve větší míře uspokojit potřeby zákazníků a prodávat jim tak za vyšší ceny.

Dokonalá konkurence - organizace nabízejí stejný výrobek nebo službu. Ceny konkurentů jsou stejné, neboť neexistuje možnost diferenciací. (Kotler a Keller, 2003, s. 382)



Obr. 1. Konkurenční typologie (Čichovský, 2002, s. 166)

1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce se spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

Konkurenceschopnost lze však také přirovnat k podnikatelskému potenciálu. Vyznačuje se všeobecnými a speciálními charakteristikami. Základem konkurenceschopnosti firmy je tedy zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. (Mikoláš, 2005, s. 33)

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda se skládá z jednotlivých částí výrobních a prodejních činností podniku. Jedná se o celou řadu procesů od vývoje výrobku, uvádění výrobku na trh, až po jeho podporu prodeje. Dle tvrzení Kotlera (2003), si podnik vybuduje úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Díky současnému, globálnímu trhu, je ovšem konkurenční výhoda velmi pomíjivá a málokterá je udržitelná po delší časový úsek. Pro podnik je proto důležité nemít pouze jednu konkurenční výhodu, ale snažit se vytvářet konkurenční výhody v různých oblastech. Mohou to být výhody v nízkých nákladech, diferenciaci výrobku, mimořádné jakosti, rychlosti dodávky, bezpečnosti, inovaci, designu nebo v poskytování doprovodných služeb. Jestliže je podnik schopen

zajistit kombinací těchto jednotlivých prvků, může dosahovat vysoké konkurenční výhody a uspět tak vůči konkurenčním subjektům. (Kotler, 2003, s. 51)

1.4 Analýza konkurentů

Současná situace na tuzemských i zahraničních trzích odráží fakt, že trh je přesycen a v tvrdém konkurenčním boji tak uspějí jen ti, jejichž konkurenční výhody jsou nejznatelnější. Každá firma musí ve svém odvětví sledovat své hlavní konkurenty, snažit se odhadnout jejich strategii, identifikovat jejich silné a slabé stránky. Jestliže chce společnost analyzovat své konkurenty, měla by sledovat zejména tři veličiny:

- **Podíl trhu** - kolik zaujímá konkurence na cílovém trhu místa.
- **Podíl mysli** - procento zákazníků, v jejichž mysli zaujímá konkurence největší podíl.
- **Podíl srdce** - procento zákazníků, kteří emocionálně vnímají konkurenci jako nejlepší.

Podniky, které úspěšně získávají podíl srdce a mysli u svých zákazníků, dosahují postupem času i vysokého tržního podílu. Po pečlivé identifikaci své konkurence, může firma přistoupit k útoku na následující skupiny konkurentů:

- **Silní nebo slabí** - firmy nejčastěji útočí na slabé konkurenty a to z jednoduchého důvodu - vyžaduje to nejméně prostředků. Zaostřenost firem na slabší konkurenty však způsobuje to, že firmy ztrácejí krok se silnými podniky, což se v konečném důsledku může vymstít.
- **Blízké nebo vzdálené** - pozornost firem nejvíce zaujímají konkurenční podniky, jež se jim nejvíce podobají.
- **Dobré nebo špatné** - dobrými konkurenty se rozumí konkurence, která se chová podle pravidel. Takovou konkurenci by měla firma ze svých útoků vypouštět, a naopak útočit na konkurenci, které pravidla nic neříkají. Špatná konkurence je svým chováním nevyzpytatelná, přistupuje k značným rizikům a celkově porušuje rovnováhu v odvětví. (Kotler, 2007, s. 386-387)

2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Každá organizace nebo podnik je obklopena prostředím, ve kterém působí. Okolí podniku zahrnuje veškeré složky, které jsou mimo organizaci. Ze všech stran je podnik ohrožen celou řadou hrozeb, ale taktéž vystaven mnoha příležitostem. Hrozby i příležitosti mají do značné míry vliv na celkové výsledky podniku. Aby podnik špatným výsledkům předešel, musí detailně znát konkurenční prostředí a okolí, ve kterém se nachází. Podnikové okolí lze dělit na vnitřní a vnější, přičemž vnější lze dále specifikovat na mikrookolí a makrookolí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

2.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku a má tedy silný vliv na jeho řízení. Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky konkurenčního prostředí vzhledem k podniku. Hlavním cílem je zjistit oblasti, ve kterých je podnik silný a naopak ty, ve kterých má podnik své slabiny. Důležité je také stanovit příležitosti podniku, určit opatření pro odstranění nedostatků a následně podniknout kroky, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. Celková analýza se týká jednotlivých činností podniku, které jsou komplexně hodnoceny. Může se jednat například o výzkum a vývoj výrobku, financování, inovační aktivity, tradici značky, úroveň marketingu, vývoj obratu, zisku, CF, nákladů a zaměstnanosti.

2.2 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku lze primárně rozdělit na okolí všeobecné a specifické. Všeobecné okolí zahrnuje chování všech podniků v odvětví i mimo něj, a specifické je spojeno pouze s odvětvím, ve kterém podnik působí. Vnější okolí zahrnuje několik složek. V první řadě se jedná o odvětví, ve kterém podnik vykonává svou činnost. Soubor sil, které na podnik působí v rámci odvětví, se nazývá podnikové mikrookolí. Konkrétně se jedná o konkurenci, dodavatele, odběratele a substituční produkty. Vedle odvětví však podnik vykonává svou činnost v určitém prostoru. Z hlediska lokalizace podniku lze okolí dělit na globální, národní a lokální. Globální okolí podniku je složeno z faktorů, které působí na podnik z podnětu mezinárodního ekonomického řádu. Národní okolí představuje legislativu, ekologii, demografii a politiku daného státu. Lokální okolí je spojeno

s umístěním podniku v prostoru, konkrétně v městě nebo oblasti, kde podnik působí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 5-7)

2.2.1 PEST analýza

Analýza PEST se zaměřuje na čtyři oblasti vnějšího prostředí. Konkrétně analýza sleduje politicko-legislativní (**P**olitical), ekonomické (**E**conomic), sociálně-demografické (**S**ocial) a technologické (**T**echnological) faktory. Podstata analýzy tkví ve zkoumání vývoje sledovaných faktorů a konkrétních vlivů na daný podnik, jejich analyzování a následnou předpověď, jež vymezuje, které faktory jsou pro podnik v blízké budoucnosti nejdůležitější. V analýze sledujeme především:

- identifikaci všech vlivů, které na daný podnik působí,
- výběr nejdůležitějších vlivů a jejich vyhodnocení,
- předpověď trendů a rozsah působení vlivů,
- navržení časového trendu.

Analýza většinou začíná globálním makroprostředím, které zahrnuje základní geopolitické, vědeckotechnické, kulturní a hospodářské vlivy. Součástí mohou být i různé regionální seskupení, národní organizace, korporace nebo mezinárodní sdružení. Největší pozornost při analýze věnují firmy vývojem trendů v zemích, které jsou pro ně z hlediska obchodu nejvýznamnější. Mimo jiné se proto zajímají o velikosti firem na trhu, jejich strategie, tržní pozice a obsazení trhu. Celková analýza začíná na nadnárodní úrovni, pokračuje přes národní trh a nakonec se věnuje vlivům v jednotlivých regionech. V tabulce (Tab. 1) jsou uvedeny vybrané příklady faktorů, které lze sledovat v PEST analýze. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45)

Tab. 1. Příklady faktorů PEST analýzy (Blažková, 2007, s. 53)

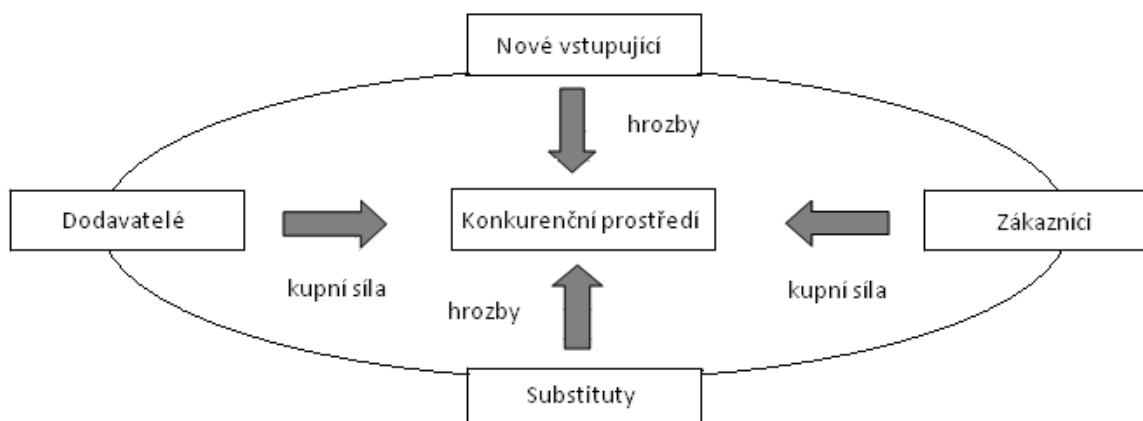
Politicko-legislativní	Ekonomické	Sociálně-demografické	Technologické
regulace podnikání	HDP, výdaje spotřebitelů	rozdělení příjmů	vládní výdaje na výzkum
ochrana spotřebitelů	monetární politika	demografické faktory	nové objevy, patenty
pracovní právo	vládní výdaje	vzdělání	spotřeba energií
vládní rozhodnutí	zdanění	pracovní mobilita	míra technického opotřebení

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základní nástroj, určený pro analýzu zaměřenou na strategické postavení podniku. Podstatou analýzy je identifikace faktorů okolí, které působí na podnik. SWOT je zkratkou anglických výrazů pro čtyři kategorie faktorů - **S**trongs (přednosti, silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky, slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Úspěšnost celkové marketingové strategie se odráží od schopnosti firem posoudit své silné a slabé stránky, identifikovat vhodné příležitosti a možné hrozby. Příležitosti a hrozby se týkají vnějšího prostředí, zpravidla jde tedy o faktory, které podnik nemůže ovlivňovat a kontrolovat. Analýzu vnitřního prostředí firmy tvoří blízké okolí organizace. Blízkým okolím jsou míněni zákazníci, dodavatelé, konkurence a veřejnost. (Vašíková, 2008, s. 57-66)

2.2.3 Porterův model

Harvardský profesor Michael Porter identifikoval pět sil v odvětví, které rozhodují o strukturální atraktivitě segmentu. Model těchto sil ilustruje obrázek (Obr. 2). Každá z jednotlivých sil představuje hrozbu. Konkrétně se jedná o hrozbu mobility, hrozbu náhražek, sílu dodavatelů a sílu zákazníků.



Obr. 2. Porterův model (Kotler a Keller, 2007, s. 380)

Hrozba silné rivality v segmentu

Čím více je v segmentu agresivních konkurentů, tím více je segment neatraktivní. Jestliže daný trh upadá nebo stagnuje, vyžaduje vysoké bariéry výstupu, vysoké investice nebo je tvořen konkurencí, která má značnou motivaci v segmentu přetrvávat, je trh ještě více

neatraktivní. Dané podmínky tak vedou k častým cenovým válkám a nákladnějším konkurenčním boji.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Vážnost hrozby nově vstupujících konkurentů na stávající trhy se liší podle výšky bariéry vstupu a výstupu. Základními bariérami, kterými je trh nejvíce ovlivněn, jsou především úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, stupeň diferenciacce, nákladové znevýhodnění a přístup k distribučním kanálům. Největší hrozbou nově vstupujících konkurentů je segment, který má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu. Firmy v době, kdy se odvětví daří, na trh vstoupí. Po určité době, kdy se situace na trhu změnila však je již těžké odejít. Výsledkem je tak nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny konkurenty v odvětví.

Hrozba náhražek

Jestliže na daném trhu existuje příliš mnoho náhražek produktů, je segment neatraktivní. Na takovém trhu existuje vysoké riziko limitace cen i zisků při vstupu nové konkurence. Zvýší-li se technologický pokrok v daném odvětví, signalizuje to další pokles běžných cen produktů ještě níže.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Neatraktivnost určitých segmentů odvětví způsobují zákazníci, kteří mají velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá v případech, kdy je zákazník informovanější a organizovanější, náklady při změně jsou nízké, a také v případě, kdy značnou část celkových nákladů zákazníka představuje právě ten výrobek, o jehož ceně se jedná. Podniky by měly vyhledávat zákazníky, kteří mají nejmenší vyjednávací sílu nebo vytvářet výhodné nabídky, které jsou atraktivní i pro zákazníky, jejichž vyjednávací schopnosti jsou sice na úrovni, ale neodolatelné nabídce přece jen podlehnou.

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Jestliže jsou dodavatelé schopni v segmentu zvyšovat ceny nebo snižovat množství dodávaných produktů, je trh neatraktivní. Síla dodavatelů roste tím více, čím více jsou koncentrovanější, organizovanější nebo existuje jen málo náhražek produktů. Silnou pozici mají taktéž dodavatelé, při jejichž změně by podnik musel vynaložit vysoké

náklady. Obranou před silnými dodavateli je vytvoření oboustranně výhodných podmínek spolupráce nebo využití dodávek z více zdrojů. Dalším obranným krokem může být záložní dodavatel, o kterém hlavní dodavatel ví a nemůže proto trvat na lepších podmínkách. Záložním dodavatelem si tak podnik upevňuje svou vyjednávací pozici. (Kotler a Keller, 2007, s. 380-381)

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Každá firma musí po identifikaci svých hlavních konkurentů vytvořit konkurenční strategii, která firmě pomůže co nejlépe umístit svůj produkt na trhu, a to právě ve vztahu ke konkurenčním nabídkám. Nejlepší strategie pro všechny firmy neexistuje. Každá z firem musí vědět sama, co je pro ni nejvýhodnější vzhledem k situaci na daném trhu, cílům organizace, jejím zdrojům nebo také k příležitostem, které má firma k dispozici. Firmy na cílovém trhu zaujímají různá konkurenční postavení. Rozdíly lze nalézt především v jejich podnikových cílech a velikostech zdrojů. Celkové konkurenční postavení však závisí i na dalších důležitých faktorech, jako jsou například velikost podniku, stáří podniku a jeho renomé či na strategii, zda je cílem na trhu rychle růst nebo tvořit dlouhodobý zisk. (Kotler, 2007, s. 578)

3.1 Strategie podle Portera

Michael Porter vymezil dvě základní konkurenční výhody, které lze u firem nalézt. Jde o konkurenční výhodu v nízkých nákladech a diferenciaci produktů. Tyto dvě základní výhody mají spolu s dalšími činnostmi podniku vést ke třem generickým strategiím a pomoci tak docílit nadprůměrného výkonu v daném odvětví. Jedná se o tyto generické strategie:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- strategie diferenciaci,
- fokus.

3.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Firmy se snaží o co nejnižší výrobní a distribuční náklady, díky nimž mohou stanovit nižší ceny produktů než má jejich konkurence. Firmy, které využívají tuto strategii, musí vynikat zejména v užívaných technologiích, nákupu, výrobě nebo distribuci. Problémy mohou nastat v případě, že konkurence může vyjít s ještě nižšími cenami produktů a způsobit tak firmě problémy. (Kotler a Keller, 2007, s. 94)

Podniky se strategií nízkých nákladů využívají například:

- vertikální integraci,

- nízkonákladové suroviny,
- efekt z rozsahu výroby,
- outsourcing,
- kontrolu nákladů,
- strukturovanou organizaci a odpovědnost.

3.1.2 Diferenciace

Strategie diferenciaci se soustřeďuje na dosahování lepších výkonů v oblastech, které jsou pro firmu důležité. Jedná se o:

- speciální výrobky, které prakticky nelze substituovat,
- vysoce efektivní výzkum a vývoj,
- kreativní rozvoj produktů a používání technologií,
- kladně vnímanou kvalitu produktů,
- dobré vztahy s odběrateli, využívání kvalifikovaných zaměstnanců.

3.1.3 Fokus

V případě strategie fokus, se firmy zaměřují na vybraný segment trhu, přičemž se může jednat pouze o jeden trh, nebo více užších segmentů. Strategie se v tomto případě zaměřuje na nejnižší náklady nebo diferenciaci.

- **Zaměření se na náklady** - firma se zaměřuje na regionální trhy nebo úzkou produktovou řadu. Výhodou pro firmu je, že trhy dobře zná. Využívá loajality svých zákazníků a tím pádem odrazuje konkurenci. Nevýhodou této strategie je úzké zaměření, tedy nižší kupní síla, a také větší závislost na dodavatelích.
- **Soustředěná diferenciaci** - firma disponuje velmi unikátním produktem a úzkou konkurenční pozicí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50-52)

3.2 Strategie podle Kotlera

Phillip Kotler navrhl čtyři základní strategie, které se zaměřují na velikost tržního segmentu. Jedná se o tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře, neboli mikrosegmentáře.

3.2.1 Strategie tržního vůdce

Vůdcem na trhu může být firma, která byla na trhu jako první, snaží se pozici vůdce udržet a neustále ji posiluje. Zároveň dosahuje největšího podílu na trhu. Tržní vůdce je zpravidla ten, který přichází s inovacemi a zaváděním nových výrobků, kvalitní distribucí, cenovými změnami, udržováním nízkých nákladů a získáváním nových cílových skupin zákazníků.

3.2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Tržní vyzyvatelé představují druhou nebo třetí pozici na daném trhu (pozic může být samozřejmě více, což se odvíjí od velikosti trhu). Principem strategie je zvyšování tržního podílu na úkor vůdce nebo jiných podniků v daném trhu. Kromě tržního vůdce podnik útočí především na firmy stejné velikosti, které mají potíže, nebo na menší, místní a regionální firmy. Strategie je založena na níže postavených cenách vzhledem k tržnímu vůdci, což se však odráží v kvalitě nabízených produktů. Další možností, jakou lze útočit na vůdce, je vývoj a následný prodej specializovaných či inovovaných produktů. Tržní vyzyvatel vždy nejdříve stanoví svůj strategický cíl a až poté řeší to, na koho zaútočí. Nejrizikovější útok, ale zároveň i vysoce ziskový, je ten, který je veden na tržního lídra.

3.2.3 Strategie tržního následovatele

Snahou následovatele není útok na tržního vůdce ani snaha o vedoucí postavení na trhu. Následovatelé jdou prakticky ve šlépějích vůdce, na oko se však snaží co možná nejvíce odlišit. Snaží se o napodobování produktů, kopírují některé vlastnosti výrobků či zdokonalují přebrané výrobky od vůdčí firmy. Cílem je zachovat odlišnosti alespoň v attributech jako jsou balení, barva, rozměry, tvar, podpora prodeje apod.

3.2.4 Strategie tržního výklenkáře

Strategií mikrosegmentů, nebo tzv. tržního výklenku, je vyhledání tržní mezery, o které nemají velké firmy zájem. Strategie je vhodná pro malé podniky, které se dokážou specializovat a dosahovat tak vysokých marží. Hlavním úkolem mikrosegmentářů je neustálé vytváření nových mikrosegmentů, jejich rozšiřování a ochrana před jejich zánikem či útoky ze strany konkurenčních subjektů. (Kotler a Keller, 2007, s. 387-402)

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketing dnešní doby není pouze o vytvoření produktu a stanovení jeho ceny, nýbrž o dalších důležitých prostředcích, které lze využít ke komunikaci produktu a oslovení cílových trhů. Na přeplněných světových trzích je mnoho firem, které se snaží vhodně komunikovat se svými potenciálními zákazníky, účinek je však často mizivý. Úkolem marketingové komunikace je snaha informovat, přesvědčovat a připomínat zákazníkům dané produkty s cílem přimět je k jejich koupi. Marketingová komunikace přímo nebo nepřímo ovlivňuje a vytváří vztahy se spotřebiteli a vykonává pro ně mnoho funkcí. Spotřebitel tak může být informován o tom, jaká společnost výrobek vyrábí, jaká značka za ním stojí, jak se výrobek používá atp. Navíc společností umožňuje spojit své značky s jinými lidmi, od seznamování spotřebitele se značkou, firmou, výrobkem nebo službou až po ukázky nebo rady, týkající se samotného použití produktu. Vhodná marketingová komunikace zvyšuje hodnotu značky, vytváří její image v mysli zákazníků a celkově zvyšuje povědomí zákazníků o společnosti a jejích produktech. (Kotler a Keller, 2007, s. 574)

4.1 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix je prvkem marketingového mixu, který je tvořen výrobkovou politikou, tvorbou cen, distribučních cest a samotné komunikace. Kombinací vhodných nástrojů z komunikačního mixu dosahují firmy svých marketingových i podnikových cílů. Komunikační mix se skládá z osobních a neosobních nástrojů komunikace. Do osobních se řadí osobní prodej a do neosobních nástrojů reklama, podpora prodeje, přímý marketing a public relations. K uvedeným se často přidávají veletrhy a výstavy, které lze ovšem považovat za osobní prodej. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 63-66)

4.1.1 Osobní prodej

Osobní prodej je přímou formou komunikace, jejíž hlavní podstatou je prezentace produktu prodávajícím, který je v přímém kontaktu s potenciálním kupujícím. Cílem není pouze prodat, ale také vytvořit a udržovat dlouhodobě trvající vztahy a posilovat firemní image. Výhodou osobního prodeje je možnost okamžité zpětné vazby, například kladením a následným zodpovídáním otázek. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 125)

Osobní prodej zahrnuje:

- průmyslový prodej (prodej mezi firmami),
- prodej do distribučních sítí (velkoobchod, maloobchod, obchodní řetězce),
- prodej konečným spotřebitelům.

Veškeré prodejní činnosti se odehrávají tváří v tvář, telefonicky, telekonferencí nebo interaktivně po internetu. Osobní prodej přináší své výhody i nevýhody. Výhody osobního prodeje:

- prodejce může během nákupního procesu se zákazníky reagovat na jeho reakce, a podle potřeby měnit prodejní přístup,
- prodejce může se zákazníkem vytvářet dlouhodobé vztahy s cílem dalšího nákupu,
- zákazník ihned reaguje na návrhy prodejce.

Nevýhody osobního prodeje:

- vysoké náklady (nutnost proplácení nákladů spojených s cestováním, školením, provizemi nebo telefonováním),
- omyly prodávajícího nebo nátlak na zákazníky. (Jakubíková, 2008, s. 260)

Osobní prodej je schopnost prodejců instinktivně řídit zákazníky, naslouchat jim, klást dotazy a schopnost identifikovat jejich potřeby a přání. Prodejci bývají velmi často školeni v metodách analýzy a řízení zákazníků v prodejních procesech.

Prodejní proces zahrnuje šest hlavních kroků účinného prodeje:

- **Vyhledávání a následná kvalifikace zákazníků** - firmy se snaží získat o potenciálních zákaznících dostatek informací, nečastěji prostřednictvím emailů nebo telefonátů. Na základě prvního kontaktu jsou pak schopny zákazníky rozčlenit dle velikosti jejich zájmu o nabízený produkt, a také dle jejich finančních možností.
- **Předběžné oslovení** - obchodník potřebuje získat informace o dané firmě, o jejím nákupním, rozhodovacím procesu. V další fázi se rozhoduje o způsobu oslovení zákazníka a následně stanovuje kompletní prodejní strategii.

- **Prezentace a demonstrace** - obchodník prezentuje výrobek formou pravidla AIDA (Attention - získání pozornosti, Interest - udržení zájmu, Desire - vzbuzení touhy, Action - dosažení akce).
- **Překonání námitek** - v průběhu prezentace může zákazník vzdorovat a zaujmout odmítavý postoj. Povinností prodejce je to, aby dokázal námitky překonat, odpovědět, vysvětlit námitku spotřebiteli a přetvořit ji v důvod k nákupu.
- **Uzavření obchodu** - prodejce musí dokázat rozeznat nákupní signály zákazníků a dospět tak k završení prodeje. Existuje celá řada různých technik, které přispívají ke zdárnému uzavření obchodu. Prodejce může taktéž využít speciální pohnutku, která může potencionálního klienta motivovat ke koupi (bezplatný servis, dárek zdarma, výhodná cena atd.).
- **Udržování vztahu** - obchodník kontroluje, zda během prodejního procesu proběhlo vše v pořádku a zákazník je spokojen. Následným úkolem obchodníka je vytvoření plánu pro udržení vztahu se zákazníkem a realizaci dalších nákupů. (Kotler a Keller, 2007, s. 664-665)

4.1.2 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy patří mezi nejstarší komunikační nástroje. Veletrh či výstava je místo, kde se setkávají obchodníci, výrobci a zákazníci, aby navázali obchodní vztah. Setkávají se zde za účelem sjednání obchodu, prezentace nových výrobků, výměny názorů a nápadů, navázání kontaktů nebo za účelem nákupu a prodeje.

Typy výstav a veletrhů:

- **Veřejné neboli všeobecné** - veletrhy volně přístupné veřejnosti. Rozdělují se na veletrhy obecné a specializované. Obecné veletrhy se specializují na širokou veřejnost a diverzifikovaný počet produktů. Jejich cílem je přilákat co nejvíce návštěvníků. Specializované veletrhy se zaměřují na vybrané segmenty.
- **Obchodní** - výstavy se věnují pouze vybranému odvětví a jsou tak určeny pouze odborníkům z určitých oblastí. (Pelsmacker, 2003, s. 443)

V tabulce níže (Tab. 2) jsou uvedené typy výstav podle návštěvníků a vystavovatelů.

Tab. 2. *Výstavy podle návštěvníků a vystavovatelů (Pelsmacker, 2003, s. 445)*

		Návštěvníci	
		Vertikální	Horizontální
Výstavy	Vertikální	Zacílená výstava	Návštěvníci z různých sektorů
		Pro firmy a zákazníky vybraného odvětví	Firmy z vybraných odvětví vystavují pro diverzifikované návštěvníky
	Horizontální	Výstava pro více sektorů	Diverzifikované výstavy
		Různé firmy vystavují pro vybrané návštěvníky	Různé firmy a různí návštěvníci

4.1.3 Reklama

Reklama je placená forma neosobní komunikace. Cílem reklamy je přimět a stimulovat cílovou skupinu k zakoupení produktu. Prezentace a propagace produktů probíhá prostřednictvím prostředků, jako jsou plakáty, letáky, billboardy, brožury, poutače nebo spoty v masových sdělovacích prostředcích (televizní a rozhlasová reklama). (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66)

4.1.4 Přímý marketing

Přímý marketing slouží k přímému kontaktu se zákazníkem nebo cílovou skupinou. Jedná se o adresnou a neadresnou komunikaci s potenciálními zákazníky s cílem vyvolání odezvy. Předností přímého marketingu je přesnější a efektivnější zacílení na vybraný segment prostřednictvím databázového marketingu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 94)

4.1.5 Public relations

PR nelze definovat jako reklamou takovou. Jde především o řízenou obousměrnou komunikaci a vytváření vztahů jak s veřejností (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, akcionáři, média), tak se zaměstnanci firmy. Dobře vedené PR je mnohem levnější nástroj komunikace, nežli ostatní součásti marketingového komunikačního mixu. Významnou součástí vztahu s veřejností je publicita, která stimuluje poptávku po výrobku a posiluje celkovou image společnosti. Příkladem může být neosobní prezentace významné zprávy v rozhlase nebo v televizi. Publicita vyvolává u potenciálních zákazníků pocit, že sdělení není komerční a tedy není financované daným subjektem. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106)

4.1.6 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze definovat jako krátkodobé a účinné stimuly, které mají vybízet a stimulovat zákazníka k vyzkoušení nebo nákupu produktu. Pozornost se nezaměřuje pouze na konečného zákazníka, ale také na obchodní organizace a personál. Přípravují se různé propagační kampaně, soutěže, akce na veletrzích nebo odměny za mimořádnou prodejní aktivitu. Podpora prodeje používá u svých zákazníků přímé a nepřímé formy. U přímé formy je zákazník odměněn ihned po splnění určitého úkolu nebo nákupu určitého množství kusů produktů. U nepřímé formy je zákazník po splnění podmínek pouze zařazen do slosování. K nejčastěji používaným prostředkům podpory prodeje jsou:

- **Slevy, akce a výprodeje** - jedná se o nejúčinnější a také nejrozšířenější nástroj podpory prodeje.
- **Sampling** - vzorky produktů se poskytují zdarma nebo za menší úplatu. Vzhledem k finanční náročnosti je jedná o jednu z dražších forem podpory prodeje.
- **Kupóny** - kupóny se používají při zavádění nových produktů na trh nebo pro stimulaci prodeje produktu. Zákazník získá kupón, na jehož základě má nárok na odměnu nebo snížení ceny.
- **Prémie** - jedná se o produkt, který je poskytován zcela zdarma nebo za sníženou cenu.
- **Odměny za věrnost** - za pravidelné nakupování určitých produktů získává zákazník odměny za jeho věrnost. Nejčastějším nástroji, které obchodní řetězce používají, jsou věrnostní karty.
- **Soutěže** - různé soutěže a výherní loterie jsou velmi účinným nástrojem, neboť dávají spotřebitelům okamžitou možnost k výhře.
- **Výhodná balení** - obal produktu upozorňuje, že část výrobků dostane zákazník zdarma.

Podpora prodeje u maloobchodníků a velkoobchodníků se praktikuje prostřednictvím obrátových slev, slev u opakovaných odběrů, bezplatného zboží, merchandisingu a kooperativní reklamy. U podpory prodeje zaměřené na personál se jedná o snahu k motivaci k vyšším výkonům. Konkrétními prostředky mohou být školení, informační setkání, nebo soutěže v objemu realizovaného prodeje. (Foret, 2011, s. 279-286)

5 SLUŽBY

„Služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoli. Příprava služby může, ale nemusí, být spojená s fyzickým výrobkem.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 440)

5.1 Kategorie mixu služeb

Nabídky firem jsou často složené z několika služeb. Složka služeb je přitom často vnímána jako neméně důležitá součást celkové nabídky. Nabídky lze rozdělit do pěti základních kategorií.

- **Ryze hmotné zboží** - jde o výrobek, který není doplněn žádnými službami.
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** - výrobek je doprovázený jednou nebo více službami.
- **Hybridní** - produkt je tvořen ve stejné míře jak z hmotného produktu, tak služeb.
- **Převažující služba s doprovodným zbožím a službami** - produkt tvoří jedna větší služba, která je spojená s dalšími službami nebo doprovodným zbožím.
- **Ryzí služba** - produkt se skládá pouze z čisté služby.

Služba je velmi rozmanitá a její přesnou kategorizaci nelze přesně definovat bez dalších rozlišujících rysů. Existují služby, které jsou založené pouze na zařízení (myčky aut) a služby, které jsou založené na lidech (ruční čištění interiérů). Ty se pak dále rozlišují podle toho, zda jsou poskytovány kvalifikovaným, profesionálním nebo nekvalifikovaným personálem. Dále je třeba služby rozlišovat dle toho, zda jsou vázané na přítomnost klientů, zda naplňují osobní nebo firemní potřebu nebo podle procesů, dle kterých jsou služby klientům poskytovány. Poskytovatelé služeb se liší i podle svých cílů (ziskových nebo neziskových) a vlastnictví (soukromé nebo veřejné).

Při nákupu samotné služby vzniká velké riziko, které je spojeno s tím, že nákup služby spotřebitelem je založen pouze na důvěře v poskytovatele. To má za následek následující:

- spotřebitel nakupuje službu především ze zkušenosti známých,
- kvalitu služby vnímá podle prodejního personálu a ceny,

- spotřebitel se vždy rád vrací tam, kde byl poprvé spokojen,
- spotřebitelé jsou značně neteční, což je způsobeno náklady přechodu k jiným poskytovatelům služeb.

5.2 Charakteristiky služeb

Služby se vyznačují základními čtyřmi vlastnostmi, které do značné míry ovlivňují návrhy marketingových programů. Jedná se o nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Nehmatatelnost

Službu nelze před koupí vidět, nelze jí ochutnat ani očichat. Výsledek služby nelze spatřit, dokud není služba kompletně provedena. Tento fakt přináší určitou nejistotu při zakoupení vybrané služby. Zákazníci si proto vytvářejí názor na kvalitu podle jiných atributů, jako jsou například místo, vybavení, komunikační materiály, ceny a symboly, které zákazník může vidět. Bližší specifikace uvedených nástrojů je uvedena níže.

- **Místo** - jedná se o pečlivé rozmístění přepážek v interiéru, tak aby to umožňovalo pohodlný pohyb zákazníků a nevytvářely se dlouhé fronty. Exteriér i interiér by se měly vyznačovat čistými liniemi.
- **Lidé** - zákazníky musí obsluhovat dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. V opačném případě nemohou být obslouženi všichni v dostatečně krátkém čase.
- **Vybavení** - veškeré vybavení by mělo korespondovat s celkovým designem prodejny a odpovídat dané úrovni prodeje.
- **Komunikační materiály** - tištěné materiály by měly být sjednoceny a navozovat tak dojem kontinuity a efektivity.
- **Symboly** - symbol a název by měl odrážet rychlost a preciznost služby.
- **Cena** - jedná se kupříkladu o možnost kompenzace za čekání ve frontě sníženou cenou služby.

Nedělitelnost

Vytvoření služby zároveň doprovází i jeho spotřeba. Při poskytování služby je přítomný jak zákazník, tak i její poskytovatel. Poskytovatel proto přímo ovlivňuje, nakolik budou daní

zákazníci se službou spokojeni. Při větší poptávce po službách může vzniknout problém v tom, že nebudou všechny objednávky splněny, tak jak je to mu u zboží, kdy lze poptávku uspokojit například navýšením výroby.

Proměnlivost

Proměnlivost služby je způsobená tím, že podoba konečné služby závisí na tom, kdo jí poskytuje, kdy je služba poskytována a kde. Konečná podoba služby je závislá na celkovém přístupu poskytovatele a jeho chování. Zákazník si je vědom této proměnlivosti, a proto si vždy poskytovatele služby vybírá. Firmy mohou do značné míry kontrolovat a řídit kvalitu nabízených služeb a to těmito kroky:

- investovat do správných postupů přijímání a zaučování nových zaměstnanců,
- standardizovat proces výkonu služeb napříč celou společností,
- monitorovat spokojenost zákazníků, využít systémy přání a stížnosti nebo provádět průzkumy zákaznické spokojenosti.

Pomíjivost

Pomíjivost služby je dána tím, že službu nelze skladovat. Tento fakt však sám o sobě není žádný problém do té doby, než začne být poptávka kolísavá. V tomto případě se firmy snaží co nejvíce sladit nabídku s poptávkou. Existuje několik strategií, které firmy při sladění poptávky využívají.

Strategie na straně poptávky:

- cenová diferenciacce,
- poptávka mimo špičku,
- komplementární služby,
- rezervační systémy.

Strategie na straně nabídky:

- přijímání pracovníků na částečný úvazek pro obsluhu poptávky ve špičkách,
- zvýšení efektivity v době špiček,
- zvýšení účasti spotřebitelů,

- částečná participace na nákladech na služby s jiným subjektem,
- získání prostoru pro případ budoucí expanze firmy.

(Kotler a Keller, 2007, s. 441-445)

Absence vlastnictví

Po zakoupení zboží se stává zákazník jeho výhradním vlastníkem. Může ho prodat nebo ho mít neomezenou dobu ve vlastnictví. Při zakoupení služby vzniká zákazníkovi pouze přístup ke službě s omezenou platností. Poskytovatelé služeb se snaží nahradit absenci vlastnictví posilováním identity značky služby podle následujících metod:

- posilování identity značky služby a jejich vzájemnou spřízněnost,
- využívání pobídky k opakovanému využití služeb,
- vytvoření klubů a různých sdružení pro zvyšování sounáležitosti a pocitu vlastnictví.

(Kotler a Keller, 2007, s. 717)

5.3 Zákaznický servis

Hlavním cílem provozního managementu jsou služby zákazníkům, neboli zákaznický servis. Zákaznický servis lze definovat jako probíhající proces, mezi prodávajícím, kupujícím a třetí stranou. Celkovým výsledkem je poté přidaná hodnota, která navyšuje hodnotu produktů, který byl předmětem směny mezi stranami. Zákaznický servis je součástí spokojenosti zákazníka, proto hlavním úkolem systému je poskytnout zákazníkovi něco, co ho může uspokojit. Z marketingového hlediska je základem provozního managementu uspokojení zákazníka, poskytnutím správné věci, na správném místě, ve správný čas. (Štůsek, 2007, s. 69)

Celková úroveň služeb, které podniky poskytují zákazníkům, jsou ovlivňovány konkurenčním prostředím a odvětvím, ve kterém podnik působí. Je nutné, aby podniky znaly veškerá omezení a normy v daném odvětví, náklady a potřeby zákazníků. Zákaznický servis se v jeho počátcích zaměřoval spíše na nabízený produkt, nežli na samotného zákazníka. Cílem bylo nabízet produkt s nulovou možností výskytu chyb. S postupem času se však tato myšlenka rozšířila i na zákazníky. Základní myšlenkou bylo to, že dokonalý produkt bez chyb je zárukou

toho, že firma o zákazníky nebude přicházet. Jinými slovy, zákazník bude spokojen vždy, když dostane od produktu to, co přesně očekával a nebude tak mít důvod vyhledávat produkt u jiného výrobce či dodavatele. Každý ztracený zákazník s sebou přináší ušlý zisk z potencionálních nákupů v budoucnosti, a také poměrně vysoké náklady na jeho případný přechod od konkurence zpět. Cílem je získat důvěru a loajalitu zákazníka, které přináší následující výhody:

- zvýšený objem zakázek v průběhu času,
- úspory v operativních nákladech,
- přínosy z referencí spokojeného zákazníka dalším potencionálním kupujícím,
- zvýšenou cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt, kterému věří a jsou s ním spokojeni. (Bee, 1995, s. 6-7)

Služby zákazníkům lze rozdělit dle tří aspektů, a to dle specifikace, nákladů a časování. Ty lze shrnout podle priorit provozních manažerů na hlavní a ostatní priority.

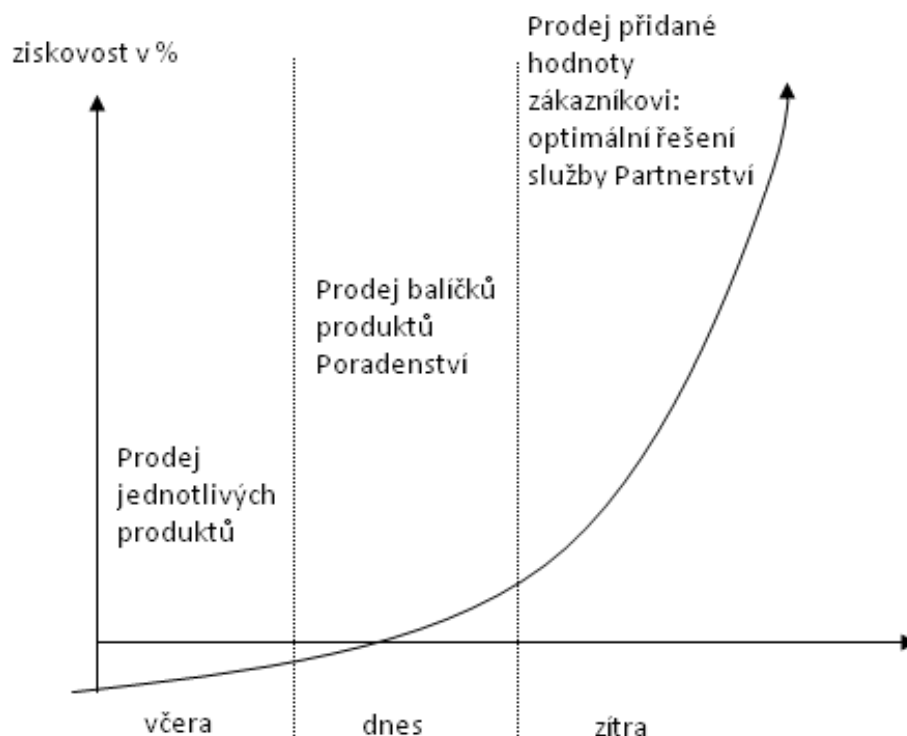
- **Hlavní priorita** - spočívá v uspokojování zákazníka podle jeho očekávání.
- **Ostatní priority** - uspokojit zákazníka s minimálními náklady a poskytnout produkt ve správný čas, kdy je produkt zákazníkem požadován. (Štůsek, 2007, s. 68)

5.4 Služby poskytované zákazníkům

Služby poskytované zákazníkům, zahrnují tržní transakce, které probíhají před prodejem, během prodeje a po prodeji. Rozdělují se do tří skupin:

- **Předprodejní služby (předtransakční služby)** - patří zde celá řada služeb, kdy jde zejména o poskytování informací, poradenství a přijímání objednávek.
- **Prodejní služby (transakční služby)** – jedná se o služby, které jsou spojeny přímo se samotným prodejem. Jedná se o metody placení, dodání zboží, dárkové balení apod.
- **Poprodejní služby (potransakční služby)** – patří zde služby uskutečněné po samotném prodeji, například poskytování záručních lhůt, vyřizování reklamací a stížností, možnost vrácení zboží, opravy apod. (Zamazalová, 2010, s. 248)

Poskytovat službu je něco jiného, než jen prodávat výrobek. U výrobku lze předem stanovit jeho cenu, vyrobit ho a následně prodat, přičemž zákazník si je vědom jeho užitné hodnoty ihned při jeho nákupu, eventuálně ještě před uskutečněným nákupem. Služba zákazníkovi je však osobní záležitostí. Při jejím zakoupení zákazník něco žádá, vyžaduje přitom náležitou pozornost a věří, že dostane to, co přesně očekává. V případě, že je s ním zacházeno s náležitou péčí a pozorností, je ochotný tolerovat drobné nedostatky. V případě, že je tomu naopak, stává se tak mnohem citlivější na sebemenší nedostatek. Na druhou stranu, nikdo není dokonalý, a proto se každému občas stane, že na něco zapomene, splete si termín, udělá něco omylem, špatně něco pochopí atd. Naše reakce pak bývají různé. Vztekáme se, rozčilujeme, zvyšujeme hlas, jsme apatičtí atp. Co nás však nejvíce trápí, je pocit anonymity. Vnímáme se, a často jsme i prodávajícími vnímáni, jako „noname“, tedy číslo v systému, které nijak nevybočuje z řady oproti ostatním a to je přesně to, co je potřeba změnit. Osobní přístup, náležitá péče, naslouchání a optimální služba, jejíž kvalita se projeví v detailech – to je to, co dnes zákazník hledá a je za to ochoten zaplatit. (Vosoba, 2004, s. 50-52)



Obr. 3. Druh produktu a jeho ziskovost v čase (Vosoba, 2004, s. 51)

6 VZTAHOVÝ MARKETING

Hlavním cílem marketingu je snaha vytvořit hluboké a trvalé vztahy jak se svými zákazníky, tak i s jeho okolím, které může přímo či nepřímo ovlivnit úspěch marketingových aktivit. Jedná se o zaměstnance, marketingové partnery (dodavatelé, distributoři, agentury) a finančně zainteresované složky (investoři, akcionáři). Vztahový marketing buduje a posiluje svazky mezi ekonomickými, technickými a společenskými stranami. Výsledkem vztahového marketingu je vytvoření marketingové sítě, která je složená ze všech účastníků úspěšných obchodních vztahů. Firmy se snaží poznávat chování, přání a potřeby různých skupin, a poté vytvářet individuální nabídky a služby šité na míru potencionálním i stálým zákazníkům. Klíčovými informacemi pro stanovení nabídek šitých na míru jsou informace týkající se minulých transakcí každého zákazníka, demografických faktorů, psychografických faktorů a mediálních či distribučních preferencí. Snahou firmy je zvyšování věrnosti zákazníků a soustředění se na jejich celoživotní hodnotu, s cílem dosáhnoutí růstu zisku a většího podílu výdajů zákazníků. (Kotler a Keller, 2007, s. 56)

6.1 Budování věrnosti

Rozlišuje se pět základních stupňů, které pomáhají budovat vztahy se zákazníky:

- **Základní marketing** - jedná se pouze o prodej produktů.
- **Reaktivní marketing** - zákazník je po nákupu produktů vyzván, aby se v případě potřeby ozval s relevantní námitkou, stížností, komentářem nebo otázkou.
- **Zodpovědný marketing** - prodávající vyhledá kontakt se zákazníkem, který produkt zakoupil, aby se přesvědčil, zda je se zakoupeným produktem spokojen.
- **Proaktivní marketing** - občasné kontaktování zákazníka prodejcem kvůli aktuálním nabídkám nebo novým informacím.
- **Partnerský marketing** - nepřetržitá komunikace a spolupráce firem se svými velkými zákazníky s cílem zlepšení jejich výkonu. (Kotler a Keller, 2007, s. 196)

6.2 Sledování spokojenosti zákazníka

Pro sledování spokojenosti a nespokojenosti zákazníka používají úspěšné firmy řadu metod.

6.2.1 Průzkum spokojenosti zákazníka

Spokojený zákazník je pro každou organizaci velmi důležitý. Firmy by proto neměly polevovat v uspokojování zákaznických potřeb a tím v prohlubování vztahu firma versus zákazník. Zákazník, který je spokojený se k firmě opět vrátí, a co především, o své spokojenosti se zmíní i jiným lidem. Pro zjištění spokojenosti zákazníků se využívají průzkumy, které firmám přináší důležité informace a směr, kam má organizace soustředit svou pozornost. Při průzkumu spokojenosti zákazníků je nutné zaměřit se na následujících šest atributů:

- **Koho se dotázat** - zeptat se správné osoby na správnou otázku při použití rozdílných metod a otázek.
- **Co měřit** - při průzkumu spokojenosti zákazníků je snahou získat různorodé názory respondentů na problémy týkající se organizace.
- **Jak by se mělo dotazování provádět** - existují tři základní metody měření spokojenosti zákazníka. Jednotlivé metody je možné mezi sebou propojovat a slučovat. Jedná se o metodu poštovní (elektronickou), jejíž hlavní výhodou je jednoduchost a nízké náklady. Nevýhodami jsou nízká úroveň odpovědí, chybná odezva nebo nepochopení otázky. Metoda je vhodná zejména tam, kde existuje silný vztah jak k produktu, tak ke společnosti.

Další metodou je osobní interview. Metodu je vhodné využívat u klíčových zákazníků. Spočívá v navázání osobního kontaktu s respondentem, a tedy přispívá k rychlé odezvě na položené otázky. Nevýhodou jsou vyšší náklady.

Třetí metodou, která je velmi levná, je telefonické interview. Tato metoda umožňuje vysokou kontrolu nad respondenty, avšak některé z nich je těžké zastihnout. Metoda je často využívána zejména v B2B výzkumech.

- **Jak by se měla spokojenost měřit** – spokojený zákazník většinou nedá najevo, že je spokojen. Svou spokojenost vyjadřuje tím, že se opakovaně vrací a nakupuje.

- **Co naměřené hodnoty znamenají** - bodová vyhodnocení průzkumu lze využít ke zjištění indexu spokojenosti. Co přesně index zahrnuje nelze jednoznačně definovat. Některé organizace využívají hodnocení celkového výkonu, jiné zase poměr celkového výkonu a záměr opětovného nákupu.
- **Jak nejlépe výzkum využít** - výsledky z průzkumu jsou aktuální poměrně krátkou dobu, a proto je zapotřebí měření spokojenosti neustále opakovat. Výzkumy slouží pro sestavení konkrétních akčních plánů pro zvýšení spokojenosti zákazníků a také jako podklady pro sestavení dalších průzkumů, které jsou si svým charakterem podobné. (Hague, 2003, s. 161-171)

6.3 Hodnota pro zákazníka na B2C trzích

Udržování si stálých zákazníků je mnohem ekonomicky výhodnější než neustálé vyhledávání nových. Stále více firem se snaží na spotřebitelských trzích o vytváření a udržování stálých vztahů se zákazníky a o jejich diferencované řízení. CRM, neboli koncept diferencovaného řízení vztahů se zákazníky, je nový filozofický přístup pro získávání loajality zákazníků, dosahování jejich spokojenosti a zajištění dlouhotrvajících vztahů.

V současné době dochází k dramatickému růstu konkurence, který mají na svědomí změny způsobené především internacionalizací a diverzifikací trhu. To má za následek větší potřebu firem zaměřit se na své zákazníky, porozumět jejich potřebám, preferencím, jejich hodnotám a postojům. Koncept hodnoty pro zákazníka se stal významným nástrojem pro získávání a udržování vztahu se zákazníkem. Význam tohoto nástroje se projevuje v konkurenčních strategiích maloobchodních jednotek, kde umožňuje vytvářet konkurenční výhody a posilovat pozici na trhu. Hodnota pro zákazníka tak významně ovlivňuje spokojenost zákazníků, délku jejich vztahů, motivaci ke koupi a dalším nákupům, vnímání a pozitivní myšlení o dané firmě. (Lošťáková, 2009, s. 52)

6.4 Hodnota pro zákazníka na B2B trzích

Hodnota pro zákazníka na B2B trzích má stejně jako na trzích B2C dvě složky, a to přínosovou a nákladovou. Atributy obou složek se však od trhu B2B poněkud liší.

Přínosy vnímané zákazníky

Existuje řada přístupů, k definici atributů přínosů pro zákazníka. Jedním z přístupů je rozdělení hodnoty do tří základních komponentů - hodnoty produktu, hodnoty značky a hodnoty vztahu.

- **Hodnota produktu** - zákazník hodnotí užitečnost produktu, kvalitu, vhodnost produktu k předpokládanému účelu použití atp.
- **Hodnota značky** - zákazník subjektivně posuzuje značku. Pro toto hodnocení jsou klíčové informovanost zákazníka, jeho postoj ke značce a vnímání etiky značky.
- **Hodnota vztahu** - sklon zákazníka zůstat u jedné značky. Ke vnímání této složky hodnoty přispívají věrnostní programy, programy budování značky atd.

(Lošťáková, 2009, s. 74)

Náklady vnímané zákazníky

Náklady vnímané zákazníkem představují celou řadu atributů, které mají vliv na celkovou hodnotu nabídky vnímanou zákazníkem. Mezi takové zdroje, které musí zákazník v souvislosti s akceptací nabídky vynaložit, se řadí vyhledávací náklady, náklady na obstarávání produktu, náklady na financování produktu, instalační a přidružené náklady, provozní a pojišťovací náklady a náklady na likvidaci a údržbu. Všechny uvedené náklady mohou být mít charakter ztráty peněžních prostředků, času, energie nebo psychické síly. (Lošťáková, 2009, s. 77)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

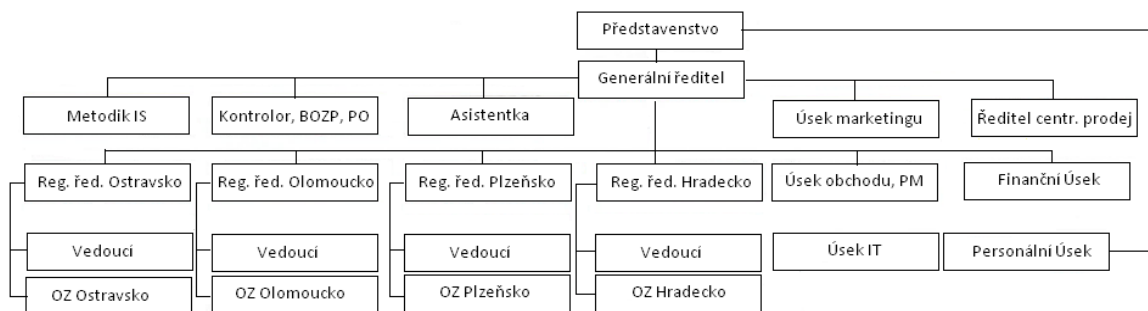
Obchodní společnost XY působí na trhu od roku 2003, kdy navázala na dlouholetou činnost několika obchodních společností, které se věnovaly prodeji stejného či podobného zboží na identických prodejních místech, a to často několik desetiletí. Hlavní činností společnosti je nákup a prodej komplexního sortimentu pro výrobu nábytku, stavbu dřevěných konstrukcí a vybavení interiéru. V současné době provozuje společnost 25 prodejních míst, které jsou rovnoměrně situovány napříč celou ČR. Největší část prodejní sítě se nachází na Moravě, odkud je společnost také centrálně řízena. Součástí každého prodejního místa je vzorkovna, jejíž podstatou je prezentace nabízených materiálů jak firemnímu, tak koncovému zákazníkovi. Jedním z cílů společnosti je spokojenost zákazníka, která je zaručena nejen vysokou kvalitou nabízeného sortimentu, ale i přístupem školených prodejců a ucelenou nabídkou doprovodných služeb. Největší část zákaznické základny firmy tvoří nábytkáři, truhláři, stavebníci a designéři. Firma je tudíž orientována především na B2B trhy. Vzhledem k rozsáhlým úpravám vzorkoven, které nabyly na své atraktivitě, se nabídka produktů společnosti přibližuje i koncovým zákazníkům. V současné době tak firma neopomíjí ani trh spotřebitelský.

7.1 Portfolio produktů

Sortiment, který společnost nabízí, je velmi rozsáhlý a tvoří ho několik tisíc položek. Společnost disponuje dvěma centrálními sklady, které zajišťují zásobování 25 prodejních míst. Portfolio produktů zahrnuje výrobky související s výrobou nábytku, vybavením interiéru nebo stavbou konstrukcí na bázi dřeva. Vzhledem k množství a rozmanitosti produktů, určených pro daný segment zákazníků, nelze držet veškeré položky skladem. Méně obrátkové zboží je tak k dispozici na objednávku. Sortiment, který společnost nabízí, zahrnuje především plošný materiál, nábytkové a stavební kování, nábytková dvířka, kuchyňský program, chemii, stavebně-truhlářské výrobky, řezivo, stroje a nástroje a další produkty, jež souvisí s vybavením interiéru. Detailnější rozdělení nabízených produktů zahrnuje tabulka níže.

Tab. 3. Sortiment společnosti XY (Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti XY, 2013)

Kování	Plošný materiál	Chemie	Hoblované dřevo
Závěsy	Dřevotřískové desky	Lepidla	Palubky
Drátěný program	Dřevovláknité desky	Tavná lepidla	Dřevěné lišty
Dřezy a baterie	MDF	Silikony	Hoblovaný program
Úchytky, věšáky	HDF	Tmely	Zahradní program
Dveřní kování	Štěpkové desky	Pěny	Plotovky
Okenní kování	Pracovní desky	Čističe	Zábradlí a jeho prvky
Stavební profily	Překližky	Barvy a laky	
Spojovací prvky stavební	Celodřevěné desky	Vosky a retuše	
	Lamináty	Impregnace	
Řezivo	Stavebně-truhlářské výrobky	Nářadí	Elektrospotřebiče
Truhlářské řezivo	Podlahy	Ruční nářadí	Vestavěné kuchyňské spotřebiče
Stavební řezivo	Dveře	Elektrické nářadí	Volně stojící kuchyňské spotřebiče
	Parapety	Pneumatické nářadí	
	Prahy	Nástoje	
	Izolace	Dřevoobráběcí stroje	
	Schodové dílce		



Obr. 4. Organizační diagram společnosti XY (Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti XY, 2013)

8 CÍLE A METODIKA ANALYTICKÉ ČÁSTI

Primární cíle analytické části:

- popsat a zanalyzovat jednotlivé konkurenty na trhu B2B a B2C,
- analyzovat tržní prostředí společnosti XY a zhodnotit její pozici na trhu,
- popsat a zanalyzovat současný stav marketingových aktivit společnosti XY.

Sekundární cíle analytické části:

- provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- určit potencionální hrozby, které mohou společnost XY ohrozit,
- stanovit příležitosti, které může společnost XY využít ve svůj prospěch.

Metodika

- Popis a zhodnocení jednotlivé konkurence na B2B a B2C trhu bude provedeno na základě poskytnutých informací ze strany vedení společnosti XY, na základě informací z obchodního rejstříku a webových stránek všech zmíněných firem.
- Pro analýzu konkurenčního prostředí bude využit Porterův model, jehož hlavním cílem bude zanalyzovat hybné konkurenční síly v okolí podniku.
- Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita PEST analýza, kde budou definovány jednotlivé faktory, které na podnik působí, ale společnost jej nemůže ovlivnit.
- Analýza vnitřního prostředí bude provedena na základě poskytnutých informací ze strany vedení společnosti XY, webových stránek a na základě vlastního pozorování.
- Z výsledků SWOT analýzy bude možné identifikovat hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti XY.
- Na základě dotazníkového šetření bude možné identifikovat spokojenost zákazníků ze segmentu B2B se společností XY a vyhodnotit veškeré nedostatky, které zákazníci u společnosti shledávají.

9 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Na podnik působí celá řada faktorů, které nemůže ovlivňovat, a přitom jsou pro něj rozhodující. Pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti XY byla použita PEST analýza, Porterův model a SWOT analýza.

9.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá vývoj čtyř oblastí vnějšího prostředí a jejich konkrétních vlivů na daný podnik. Zabývá se současnou situací a následnou prognózou budoucího vývoje.

9.1.1 Politicko-legislativní faktory

Na podnik od jeho založení až po jeho úpadek působí právní faktory, které vymezují pravidla a normy pro jeho činnost. Na společnost XY působí veškeré právní nařízení, normy a předpisy, které souvisí s chodem akciové společnosti a provozováním 25 prodejních míst a dvou centrálních skladů. Jedná se především o respektování a sledování změn v zákoníku práce, obchodním zákoníku, zákonu o účetnictví, zákonu o ochraně spotřebitele, zákonu o dani z přidané hodnoty a dalších.

Certifikace FSC

Hlavní náplní společnosti je nákup a prodej dřevařského sortimentu. Vzhledem k tomu, že zákazníci často požadují různé certifikáty a prohlášení o shodě, zavázala se společnost plnit nákupní politiku dřeva a vyhnout se tak následujícím aktivitám:

- nákupu nelegálně vytěženého dřeva,
- nákupu dřeva, těženého v nesouladu s tradičními a občanskými právy,
- nákupu dřeva, jež se nachází v chráněných zónách,
- nákupu dřeva v lesích, které jsou přeměňovány na plantáže nebo na nelesní účely,
- nákupu dřeva z lesů, ve kterých jsou sázeny geneticky modifikované stromy.

Díky výše uvedené politice nákupu dřevních surovin společnost získala certifikaci FSC. Certifikace vznikla z iniciativy ekologických organizací, jejichž hlavní myšlenkou je podpora environmentálně odpovědných organizací, ochrana lesů, obnova devastovaných

lesů nebo sociálně přínosné obhospodařování lesů z celého světa. (Interní materiály společnosti XY, 2013)

Dotace z evropského sociálního fondu

Společnost XY zažádala v průběhu roku 2012 o finanční podporu od evropského sociálního fondu. Projekt byl schválen s realizací od 1. prosince 2012 až do 30. listopadu 2014. Náplní projektu bude vzdělávání 25 vedoucích zaměstnanců a pěti zaměstnankyň s ambicemi pro vedoucí pozice, vytvoření e-learningu a implementace softwaru. Hlavním cílem projektu je zlepšení politiky a kultury aktivním využíváním principů všech interních procesů společnosti XY. Projekt se zaměřuje na zaměstnance ve věku nad 50 let, osoby do 25 let a vytípané zaměstnankyně. (Evropský sociální fond v ČR, © 2008)

9.1.2 Ekonomické faktory

Podle Českého statistického úřadu (2013) se celková důvěra ekonomiky v České republice na začátku roku 2013 mírně snížila. Společnost XY je vázaná na sektor obchodu, stavebnictví a průmyslu. Hlavním problémem v průmyslovém odvětví, stavebnictví a obchodu je silný pokles poptávky. Zároveň se však očekává stále horší ekonomická situace a rostou tak obavy jak firem, tak spotřebitelů o jejich vlastní finanční situaci. Ve stavebnictví se letos očekává 10% pokles objemu stavebních prací. To bude mít za následek větší konkurenční boje, snižování cen u stavebních zakázek díky většímu tlaku na konečné ceny a následnou likvidaci mnoha podniků. Dle informací z Ministerstva průmyslu a obchodu (2013) se má v roce 2013 znovu obnovit program Zelená úsporám, který by měl přinést nárůst stavebních prací spojených s energetickými úsporami. Současná ekonomická situace společnosti XY je stabilní a i přes nepříliš dobrou situaci na trhu nevykazuje společnost přílišný úbytek tržby. Díky konkurenčním bojům a cenovým válkám se však snižuje marže, což je pro každou firmu nelichotivý trend. Firma zaznamenává pokles zakázek u velkých odběratelů, kteří firmě přinášejí největší tržby, a i při relativně nízké marži i největší zisk. V současné době nelze předpokládat, že by se ekonomická situace radikálně zlepšila a nepříznivý trend by se zvrátil. Naopak, současná ekonomická nerovnováha a stále se snižující schodek mezi příjmy a výdaji obyvatelstva naznačují, že doba šetření a ekonomického útlumu teprve začala a lidé nebudou mít chuť utrácet nejen vzhledem ke svým úsporám, ale také vzhledem ke strachu z budoucnosti. (Český statistický úřad, © 2013; Deník.cz, © 2013)

9.1.3 Sociálně-demografické faktory

Společnost provozuje 25 poboček po celém území České republiky. Každá prodejna je určitým způsobem závislá na faktorech, jako jsou zaměstnanost daného regionu, kvalifikace a vzdělání nebo rozdělování příjmů (důchody, renty, mzdy, platy). Každá pobočka je specifická i svým nabízeným portfoliem produktů. Každá lokalita není stejná a například zákazníci v Čechách vyžadují něco jiného, než zákazníci z Moravy. Nabízené produkty se tak mohou lišit v barvě, rozměru nebo dodavateli. Ve společnosti je také poměrně velká fluktuace osob, která není způsobená migrací či pohybem obyvatelstva, ale především nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců a jejich špatnou pracovní morálkou. Firma se snaží dávat příležitost mladým lidem bez praxe nebo čerstvým absolventům vysokých škol, kteří nejsou tolik nároční na platové podmínky a přináší firmě nový, mladistvý pohled na věc. Zaměstnanci podstupují často nejrůznější vzdělávací kurzy, školení, semináře nebo jsou vysláni na veletrhy, kde získávají přehled o novinkách na trhu.

9.1.4 Technologické faktory

Sortiment společnosti svou povahou podléhá novým trendům a technologickým změnám. Firma se musí neustále zajímat o inovace a novinky v oblasti produktů a rozšiřovat o ně svůj sortiment. Zákazník je v dnešní době mnohem náročnější a vyžaduje stále větší komfort spojený s celým nákupním procesem. Společnost se snaží zvyšovat svou konkurenční schopnost mnohými technologickými změnami:

- buduje nové a modernější prodejny, které jsou vybaveny nejnovějšími vzorky produktů,
- vybavuje prodejny novými technologiemi jak v oblasti administrativy (počítače, tiskárny, mobilní telefony, apod.) a mobility (obnova vozového parku), tak i v oblasti skladu (regály, vysokozdvizné vozíky, nářezové pily apod.),
- zavádí informační, kontrolní a komunikační prostředky, které přispívají k lepší interní i externí komunikaci (GPS, CRM, Intranet, sdílené adresáře),
- instaluje na střechy skladovacích prostor solární konektory.

9.1.5 Shrnutí výsledků z PEST analýzy

Společnost XY působí v odvětví, ve kterém je silný konkurenční boj. Firma musí neustále inovovat své produkty, vylepšovat své služby, rozšiřovat portfolio sortimentu a vyvíjet nové marketingové aktivity. Trh, ve kterém firma podniká je již prakticky rozdělen. Velké zákazníky si každý snaží udržet a boj tak přetrvává u zákazníků menších. Současná ekonomická situace obchodu nepřeje. Konečný spotřebitel šetří a neutráci, nedává tak příležitost k práci řemeslníkům (truhlářům, nábytkářům, stavebníkům) a ti tak nemají důvod nakupovat materiál a služby u společnosti XY. Pokud se ekonomická situace nezlepší, nebude se utrácet v žádném odvětví a celkový vývoj ekonomiky tak zapříčiní totální útlum trhu.

Z analýzy technologických faktorů vyplývá, že ačkoliv je ekonomická situace značně nepříznivá, společnost XY disponuje prostředky pro rozsáhlé investice. Výsledkem jsou nové či renovované prodejní a skladovací prostory, kompletně vybavené vzorkovny, obnovený vozový park vybavený sledovacím zařízením GPS, solární konektory na střeších skladovacích hal nebo investice do informačních a komunikačních systémů.

Společnost se řídí veškerými právními normami, předpisy a zákony, které souvisí s činností a fungováním akciové společnosti. Bohužel, ne vždy lze předvídat kroky státu v dostatečném časovém předstihu - např. zvýšení DPH pro rok 2013, jehož výše nebyla známa ani měsíc před změnou. Tyto zásahy státu přinášejí společnosti nemalé problémy. Problémy však přinášejí i nároční zákazníci, kteří po firmě vyžadují prohlášení o shodě nebo certifikace materiálů, jimiž se společnost zavazuje k plnění závazků, které z certifikací vyplývají.

Společnost XY zaměstnává 250 osob, přičemž ve firmě je poměrně vysoká fluktuace. Díky tomu společnost dosahuje vysokých nákladů spojených se zaměstnáním a následným zaučováním nových zaměstnanců. V současné době běží ve společnosti projekt na podporu zaměstnanosti a vzdělávání ve firmě, jež odstartoval na konci roku 2012, a jež bude trvat po dobu dvou let. Vzhledem k demografickým odlišnostem v prodejních místech společnosti se společnost potýká s lokálními problémy v oblasti nabídky produktů. Společnost proto nemůže docílit toho, aby fungovala jako řetězce typu OBI nebo Baumax, jejichž prodejny prodávají identické zboží za identické ceny v celé prodejní síti.

10 PORTERŮV MODEL

Pro určení konkurence a atraktivity trhu či tržního segmentu, ve kterém se podnik nachází, se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Jednotlivé konkurenční síly jsou rozděleny na hrozbu silné rivality v segmentu, hrozbu nově vstupujících konkurentů, hrozbu náhražek, hrozbu rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozbu vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů. Všechny uvedené síly pak ovlivňují postavení společnosti na trhu a její ziskovost.

10.1 Hrozba silné rivality v segmentu

Společnost XY se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Podniká v odvětví, které je velmi rozmanité a atraktivní vzhledem k vysokým obrátům. Na firmu je neustále vyvíjen konkurenční tlak, a proto je nutné neustále zaujímat částečně obrannou pozici na trhu. Společnost XY je vystavována silnému nátlaku konkurence zejména ve smyslu cenových válek, pružnosti v dodávkách zboží, ve vyjednávacích praktikách o cenách s distributory či přetahování kvalifikovaných pracovníků. Společnost musí čelit i konkurenci ze zahraničí, která má mnohdy větší kapitál, tradici nebo silnější vyjednávací sílu s výrobcí, díky níž může vyrukovat s lepšími prodejními cenami a servisem. Konkurenční prostředí společnosti XY lze v zásadě rozdělit na několik skupin:

- firmy, prodávající totožné materiály jako společnost XY a zaměřující se převážně na trhy B2B,
- firmy, prodávající pouze část totožných materiálů jako společnost XY, zaměřující se na trhy B2B i B2C,
- maloobchodní řetězce typu OBI, Hornbach, Baumax, Bauhaus apod., zaměřující se především na trhy B2C.

Hlavní konkurenti prodávající zcela či částečně totožné materiály na trhu B2B i B2C

Démos Trade, a.s.

Démos Trade je na trhu již 15 let. Společnost se sídlem v Ostravě působí v Maďarsku, Polsku a Slovenské republice. V České republice má 12 poboček rozmístěných napříč celým územím. Společnost v roce 2011 výrazně investovala, když otevřela nový areál v Brně, rozšířila sídlo společnosti v Ostravě a vybavila ho novou technologií. Zároveň

zahájila v Praze výstavbu nových skladů. Obrat společnosti v roce 2011 byl 2,2 mld. Kč, což pro firmu znamenalo meziroční nárůst o 2 %. V roce 2011 bylo ve společnosti zaměstnáno o 25 osob více než v roce 2010, kdy byl počet zaměstnanců 293. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 318 zaměstnanců 6 918 239 Kč. (Justice, © 2013)

Kili, s.r.o

Společnost je na trhu již od roku 1993. Má celkem 11 obchodních center s výměrou skladovací plochy přes 25 000 m². Rok 2011 pro společnost znamenal především rok stabilizace a propojení firmy s DDL. K původním 10 provozovněm získala další tři prodejny DDL. Zároveň však došlo k zrušení dvou provozoven. Obrat v roce 2011 byl 821 832 tis. Kč. V roce 2010 byl obrat 735 729 tis. Kč. Pro firmu zvýšení meziročního obratu znamenal nárůst tržeb o 86 103 tis. Kč. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 190 zaměstnanců 4 325 432 Kč. (Justice, © 2013)

Asko, a.s.

Asko, a.s. je na trhu již od roku 1998. Má pouze dvě prodejny v Praze se skladovací plochou 15 000 m². Společnost v roce 2011 vykazovala meziroční nárůst tržeb o 2 % a dosáhla tak obratu 795 520 tis. Kč. Zároveň však došlo k poklesu hospodářského výsledku po zdanění o 32 %. Investiční činnost společnosti v roce 2011 byla pozastavená na minimum. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 116 zaměstnanců 6 857 931 Kč. (Justice, © 2013)

Jaf Holz, s.r.o.

Historie společnosti sahá až do roku 1948. V České republice působí již 23 let a má 7 poboček. Celkem má 52 poboček ve 14 zemích. V roce 2011 došlo k navýšení obratu společnosti o 11,5 % na 1,9 mld. Kč. Výsledek hospodaření u firmy poklesl na hodnotu 27,3 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 2010 o skoro 12 mil. Kč méně. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 307 zaměstnanců 6 188 925 Kč. (Justice, © 2013)

Dřevocentrum CZ, a.s

Společnost vznikla v roce 2007 a má 8 dřevocenter po celé České republice. Společnost nezveřejnila hospodářský výsledek za rok 2011. K dispozici jsou pouze informace z předešlých let, kdy v roce 2010 dosáhla obratu 138 361 tis. Kč. Obrat na jednoho

zaměstnanec v roce 2010 byl při počtu 44 zaměstnanců 3 144 568 Kč. V roce 2011 se společnost snažila především o snižování nákladů a nerealizovala žádné zásadní investice. (Justice, © 2013)

Dřevomateriál s.r.o.

Společnost je na trhu od roku 2001. V České republice má pouze 3 pobočky a v roce 2011 dosáhla celkem 107 796 tis. Kč tržeb. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 26 zaměstnanců 4 146 tis. Kč. (Justice, © 2013)

CHEDOS, s.r.o.

Společnost je na trhu od roku 1995. Obrat společnosti byl v roce 2011 78 099 tis. Kč. Počet zaměstnanců se snížil na 22, kdy v roce 2010 dosahoval celkový počet 26 osob. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 22 zaměstnanců 3 549 955 Kč. (Justice, © 2013)

DEKTRADE, a.s.

Společnost je na trhu od roku 1993. Na celém území ČR má celkem 50 poboček. Rok 2011 byl pro společnost velmi úspěšný. Dosáhla 6,6 mld. Kč tržeb. V roce 2010 dosáhla 5,5 mld. Kč což je o 1,039 mld. Kč méně. Počet zaměstnanců se zvýšil o 27, kdy v roce 2010 byl celkový počet 686. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 713 zaměstnanců 9 245 950 Kč. Společnost konkuruje společnosti XY zvláště v oblasti plošných materiálů, stavebně-truhlářských výrobků, chemie a stavebního kování. (Justice, © 2013)

Schachermayer, s r.o.

Společnost se 170letou tradicí vstoupila na český trh v roce 1991. V zahraničí má celkem 12 poboček. V České republice má 4 prodejny. Společnost dosáhla v roce 2011 obratu 609 044 tis. Kč. Uvedený rok znamenal pro společnost pokles tržeb o 6,7 %, zisk společnosti činil 14,739 mil. Kč. Ve sledovaném roce otevřela společnost novou centrálu firmy a snaží se dále rozvíjet oddělení obchodních divizí. (Justice, © 2013)

TILIA International, s.r.o.

Společnost TILIA International se zabývá velkoobchodem kuchyňského nábytku a nábytkového kování. V České republice má firma celkem 12 poboček. Jednu pobočku má i v zahraničí a to ve Slovenské republice. V roce 2011 vykazovala společnost tržby ve výši

111 313 tis. Kč. Průměrně společnost zaměstnává 55 lidí. Obrat na jednoho zaměstnance v roce 2011 byl při počtu 54 zaměstnanců 2 061 351 Kč. (Justice, © 2013)

Stavebniny a menší prodejci dřevomateriálů, dveří, truhlářských výrobků a kování

V rámci každého kraje existuje celá řada konkurenčních subjektů v podobě menších prodejců, kteří však nemohou nabídnout takovou šíři sortimentu jako výše uvedení hlavní konkurenti společnosti XY. Jedná se o prodejce či výrobce, kteří jsou zaměřeni na úzký segment zákazníků a jejich působení je takřka lokální (vyjímaje prodejce uvedených materiálů, kteří nabízí své produkty prostřednictvím internetových obchodů a jejichž působnost není limitována ani hranicemi). Ačkoliv se drobní prodejci specializují pouze na úzkou produktovou nabídku, prodávánému sortimentu rozumí a často nabízí i doprovodné služby. Mohlo by se zdát, že podíl trhu takovýchto subjektů je malý, v celorepublikovém měřítku je tomu však naopak. Obrat společnosti XY spolu s obraty jejich největších konkurentů nemusí tvořit ani polovinu celkového obratu, který vygenerují menší prodejci.

Tab. 4. Srovnání nabízených služeb konkurence a společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)

	On-line prodej	Dodávka zboží na místo určení	Zákaznická linka	Věrnostní program	Dodání zboží 24/48 hod.	Zásilková služba kování	Firemní bulletin pro zákazníky	Semináře a školení	Vzorkovny	Prezentační dny	Montážní návody/příručky/videa	Produktové katalogy, vzorníky	Odběratelské slevy	Splatnost faktur + tolerance	Doklady v pdf	Likvidace dřevního odpadu	Dny otevřených dveří	Nářezová centra	Formátování plošných materiálů	Ateliér, projektování
XY, a.s.	x	x		x		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Démos Trade, a.s.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		
Kili, s.r.o.			x	x		x		x	x	x								x	x	
Asko, a.s.	x				x			x	x	x		x					x	x	x	x
Jaf Holz, s.r.o.	x	x							x										x	
Dřevocentrum CZ, a.s.												x	x							
Dřevomateriál, s.r.o.	x	x							x			x							x	
CHEDOS, s.r.o.			x															x	x	
DEKTRADE, a.s.	x	x	x				x	x	x		x	x	x							x
Schachermayer, s.r.o.	x	x			x		x		x		x	x			x					
TILIA International, s.r.o.	x		x				x				x	x								

Konkurenti na trhu B2C

Největšími konkurenty společnosti XY na spotřebitelském trhu jsou zejména nadnárodní maloobchodní řetězce, jež se specializují na prodej stavebních materiálů, vybavení

interiéru, domácnosti a zahrady. Řetězce nemohou konkurovat šíří specifického sortimentu, díky množství prodejních míst a centrálnímu nákupu však konkurují prodejní cenou, množstvím skladových položek, nabízenými službami a otevírací dobou.

Tab. 5. Konkurence na trhu B2C (Vlastní zpracování, 2013)

	Rok založení v ČR	Počet provozoven v Evropě	Počet provozoven v ČR
HORNBACH BAUMARKT CS, s.r.o.	1992	120	8
OBI Česká republika, s.r.o.	1994	584	33
BAUHAUS, k.s.	1993	220	8
BAUMAX ČR, s.r.o.	1991	158	24

10.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Bariéry vstupu i výstupu jsou do odvětví, ve kterém společnost XY podniká, značně vysoké. Společnost XY i konkurenční firmy mají vybudovanou pozici na trhu a prakticky rozdělené zákazníky. Přesto obava z nově vstupující konkurence je silná, neboť odvětví má vysoký ziskový potenciál. Vstup na trh je však náročný na kapitál a vybudování fungující distribuční sítě. Nebezpečí přichází především od organizací, které mají zahraniční kapitál nebo vybudovanou prodejní síť mimo území České republiky. Další hrozbou představuje Čína a další asijské země, ve kterých je koncentrováno obrovské množství výroby materiálů, které společnost XY a její konkurenti prodávají. V případě, že by se některá z čínských organizací rozhodla, že vstoupí na český trh a začne prodávat zboží přímo, nikoliv přes prostředníky, vznikl by obrovský tlak na cenu a lze předpokládat, že naprostá většina její konkurence by byla cenově nekonkurenceschopná.

10.3 Hrozba náhražek

Předmětem podnikání společnosti XY je obchod, nikoliv výroba. Hrozba substitutů není proto takovým problémem, jako v případě, že by společnost produkty vyráběla. Nebezpečí však zůstává ve výrobcích z Číny. Čínské kopie evropských výrobků většinou bývají cenově dostupnější, svou kvalitou však jen málokdy mohou konkurovat. Ačkoliv se již nyní objevují na trhu sofistikovanější kopie evropských výrobků, které jsou cenově dostupné, zákazník v případě složitějších produktů, výsuvy apod., preferuje evropskou kvalitu. Náhradu v čínských produktech lze tak nalézt většinou v případě jednodušších produktů, u nichž je menší riziko reklamace. Statistiky společnosti XY jen potvrzují to, že zákazník stále více vyhledává kvalitu a dává přednost evropským produktům před těmi

čínskými. Ačkoliv by se mohlo zdát, že společnost XY tím přichází o výraznější marži (vzhledem k dovozu vlastních produktů z Číny), není tomu tak.. Největší hrozbou by bylo podlehnoutí firmy konkurenčním cenovým válkám a nabízení pouze levnějších výrobků, s nižší kvalitou, u kterých se mnohem častěji řeší reklamace.

10.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci společnosti XY přichází ze dvou rozdílných trhů - ze spotřebitelského a průmyslového, přičemž jejich vyjednávací síly se značně liší. Podíl konečných zákazníků společnosti vzhledem k tržbám je cca 11 %. Nákupy těchto zákazníků představují pro společnost nemalou marži, přičemž jejich vyjednávací síla je poměrně malá. Ačkoliv se v dnešní době ani koncový zákazník nebojí říct o slevu, takové případy jsou většinou výjimkou a společnost XY tak prodává za plné prodejní ceny. Jiná situace je u zákazníka firemního, který má vždy nastaveny slevy z prodejních cen a jeho vyjednávací schopnost je úměrná s množstvím zakázek, které u společnosti realizuje. Vyjednávací síla je v současné době i u menších zákazníků relativně vysoká, neboť firma musí pod tlakem konkurence stlačit cenu dolů a prodávat tak s minimální marží. Každodenní rutinou se stává to, že zboží se prodává s marží, která pokryje pouze náklady na vychystání zakázky, popřípadě přepravu zboží z centrálního skladu. Cílem je prodat i na úkor marže, a vygenerovat tak obrat, který přispívá k posílení pozice při vyjednávání o cenách s dodavateli.

10.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů je pro společnost XY znatelná zejména v posledních dvou letech. Sortiment, který firma prodává, je velmi rozmanitý a existuje celá řada jeho dodavatelů. Na druhou stranu, zákazníci si postupem času navykli na určité výrobce či dodavatele a nejsou ochotni je měnit. Firma je tak svým způsobem tlačena zákazníkem k tomu, aby nenahrazovala stávající a ověřené dodavatele novými. Přechod k jinému dodavateli stěžejních materiálů se tak stává zdoluhavým procesem, který zahrnuje přesvědčování zákazníka o přednostech nově nabízených produktů a postupné odbourávání dodavatele předchozího. Vzhledem k tomu, že většina konkurentů nabízí z části identické materiály od shodných výrobců (týká se především plošného materiálu a značkového kování), mají výrobci velkou vyjednávací sílu, kterou se nebojí použít. Příkladem může být

strategie výrobce plošných materiálů a nyní i nábytkových hran, který nabízí lepší nákupní ceny plošných materiálů v případě, že k dodaným materiálům budou odebrány i nábytkové hrany. Díky tomu, že prodej plošných materiálů je pro společnosti typu XY stěžejní, mnozí na podmínku dodavatele přistoupili. Nyní je však čeká těžký boj se zákazníky, kteří na nové hrany nejsou zvyklí a mnozí je ani nebudou chtít nakupovat. Nechť zákazník k novým hranám je však výhodná pro konkurenci, která na podmínky dodavatele nepřistoupila a má tedy prostor k přetažení zákazníka.

10.6 Shrnutí výsledků z Porterovy analýzy

Společnost XY se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí, které tvoří tuzemské, ale i zahraniční firmy. Převážná část konkurentů jsou stabilní, silné organizace, které mají vybudovanou hustou prodejní síť a využívají všechny marketingové nástroje pro upevnění své pozice na trhu. Trh ČR je poměrně malý a firemní zákazníci jsou již takřka rozebráni. Nastává tak čas pro vzájemné přetahování zákazníků, ale i jednotlivých zakázek, a to i na úkor výše marže, která je pro fungování společností stěžejním ukazatelem. Jediným vítězem konkurenčních bojů se tak stává zákazník, který si díky porovnávání cenových nabídek a kladením dalších dodatečných podmínek přijde na výraznou slevu a tedy nízkou pořizovací cenu. Příležitost pro vylepšení marže lze nalézt u konečného spotřebitele, který zpravidla nakupuje za plné prodejní ceny a o slevu si řekne pouze výjimečně.

Vzhledem k rozmístění prodejen společnosti XY nelze jednoznačně stanovit nejvýraznějšího konkurenta, jelikož v každém kraji nebo oblasti je jim někdo jiný. Nejvíc jde však v současné době slyšet o společnosti Démos Trade, která sice nemá tolik prodejních míst jako společnost XY, ale disponuje kvalitním objednávkovým systémem, propracovanou logistikou a pravděpodobně největším množstvím skladových položek. Z maloobchodních řetězců, které se orientují především na koncového spotřebitele, jsou to pak prodejny OBI, Baumax, Hornbach a Bauhaus, které vynikají množstvím skladových položek, otevírací dobou a pravidelnými akcemi, které jsou masovými sdělovacími prostředky vštěpovány do myslí zákazníků. Ostatní konkurenci lze sledovat ve stavebninách a drobných prodejcích, kteří nedokážou nabídnout tak široký sortiment jako společnost XY, ale pouze jeho část (kování, dveře, podlahy, stavební chemie atp.).

Vstup do odvětví je podmíněn vysokými bariérami, které jsou tvořeny především z potřeby vysokého vstupního kapitálu a vybudování fungující distribuční sítě. Přesto není vstup nedosažitelný pro firmy, které se zabývají prodejem podobných materiálů v zahraničí a chtějí expandovat či pro současné dodavatele z asijského kontinentu, kteří nyní prodávají své výrobky nepřímo. Dle informací v nejrůznějších sdělovacích prostředcích je český zákazník citlivější na cenu více než kdy jindy, nedělalo by mu tak pravděpodobně problém přejít k jinému dodavateli jen kvůli lepším cenám. Loajalita ztrácí u českých zákazníků na významu, což lze vnímat jako prostor pro novou konkurenci. Na druhou stranu preferuje zákazník kvalitu, což ale opět nekorresponduje s cenou. Český zákazník příliš nevyhledává substituty značkových produktů, ale naopak, rád by pořídil značkový produkt za cenu substitutu. U složitějších produktů tak dává přednost evropské kvalitě, před asijskými napodobeninami, s kterými mohou nastat v budoucnosti problémy.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů je pomíjivá vzhledem k širokému portfoliu produktů, který společnost XY prodává. Existují dodavatelé, jejichž vyjednávací pozice je silná díky tomu, že dodávají i ostatním konkurentům a dokážou tak nepřímo ovlivnit pozici jednotlivých konkurentů na trhu (lepší nákupní a distribuční podmínky, skonta, komisní sklad atp.). Silnější vyjednávací pozici má společnost u dodavatelů, kteří nově vstupují na trh a chtějí dodávat do prodejní sítě či u asijských dodavatelů, kteří vyrábí neznačkové produkty, jež lze snadno zaměnit.

Celkově má firma dobrou vyjednávací pozici, kterou však musí neustále posilovat ať už marketingovou komunikací, personálním řízením, distribuční nebo cenovou politikou. Bohužel proti ní stojí silné organizace, které často vstupují do konkurenčních válek. Obranou mohou být inovace, rozšiřování sortimentu, přijímání nových technologií nebo školení svých zaměstnanců. Nemalou roli zde hraje i důsledná orientace na zákaznické potřeby a přání, analyzování spokojenosti a rozvíjení služeb, které musí splňovat náročné zákaznické představy.

11 SWOT ANALÝZA

Analýzou SWOT zjistíme silné a slabé stránky společnosti XY, příležitosti, které vedou k dalšímu růstu a hrozby, kterým musí podnik neustále čelit.

Silné stránky

- nabídka širokého sortimentu (tisíce položek),
- rozsáhlá prodejní síť rozložená po celé ČR,
- historicky dané umístění prodejen,
- možnost dodání zboží až na místo určení,
- stabilní finanční situace, nezadluženost podniku a pozitivní vztah k investicím,
- vztahy s dodavateli na výborné úrovni díky skvělé platební morálce,
- velké zákaznické portfolio,
- věrnostní program pro firemní zákazníky,
- rozsah nabízených služeb,
- kvalifikovaný a neustále se vzdělávající personál,
- ryze česká společnost bez vlivu zahraničního kapitálu,
- on-line prodej přes webshop,
- zvládnuté marketingové principy, nástroje a komunikace,
- možnost výběru zboží na vybavených vzorkovnách a skladech kování,
- schopnost uspokojit přání a potřeby koncového zákazníka,

Slabé stránky

- nedostatečná vnitřní komunikace,
- špatná funkčnost webshopu,
- vyšší ceny u vybraných produktů díky ne zcela centralizovanému nákupu,
- slabý motivační systém pro zaměstnance,
- nejasná vize a strategie do budoucích let,

- příliš pomalé plnění strategických a taktických kroků,
- neochota přijímat nové zaměstnance do nižšího managementu firmy,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- nejasné kompetence některých zaměstnanců,
- nízký rozpočet na marketingové aktivity a tím nižší povědomí o značce,
- nevyhovující prodejní prostory vybraných prodejen,
- špatná kontrola zaměstnanců vzhledem k rozptýlení prodejen po celém území ČR,
- malý podíl zboží skladem ve srovnání s konkurencí,
- nedostatečná práce obchodních zástupců,
- nejednotná corporate identity.

Příležitosti

- zvyšující se loajalita zákazníků, kteří nebudou citliví pouze na cenu,
- opakované nákupy koncových zákazníků nebo zvýšení jejich zákaznického podílu,
- rozjetí dotačního programu Zelená úsporám, či dalších dotačních titulů,
- pominutí ekonomické krize,
- oživení stavebnictví,
- příliv zákazníků z dosud neobjeveného segmentu,
- zvýšení cen konkurenčních subjektů,
- zánik některého z konkurentů či pokles jeho tržního podílu,
- změny v zákonech, předpisech a právních nařízeních,
- zájem nových zákazníků, kteří vstoupí do odvětví o nákup u XY,
- zvyšující se množství dodavatelů a tím lepší vyjednávací podmínky,
- nabídka k akvizici některého ze stávajících konkurentů.

Hrozby

- vzrůstající vyjednávací síla zákazníků jak ze sektoru B2B tak i z B2C,
- růst stávající konkurence a vstup nových konkurentů na trh,
- expanze levnějších výrobků z Číny a Polska,
- dotované ceny ze strany konkurence,
- snižující se loajalita zákazníků,
- náhrada současných materiálů jinými, technologicky vyspělejšími,
- zpomalení poptávky ve stavebnictví a prohloubení současné ekonomické krize,
- zastínění společnosti obrovskými marketingovými kampaněmi konkurence,
- růst vyjednávací síly dodavatelů,
- výpadky v dodání zboží z Asie,
- přechod klíčových zaměstnanců ke konkurenci,
- střet zájmů prodejců a vedoucích prodejen.

11.1 Závěry vyplývající ze SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že společnost XY má řadu silných stránek, které významně ovlivňují její tržní podíl. Odvětví, ve kterém společnost působí je velmi rozmanité a produktové portfolio tak musí být velmi široké. Na druhou stranu není možné, aby společnost držela veškeré zboží skladem, díky čemuž mohou společnosti konkurovat maloobchodní prodejci typu Obi, kteří mají podstatnou část sortimentu ihned k dispozici. I přesto lze podobným prodejcům konkurovat díky rozsáhlé síti provozoven, které má společnost umístěné po celé České republice a jejichž poloha je historicky dána díky předešlé činnosti předchůdců. I přes stále hlubší ekonomickou krizi je podnik stabilní a vykazuje příznivé hospodářské výsledky, díky nimž lze platit včas dodavatelům a zbylé vydělané prostředky opět investovat. Jedním z cílů společnosti XY je spokojenost a loajalita zákazníků jak z řad B2B tak i z B2C. Pro firemní klientelu je proto určen věrnostní program, možnost nákupu na webshopu či dovoz zboží až na místo určení. Každý firemní zákazník má taktéž přiděleného svého obchodního zástupce, který o něj

pečuje. Koncový i firemní zákazník si může pochvalovat rozsah nabízených služeb, odbornost personálu, možnost výběru zboží na vzorkovnách a skladu kování a vstřícné řešení atypických požadavků.

Analýza slabých stránek odhaluje největší problémy, se kterými musí společnost bojovat. Vzhledem k velikosti firmy XY často dochází k problémům v interní komunikaci či k vynášení důležitých informací ke konkurenci. Uvedené fakta však korespondují s nedostatečným motivováním zaměstnanců a fluktuací. Díky decentralizovanému nákupu zboží během let 2003-2009 a pouze částečně centralizovanému nákupu v současné době, se společnost potýká s vyššími nákupními cenami, které se odráží v cenách prodejních a nejsou tak vždy konkurenceschopné. Nevyhovující prodejní prostory vybraných prodejen, menší podíl naskladněného zboží na těchto prodejnách, špatná činnost obchodních zástupců a nedokonalý systém online objednávání zboží jsou další negativní aspekty, které výrazně prospívají konkurenci. Problémem jsou taktéž nízké výdaje na marketingové aktivity a nejednotná firemní kultura, která vychází ze změny firemního loga v roce 2010. Nejasná vize a strategie společnosti do budoucích let nahrává tomu, že kroky na taktické a strategické úrovni jsou prováděny pomalu a často ani nejsou stanoveni kompetentní pracovníci, kteří za dané kroky zodpovídají.

Největší příležitostí pro společnost XY představuje rozšíření zákaznického portfolia a to jak ze segmentu firem, tak ze segmentu spotřebitelského. Příležitostí k rozšíření zákaznické základny může být vznik nových firem nebo zánik konkurence. Příležitostí by mohla být také nabídka k akvizici menších konkurentů a převzetí jejich provozoven, personálu, technologií a zejména zákazníků. Nereálná není ani možnost přechodu nespokojených zákazníků, kterým nemusí vyhovovat cenové a dodací podmínky či skladba nabízených produktů konkurence. Společnost XY tak může získat prostor k navození nových vztahů a k posilování zákaznické loajality. Za velkou příležitost lze považovat i opakované nákupy koncových zákazníků, kteří sice dělají menší nákupy, za to lze u nich generovat vyšší marži. Spásou snad pro všechny, nevyjímaje společnost XY, by bylo oživení současného trhu a překlenutí ekonomické krize, jejíž důsledky zasahují úplně všechny. Oživení stavebnictví, spuštění dotací, snížení DPH či další změny v předpisech, zákonech a právních nařízeních jsou příležitostmi, které by uvítaly nejen firmy z oboru, ale i mimo něj.

Při tak nízkých maržích, jako se prodává v době ekonomické krize, představuje pro společnost největší hrozbu jejich další snížení. Zvyšující se tlak na prodejní ceny ze strany firemního, ale i koncového zákazníka může vést ke snižování marže pod únosnou mez, což má za následek postupné snižování zisků. Ještě horší alternativou je však vstup nové konkurence či růst té stávající a snižování tržního podílu, což vede k tomu, že se nebudou realizovat ani zakázky s malou marží, jelikož i ty spolknou konkurence. Oprávněné obavy jsou i ze zemí, kde jsou velmi nízké výrobní náklady. Jedná se hlavně o Polsko a Čínu. Problémem pro společnost by byla zejména jejich přímá distribuce výrobků na naše trhy. Obchodování s Čínou však nese také své hrozby. Nedodané zboží v termínu není ojedinělým jevem. Takové výluky však pro společnost představují obrovskou hrozbu, zvláště v případě, že neexistují vhodné substituty. Vyjednávací síla dodavatelů roste přímou úměrou s tím, jak je oblíbený a nenahraditelný produkt u zákazníků. Zákazník daný produkt chce za každou cenu a společnost mu jej musí poskytnout. V opačném případě dochází k tomu, že zákazník přechází ke konkurenci. Z tohoto hlediska by ukončení spolupráce s významnými partnery znamenalo pro společnost velké obtíže. Hrozbu pro firmu představuje i její vnitřní prostředí, kdy se jedná především o neloajální chování zaměstnanců. Neloajální zaměstnanci mohou vynést důležité informace, konat za zády společnosti ve prospěch konkurence či dokonce ke konkurenci přejít. I na základě vynesení informací může konkurence reagovat na nejrůznější marketingové aktivity a strategické kroky v oblasti nákupu.

12 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU

12.1 Strategie společnosti XY

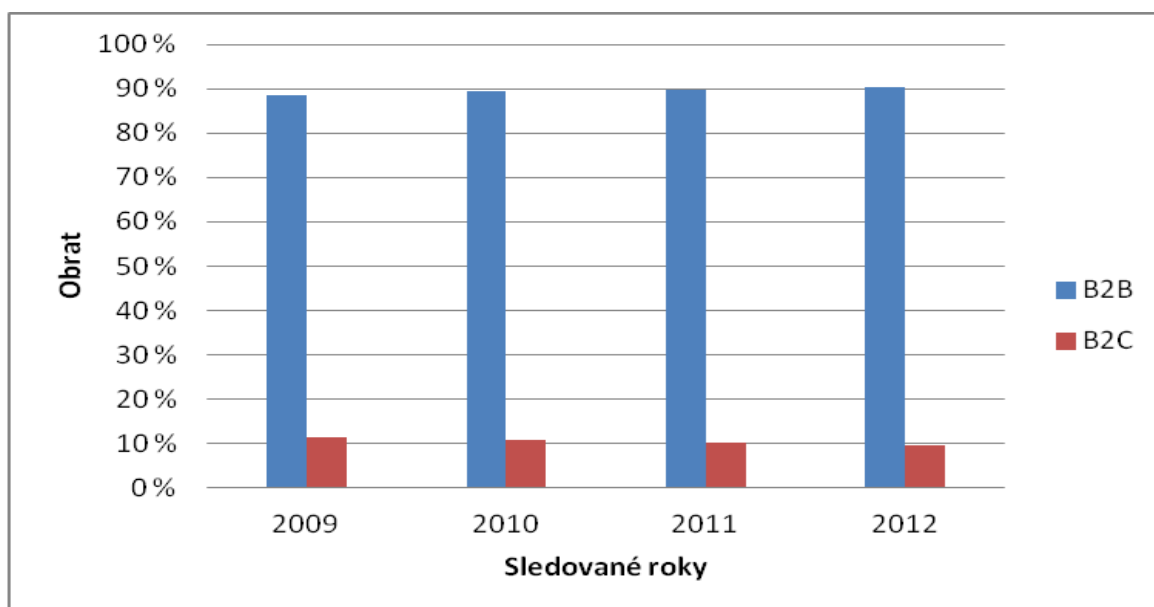
Strategie společnosti vychází z vize, kterou si podnik sám stanovil. Společnost XY chce především posilovat svou konkurenční pozici, a dle toho se snaží přizpůsobit i styl řízení. Hlavním pilířem celé strategie je jednotné vystupování pod značkou společnosti za podpory všech značek výrobců, které společnost nabízí. Firma razí systém prodeje ve smyslu „vše pro zákazníka“. Důležitý je pro-zákaznický přístup a poskytování produktu včetně služby. Doplnkový servis, systém centrálních a regionálních skladů a rozšiřování jednotlivých komodit do celé prodejní sítě má zajistit neustálý růst tržeb. Nezanedbatelnými cíli firmy jsou stabilizace zaměstnanců, dobudování sítě obchodních zástupců, stanovení motivačních kritérií a definování týmů, z jejichž práce bude těžit celá firma.

12.2 Marketingová strategie

Marketingovou strategii tvoří tři okruhy, podle kterých se odvíjí další kroky plánování marketingových aktivit. Okruhy tvoří mimoekonomické, ekonomické a komunikační cíle. Mimoekonomickými cíli jsou zvýšení povědomí o společnosti a prodejnách XY mezi firemními i koncovými zákazníky, udržování pověsti silné společnosti s množstvím specializovaných prodejen, budování vztahů se zákazníky a šíření dobrého jména společnosti. Ekonomickými zájmy jsou především zvýšení tržeb v jednotlivých komoditách, zvýšení tržního podílu na úkor konkurence a zvýšení zájmu o produkty společnosti jak u firemních, tak i koncových zákazníků. Komunikační cíle se dále člení na informativní a přesvědčovací. Informativním cílem je poskytnutí potencionálním zákazníkům dostatek informací o tom, že v jejich blízkosti se nachází prodejna společnosti XY. Přesvědčovací cíle mají ovlivnit zákaznickovy preference, zvýšit povědomí o společnosti a podpořit loajalitu zákazníků. Cílem je prezentovat společnost XY jako silného hráče na trhu, s hustou prodejní sítí a jednotným vystupováním vůči externímu okolí.

Cílové skupiny

Trh společnosti je rozdělen do dvou základních skupin. Jedná se o trh průmyslový a trh spotřebitelský. Pozornost podniku se zaměřuje především na B2B trhy, které představují největší podíl celkových tržeb podniku. Do segmentu firem patří malí a střední výrobci nábytku, truhláři, řemeslníci, stavební a obchodní firmy. Na níže uvedeném grafu jsou v procentech vyjádřené tržby B2B a B2C trhů od roku 2009 až po rok 2012. Z výsledků vyplývá, že spotřebitelský trh každým rokem dosahuje maximálně 11,5 % z celkového obrátu firmy. Hlavní podíl tržeb je tvořen nákupy firemních zákazníků, přičemž v každém ze sledovaných let dosahoval podíl tržeb těchto zákazníků vždy minimálně 88 %.



Obr. 5. Podíl jednotlivých segmentů na tržbách společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)

12.3 Úroveň marketingu a analýza nejdůležitějších marketingových aktivit

Společnost XY se nachází v nelehké situaci, která je způsobená zejména ekonomickou recesí a silným konkurenčním prostředím. Tento fakt majitele podniku přiměl k tomu, aby se začali více věnovat marketingovým nástrojům a naplno rozjeli propagační aktivity. Společnost se cílenému a účinnému marketingu věnuje pouze od roku 2009, kdy prvně zaměstnala kvalifikovaného zaměstnance s marketingovým vzděláním. Z pohledu předimenzovaného tržního prostředí, ve kterém firma působí, to byl velmi opožděný krok. I přes současnou snahu marketingového oddělení, které svou aktivitou firmě

významně pomáhá naplňovat dílčí cíle, je společnost vůči konkurenci stále pozadu. Podnik nereagoval v době, kdy konkurence začala masově využívat nástroje marketingové komunikace a nadále působila v domněnání, že marketing je výdaj, nikoliv investice. V současné době se ve společnosti věnují marketingu dva zaměstnanci, kteří však na vybraných projektech často kooperují s externími dodavateli.

Rozpočet

O rozpočtu společnosti na marketingovou komunikaci rozhoduje manažer marketingového oddělení, který svůj návrh předkládá nejvyššímu managementu společnosti. V roce 2010 činily náklady na marketing kolem 3,5 mil. Kč při vykazovaném obratu 1,1 mld. Kč. Dalším rokem se zejména kvůli přestavbám vzorkoven zvýšily náklady na marketing na 5 mil. Kč a v roce 2012 náklady klesly na méně jak 4,2 mil. Kč.

Nástroje marketingové komunikace

V roce 2012 společnost vynaložila celkem 4 174 750 Kč do marketingové komunikace, což představuje necelých 0,3 % z celkových tržeb. V tabulce (Tab. 6) jsou rozepsány veškeré marketingové aktivity společnosti XY za rok 2012 včetně vynaložených nákladů.

Tab. 6. Nástroje marketingové komunikace a jejich rozpočet za rok 2012 (Vlastní zpracování, 2013)

	Celkem [Kč]
Reklama (celkem)	2 320 700
Bannery	60 000
Billboardy	374 500
Tiskoviny	431 800
Suplementy	973 400
Poutače, cedule, panely	396 000
Prezentace na seznam.cz	35 000
Polepy vozidel	50 000
Podpora prodeje (celkem)	1 631 050
Katalogy	176 000
Propagační předměty	600 000
POP materiál	800 000
Akce	55 050
Public Relations (celkem)	223 000
Dny otevřených dveří	116 000
Výstavy - veletrhy	99 000
Interní časopis	8 000
Náklady celkem [Kč]	4 174 750

Reklama

Důležitým mezníkem pro společnost XY byl rok 2010, kdy firma podstoupila změnu loga. Na základě tohoto zásadního kroku si nechala vypracovat grafický a vizuální manuál, které sloužily, a dosud slouží, jako nástroje pro podporu nové corporate identity. Vzhledem k rozptýlení poboček po celé ČR a vysokým nákladům na kompletní obměnu všech propagačních materiálů, které jsou opatřeny starým logem, se však ani během tří let nepodařilo docílit kompletního sjednocení vzhledu. V současné době se proto investují nemalé prostředky do sjednocení poutačů, navigačních cedulí, bannerů, billboardů a vývěsních panelů, které se nachází v blízkosti prodejních míst.

Vzhledem k decentralizovanému systému fungování poboček v předchozích letech se prakticky vůbec necílily žádné marketingové aktivity na koncového zákazníka. Zlom nastal v roce 2012, kdy byla poprvé v historii společnosti realizována celorepubliková letáková akce, jejímž cílem nebylo pouze nabídnout zákazníkům produkty za akční ceny, ale především dát zákazníkům najevo, že v jejich blízkosti se nachází prodejna společnosti XY, která má z hlediska sortimentu co nabídnout. Díky obrovskému zájmu ze strany zákazníků a prokazatelně zvyšujícímu se povědomí, se letákové akce uvedeného typu v pravidelných cyklech opakují.

Dle zástupců marketingového oddělení není vedení příliš nakloněno využívání komunikačních aktivit ATL, což je dle mého názoru velká škoda. Ačkoliv v roce 2010 proběhla velká billboardová kampaň, úspěšnost byla jen těžko měřitelná. Od té doby společnost využívá pouze billboardové plochy, které lze nalézt v areálech výhodně položených prodejen. Největší náklady jsou tak spojeny s výstavbou konstrukcí, zajištěním osvětlení ploch a pořízením bannerů. Je až překvapivé, že společnost nevyužívá například rádiových spotů, které v dnešní době již nejsou příliš drahé, jejich výroba je rychlá a příprava komunikace tak velice pružná.

Ani internetový marketing se ve společnosti XY příliš neusadil. Společnost sice vlastní internetovou prezentaci, informace jsou však pro zákazníka, který se v materiálech neorientuje, příliš strohé. Zákazník dnešní doby dychtí po detailních informacích o produktech, montážních návodech, videích, ukázkách funkčnosti apod., to vše však na webových stránkách chybí. Standardem není ani propojení e-shopu a internetových

stránek, což v dnešní době spousta zákazníků očekává. Jedinými většími výdaji do internetového marketingu je tak placený zápis na firmy.cz a využívání s-kliku.

Podpora prodeje

Největší podíl nákladů v podpoře prodeje zaujímají POP a POS materiály. Do těchto materiálů lze zahrnout veškeré prodejní stojany, výkladní skříně, regály, merchandising, katalogy, 3D vizualizace prodejen, letáky apod. Všechny zmíněné nástroje společnost hojně využívá avšak nejvíce v posledních třech letech, kdy byl vydán první katalog nabízených produktů, začalo se využívat centrálního systému při plánování akcí a začala přestavba vzorkoven materiálů a skladů kování, jejichž design jde ruku v ruce s novou corporate identity.

V současné době má společnost čtyři katalogy produktů, které jsou pravidelně aktualizovány na firemním webu. Katalogy jsou věnovány následujícímu sortimentu: nábytkové kování, stavební kování, úchytky, věšáky, hoblovaný materiál a řezivo. Tisk katalogů však proběhl jen jednou za poslední tři roky, a to právě při jejich prvním vydání. Vzhledem k množství novinek, zejména v oblasti kování, je významně podceňována periodicitu tisku. Neaktuální tištěný katalog na stole zákazníka nejen že neprodává, ale mystifikuje zákazníky i prodejce.

Významnou podporou prodeje a nástrojem pro získání loajality zákazníka je věrnostní program společnosti, který motivuje zákazníky k objemnějším nákupům, lepší platební morálce a opakovaným nákupům. Program je určen pouze registrovaným zákazníkům z řad firem a je založen na připisování bodů na věrnostní konto za uskutečněné nákupy. Za našetřené body si pak zákazník může vybrat odměnu z katalogu bonusů. V současné době však program funguje spíše jako obratový bonus a nevyužívá se plně potenciál, který věrnostní program nabízí.

Public Relations

Na vybraných prodejnách v rámci ČR se každoročně konají prezentační akce či dny otevřených dveří. V rámci těchto dnů jsou přizváni dodavatelé materiálů, kteří zde prezentují novinky v sortimentu a demonstrují konkrétní ukázky použití jejich materiálů. Pro všechny návštěvníky je vždy připraveno bohaté občerstvení a program. Větší formát akce je využíván v případě otevření prodejny po rozsáhlé rekonstrukci. To se však v minulosti událo jen jedenkrát.

V roce 2013 začala společnost využívat i PR článků, které umísťuje do tematicky zaměřených periodik, které jsou buď určeny pro nábytkáře či je jejich náplní bydlení, stavba, interiér apod. Cílem je seznámit čtenáře se společností XY, nabízeným sortimentem a poskytovanými službami. Každého čtvrt roku společnost vydává firemní časopis, který je však určen pouze zaměstnancům firmy. Ti v něm mohou nalézt novinky v oblasti sortimentu, plánované přestavby prodejen, zajímavosti, názory vybraných zaměstnanců firmy či články, které mají za cíl vzdělávání zaměstnanců například v otázkách financí nebo důchodového systému.

Osobní prodej

Základem pro úspěšný osobní prodej jsou lidé. Zákazníci se ve společnosti XY setkávají s prodejci, vedoucími prodejen, obchodními zástupci, ale i skladníky. Nejdůležitější je však styk právě s obchodními zástupci, kteří zákazníky navštěvují a prodejci, kteří nabízejí zboží v místě prodeje. Dle velikosti prodejny pracují na každé z nich vždy nejméně dva prodejci, přičemž na velkých prodejnách jich může být až 10. Prodejci však stále nepochopili smysl prodeje 21. století, kdy neumí oslovit zákazníka, zda něco potřebuje, nedokážou mu nabídnout dodatečný produkt, pozvat ho k další návštěvě prodejny apod. Dle stížností, které čas od času zákazníci zasílají přímo na centrálu společnosti, se stává, že prodejce zákazníka dokonce ani nepozdraví, neusměje se, neporadí, a navíc ho odkáže ke konkurenci.

Neefektivní činnost obchodních zástupců je dalším problémem, který společnost zužuje. Ačkoliv v rámci firmy působí kolem 25 obchodních zástupců, přínosy nejsou tak zřejmé, jak by se dalo očekávat. Každý obchodní zástupce, dále jen OZ, má přiřazené zákazníky, o které má povinnost pečovat. Realita je však taková, že OZ často navštěvuje jen vybraný okruh zákazníků, který mu vyhovuje, a s kterými má i jisté osobní vazby. Zákazníci, kteří nejsou k OZ tolik vlídní, často si stěžují a komunikace s nimi není tak jednoduchá, jsou často, a záměrně, opomíjeni. Ačkoliv mají OZ povinnost zapisovat návštěvy zákazníků a další jejich činnost do CRM, nezřídka kdy se snaží švindlovat a vykazovat jinou práci, než byla v reálu provedena. Problémem je i jejich kontrola, která je v současné době na regionálních ředitelích. Ti se však vzhledem k jejich dalším povinnostem na OZ příliš nesoustředí a kontrola tak neprobíhá tak často, jak by měla. Špatná práce OZ se potvrdila i v provedeném průzkumu zákaznické spokojenosti, kdy zákazníci, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost, nejsou navštěvováni tak

často, jak by si vzhledem k množství odebraného zboží zasloužili. Náplní práce každého OZ by měl být sběr informací o možnostech odbytu a konkurenci, vyřizování objednávek zákazníků, navazování nových kontaktů, seznamování zákazníků s novými výrobky a akcemi či prezentace a poradenství. Základní vlastností každého OZ by měla být schopnost přesvědčit zákazníka ke koupi nabízených produktů, tato přesvědčovací schopnost však mnoha OZ firmy chybí. Na odstranění nedostatků v práci obchodních zástupců tak bude zaměřena část projektu, která se bude detailně zabývat možnostmi zlepšení práce obchodních zástupců.

12.4 Nákup a distribuce výrobků do prodejní sítě

Není tomu tak dávno, kdy jednotlivé prodejny sice fungovaly pod hlavičkou společnosti XY, ale chod každé prodejny byl prakticky odkázán výlučně na lidech, kteří v ní pracovali. Tento decentralizovaný systém, který fungoval déle, než bylo vhodné, zapříčinil to, že každá prodejna si objednávala zboží, kdekoliv ji napadlo. Výsledkem byla slabá vyjednávací pozice při jednání s dodavateli a hlavně nesourodost nabízeného sortimentu v rámci celé prodejní sítě. Po vybudování centrálních skladů s plošnými materiály a kováním se situace razantně zlepšila, kdy práva prodejen se snížily a byly přeneseny na produktové manažery. I v současné době však není výjimkou, že prodejny si nakoupí zboží přímo od dodavatele, aniž by si ověřily stav centrálního skladu. Dochází tak k tomu, že prodejny zbytečně nakoupí zboží, které je dražší, než v případě odběru z centrálního skladu a zboží na skladu tak zbytečně zabírá místo a stárne. Problémem je taktéž nákup zboží od nepodporovaných dodavatelů, u nichž je nákup zakázán, ale přesto jsou zakazy neustále porušovány. Zboží, které je snadno zaměnitelné, a přitom bylo nakoupeno u nepodporovaného dodavatele, mohlo být nakoupeno u dodavatele, který je ze strany firmy podporován, čímž by došlo k navýšení odběrů a tím k lepší pozici při vyjednávání o obchodních podmínkách.

Objednávky od nepodporovaných dodavatelů zdůvodňují vedoucí prodejen špatným servisem ze strany centrálního skladu, který často nemá požadované zboží stavem, doručení trvá příliš dlouho a navíc zboží přichází často poškozené. Vzhledem k nedostatečné logistice firmy je uvedená výmluva z části opodstatněná. Zákazníci pak nabývají dojmu, že skladem je pouze minoritní část zboží, a proto trvá vyřízení objednávky tak dlouho. Hlavní konkurenti společnosti jsou pružnější při vyřizování běžných

požadavků zákazníků, kdy jsou často schopni reagovat prakticky okamžitě. V atypických požadavcích se však zákazníci často obrací na společnost XY, u které jsou prodejci ve vyřizování zakázek uvedeného typu pružnější.

12.5 Služby a zákaznický servis

Společnost XY poskytuje řadu služeb, které jsou rozděleny do tří kategorií dle fáze prodejního procesu, ve kterém se nachází. Konkrétně se jedná o předprodejní, prodejní a poprodejní služby.

Předprodejní služby

Do předprodejních služeb patří celá řada služeb, které jsou poskytovány marketingovým oddělením, obchodními zástupci a prodejci v samotných prodejnách.

Společnost XY se věnuje řadě aktivit, které spadají do předprodejních služeb. Příkladem mohou být dny otevřených dveří, kde si mohou zákazníci před koupi zboží daný produkt vyzkoušet, mohou se poradit s výrobcem o jeho funkčnosti nebo získat o výrobku detailní informace. Často jsou ve spolupráci s dodavateli pořádány i školení, která mají za cíl vzdělávat nejen zaměstnance společnosti, ale i zákazníky. Příkladem může být například školení na montáž protipožárních dveří, kdy zákazníci získali certifikát o jeho absolvování.

Jako předprodejní službu lze chápat i činnost obchodních zástupců. Jejich hlavní práce spočívá v navazování kontaktů s novými zákazníky a udržování dobrých vztahů s těmi stálými. Zároveň reprezentují firmu, obdarovávají zákazníky drobnými dárkovými předměty, zpracovávají cenové nabídky, zajišťují pro zákazníky vzorníky materiálů, prezentují akční nabídky a novinky v sortimentu nebo konzultují možnosti technického řešení projektu.

Neméně důležitou složkou v předprodejních službách jsou přímo prodejci a obsluhující personál prodejny. Ten poskytuje především informace o daných produktech a odborné poradenství, je schopen zajistit služby podle přání zákazníka přímo v areálu provozovny nebo zajistit službu u smluvních partnerů.

Prodejní služby

Prodejní služby jsou přímo spojeny s okamžikem, kdy dochází k samotnému prodeji. Zde hraje hlavní roli personál na prodejnách, který se stará o příjem, vyřizování a výdej objednávek. Při prodeji se konzultují podmínky prodeje, stanovuje se konečná cena, dodací a platební podmínky, instalace či montáž produktu a další záležitosti, které souvisí s uzavřením obchodu. Prodejci zároveň koordinují celý průběh nákupního procesu od vyskladnění produktů až po jeho následný odvoz na místo určení.

Poprodejní služby

Poprodejní služby zajišťuje nejen obsluhující personál v prodejnách, ale i obchodní zástupci, marketingové oddělení a další zaměstnanci společnosti. Typickou poprodejní službou je zajištění implementace produktu přímo u zákazníka. V tomto případě se jedná například o zprovoznění nového stroje či linky odborným personálem – většinou přímo výrobcem daného produktu. Obchodní zástupci často navštěvují zákazníky a nabízejí jim výhody, které jsou spojeny s opakovanými nákupy, řeší případné reklamace a zajišťují jejich vyřízení v nejkratší možné lhůtě. Marketing se zase stará o pravidelnou aktualizaci katalogu bonusů, z kterého po nákupech mohou zákazníci vybírat lákavé odměny. Prodejci na přání zákazníka zajišťují impregnaci zakoupeného řeziva, formátování materiálu, olepování hran, frézování, vrtání nebo montáž. Převážně koncovým zákazníkům jsou pak určeny služby typu montáže zárubní a dveří nebo pokládky podlahy.

12.6 Systém přijímání objednávek

Společnost využívá několik komunikačních kanálů, přes které lze přijímat objednávky. Jedním z nejčastěji využívaných je objednávka přímo na prodejnu, kdy zákazník musí fyzicky dorazit na prodejnu a u pultu zboží zakoupit nebo objednat. Nejen v běžném spotřebním zboží jako je elektronika, spotřebiče či oblečení se obchod přesouvá na internet. I v oboru, ve kterém XY podniká, lze zaznamenat nárůst v počtu zákazníků, kteří upřednostňují objednávky přes internet. Tento fakt výrazně nahrává konkurenci, která umožňuje nákup sortimentu přes online rozhraní a má natolik propracovanou logistiku, že zákazník si prakticky nemá na co stěžovat. Jedním z nejdokonalejších online objednávkových systémů provozuje společnost Démos Trade. Pohodlí, úspora času, rychlost zpracování objednávky, aktuální informace o dostupnosti zboží a mnoho

dalšího je to, co láká zákazníka k nákupu u konkurence. Ačkoliv společnost XY taktéž provozuje vlastní webshop, možnosti které online rozhraní nabízí zákazníkům, se ani z daleka nepřibližuje konkurenčnímu produktu. Množství realizovaných obchodních případů prostřednictvím webshopu se blíží pouze 1 % z celkového ročního obrátu společnosti. Zákazníci společnosti XY raději volí objednávku prostřednictvím emailu, faxu, telefonu nebo obchodního zástupce. Tyto způsoby objednávání zboží jsou však značně nespolehlivé. Může totiž docházet k chybám při zadávání zakázek do systému, k nedorozuměním týkajících se množství či druhu objednávaného produktu apod. Zákazník se navíc nemůže vždy spolehnout na předpokládaný termín dodání zboží a ani o průběhu vyřizování celé zakázky není průběžně informován.

12.7 Úroveň prodejen a vybavení vzorkoven

Společnost provozuje celkem pětadvacet prodejen umístěných po celém území republiky, přičemž často se prodejny nachází ve skladištních oblastech, které zákazníci navštěvují až v případě, že opravdu něco shánějí. Od roku 2012 probíhá na vybraných prodejnách a vzorkovnách rekonstrukce, která jde ruku v ruce s novým firemním designem. Jedním z méně viditelných cílů je úspora provozních nákladů, a to zejména ve vytápění či osvětlení prodejen a skladovacích hal. Viditelnějšími změnami, které registrují zejména zákazníci, jsou nové vzorkové panely, vitríny, pulty, demonstrační kuchyně, vzorky dodavatelů a další POP a POS materiály, které zvyšují úroveň prodejen, oproti předchozímu designu, o třídu výš. Nejmodernější prodejnu se v tomto ohledu stala prodejna v Olomouci, která byla nově postavena v roce 2012 a jejíž interiér i exteriér odpovídá nejnáročnějším představám zákazníků. Vzhledem k tomu, že každá prodejna musí disponovat nejen vzorkovnou a skladem kování, ale také skladem plošných materiálů a řeziva, je plocha, kterou každý areál zabírá, značně rozsáhlá. Největší skladovou a prodejní plochu však zauímají prodejny, které jsou označeny jako „regionální“. Jedná se o prodejny v Ostravě, Olomouci, Plzni a Hradci Králové. Sklady uvedených prodejen neslouží pouze prodejně samotné, ale i dalším (menším) prodejnám v daném regionu. Menší prodejny zdaleka nedisponují takovými skladovacími a prodejními prostory jako prodejny regionální a mnoho z nich působí taktéž zastaralým a nemoderním dojmem. Zákazník tak může často vyhodnotit návštěvu prodejny jako mrhání času, kdy má pocit, že v prodejně mu stejně nemohou nabídnout nic, co by odpovídalo dnešním trendům.



Obr. 6. Pohled do moderní vzorkovny prodejny společnosti XY (Interní materiály společnosti XY, 2013)

13 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Průzkum spokojenosti zákazníků byl realizován dotazníkovým šetřením, jež probíhalo u vybraného vzorku respondentů. Vzorek byl tvořen zákazníky ze sektoru B2B, kteří jsou zařazeni do věrnostního programu společnosti a aktivně sbírají bonusové body. Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou aktivní zákazníci společnosti XY spokojeni se zákaznickým servisem, nabízenými službami a konkrétními prvky ze složek marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé). Sekundárním cílem bylo identifikovat konkrétní konkurenční subjekty, u kterých zákazník taktéž nakupuje a zjistit objem nákupů, které u těchto subjektů v průběhu roku zákazník realizuje. Na základě stanovených cílů byly interpretovány dvě hypotézy, které se k daným cílům vztahují a jejichž pravdivost či nepravdivost bude po vyhodnocení dotazníkového šetření potvrzena či vyvrácena.

Hypotéza č. 1 – Zákazník bude nejvíce citlivý na cenu a rychlost dodání zboží. Upřednostňuje přitom dovoz zboží až na místo určení. Předpokladem pro tuto hypotézu je fakt, že v dnešní hektické době nemá zákazník čas chodit na prodejnu a vyzvedávat si zboží osobně.

Hypotéza č. 2 – Více jak 50 % zákazníků, kteří se zúčastnili výzkumu, nakupuje v průběhu roku také u společnosti Démos Trade. Přesto nejméně 50 % respondentů realizuje více jak 60 % celoročních nákupů materiálu u společnosti XY.

13.1 Metodologie výzkumu

Průzkum zákaznické spokojenosti probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo realizováno v první polovině března. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na portálu www.vyplnto.cz. Po následném spuštění dotazování byl 200 zákazníkům, kteří jsou zařazeni do věrnostního programu, zaslán email se žádostí o účast. K posílení věrohodnosti, že účast v průzkumu je požadována od společnosti XY, nikoliv od soukromé osoby, byl pro rozeslání emailů s žádostí použit firemní email. Vzhledem k tomu, že společnost již má zkušenosti s nevalnou účastí respondentů v podobně zaměřených výzkumech, byla pro motivaci k účasti ve výzkumu stanovena odměna. Odměna spočívala v připsání 100 bodů na bonusové konto zákazníka, které může

v budoucnu proměnit za lákavé odměny z katalogu bonusů. Podmínkou k získání odměny bylo udání IČ a kompletní vyplnění dotazníku.

Prototypem respondenta se tak stal firemní zákazník společnosti XY, který je zařazen do věrnostního programu, aktivně sbírá bonusové body, tedy i aktivně nakupuje a jeho platební morálka je na velmi vysoké úrovni. Všichni respondenti podnikají v nábytkářském, truhlářském nebo jiném příbuzném oboru.

Dotazník

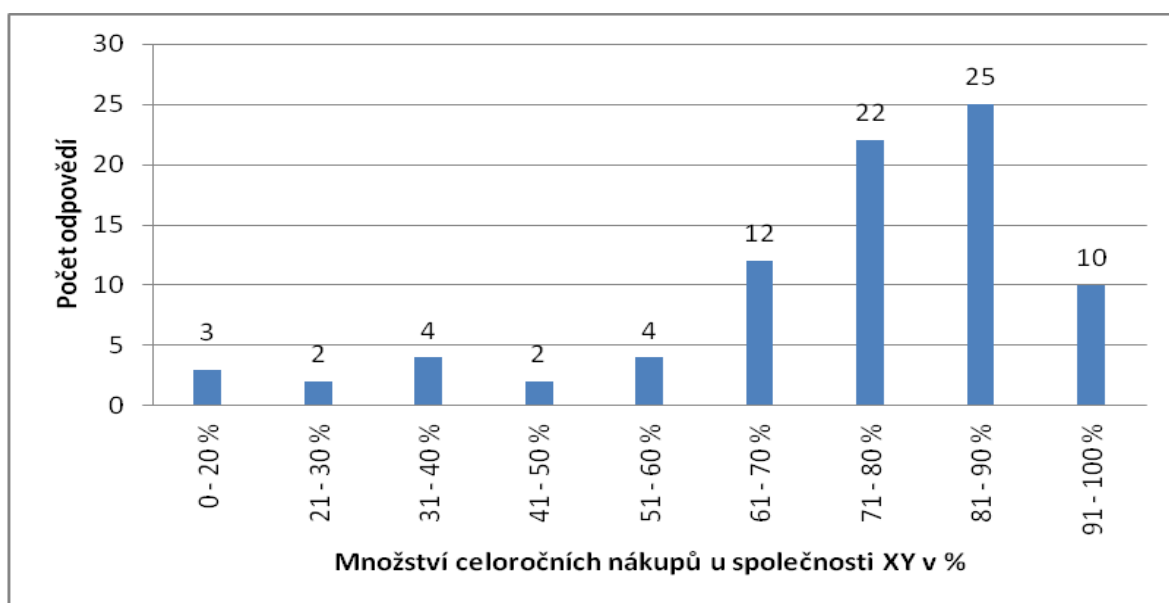
Úvodem byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření a výši odměny, která jim v případě uvedení IČ a všech povinných otázek byla připsána na jejich bonusové konto. Po úvodu následovaly konkrétní otázky, jejichž vyplnění bylo vždy povinné a nemohlo se tak stát, že zákazník některou z nich záměrně či neúmyslně vynechal. Celkem dotazník obsahoval 13 otázek, z nichž 1 byla otevřená, 5 uzavřených, 3 polouzavřené a 4 škálové. Jedna ze všech otázek byla tzv. filtrační, kdy se dle odpovědí na tuto otázku měnil tok následujících otázek. Zájmem respondenta bylo vyplnit první otázku, kde bylo cílem zjistit IČ zákazníka. Následující otázky již plně korespondovaly s primárním i sekundárním cílem výzkumu. Před spuštěním dotazování byla provedena několikanásobná kontrola, ověřující správnou funkčnost dotazníku a jeho větvení. Formulace jednotlivých otázek, které byly použity v elektronickém dotazování, jsou uvedeny v příloze (PII).

13.2 Výsledky dotazníkového šetření

Žádost o vyplnění dotazníku byla rozeslána 200 zákazníkům společnosti XY, kteří jsou zařazení do věrnostního programu a jejichž nákupní aktivita je na velmi uspokojivé úrovni. Z celkových dvou set odeslaných žádostí o vyplnění dotazníků, se přesto vrátilo pouze 84 dokončených. Návratnost dotazníků byla tedy 42 %. Šetření probíhalo po dobu 7 dnů v termínu od 7. března do 13 března 2013. Průměrná doba vyplňování dotazníku se pohybovala těsně pod hranicí 9 minut.

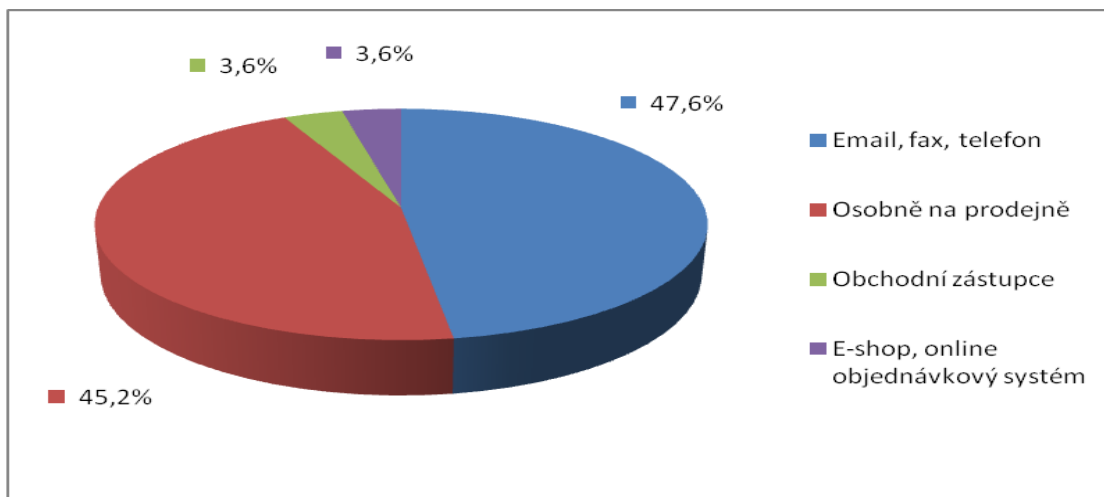
První otázka, která byla podmínkou pro získání odměny, vedla k identifikaci daného respondenta. Na základě zadaného IČ bylo možné některé odpovědi respondentů porovnat se skutečností a ověřit si tak, že vyplňování dotazníku byla věnována náležitá péče. Díky tomuto údaji bylo také možné zjistit velikost zákazníka, objemy jeho nákupů a další skutečnosti, které jsou o zákaznících zaneseny v informačním systému společnosti.

Druhá otázka byla zaměřená na zjištění, jak velké nákupy u společnosti XY zákazníci během roku realizují ve vztahu k ostatním konkurentům ze stejného oboru. Z výsledků vyplývá, že téměř 87 % respondentů realizuje více jak 50 % celoročních nákupů u společnosti XY. Pouze necelých 12 % dotázaných však nakupuje téměř výhradně či zcela u společnosti XY, ostatní přiznávají, že nakupují ve větších objemech i jinde.



Obr. 7. Realizace celoročních nákupů zákazníků u společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)

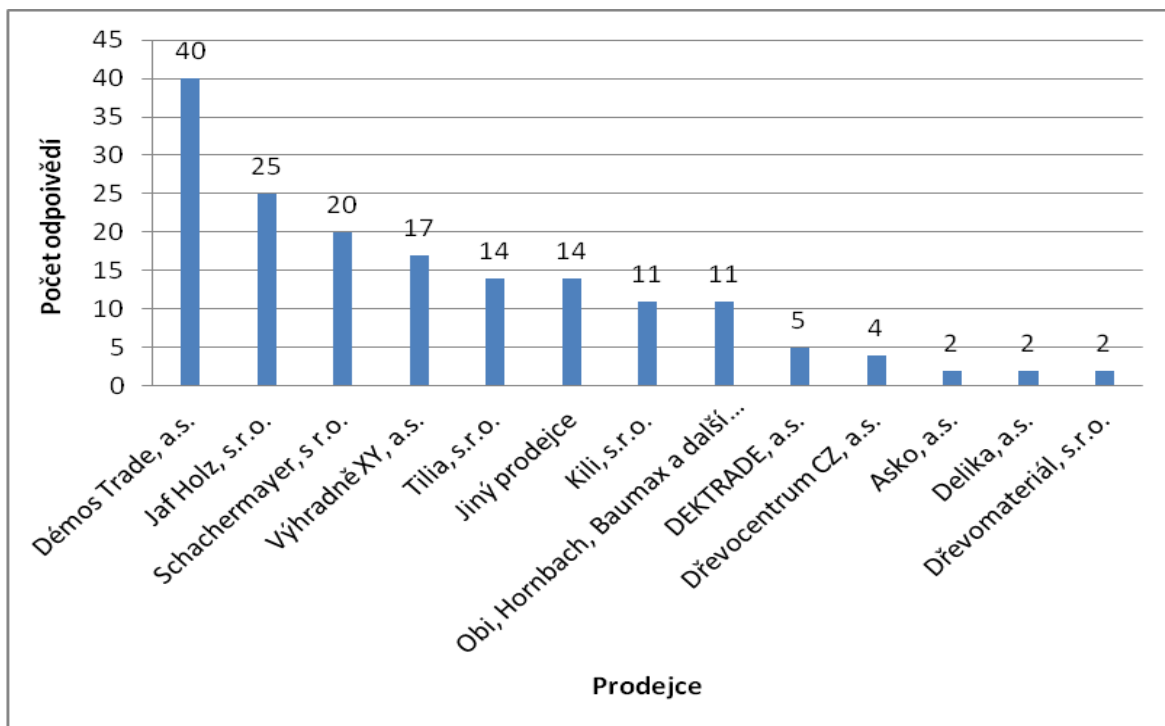
Z výsledků třetí otázky vyplývá, že jako nejčastější způsob objednávání zboží volí zákazníci jednu z nejjednodušších forem - email, fax nebo telefon. Z toho lze usuzovat, že zákazník volí nejrychlejší možnou formu objednávání zboží, na druhou stranu více jak 45 % dotazovaných zákazníků raději při objednávce navštívuje prodejnu. Návštěva prodejny však pravděpodobně výrazně souvisí s platbou zboží, jeho fyzickým výběrem či okamžitým odběrem. Poměrně malou část nákupů realizují zákazníci přes e-shop a prostřednictvím obchodního zástupce.



Obr. 8. Preference způsobu objednávání zboží (Vlastní zpracování, 2013)

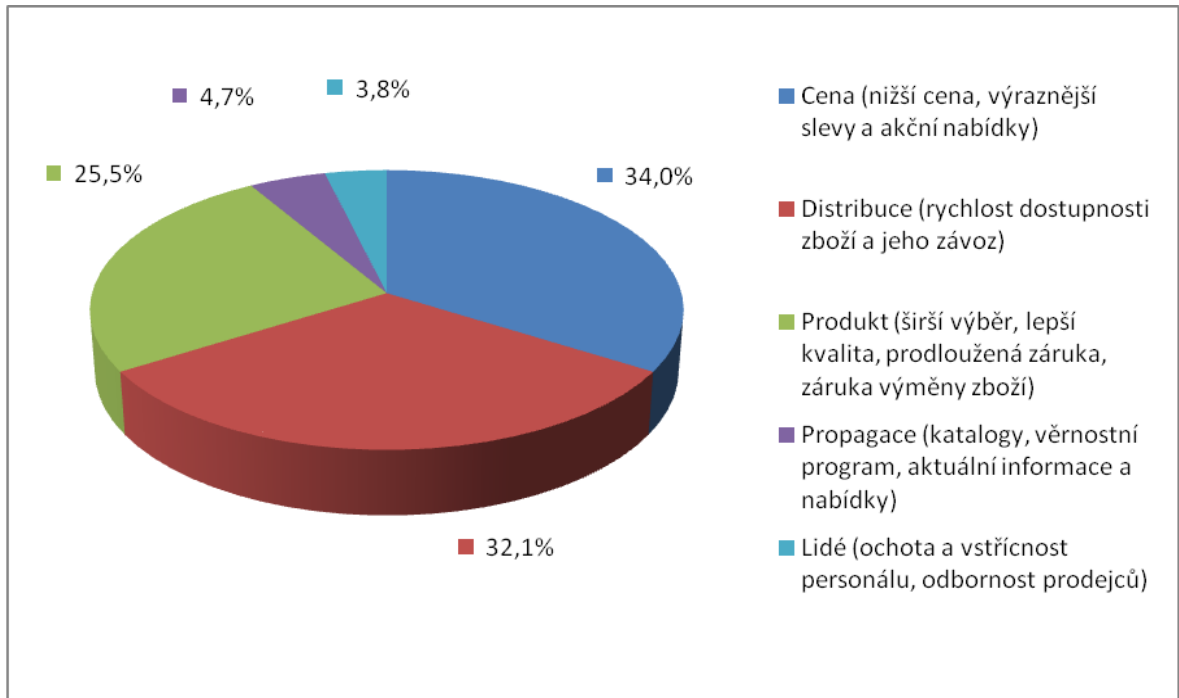
Cílem čtvrté otázky bylo zjistit, jaký preferují zákazníci způsob odběru zboží. Největší zájem jeví zákazníci o rozvoz zboží až na místo určení, kdy odpovědělo celkem 51 respondentů z celkových 84. Osobní odběr zboží preferuje pouze 33 zákazníků.

Pátá otázka dotazníkového šetření přinesla společnosti XY významné informace. Zákazníci u ní totiž uvedli konkrétní konkurenční subjekty, u nichž taktéž realizují své nákupy a které tudíž upřednostňují před společností XY. Jak lze z výsledků zjistit, nejčastěji zákazníci dávají přednost společnosti Démos Trade, u níž realizuje své nákupy celkem 48 % všech respondentů. Druhý post zaujímá rakouská společnost Jaf Holz a třetí Schachermayer, s.r.o. Sedmnáct zákazníků odpovědělo, že nakupují výhradně u společnosti XY, což však nekoresponduje s odpověďmi na otázku č. 2, kdy 10 zákazníků uvedlo, že celoroční nákupy u XY tvoří 91-100 % jejich celkových nákupů. Zákazníci se v tomto případě pravděpodobně snažili mystifikovat a neprozradit fakt, že XY není jejich jediným dodavatelem.



Obr. 9. Konkurence, u které zákazníci také realizují své nákupy (Vlastní zpracování, 2013)

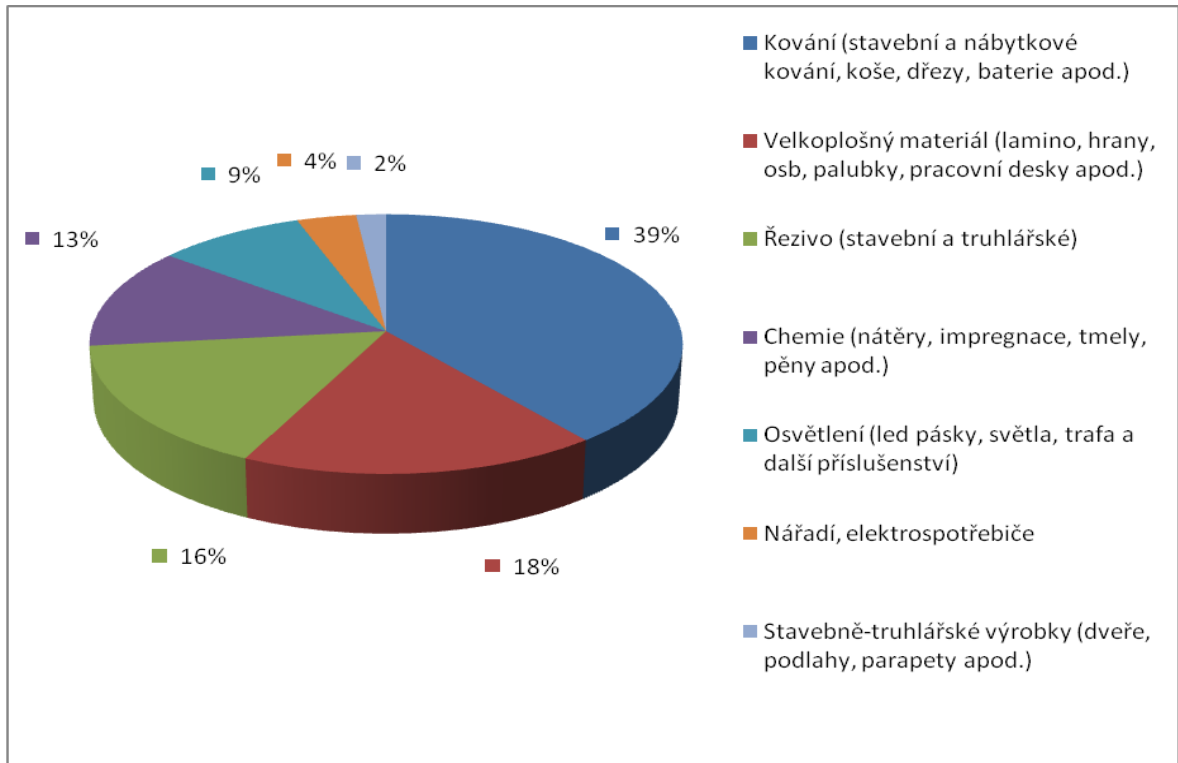
U otázky č. 6 vyjádřili respondenti důvody, proč realizují své nákupy jinde, než u společnosti XY. Nejčastějším motivem pro nákup zboží jinde se stala cena, což jen potvrzuje fakt, že čeští spotřebitelé jsou na cenu velmi citliví. Pro 32 % dotázaných je však taktéž důležitá dostupnost zboží a jeho distribuce na požadované místo v požadovaném čase. Pro více jak 25 % dotázaných je důležitá nabídka produktů, jejich kvalita a záruční podmínky. Nejmenší důraz klade zákazník na kvality obsluhujícího personálu.



Obr. 10. Důvody, které zákazníci vedou k nákupům u konkurence (Vlastní zpracování, 2013)

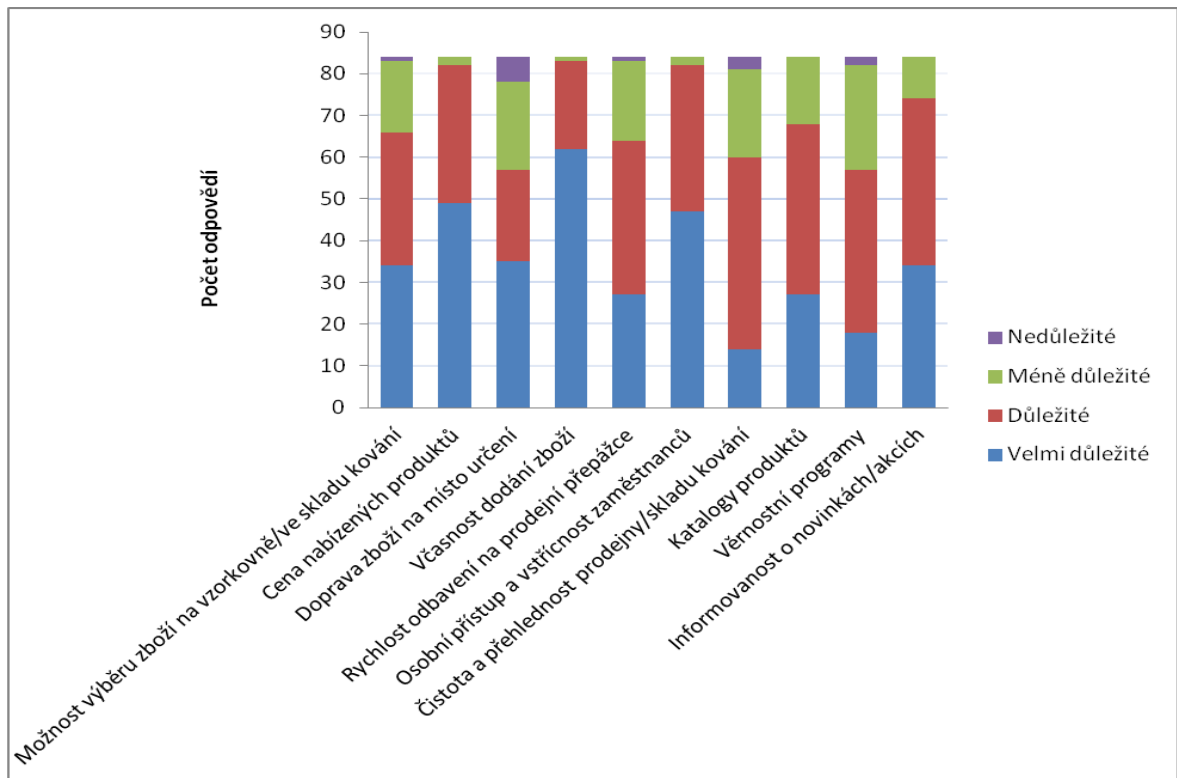
U sedmé otázky bylo cílem zjistit, zda zákazníkům chybí v nabídce produkty, díky nimž jsou nuceni nakupovat u konkurence. Celkem 52 % zákazníků uvedlo, že rozsah nabízeného sortimentu jim vyhovuje, zbylých 48 % je však s nabídkou produktů nespokojeno a realizuje proto své nákupy u konkurence.

41 zákazníků, kteří odpověděli na předcházející otázku kladně, pokračovali u otázky č. 8 ve specifikaci sortimentu, jehož nabídka je pro ně nedostačující. Nejvíce nespokojených zákazníků, celkem 39 %, postrádá produkty v oblasti kování, 10 zákazníků je nespokojeno s nabídkou plošných materiálů a 9 zákazníků není spokojeno se sortimentem řeziva.



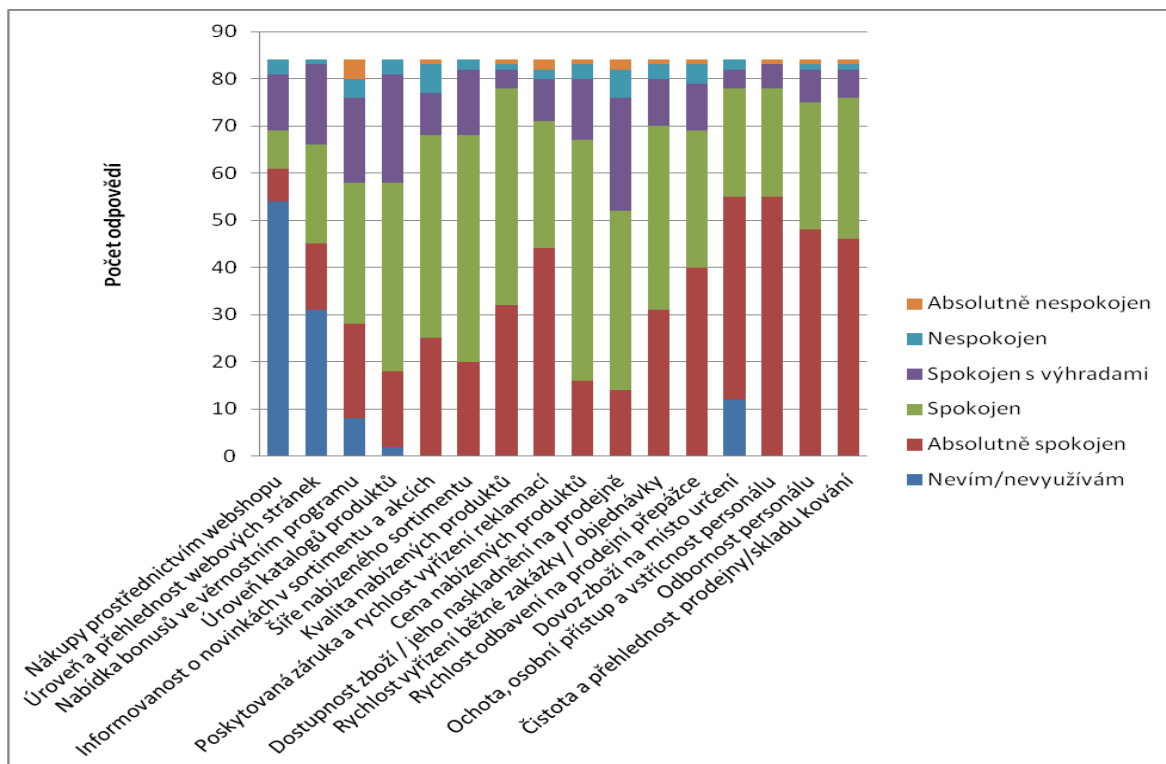
Obr. 11. Kategorie produktů, které zákazníci u společnosti XY postrádají (Vlastní zpracování, 2013)

Respondenti v otázce č. 9 měli uvádět, jak jsou pro ně důležité uvedené faktory, které se týkají nástrojů marketingového mixu. Z výsledků vyplývá, že pro zákazníky je velice důležité včasné dodané zboží, cena nabízených produktů a osobní přístup zaměstnanců. Zákazníci dokážou akceptovat nedostatky v čistotě prodejny a část z nich by taktéž oželelo dopravu zboží až na místo určení.



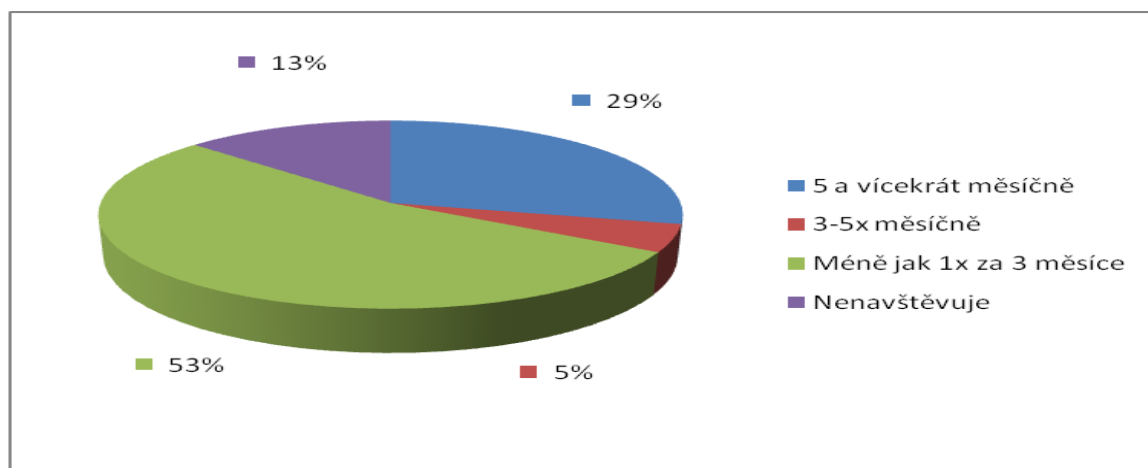
Obr. 12. Důležitost jednotlivých faktorů při nákupu zboží (Vlastní zpracování, 2013)

Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s vybranými faktory, které jsou spojeny s nákupem produktů u společnosti XY a nabízenými službami. Zákazníci shledávají největší rezervy v dostupnosti zboží na prodejnách, v úrovni katalogu produktů a v nabídce bonusového zboží ve věrnostním programu. S dostupností zboží na prodejnách souvisí taktéž rychlost vyřízení běžné zakázky, která je díky nenaskladněnému zboží vyšší. Tak jako v ostatních otázkách, i zde se potvrzuje, že zákazník je citlivý na cenu produktů, kdy je často spokojen, ale s výhradami. Z výsledků taktéž vyplývá, že zákazník má výhrady k prezentaci novinek a akcí, o kterých pravděpodobně často neví. U ostatních sledovaných faktorů jsou zákazníci převážně spokojeni.



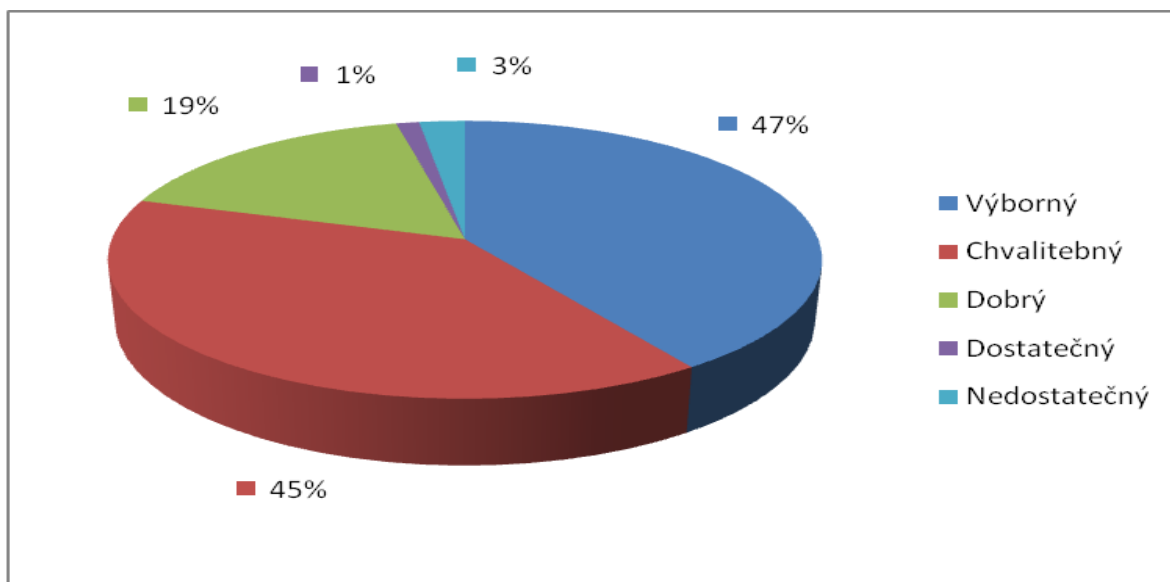
Obr. 13. Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory (Vlastní zpracování, 2013)

Předposlední dvě otázky se týkaly obchodních zástupců. Z uvedených výsledků vyplývá, že ačkoliv všichni oslovení zákazníci nakupují u společnosti XY pravidelně a v relativně velkých objemech, některým z nich se pozornost obchodních zástupců nedostává nebo dostává v nedostatečné míře. Celkem 5 % oslovených zákazníků obchodní zástupce vůbec nenavštěvuje, 53 % zákazníků je navštěvováno méně jak 1x za 3 měsíce. Naopak 29 % zákazníků je navštěvováno až příliš často. V tomto případě lze polemizovat o užších vazbách mezi obchodním zástupcem a zákazníkem.



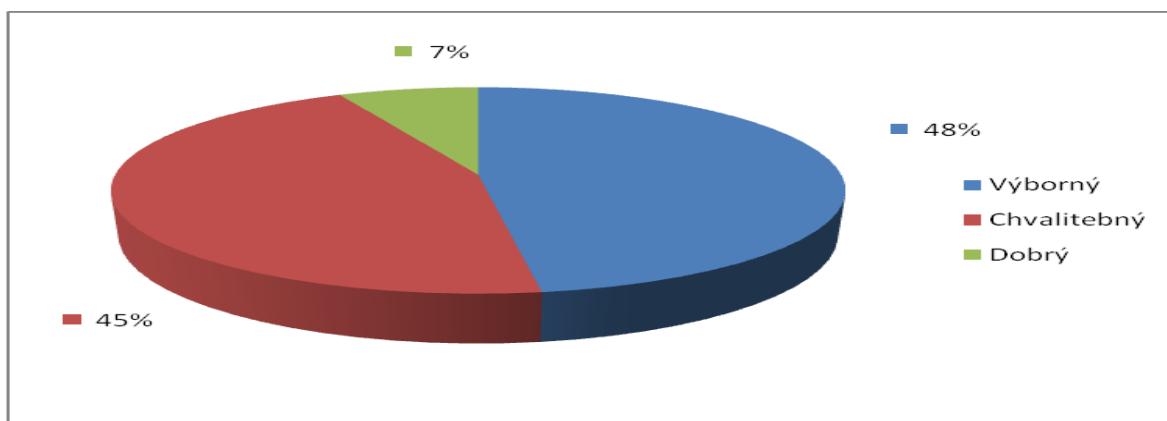
Obr. 14. Frekvence návštěv obchodních zástupců u zákazníků (Vlastní zpracování, 2013)

79 % zákazníků hodnotí přiděleného obchodního zástupce známkou 1 nebo 2. Ostatní hodnotí obchodního zástupce jako průměrného či dokonce podprůměrného. Hodnocení je však velmi subjektivní, osobní vazby mezi zákazníky a obchodními zástupci jsou dle mého názoru v této statistice znát a zákazník se v tomto případě mohl bát dát najevo svůj osobní názor, aby případně neohrozil dlouhodobé vztahy.



Obr. 15. Ohodnocení činnosti obchodních zástupců (Vlastní zpracování, 2013)

V poslední otázce dotazníkového šetření respondenti sumarizují důležitost společnosti XY jako svého obchodního partnera. Z pěti nabízených možností využili respondenti pouze první tři. 48 % respondentů hodnotí společnost XY jako obchodního partnera výbornou známkou, naopak 7 % hodnotí společnost známkou 3. Zbýlých 45 % respondentů ohodnotilo společnost XY známkou 2.



Obr. 16. Ohodnocení společnosti XY jako obchodního partnera (Vlastní zpracování, 2013)

Vyhodnocení hypotéz

Před započítáním průzkumu, byly stanoveny dvě hypotézy, které budou následně označeny za pravdu či nepravdu.

Hypotéza č. 1 – Zákazník bude nejvíce citlivý na cenu a rychlost dodání zboží. Upřednostňuje přitom dovoz zboží až na místo určení. Předpokladem pro tuto hypotézu je fakt, že v dnešní hektické době nemá zákazník čas chodit na prodejnu a vyzvedávat si zboží osobně.

První hypotézu lze označit za absolutní pravdu. Zákazníci jsou v dnešní době stále více citliví na cenu a tento fakt se promítal prakticky ve všech odpovědích na otázky, kde byla cena zmíněna. O Češích je známo, že cena je pro ně prakticky nejdůležitější atribut při rozhodování o nákupu vybraného artiklu, což se potvrdilo i u skupiny respondentů, která byla oslovena. Z výsledků lze tak usuzovat, že konkurent, který nabízí vynikající ceny produktů, a dokáže přitom zajistit jejich rychlou dostupnost, získává velkou konkurenční výhodu.

Hypotéza č. 2 – Více jak 50 % zákazníků, kteří se zúčastnili výzkumu, nakupuje v průběhu roku také u společnosti Démos Trade. Přesto nejméně 50 % respondentů realizuje více jak 60 % celoročních nákupů materiálu u společnosti XY.

I druhá hypotéza byla téměř zcela potvrzena. Celkem 48 % respondentů opravdu uvedlo, že kromě společnosti XY, nakupuje taktéž u společnosti Démos Trade. Přesto většina z nich nerealizuje u Démos Trade nákupy ve velkém rozsahu. Potvrdilo se totiž, že více jak 82 % respondentů realizuje více jak 60 % svých nákupů u společnosti XY.

14 STRUČNÉ ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝCHODISKA PRO PROJEKT

Z provedených analýz vyplývá, že společnost XY musí najít cesty, které povedou ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Prodávat zboží s minimální marží je možná cestou k přežití, nikoliv však k dlouhodobému a udržitelnému růstu. Společnost XY nevyužívá dostatečně svého potenciálu, který je dán množstvím specializovaných prodejních míst, jež společnost provozuje. Mezi největší klientelu patří drobní a střední výrobci nábytku, neexistuje však jediný důvod, proč by se společnost neměla soustředit i na větší klienty, kteří jsou schopni dělat mnohem vyšší obraty. Problémy lze však shledat v několika oblastech, přičemž je pravděpodobné, že právě zmíněné problémy by možná větší zákazníci odradily. Cílem je však zjištěné nedostatky eliminovat, nikoliv se s nimi smířit.

Jedním z klíčových odhalených nedostatků společnosti XY je fungování obchodních zástupců. Téměř v každé analýze se potvrdilo, že přístup obchodních zástupců je příliš laxní a „tah na branku“ dost slabý. Kontrola jejich práce zaostává a posun vpřed je tak v nedohlednu. Práce obchodních zástupců a samotný osobní prodej je přitom v byznysu společnosti XY jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Vzhledem k výše uvedeným důvodům je proto třeba nastolit v práci osobních zástupců pevný řád, motivovat je k lepším výkonům, pravidelně kontrolovat jejich práci a po zásluze je spravedlivě odměnit.

Vzhledem k přímým konkurentům společnosti XY a rozsahu poskytování jejich produktů (výrobků a služeb), je žádoucí, aby se společnost XY v jistém smyslu diverzifikovala. Většina přímých konkurentů nabízí identické zboží a jediným možným způsobem, jak se odlišit je cena, popřípadě rychlost dodání. S cenou se však nedá soupeřit věčně. Vítězem je totiž vždy jen klient. Zákazníci by uvítali produkty, které by byly ihned dostupné, cenově přijatelné a přitom jiné, než nabízí konkurence. Není proto bezpředmětné zaměřit se více na zákaznické potřeby a jejich uspokojování a to nejen v případě nabízených produktů, ale i doprovodných služeb, které vzhledem ke stlačeným cenám zboží, nabývají na svém významu. Spokojený zákazník se bude vždy rád vracet a jeho loajalitu lze sledovat na prodejních statistikách.

15 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI XY ZVÝŠENÍM ÚROVNĚ ZÁKAZNICKÝCH SLUŽEB

15.1 Cíle projektu

Projekt této diplomové práce bude tvořen několika projektovými doporučeními, která však budou mít společné primární cíle. Dílčí cíle se budou u navrhovaných projektových doporučení lišit, a to z důvodu jejich neslučitelnosti do jedné konkrétní oblasti. Prioritním cílem projektu je zlepšení pozice na trhu v rámci konkurenčního prostředí, které se v posledních letech vyvíjí v neprospěch společnosti XY. Oslabenou konkurenční pozici společnosti XY je nutné posílit v několika oblastech, které byly v rámci analytické části vyhodnoceny jako kritické. Zmiňované oblasti se týkají především poskytování zákaznických služeb a pravidelného servisu zákazníkům ze sektoru B2B. Vedení společnosti nestanovilo žádné finanční omezení, které by projektová doporučení v tomto ohledu limitovalo. Naopak, management uvítá, když budou projektová řešení přínosná a z hlediska proveditelnosti reálná.

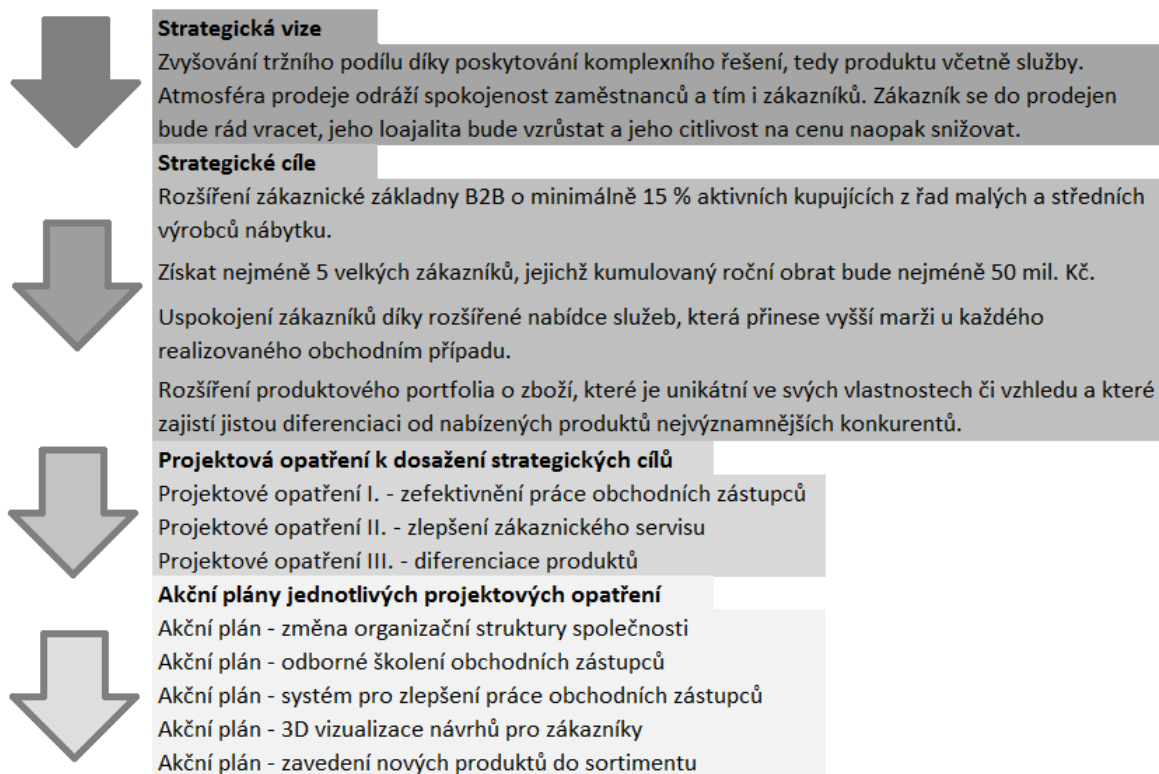
15.2 Poslání, vize a cíle společnosti XY

Vedení společnosti stanovilo firemní strategii až v roce 2010 a od té doby se v ní neudály žádné změny. Strategie tak věrně neodráží současné potřeby a nejsou ani vymazány body, které byly již dávno splněny. Vzhledem k tomu, že mi nebyly poskytnuty informace o vizi společnosti, stanovila jsem ji na základě svého vlastního úsudku, který pramení z výsledků provedených analýz.

Strategická vize

Zvyšování tržního podílu díky poskytování komplexního řešení, tedy produktu včetně služby. Atmosféra prodeje odráží spokojenost zaměstnanců a tím i zákazníků. Zákazník se do prodejen bude rád vracet, jeho loajalita bude vzrůstat a jeho citlivost na cenu naopak snižovat.

Níže uvedený obrázek (Obr. 17) odráží způsob naplnění vize společnosti a stanovených strategických cílů pomocí navrhovaných projektových opatření. Strategické cíle byly stanoveny pro období let 2014-2015.



Obr. 17. Plán naplnění strategické vize společnosti XY

15.3 Projektové opatření I. - zefektivnění práce obchodních zástupců

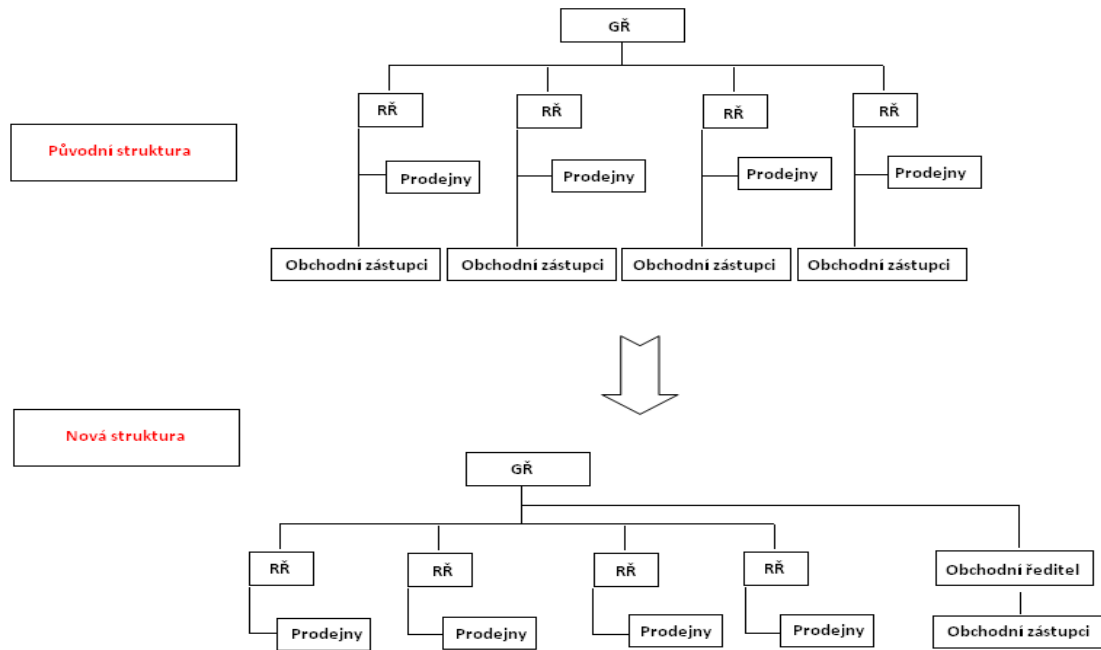
Z výsledků dotazníkového šetření, vnitřní analýzy a SWOT vyšlo najevo, že současná práce obchodních zástupců je nedostatečná a hlavní nástroj osobního prodeje je tak využíván značně neefektivně. Ačkoliv byli při dotazníkovém šetření osloveni zákazníci, kteří by měli být navštěvováni pravidelně a o něž by se měli obchodní zástupci starat ve všech směrech co možná nejdůsledněji, zjistilo se, že někteří jsou navštěvováni zřídka či dokonce vůbec. Osobní forma komunikace a prodeje je jednou z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. V případě obsluhy zákazníků z řad řemeslníků, nábytkářů, truhlářů a stavebníků je však osobní prodej důležitější než cokoliv jiného. Zákazník potřebuje servis, který mu obchodní zástupce může poskytnout, ale u společnosti XY ho nedostává v takové míře, v jaké by měl. Je proto více než žádoucí navrhnout opatření, která přispějí ke zlepšení práce obchodních zástupců, a tím k větší spokojenosti zákazníků. Spokojený zákazník se vždy rád vrací a výsledky by se tak měly dostavit i v hmatatelné podobě.

Součástí navrhovaných projektových doporučení jsou jednotlivé akční plány, jejichž vzájemnou interakcí lze docílit naplnění stanovených strategických cílů. První akční plán se týká významné změny v rámci organizační struktury společnosti.

15.3.1 Akční plán 1 - změna organizační struktury společnosti

Z analýzy vnitřního prostředí a SWOT vyplývá, že společnost má složitou organizační strukturu, jejíž současná podoba neprospívá všem oblastem řízení procesů obchodního týmu (plánování, organizování, řízení, delegování, kontrola). V současné době jsou obchodní zástupci podřízeni čtyřem regionálním ředitelům, kteří mají na starost vždy určitý region jak z hlediska kontroly prodejen, tak právě i z hlediska fungování obchodních zástupců. Každý regionální ředitel má pod sebou průměrně 7 obchodních zástupců a 6-7 provozoven, přičemž ve dvou případech, je regionální ředitel zároveň vedoucím regionální prodejny. Z uvedeného je zřejmé, že svou práci musí regionální ředitelé v určitých oblastech zanedbávat. Plánování, organizování, řízení, delegování a kontrolu obchodních zástupců nepovažují regionální ředitelé za důležité a raději se věnují svým prodejnám či ostatním provozovnám v regionu. Ačkoliv se regionální ředitelé zpovídají řediteli společnosti, který disponuje hlubšími rozbory práce obchodních zástupců, realizace nápravných opatření je velmi pomalá.

Prvním krokem pro zefektivnění práce obchodních zástupců je navrhnout fungující organizační strukturu, která by zohlednila nedostatek času regionálních ředitelů pro vykonávání činností, spojených s řízením obchodních týmů. Na obrázku (Obr. 18) je specifikován přechod z decentralizovaného systému řízení obchodních zástupců na centralizovaný. Společnost řídí generální ředitel, který je přímým nadřízeným jednotlivým regionálním ředitelům. Obchodní zástupci však již nejsou podřízeni regionálním ředitelům, ale obchodnímu řediteli, který je zodpovědný za práci celého týmu obchodníků a jehož přímým nadřízeným je generální ředitel. Ředitelé regionů tak mají dostatek času na řízení své regionální prodejny a kontrolu dalších provozoven v regionu. Změna organizační struktury přinese nejen kvalitnější práci dotčených zaměstnanců a efektivnější řízení jednotlivých organizačních vrstev, ale i snadnější kontrolu práce.



Obr. 18. Změna organizační struktury (Vlastní zpracování, 2013)

Hlavní činnosti spojené s vykonáváním práce na pozici obchodního ředitele

Pozice obchodního ředitele ve společnosti XY nikdy neexistovala. Níže proto uvádím jeho náplň práce:

- sestavení obchodního konceptu,
- odpovědnost za naplňování obchodní strategie a strategických cílů,
- tvorba a plnění obchodního plánu na dané období,
- řízení týmu obchodních zástupců a odpovědnost za jeho výsledky,
- rozvoj a motivace týmu obchodníků k naplňování vytyčených cílů,
- projednávání obchodních záležitostí s klíčovými zákazníky společnosti,
- předkládání návrhů a podnětů na zlepšení a zefektivnění práce obchodních zástupců,
- komunikace s vedoucími nákupu a externími dodavateli,
- rozšiřování portfolia zákazníků a vyhledávání nových obchodních příležitostí,
- sledování trhu a konkurence,
- spolupráce na marketingových aktivitách společnosti,
- systematická práce na udržování a dalšího budování dobrého jména společnosti,
- analýzy a reportingy jednatelům společnosti.

Náklady

Náklady spojené s příjmem zaměstnance na hlavní pracovní poměr se budou odvíjet od výše požadované mzdy. Část těchto nákladů však pokryjí snížené mzdy regionálních ředitelů, kterým odpadnou činnosti spojené s řízením týmů obchodních zástupců. V případě, že bude uchazeč o zaměstnání veden na úřadu práce, je zde možnost čerpání příspěvku na mzdové náklady. Tento příspěvek a délka jeho poskytování je však stanovena individuálně na základě situace na trhu práce. Přesto níže uvádím možný model, který je při zaměstnání obchodního ředitele velice pravděpodobný. Průměrná hrubá mzda obchodního ředitele by měla dosahovat maximálně 45 000,- Kč měsíčně. ÚP poskytne příspěvek na mzdu ve výši 7 000,- Kč po dobu 12 měsíců. Vzhledem k sníženým mzdám regionálních ředitelů o 4 000,- Kč měsíčně se ročně ušetří 192 000,- Kč, které tak mohou být použity na částečné pokrytí mzdy obchodního ředitele. Po pravidelných měsíčních odvodech zaměstnavatele ve výši 35 % z hrubé mzdy vyšlo najevo, že roční mzdové náklady na pozici obchodního ředitele budou ve výši 453 000,- Kč.

Tab. 7. Roční mzdové náklady spojené s vytvořením pozice obchodního ředitele (Vlastní zpracování, 2013)

	Celkem [Kč]
Hrubá mzda obchodního ředitele	540 000
Příspěvek na mzdové náklady od ÚP	- 84 000
Snížení ročních mezd regionálních ředitelů	- 192 000
Odvody zaměstnavatele státu	189 000
Náklady celkem [Kč]	453 000

15.3.2 Akční plán 2 - odborné školení obchodních zástupců

V prvním kroku v rámci zlepšení a zefektivnění práce obchodních zástupců byla navržena změna organizační struktury společnosti, další akční programy se týkají výlučně práce obchodníků.

Na základě vnitřní analýzy a dotazníkového šetření je kvalita práce obchodních zástupců hodnocena jako nedostačující. Devatenáct procent respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že činnost obchodních zástupců je „dobrá“. Pětačtyřicet procent hodnotí jejich činnost chvalitebně. Výsledky šetření a bližší analýza fungování OZ napovídají, že je zapotřebí změnit celkový přístup v chování obchodních zástupců vůči klientům. Nástrojem pro změnu jejich přístupu budou návyky, které si osvojí díky školení, jež bude zaměřeno na rozvoj dovedností ve vyjednávacích technikách. Každý z obchodních zástupců si osvojí

poznatky o prodejních dovednostech, dokáže získané poznatky aplikovat do obchodních procesů a díky tomu se v dané oblasti neustále prakticky zdokonalovat. Obchodní zástupce bude umět klienta nejen správně oslovit, ale i odhadnout jeho potřeby, vyjednávat o podmínkách obchodu včetně ceny, přesvědčit ho k nákupu a stimulovat jeho poptávku tak, aby se opakovala pravidelně.

Kritéria a plán školení

Školení bude probíhat prostřednictvím profesionálních školitelů, kteří budou vybráni na základě výběrového řízení. Níže jsou uvedeny parametry školení.

- Vzdělávací program: Tréninková škola obchodních zástupců.
- Školení se zúčastní všichni obchodní zástupci v počtu 25 osob + obchodní ředitel.
- Účastníci budou rozděleni na dvě skupiny, do dvou školicích dnů.
- Školící den bude probíhat od 9 do 18 hod, v čistém rozsahu 8 školicích hodin/den.
- Oba dva školící dny budou probíhat na místě, které je z hlediska dostupnosti výhodné.

V rámci ceny školení je zahrnuto:

- veškerá příprava a konzultace před realizací semináře,
- vytvoření manuálů na seminář,
- vystavení osvědčení o absolvování semináře,
- závěrečná zpráva od lektora,
- shrnutí průběhu semináře.

Náklady

Školení bude probíhat v dubnu, konkrétně 10. 4 - 11. 4. 2014. Každý školící den bude proškolená jedna skupina.

- První skupina - 12 obchodních zástupců + obchodní ředitel
- Druhá skupina - 13 obchodních zástupců

Tab. 8. Náklady na školení obchodních zástupců (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena [Kč/ks]	Cena celkem vč. DPH [Kč]
Jednodenní školení	2	31 460	62 920
Náklady na dopravu	2	5 000	10 000
Náklady celkem [Kč]			72 920

15.3.3 Akční plán 3 - systém pro zlepšení práce obchodních zástupců

Z provedených analýz vyplynulo, že obchodní zástupci nenavštěvují klienty společnosti pravidelně nebo nenavštěvují vůbec. Často jsou navíc k zastížení na prodejnách, kde fungují spíše jako prodejci, než obchodní zástupci. Dalším akčním plánem pro zefektivnění práce obchodních zástupců je tak vytvoření účinného motivačního systému. Cílem je motivovat OZ k pravidelným návštěvám všech přidělených zákazníků, oslovení neaktivních zákazníků a získávání nových zákazníků.

V současné době mají OZ za úkol zaznamenávat své návštěvy u zákazníků do systému CRM, kde zapisují účel návštěvy, místo konání, čas návštěvy, záznam z návštěvy, apod. Regionální ředitel na základě záznamů v CRM práci OZ vyhodnocuje. Častým problémem jsou však fiktivní návštěvy zákazníků, které OZ sice zapsali do systému, ale v realu nikdy neproběhly. Díky falšování se tak záznamy OZ v CRM konfrontují s GPS, které jsou instalovány ve služebních vozidlech.

Po zaškolení obchodních zástupců bude spuštěn motivační program pro OZ, který má za cíl zlepšit jejich práci a celkové výkony. Záštitou nad OZ bude obchodní ředitel, jehož část práce bude spočívat v koučování, delegování, úkolování, organizování, kontrolování, hodnocení a odměňování svých podřízených.

Jedním z hlavních pilířů práce obchodních zástupců je péče o aktivní registrované zákazníky. Motivační program pro OZ se však bude týkat následujících dvou bodů:

- opětovné navázání obchodních vztahů s neaktivními registrovanými zákazníky,
- oslovení nových neregistrovaných zákazníků.

Péče o aktivní registrované zákazníky

Návštěva registrovaných zákazníků je základní náplní práce obchodních zástupců. Část návštěv bude plánovat přímo obchodní ředitel, přičemž často bude spoluúčastníkem setkání OZ se zákazníky. Svým způsobem tak bude moct své podřízené koučovat, kdy jim je

schopen dát okamžitou zpětnou vazbu na jejich práci. Obchodní ředitel bude také kontrolovat, zda skutečně došlo ke kontaktu se zákazníkem díky zápisům v CRM a tyto informace nadále vyhodnocovat. V případě nesplnění úkolů bude obchodní zástupce v první řadě napomenut, po druhé bude již pozván na schůzku, kde podá vysvětlení a obchodní ředitel nastaví náhradní termíny pro vyřízení zadaných pracovních úkolů. V případě, že se ani v tomto případě OZ nepoučí a svou práci bude vykonávat nadále nezodpovědně, bude s ním rozvázán pracovní poměr.

Cílem návštěv aktivních registrovaných zákazníků je zvýšit objem jejich zakázek na úkor konkurence a zvýšit jejich loajalitu ke společnosti XY. Registrovaní aktivní zákazníci jsou pro společnost XY prioritou, neboť udržení si stávajícího portfolia zákazníků je pro firmu vždy levnější, než získat zákazníky nové.

Opětné navázání obchodních vztahů s neaktivními registrovanými zákazníky

V informačním systému je mnoho klientů, kteří sice jsou u společnosti registrováni, ale vůbec u ní nenakupují. Úkolem nejen obchodního ředitele, ale hlavně obchodních zástupců, je ověřit, zda zákazník ještě existuje a následně tyto zákazníky oslovit. Cílem je přimět zákazníka k obnovení obchodního vztahu se společností XY a tedy k opětovnému nákupu. Důležitá je v tomto případě kompletní analýza zákazníka a osobní přístup. Obchodní zástupce si před oslovením daného zákazníka musí zjistit maximum informací o jeho současném působení, nákupních zvyklostech, sortimentu, který odebírá atd., které OZ napoví, co na zákazníka může platit. Je velice pravděpodobné, že většina neaktivních B2B zákazníků, kteří jsou zaneseni v systému, již nepodniká, má špatné zkušenosti s obchodováním u společnosti XY nebo je přebrala konkurence. Díky oslovení neaktivních, ale přitom registrovaných zákazníků, bude opět aktualizována zákaznická databáze, která v současné době vykazuje množství chyb.

Oslovení nových neregistrovaných zákazníků

Zákazníci v současné době přibývají velice pomalu a najít takové, kteří jsou loajální, a navíc ochotni platit včas, se stává téměř nadlidským výkonem. Přece jen však dnes existují kanály, prostřednictvím kterých lze jednoduše získat kontakty na dříve neoslovené subjekty. Jedná se zejména o internetové databáze firem, inzertní portály, poptávkové servery, rejstříky či tištěné katalogy dodavatelů služeb. Obchodní zástupci by

měli důsledně sledovat dění ve svěřeném území, zajímat se o nové potenciaální zákazníky a aktivně je vyhledávat.

Kritéria pro hodnocení OZ

V rámci akčního programu pro lepší motivaci OZ v oblasti oslovování neaktivních registrovaných zákazníků a získávání nových, bude navržena interní soutěž. S touto soutěží budou všichni OZ seznámeni na začátku roku 2014, přičemž začátek soutěže je stanoven na 1. 4. 2014. Cílem je motivovat OZ k lepším výkonům, které budou po zásluze odměněny.

Hodnocení výkonů bude probíhat kvartálně. Obchodní ředitel na konci každého čtvrtletí vyhodnotí výsledky jednotlivých obchodních zástupců a vyplní listinu výkonu od nejlepších až po ty nejhorší. Každý kvartál bude odměněn jeden konkrétní obchodní zástupce, jehož výkony budou za daný časový úsek nejlepší. Odměnou pro nejlepšího bude finanční prémie ve výši 15 000,- Kč. Hodnocení obchodních zástupců je přesně specifikováno v kapitole 19 (19.2 - Měření účinnosti).

Náklady, které souvisejí s návrhem motivačního programu, nebudou nijak zvlášť vysoké. Vyhodnocování bude probíhat kvartálně, přičemž odměna pro nejlepšího OZ je stanovena ve výši 15 000,- Kč. Celkové náklady na opatření za běžný rok budou tedy 60 000,- Kč.

Tab. 9. Náklady na motivační program pro OZ (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [odměn/rok]	Výše odměny [Kč]	Celkem [Kč]
Odměna nejlepšímu z OZ [Kč]	4	15 000	60 000
Náklady celkem [Kč]			60 000

15.4 Projektové opatření II. – zlepšení zákaznického servisu

V projektovém opatření I. je zlepšení zákaznického servisu v rukou nového obchodního ředitele a proškolených obchodních zástupců, kteří mají díky novému motivačnímu programu větší tah na branku. Práce obchodních zástupců se však prakticky vůbec netýká chodu prodejny a je proto žádoucí navrhnout zlepšení zákaznického servisu v místě prodeje a působit tak nejen na zákazníky ze segmentu B2B, ale i na zákazníky koncové.

15.4.1 Akční plán 1 - 3D vizualizace návrhů pro zákazníky

Konkurence v odvětví je velmi silná, a proto jeden ze základních strategických cílů společnosti je snaha výrazně se od ní odlišit a nabídnout zákazníkům lepší služby. Zákazník dnešní doby očekává nejlepší možné služby a zákaznický servis a v mnoha prodejnách ho také dostane (Hornbach, Baumax, Oresi apod.). Je proto stále těžší nabídnout mu produkt nebo službu, která ho zaujme a vyvolá v něm potřebu navštívit jednu z prodejen společnosti XY. Mezi hlavní konkurenty společnosti XY patří celá řada firem, které se snaží rozšiřovat své portfolio produktů i služeb. Rozšířená nabídka se však týká především likvidace dřevního odpadu, služeb nářezová center či zřizování zákaznických linek. Z vyhotovených analýz vyplývá, že společnost by měla nabídnout svým zákazníkům službu, která firmu od přímé konkurence odliší a přispěje tak ke zlepšení jejího postavení na trhu.

Hlavním cílem akčního plánu 3D vizualizace je implementace nové zákaznické služby, která má nabídnout možnost návrhu nábytku či části interiéru dle konkrétní představy zákazníka nebo na základě návrhu profesionálního designéra.

Služba bude aktivně nabízena jak zákazníkům ze segmentu B2B, převážně nábytkářům a stolařům, tak i zákazníkům koncovým.

- B2C – koneční spotřebitelé si s pomocí designéra mohou zrealizovat svůj nápad a navrhnout konečnou podobu svého interiéru či mohou kompletní návrh nechat pouze na designérovi, který disponuje znalostmi v oblasti ergonomie a má zkušenosti s úskalími, které mohou při plánování interiéru nastat.
- B2B – průmysloví zákazníci jsou ti, za kterými přichází koncový zákazník s požadavky na výrobu vytouženého nábytku. Stolaři, truhláři a nábytkáři však často čekají na to, že zákazník má jasnou představu o finálním výsledku. Mnohdy nedokážou zákazníkovi poradit a nabídnout mu kompletní řešení. Navíc mnozí z nich ani nedisponují programovým vybavením, které je pro návrh interiéru a nábytku nutné. Vzhledem k nové službě 3D vizualizace tak budou moct klienta poslat přímo do prodejny společnosti XY, kde bude návrh na základě požadavků zákazníka zpracován.

Kritéria

Z celkových pětadvaceti prodejen společnosti XY bude služba 3D vizualizace nabízena v osmi vytipovaných prodejnách. Prodejny byly zvoleny na základě velikosti jejich prodejní plochy, která musí být větší, vzhledem k umístění koutku. Ne všechny prodejny dostatečnou plochou disponují, 3D vizualizace tak bude probíhat v Olomouci, Valašském Meziříčí, ve Vsetíně, Ostravě, Českém Těšíně, Plzni, Hradci Králové a Kolíně. V případě, že bude služba 3D vizualizace úspěšná, nevyklučuje se její zavedení i na ostatní pobočky v rámci ČR. Limitující faktor je místo na prodejně, které by se muselo přizpůsobit nárokům na poskytování 3D vizualizace.

Výhodou je fakt, že společnost XY nebude muset pořizovat žádný 3D program, který je vhodný pro návrh interiérů a nábytku a který by při rozjezdu služby výrazně zvýšil náklady. Prodejny, které budou 3D vizualizaci nabízet, si budou najímat externího designéra, který má vzdělání v oboru design, či právě tento obor studuje a dokáže tak aplikovat poznatky z teorie do praktického směru. Výběr designérů bude probíhat na základě jejich referencí či projektů, které již během svého působení či studia vytvořili a které budou předkládat při výběrovém řízení. Designér bude ve svých návrzích využívat materiál, který společnost XY nabízí ve svém produktovém portfoliu či je schopna zajistit od podporovaných dodavatelů. Designér nebude v žádném případě využívat materiálů, které nabízí výlučně konkurence. Výjimkou mohou být případy, kdy zákazník materiál, který nabízí pouze konkurence, vyloženě požaduje a nenechá se přesvědčit k jeho náhradě alternativními materiály či produkty.

Společnost bude využívat služeb celkem tří designérů, kteří budou mít na starost vždy jednu z oblastí, kde se prodejny společnosti XY nachází:

- Designér 1 – oblast Valašsko a Olomoucko (Vsetín, Valašské Meziříčí, Olomouc)
- Designér 2 – oblast severní Morava (Český Těšín, Ostrava)
- Designér 3 – oblast Čechy (Hradec Králové, Kolín, Plzeň)

Cílem je najít designéra právě z výše uvedených oblastí, aby měl k jednotlivým prodejnám dané oblasti relativně blízko. Každý z designérů si stanoví časový rozvrh, kdy může být na každé ze svěřených prodejen. Podmínkou je možnost navštívit každou z prodejen 1x týdně po dobu max. 3 hodin, v časovém rozmezí 12:00 – 17:00.

Časový rozvrh jednotlivých designérů by pak vzhledem k otevíracím dobám jednotlivých poboček mohl vypadat tak, jak je uvedeno v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Časový rozvrh návštěv designérů na svěřených prodejnách (Vlastní zpracování, 2013)

Oblast	Prodejna	Designér 1	Designér 2	Designér 3
Valašsko a Olomoucko	Vsetín	PO: 13:00 - 16:00		
	Valašské Meziříčí	ÚT: 13:00 - 16:00		
	Olomouc	ST: 14:00 - 17:00		
Ostravsko	Český Těšín		PO: 13:00 - 16:00	
	Ostrava		ÚT: 13:00 - 16:00	
Čechy	Kolín			PO: 13:00 - 16:00
	Hradec Králové			ÚT: 13:00 - 16:00
	Plzeň			ST: 14:00 - 17:00

Vzhledem k tomu, že služba bude určena jak zákazníkům koncovým, tak zákazníkům firemním, jsou níže uvedeny modelové situace poptávky služby od obou typů zákazníků.

Modelová situace poptávky služby 3D vizualizace koncovým zákazníkem

Koncový zákazník požaduje službu 3D vizualizace. Je mu proto předán kontakt na designéra, který má danou prodejnu na starost a domluví se s ním na konkrétním termínu schůzky. Designér i zákazník se v domluvenou dobu sejdou na prodejně. Designér vyslechne zákaznicko přání, zákazník předá designérovi veškeré nutné rozměry a dispozice interiéru a podá designérovi další informace nutné pro co možná nejjednodušší zpracování 3D návrhu. Následně zákazník spolu s designérem a dalším zkušeným prodejcem prochází vzorkovnou a vybírá si materiály, které chce ve svém interiéru použít. Designér si dělá poznámky, na základě kterých je schopen připravit návrh. Následně zákazník zaplatí zálohu za provedení 3D vizualizace ve výši:

- 1 000,- Kč – vestavěné skříně, koupelnový nábytek, kuchyně, obývací stěna apod.,
- 2 000,- Kč – návrh celé jedné místnosti interiéru.

Po zaplacení zálohy se zákazník s designérem domluví, zda návrh realizují okamžitě (jednodušší návrhy) nebo si domluví další termín schůzky, kde designér představí svůj návrh. Po schválení návrhu zákazníkem předá designér seznam materiálu prodejci, který je schopen zpracovat orientační cenovou nabídku na poskytnutý materiál. Cenová nabídka bude stanovena v ceníkových cenách. V případě, že zákazník s cenou souhlasí a má vlastního stolaře, který je mu schopen projekt zpracovat, může si materiál rovnou

zakoupit nebo odebrat přičemž cena za návrh mu bude vrácena formou slevy na zakoupený materiál. Do rukou taktéž dostane tištěný návrh včetně soupisu všech použitých materiálů.

V případě, že zákazník nemá kontakt na žádného stolaře nebo nábytkáře, který by mu mohl projekt zpracovat, navrhne mu prodejce 3 vybrané stolaře, u kterých je možné projekt realizovat. Stolaři, kteří jsou doporučováni společností XY, byli předem vybráni na základě těchto atributů:

- nastavené slevy na materiál,
- umění jednat se zákazníkem,
- spolehlivost a schopnost plnit termíny,
- pozitivní reference,
- kvalita zpracování a důraz na detail při zpracování zakázek,
- loajalita (záruka, že 90 - 100 % materiálu je nakupováno právě u společnosti XY),
- platební morálka.

Zároveň s vybranými stolaři byla sepsána smlouva o vzájemné spolupráci, která specifikovala veškeré body, kterými se musí stolař při vyřizování zakázky na základě 3D vizualizace řídit. Pokud dá zákazník na doporučení prodejce společnosti XY a vybere si pro realizaci jednoho ze stolařů, předá na něj prodejce kontakt. Pokud se spolu daný stolař a zákazník domluví na realizaci, stolař kontaktuje prodejce společnosti XY, s požadavkem na objednávku materiálu a zaslání podkladů 3D návrhu, na základě kterých je projekt realizován. Stolař je srozuměn s tím, že v případě realizace zakázky 3D vizualizace mu je účtována zprostředkovatelská provize ve výši 5 % z celkového peněžního objemu zakázky. Aby zákazník v případě realizace nepřišel o peněžní prostředky, které vynaložil na návrh nábytku nebo interiéru, je mu tato částka vrácena formou slevy přímo od stolaře nebo nábytkáře, který projekt realizuje.

Modelová situace poptávky služby 3D vizualizace B2B zákazníkem

Modelová situace s poptávkou od B2B zákazníka je mnohem jednodušší, jelikož koncový zákazník neoslovuje společnost XY přímo, ale právě prostřednictvím stolaře, nábytkáře či truhláře.

Koncový zákazník navštíví stolaře a požaduje po něm návrh nábytku nebo interiéru. Stolař nevlastní programové vybavení pro realizaci 3D návrhu, navštíví proto spolu s koncovým zákazníkem prodejnu společnosti XY, kde si zákazník vybere materiál, který chce ve svém

interiéru použit. Na základě vybraného materiálu, specifikovaných rozměrech a představě o finálním výsledku projektu, kontaktuje firemní zákazník designéra společnosti XY, který se s ním domluví na schůzce. Na základě požadavků koncového zákazníka spolu navrhnu finální řešení. Stolař dostane soupis materiálu a jeho celkovou cenu, přičemž za poskytnutí služeb profesionálního designéra mu bude účtována hodinová sazba ve výši 400,- Kč/hod. Finální cenovou nabídku, včetně výroby, montáže, návrhu atp. překládá stolař přímo koncovému zákazníkovi, který se rozhodne, zda služeb stolaře využije. Je pouze na stolaři, zda návrh interiéru koncovému zákazníkovi zpoplatní či nikoliv a jakým způsobem bude zpoplatnění služby probíhat.

Náklady na služby designérů

Náklady na služby designérů jsou vyčísleny na základě jejich předpokládané odměny, která by se měla odvíjet od délky praxe designérů a jejich pracovních zkušeností. Vzhledem k tomu, že společnost bude upřednostňovat uchazeče, kteří studují design či pracují v oboru krátce, předpokládaná odměna je stanovena ve výši 300,- Kč/hod. Vyčíslené náklady zohledňují fakt, že v počátcích služby 3D vizualizace nebudou náklady příliš vysoké. V případě velkého zájmu ze strany zákazníků je však možné uvažovat o zaměstnání vlastního designéra, který by tak pokryl práci všech tří navrhovaných externistů.

Tab. 11. Náklady na služby designérů (Vlastní zpracování, 2013)

	Designér 1	Designér 2	Designér 3	Celkem
Předpokládané měsíční cestovní náhrady [Kč]	8 000	4 000	8 000	
Předpokládaná měsíční odměna [Kč]	9 000	6 000	9 000	
Náklady celkem [Kč]	17 000	10 000	17 000	44 000

Tab. 12. Zodpovědnost při zavádění a realizaci 3D vizualizace (Vlastní zpracování, 2013)

	Zodpovědnost
Výběr designérů a uzavření smluv o spolupráci	Marketingový manažer a personalista
Stanovení časového rozvrhu eventuálních návštěv designérů na prodejnách	Marketingový manažer a designéři
3D vizualizace - návrh řešení interiéru	Designéři
Sestavení cenové nabídky na zajištění materiálu pro realizaci 3D	Prodejce na dané prodejně
Výběr stolařů pro realizaci navrhovaného projektu	Vedoucí prodejen + marketingový manažer
Uzavření smlouvy a sestavení podmínek pro spolupráci s vybranými stolaři	Předseda představenstva a marketingový manažer

Koutek pro jednání designéra se zákazníkem

Prodejny, které budou služby designéra nabízet, nemají v současné době žádné vybavení, které by umožňovalo setkání designéra se zákazníkem. V prostoru vzorkovny vybraných

prodejen je proto nutné vytvořit zázemí, kde lze umístit posezení vhodné pro realizování schůzek designéra s klienty. Posezení bude na vzorkovně situováno v méně navštěvované zóně, kde se tolik nepohybují ostatní zákazníci a kde je dostatek klidu pro vzájemnou komunikaci. Jedním z hlavních kritérií je vzhled koutku, který musí odpovídat nárokům, které jsou kladeny ze strany marketingového oddělení společnosti. Koutek musí navozovat pocit pohodlí a podporovat silnou image společnosti XY. Vybavení koutku je specifikováno níže.

- Posezení

Posezení bude obsahovat set čtyř celočalouněných křesel POLO. Kostru křesla tvoří ocelové čtyři nohy v chromovaném povrchu. Křesla budou čalouněna v zelené barvě. Jednací stůl ve tvaru obdélníku v rozměru 900 mm (d) x 600 mm (š) x 600 mm (v). Deska stolu bude vyrobena z laminátových desek v antracitové barvě. Nohy stolu v provedení chrom. Výroba stolů je ve vlastní režii společnosti XY. Veškerý materiál potřebný pro výrobu stolů je v běžné nabídce společnosti XY.



Obr. 19. Vzhled celočalouněných křesel POLO (LD seating, © 2013)

Každý koutek s posezením bude vybaven doplňky, které budou sloužit k lepšímu zákaznickému komfortu během posezení s designérem. V rámci doplňků bude na stolku k dispozici miska s bonbóny, trhací bloček a dřevěné tužky na případné poznámky.

- Bonbony

Na stole bude připraven kalíšek s bonbony MAXI PREMIUM (6 g/ks) s potiskem společnosti. Černá drátěná miska na bonbony bude o průměru 8 cm a výšce 3 cm. Půchut' bonbonů bude mentolová. Jeden kg obsahuje 165 ks bonbonů, balení je vždy po 5 kg. Bonbon bude opatřen černým obalem, přičemž obal bude potištěn bílým logem společnosti.



Obr. 20. Vzhled nádoby na bonbony a vybraných reklamních sladkostí (Reklamní mlsání, © 2013; Kastro, © 2012)

- Psací potřeby

Na stole bude k dispozici taktéž drátěný zásobník na tužky, ve kterém budou umístěny dřevěné tužky s gumou. Zásobník na tužky bude mít průměr 8 cm a výšku 9,5 cm. Tužky v přírodní barvě a délce 18 cm, budou opatřeny černým logem společnosti XY. Součástí sady na psaní bude taktéž trhací kostka. Jeden ks kostky obsahuje 500 listů ve formátu 95 x 100 mm. Každý papírek bude potištěn logem společnosti ve dvou barvách. Hřbet papírové kostky je lepen.



Obr. 21. Ukázka vzhledu psacích potřeb (Kastro, © 2012; Printek, © 2007; Bločky, © 2012)

Tab. 13. Náklady na realizaci koutků v osmi prodejnách XY (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena s DPH [Kč/ks]	Celková cena s DPH [Kč]
Celočalouněné křeslo POLO	32	4 500	144 000
Stolek	8	1 500	12 000
Bonbóny MAXI PREMIUM (6 g/ks)	25 kg	267	6 675
Drátěná miska na bonbony	8	33	264
Dřevěná tužka ořezaná	560	2,7	1 512
Potisk logem XY	560	2,5	1 400
Zásobník na tužky	8	38	304
Trhací kostka s logem XY	48	89	4 272
Drátěný zásobník na trhací kostku	8	55	440
Náklady celkem [Kč]			170 867

Zodpovědnost za kompletní realizaci koutků, vyhrazených pro jednání designérů, prodejců a B2B zákazníků s finálním klientem jsou výhradně v kompetencích marketingového oddělení společnosti.

15.4.2 Využití marketingové komunikace při zavedení služby 3D vizualizace

Služba 3D vizualizace bude u společnosti XY zcela novým produktem. Cílem využití vybraných nástrojů marketingové komunikace je seznámení klientů s možnostmi, které nová služba nabízí. Vzhledem k využitelnosti služby jak koncovými, tak firemními zákazníky, je třeba seznámit oba segmenty zákazníků. Jednotlivé formy komunikace budou tak cíleny na konkrétní segment zákazníků.

Inzerce v tisku – B2C

V místním či regionálním tisku bude jednorázově umístěna inzerce, která bude na zavedení nové služby u společnosti XY upozorňovat. Primárním cílem je seznámit se službou koncové zákazníky. Tituly, ve kterých bude inzerce vycházet, však mohou zasáhnout i zákazníka z řad truhlářů či nábytkářů. Zvolené tiskoviny vychází z vlastních návrhů, které byly následně konzultovány s marketingovým manažerem společnosti. Vzhledem k cenovému rozpětí při výběru vhodné velikosti inzerce, byla stanovena velikost u každého z titulů jiná. Inzerce bude obsahovat logo společnosti XY, foto navržené kuchyně, nabídku služby 3D vizualizace a níže uvedené motto:

Motto: „Realizujte svůj nápad a splňte si Váš sen při realizaci Vašeho bydlení! Pomůžeme Vám!“

Tab. 14. Náklady na inzerci v jednotlivých lokalitách (Vlastní zpracování, 2013)

Prodejna	Název titulu	Periodicita	Náklad [ks]	Velikost inzerce	Cena celkem [Kč]
Ostrava	Zikádo	čtrnáctideník	140 000	120 (š) x 140 (v)	6 435
Olomouc	Noviny Region	čtrnáctideník	200 000	190 (š) x 135 (v)	3 630
Vsetín + Valašské Meziříčí	Jalovec	týdeník	16 000	145 (š) x 210 (v)	8 778
Český Těšín	Hutník	týdeník	4 994	128 (š) x 138 (v)	5 600
Plzeň + Klatovy	Echoinzert	měsíčník	nebylo zjištěno	95,5 (š) x 133 (v)	10 800
Hradec Králové	Radnice	týdeník	46 000	105 (š) x 150 (v)	6 300
Kolín	Zpravodaj města Kolína	měsíčník	3 000	93 (š) x 138 (v)	3 800
Náklady celkem [Kč]					45 343

Po vyhodnocení, zda inzerce byla účinná, bude přistoupeno k jejímu opakování či k přechodu na jinou alternativní formu komunikace.

Osobní prodej a přímý marketing – B2B

Nejúčinnější formou, jak dát firemním zákazníkům najevo, že společnost XY nově poskytuje službu 3D vizualizace, je představení služby obchodním zástupcem. Obchodní zástupci budou mít za úkol objíždět firemní zákazníky, kteří jsou přiřazeni k daným prodejnám a seznamovat je s novým produktem. Podporou jim budou tištěné letáky, které zákazníkovi při fyzické návštěvě předají. Součástí letáku bude přehled fungování služby, ceny za poskytovanou službu a kontakt na příslušného designéra.

Návštěvy obchodních zástupců budou podpořeny newsletterovým mailingem, který bude zákazníky na novou službu opět upozorňovat. Cílem je zvýšení účinnosti sdělení obchodního zástupce a připomínání, že nová služba byla právě zavedena.

Podpora prodeje na zúčastněných prodejnách

- Mincovník

Na každé ze zúčastněných prodejen bude u pokladen umístěn mincovník v rozměru 200 x 171 x 31 mm, do kterého se vsune papírová etiketa upozorňující na možnost 3D vizualizace. Vložený letáček bude mít rozměr 159 x 131 mm. Mincovník tak nebude plnit pouze jeho běžnou funkci, ale bude využit i k informování širokého spektra zákazníků, kteří na prodejně realizovali svůj nákup a byli tak nuceni přistoupit k pokladně a za zakoupené zboží zaplatit.

Tab. 15. Náklady na pořízení mincovníků (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena s DPH [Kč/ks]	Celková cena s DPH [Kč]
Mincovník	8	98,4	2 460
Plnobarevný motiv do mincovníků	8	40	1 000
Náklady celkem [Kč]			3 460



Obr. 22. Ukázka vzhledu mincovníku
(UniExpo, © 2008)

- Banner display

V každé prodejně, kde bude probíhat služba 3D vizualizace, bude umístěn bannerový stojan. Display ve formátu 90 x 215 mm bude upozorňovat na možnost 3D vizualizace interiéru. Banner je vyrobený z PVC plachtoviny s hladkým povrchem, který zaručuje dlouholetou životnost. Zároveň je banner lehce omyvatelný a navíc přenosný. Díky klipovým profilům je velice snadné vyměnit motiv za jiný a použít poté pro jiné účely.

Tab. 16. Náklady na pořízení bannerů (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena s DPH [Kč/ks]	Celková cena s DPH [Kč]
Banner display	8	900	7 200
Motiv pro banner (grafika)	8	751	6 016
Náklady celkem [Kč]			13 216



Obr. 23. Ukázka vzhledu bannerů
(UniExpo, © 2008)

- Podlahová grafika

AsphaltArt je forma podpory prodeje, která bude použita na venkovních plochách u každé prodejny, kde bude 3D vizualizaci možno objednat. Zákazník tak bude mít první kontakt

s nabízeným produktem ještě dříve, než vstoupí do prostor prodejny. V prodejnách se pak může na daný produkt detailněji informovat a zajímat se o možnosti, které společnost XY v souvislosti s nabízeným produktem nabízí. AsphaltArt je potištěná folie, která vytváří ve venkovním prostředí optický efekt. Zároveň je odolná, má dlouhou životnost a je opatřena protiskluzovou vrstvou. Grafika by měla již na první pohled zaujmout. Bude tedy potřeba vytvořit kreativní grafický návrh, po jehož odsouhlasení lze přistoupit k výrobě folie a její aplikaci na venkovní povrch.

Tab. 17. Náklady na realizaci podlahové grafiky (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena s DPH [Kč/ks]	Celková cena s DPH [Kč]
Podlahová grafika	8	2 334	18 672
Kaučukové lepidlo	8	296	2 368
Náklady celkem [Kč]			21 040



Obr. 24. Příklad využití AsphaltArt společnosti McDonald's (AsphaltArtUSA, © 2013)

- Mini letáky pro koncové i registrované zákazníky

Ke každé faktuře nebo prodejnímu dokladu bude prodejcem po dobu jednoho týdne připnut mini leták ve formátu 9 x 5 cm, jehož obsahem bude motto, které provází celou službu 3D vizualizace a kontakt na danou prodejnu. Zákazník z řad koncových i firemních tak dostane prvotní informaci o nabízené službě, aniž by si tuto informaci vyžádal. Cílem je dát zákazníkům najevo, že danou službu společnost XY nabízí. V případě, že bude mít zákazník o službu zájem, sám bude kontaktovat prodejnu, kde mu sdělí bližší informace.

Tab. 18. Náklady na tisk mini letáků (Vlastní zpracování, 2013)

	Počet [ks]	Cena s DPH [Kč/ks]	Celková cena s DPH [Kč]
Mini leták	10 000	1,20	12 000
Náklady celkem [Kč]			12 000

Tab. 19. Zodpovědnost za marketingovou podporu 3D vizualizace (Vlastní zpracování, 2013)

	Zodpovědnost
Zajištění inzerce ve vytipovaných tiskovinách	Marketingový manažer
Seznámení zákazníků z B2B segmentu s novou službou 3D vizualizace	Obchodní zástupci
Rozeslání newsletterů	Marketingový manažer
Zajištění mincovníků, banner displayů, podlahové grafiky, mini letáků	Marketingový manažer
Rozdávání mini letáků zákazníkům	Prodejci

15.5 Projektové opatření III. – diferenciacie produktů

Z provedených analýz vyšlo najevo, že zákazníci nakupují u jiných prodejců z důvodu nedostatečné či neucelené nabídky produktů. Zákazníci si často vybírají produkty, které společnost není schopna dodat okamžitě. Zboží je nutno objednat u externích dodavatelů, kteří ho sice dodají, ale ve lhůtě, která pro zákazníka často není akceptovatelná. U konkurence tento problém tak často nenastává, a proto jde zákazník raději nakoupit tam, kde má jistotu, že běžné produkty si může odnést prakticky okamžitě.

Druhý problém je spojen se samotnými produkty. Většina konkurentů v daném oboru nabízí prakticky identické produkty, které dodávají stejní výrobci. U takových produktů není možné konkurovat jinak než cenou či servisem (zejména rychlostí dodání). Zákazník očekává, že nejvýznamnější značky najde u každého z konkurentů a žádný z nich si nemůže dovolit běžné značky ze svého produktového portfolia vypustit. Jinak tomu není ani u společnosti XY. Značky jako Kronospan, Egger, Blum nebo Hettich si nemůže dovolit nenabízet. Vypuštěním uvedených značek z nabídky by se společnost XY vystavila obrovskému riziku, které by pravděpodobně vedlo k postupnému zániku celé prodejní sítě.

15.5.1 Akční plán 1 - zavedení nových produktů do sortimentu

Společnost XY nabízí velice široký sortiment, který se však často stává pastí i pro samotné prodejce. Ve spleti dodavatelů, kteří často nabízí identické zboží, se lze vyznat jen s obtížemi a ne všechno zboží, které by mohlo nabídku od konkurence odlišovat, je k dispozici na centrálním skladě. Společnost XY by tak měla přistoupit k redukci počtu

prodáváných artiklů, které záměrně nejsou na centrálním skladě a zaměřit se na prodej skladových položek.

Jednoznačnou konkurenční výhodou společnosti XY bude navázání spolupráce s kvalitními a prověřenými dodavateli, kteří nekooperují s ani jedním z hlavních konkurentů společnosti. Cílem zavedení nových produktů do sortimentu je vytvoření jedinečné nabídky, která dokáže zaujmout oba hlavní segmenty zákazníků. Při rozhodování o nákupu nebude pro zákazníka prioritním motivem ke koupi cena produktu, ale jeho odlišnost a výjimečnost.

Každý produkt může být pro zákazníka důležitý z jiného hlediska. Někteří kladou důraz na design, kvalitu zpracování či barvu, jiní zase upřednostňují užité vlastnosti. Vždy záleží na konkrétním typu zákazníka. Níže jsou uvedeny konkrétní typy zákazníků, pro které jsou diferencované produkty určeny.

Typ zákazníka ze segmentu B2B

- Stolař, truhlář či nábytkář, který klade důraz na individuální požadavky zákazníka a dokáže ocenit výjimečnost nabízených produktů.
- Designér, který hledá individualitu v každém kusu použitého materiálu.

Typ zákazníka ze segmentu B2C

- Zákazník, který si je ochoten připlatit za produkt, který vyniká ve svých užitečných vlastnostech či designu.

Diferenční strategie

Existuje mnoho různých možností diferenciací produktu. Společnost XY by se měla jednoznačně vyvarovat diferenciací v oblasti ceny. Předpokladem je, že zákazník by měl vnímat diferencovaný produkt jako něco nového, neobjeveného a jedinečného. Jeho citlivost na cenu by měla být snížena na minimum. Naopak, zákazník by měl být ochoten za jedinečnost produktu připlatit. Výhodou je fakt, že v případě exkluzivity produktu na daném trhu zákazník nemá možnost ceny porovnávat.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření jsou stanoveny následující skupiny sortimentu, které budou rozšířeny o diferencované produkty:

- stavební kování,
- nábytkové kování,

- řezivo
- plošný materiál,
- osvětlení.

Diferencované produkty se mohou lišit v následujících attributech:

- vzhled a design (barva, povrchová úprava, tvar, ergonomie apod.),
- kvalita a garance (použitý materiál, minimum defektů, doživotní záruka apod.),
- užitné vlastnosti (odolnost, snadná ovladatelnost, jednoduchá montáž apod.),

Výběr dodavatelů diferencovaných produktů

Za každou komoditu, čili konkrétní část sortimentu, má zodpovědnost produktový manažer. V kompetencích produktového manažera je rozvíjet svěřený sortiment na základě nejnovějších trendů a požadavků zákazníků. Výběr dodavatelů diferencovaných produktů je tudíž v rukách daného produktového manažera. Každým rokem navštíví produktoví manažeři několik významných evropských veletrhů, které pro ně představují největší zdroj novinek na trhu. Na veletrzích mohou produktoví manažeři navázat kontakty, které mohou využít k navázání bližší spolupráce. Vzhledem k tomu, že evropští výrobci udávají trendy a čínští výrobci jsou velice flexibilní v jejich napodobování, je zde možnost využít výroby právě v asijských zemích, kde budou náklady na pořízení diferencovaného výrobku často nižší.

Výběr dodavatelů a diferencovaných produktů nebude probíhat pouze na základě intuice, rozumu a zdravého úsudku produktového manažera. Před výběrem diferencovaných produktů je nutné provést detailní analýzu trhu, seznámit se s aktuální nabídkou konkurentů a konkrétními požadavky zákazníků.

Náklady na zavedení nových produktů

Náklady na zavedení diferencovaných produktů nelze přesně stanovit. Produktoví manažeři budou vynakládat úsilí na zavedení nových produktů v rámci své pracovní náplně. Při naskladnění produktů však bude potřeba dostat informaci o jejich zavedení do sortimentu mezi zákazníky. Nejenže všechny nové produkty budou naskladněny na centrálním skladu, vystaveny na všech vzorkovnách a představeny zákazníkům prostřednictvím obchodních zástupců a prodejců společnosti, ale je možné, že jejich prodej mezi

koncovými zákazníky bude třeba podpořit i marketingovými aktivitami, které přinesou tížený výsledek v jejich prodeji. Předpokladem je zavedení nového sortimentu do produktového katalogu, zveřejnění informací na webových stránkách, vytvoření letáků, které podpoří informace o zavedení daného sortimentu do nabídky a zhotovení typizovaných prodejních stojanů, prostřednictvím nichž bude možné prezentovat dané produkty na všech prodejnách společnosti.

Veškeré náklady bude však možné stanovit až po jednoznačné definici konkrétních produktů, které budou sortiment společnosti obohacovat a diferencovat od nabídky nejvýznamnějších konkurentů.

Tab. 20. *Zodpovědnost za zavedení nových produktů do sortimentu (Vlastní zpracování, 2013)*

	Zodpovědnost
Zavedení diferencovaných produktů v sortimentu nábytkového kování	Vedoucí nákupu kování
Zavedení diferencovaných produktů v sortimentu stavebního kování	Vedoucí nákupu kování
Zavedení diferencovaných produktů v sortimentu řeziva	PM řezivo a hoblovaný materiál
Zavedení diferencovaných produktů v sortimentu plošného materiálu	Vedoucí nákupu plošný materiál
Zavedení diferencovaných produktů v sortimentu osvětlení	Vedoucí nákupu kování
Rozšíření povědomí o zavedených produktech mezi zákazníky	Marketingový manažer

16 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza projektu je zaměřena na stanovení celkových nákladů všech navrhovaných projektových opatření. Veškeré náklady, které se týkají realizace projektových opatření a jednotlivých akčních plánů, jsou sumarizovány v tabulce (Tab. 21). Součástí tabulky jsou segmenty zákazníků, na které jsou jednotlivé akční plány cíleny. Všechny částky jsou uváděny včetně DPH.

Tab. 21. Předpokládané roční náklady na projekt (Vlastní zpracování, 2013)

	Cílový segment	Předpokládané náklady [Kč]
Projektové opatření I. - zefektivnění práce obchodních zástupců	B2B	585 920
Akční plán 1 - změna organizační struktury společnosti	interní	453 000
Akční plán 2 - odborné školení obchodních zástupců	B2B	72 920
Akční plán 3 - systém pro zlepšení práce obchodních zástupců	B2B	60 000
Projektové opatření II. - zlepšení zákaznického servisu	B2B i B2C	793 926
Akční plán 1 - 3D vizualizace návrhů pro zákazníky	B2B i B2C	793 926
Náklady na služby designérů		528 000
Náklady na realizaci koutků		170 867
Inzerce v tisku		45 343
Podpora prodeje		49 716
Projektové opatření III. - diferenciacie produktů	B2B i B2C	nelze vyčíslit
Celkové roční náklady [Kč]		1 379 846

Celkové roční náklady na projekt jsou téměř 1,4 mil. Kč. V úvahu jsou však brány i osobní náklady u obchodního ředitele. Náklady na zavedení diferenciovaných produktů nelze přesně vyčíslit. Přesné produkty nejsou prozatím vybrány a před jejich konkrétním výběrem je potřeba vyhotovit podrobnou analýzu. Náklady na zavedení nových produktů do prodeje se odvíjejí od následujících atributů:

- zavedení nového sortimentu do katalogů produktů,
- výroba a umístění POP a POS materiálů na jednotlivé prodejny,
- vyhotovení prodejních stojanů pro prezentaci produktů,
- marketingová komunikace spojená se zavedením produktů do sortimentu (letáky, osobní prodej, PR, billboardy apod.)
- eventuální registrace své značky a její komunikace vůči zákazníkům.

Největší náklady jsou vynaloženy na zlepšení zákaznického servisu v oblasti zavedení 3D vizualizace. Pokud se však koncept osvědčí, je možné redukovat náklady zaměstnáním vlastního designéra, díky němuž se razantně sníží náklady spojené s outsourcingem.

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziková analýza je podstatnou součástí projektu, kdy lze definovat a analyzovat možná rizika spojená s implementací jednotlivých projektových opatření. Konkrétní, reálná a potencionální rizika se vždy vztahují ke konkrétnímu akčnímu plánu. Na základě stanovení kompletních rizik lze stanovit možnosti jejich eliminace.

Pro hodnocení rizika bude využita matice pravděpodobností a dopadů. Ke každému riziku se uvede hodnota jeho pravděpodobnosti a stupně dopadu. Pro stanovení hodnoty rizika bude použit následující vztah:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost} \times \text{dopad na projekt}$$

Na základě stanovení hodnoty rizika budou jednotlivá rizika rozdělena do tří skupin dle jejich významnosti:

- nízké riziko (hodnoty 1-3),
- střední riziko (hodnoty 4-5),
- vysoké riziko (hodnoty 6-9).

Následně budou formulovány opatření, která mají za cíl rizika co nejvíce eliminovat.

Změna organizační struktury společnosti

Změna organizační struktury společnosti by měla přispět k celkově lepšímu chodu obchodního oddělení. Hlavní riziko je spojeno s výběrem špatného obchodního ředitele, který nebude schopen stanovit obchodní strategii a nebude plnit úkoly, které jsou spojeny s vedením týmu o 25 lidech.

Odborné školení obchodních zástupců

Hlavním rizikem u odborného školení obchodních zástupců je špatně nastavené školení, které nepřinese obchodním zástupcům žádné nové dovednosti a praktiky, které jsou důležité při obchodních jednáních a komunikaci se zákazníkem. Pokud si zákazník neosvojí získané dovednosti a nebude je využívat v praxi, odborné školení bude praktickým mrháním vynaložených peněžních prostředků.

Systém pro zlepšení práce obchodních zástupců

Možným rizikem při nastaveném systému hodnocení OZ je nepochopení systému ze strany OZ. Ačkoliv je cílem motivovat OZ k lepší práci, paradoxem může být laxní přístup díky

jistému příjmu a motivační systém tak nemusí být účinný. Dalším možným rizikem je neochota navštěvovat klienty, kteří jsou sice zaneseni v systému, ale jsou považováni za neaktivní. OZ preferuje klienty, s kterými již má jisté osobní vazby. Registrovaní, ale neaktivní klienti mohou často mít se společností XY špatné zkušenosti a OZ se tak z navštěvování podobných klientů mohou obávat. Výsledkem tak může být snaha o eliminaci návštěv u podobných klientů na minimum.

3D vizualizace návrhů pro zákazníky

Jedním z reálných rizik při zavedení nové služby 3D vizualizace je nezájem ze strany zákazníků. Koncoví zákazníci možnost 3D vizualizace nemusí zaznamenat, ale i v případě, že tuto možnost zaznamenají, nemusí o tuto službu projevit zájem. Přece jen na trhu existuje spousta jiných konkurentů, jež se zaměřují výhradně na koncové zákazníky a 3D návrhy jsou jedním z taháků, proč zákazníci služeb těchto konkurentů využívají. Služby uvedeného typu jsou navíc často masově proklamovány prostřednictvím nadlinkové komunikace (Oresi, Hanák a jiná kuchyňská studia) a prosadit se na takovém trhu nebude vůbec jednoduché. Situace by mohla být lepší u B2B zákazníků, v jejichž možnostech není návrhy pro zákazníky zpracovat. Možným důvodem k jejich nezájmu by mohla být cena za hodinu práce designéra, o kterou by museli navýšit výslednou cenu daného produktu. Ta by však již nemusela být konkurenceschopná. Dalším možným rizikem je fakt, že po čase spolupráce s designérem na sebe se zákazníkem navážou osobní vazby, kdy B2B zákazník osloví designéra napřímo a z řetězce společnost XY vynechá.

Diferenciace produktů

Se zavedením nových produktů, které budou jednoznačně identifikovatelné, a budou tak částečně odlišovat nabídku společnosti XY od konkurence, nastává nejvíce možných rizik. Problémy mohou vzniknout již při výběru produktů. Důležitým faktorem je spolehlivost dodavatele, kvalita produktů a cena, která dovolí prodávat produkt s vyšší marží. Vzhledem k naskladnění položek na centrálním skladu také nesmí dojít k výluce dodávky. V tom případě by společnost XY nebyla schopna uspokojit své zákazníky včas. Při výběru zboží je nutné zjistit, co je právě „in“. Naskladněné zboží, které zákazník neocení, se bude jen těžko prodávat. Pokud je zboží již naskladněno, může vzniknout problém s jeho odbytem díky špatné marketingové komunikaci. Důležitou roli hraje i lidský faktor. V případě, že obchodní zástupce či prodejce nebudou produkt nabízet a budou dávat přednost

osvědčeným produktům, které jsou na trhu již léta, prodeji nových produktů jistě nepomohou.

Na základě výše uvedených rizik spojených s implementací akčních plánů byla vypracována tabulka (Tab. 22), kde lze nalézt přehled všech hlavních rizikových faktorů.

Tab. 22. Přehled rizikových faktorů (Vlastní zpracování, 2013)

Druh rizika	Stupeň dopadu			Pravděpodobnost vzniku			Významnost rizika
	Nízký [1]	Střední [2]	Vysoký [3]	Nízká [1]	Střední [2]	Vysoká [3]	
Špatný výběr nového obchodního ředitele		x			x		4
Špatně nastavený program školení OZ		x		x			2
Neosvojení si praktik získaných na školení určeném pro OZ			x		x		6
Nepochopení motivačního systému ze strany OZ		x		x			2
Neochota k návštěvám registrovaných neaktivních klientů			x		x		6
Nezájem ze strany B2C zákazníků o 3D vizualizaci			x			x	9
Nastavená cena designérských služeb pro B2B zákazníky			x		x		6
Přímá spolupráce B2B zákazníka a designéra	x				x		2
Spolehlivost dodavatele			x		x		6
Naskladnění zboží, které nepůjde na odbyt			x	x			3
Špatně nastavená marketingová komunikace pro cílové segmenty			x	x			3
Selhání prodejců a OZ při nabízení diferencovaných produktů			x		x		6

Dle významnosti jednotlivých rizik lze přistoupit k jejich klasifikaci do skupin a navržení možností jejich eliminace.

Nízké riziko (hodnoty 1-3)

- **Špatně nastavený program školení OZ**
 - Při výběru poskytovatele se zúčastnit školení u jednoho ze současných zákazníků poskytovatele a zjistit tak přesnou náplň a průběh školení.
 - Fyzická účast organizátora na školení a hlídání si jeho průběhu.
- **Nepochopení motivačního systému ze strany OZ**
 - Vysvětlení motivačního systému každému OZ samostatně a vytvoření pravidelných reportů, na základě kterých bude mít OZ jasno, na jaké pozici se vzhledem k ostatním obchodníkům nachází.
- **Přímá spolupráce B2B zákazníka a designéra**
 - Smluvně ošetřit spolupráci designérů a společnosti XY při vytváření návrhů pro zákazníky ze segmentu B2B.
- **Naskladnění zboží, které nepůjde na odbyt**
 - Zpracovat detailní analýzu, která bude vypovídat o požadavcích zákazníků a situaci na trhu, tak aby nedošlo k naskladnění nežádaných artiklů.
 - Prodej zboží způsobem komisioního prodeje.

- **Špatně nastavená marketingová komunikace pro cílové segmenty**
 - Respektovat pravidla STP (Segmenting, Targeting, Positioning).

Střední riziko (hodnoty 4-5)

- **Špatný výběr nového obchodního ředitele**
 - Výběr na základě referencí.
 - Spolupráce s externím personalistou či headhunterem, kteří dokážou odhalit nedostatky a přednosti uchazeče.

Vysoké riziko (hodnoty 6-9)

- **Nezájem ze strany B2C zákazníků o 3D vizualizaci**
 - Větší marketingová podpora nově vznikající služby s důrazem na lepší cenu výsledného produktu než v případě využití kuchyňských studií.
- **Neosvojení si praktik získaných na školení určeném pro OZ**
 - Kontrola využívání praktik nadřazeným při společných návštěvách zákazníků.
 - Kontrola formou telefonického mystery shoppingu.
- **Neochota k návštěvám registrovaných neaktivních klientů**
 - Stanovení pravidelného, týdenního či měsíčního, plánu návštěv OZ včetně seznamu klientů, které je potřeba navštívit.
- **Nastavená cena designérských služeb pro B2B zákazníky**
 - Snížení ceny na základě závazku vůči společnosti XY, kde se zavážou k pravidelným odběrům zboží v určené výši.
 - Snížení ceny v případě zaměstnání vlastního designéra.
- **Spolehlivost dodavatele vzhledem k možnosti dodání**
 - Prověření dodavatele u jeho stávajících klientů a následný výběr na základě získaných referencí.
 - Ověření dodávky na místě ještě před odesláním do centrálního skladu společnosti.
- **Selhání prodejců a OZ při nabízení diferencovaných produktů**
 - Snížení premií při prokazatelném nenabízení diferencovaných produktů.
 - Kontrola formou mystery shoppingu.

18 ČASOVÁ ANALÝZA

18.1 Časový plán jednotlivých akčních plánů

Implementace navrhovaných projektových opatření je navržena na období let 2014-2015. Pro toto období jsou taktéž stanoveny strategické cíle, kterých by se mělo pomocí navrhovaných opatření dosáhnout. Níže uvedená tabulka (Tab. 23) vypovídá o časovém rozvržení jednotlivých akčních plánů do období dvou let. U složitějších navrhovaných opatření bude realizace rozložena do celého období, jelikož přesný harmonogram činností nelze vzhledem k mnoha nepředvídatelným faktorům stanovit.

Tab. 23. Časový plán realizace akčních plánů (Vlastní zpracování, 2013)

Akční plán	2014											2015												
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Změna organizační struktury společnosti	x	x																						
Odborné školení obchodních zástupců				x																				
Systém pro zlepšení práce obchodních zástupců				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3D vizualizace návrhů pro zákazníky									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diferenciace produktů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

18.2 Řešení akčního plánu – odborné školení obchodních zástupců pomocí metody CPM

Vzhledem ke kontinuitě většiny akčních plánů byl pro časovou analýzu vybrán akční plán – odborné školení obchodních zástupců, který má přesně stanovený termín konání a to v období 10. 4 - 11. 4. 2014. Pro stanovení doby nutné k přípravě odborného školení obchodních zástupců bude využita metoda CPM (**Critical Path Method**), která umožní stanovit dobu trvání projektu na základě délky kritické cesty a zjistit časové rezervy u jednotlivých činností.

V tabulce (Tab. 24) jsou stanoveny jednotlivé činnosti, délka jejich trvání a sled předcházejících činností.

Tab. 24. Časový harmonogram spojený s přípravou školení pro OZ (Vlastní zpracování, 2013)

Činnost	Popis činnosti	Délka trvání [dny]	Předcházející činnost
A	Odosuhlasení školení managementem společnosti	1	-
B	Navržení hlavního organizátora - manažera školení	3	A
C	Jednoznačná definice náplně školení	5	B
D	Výběr dodavatelů pro pozvání k výběrovému řízení	10	B
E	Přizvání dodavatelů k výběrovému řízení	1	D
F	Identifikace tří vítězných nabídek dodavatelů	3	E,C
G	Účast na školeních u tří vítězných dodavatelů	20	D
H	Výběr nejlepšího dodavatele školení	2	G
I	Sepsání smlouvy s nejlepším z dodavatelů	1	H
J	Seznámení OZ s blízkým se školením	1	F
K	Rozdělení účastníků do skupin	2	I,J
L	Výběr místa školení	5	K
M	Zajištění dopravy na místo školení	2	L

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	no	5	4	9	28	33	24
4	D	Yes	10	4	14	4	14	0
5	E	no	1	14	15	32	33	18
6	F	no	3	15	18	33	36	18
7	G	Yes	20	14	34	14	34	0
8	H	Yes	2	34	36	34	36	0
9	I	Yes	1	36	37	36	37	0
10	J	no	1	18	19	36	37	18
11	K	Yes	2	37	39	37	39	0
12	L	Yes	5	39	44	39	44	0
13	M	Yes	2	44	46	44	46	0
	Project	Completion	Time	=	46	DAYs		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

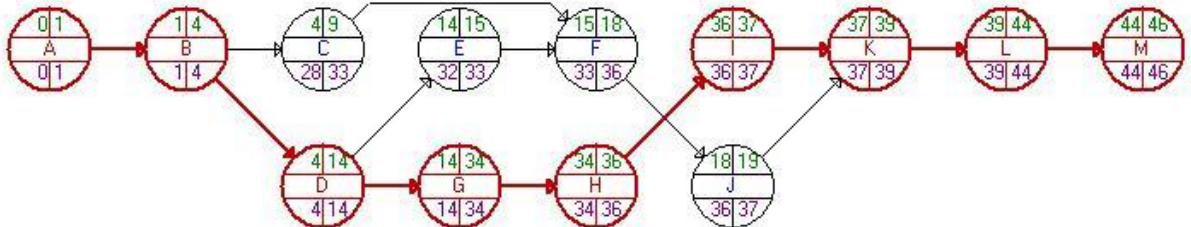
Obr. 25. Výsledek časového řešení pomocí WinQSB (Vlastní zpracování, 2013)

Pro přípravu školení bude potřeba 46 dnů. Kritická cesta je nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem daného projektu. Nejkratší možná doba realizace celého projektu je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tj. součtem dob trvání všech činností ležících na této kritické cestě. Existuje pouze jedna kritická cesta:

A → B → D → G → H → I → K → L → M

Činnosti ležící na kritické cestě mají rezervu rovnu 0 a celková časová rezerva na nekritické cestě je u činnosti C rovna 24 dnům a u činností E, F a J shodně 18 dnům. Celková rezerva v činnosti vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít

ukončení realizace činnosti (tzn. posunout začátek činnosti, nebo prodloužit dobu trvání činnosti), aniž by se změnilo trvání celého projektu. Pokud dojde ke zpoždění některé z kritických činností, dojde ke zpoždění přípravy školení obchodních zástupců.



Obr. 26. Síťový graf ve WinQSB (Vlastní zpracování, 2013)

19 PŘÍNOSY PROJEKTU A MĚŘENÍ JEHO ÚČINNOSTI

19.1 Přínosy projektu

Všechna navrhovaná projektová opatření jsou koncipována tak, aby zlepšily konkurenční pozici společnosti XY na českém trhu. Základním předpokladem je splnění všech stanovených cílů v nastaveném horizontu dvou let. V případě, že všechna navrhovaná projektová opatření budou implementována včas a bez větších problémů, očekávaný přínos bude vidět prakticky po splnění každého z akčních plánů.

Zlepšení práce obchodních zástupců, zastřešení jejich práce obchodním ředitelem, větší důraz na zodpovědné plnění úkolů, koučování, organizace, motivace a nastavení obchodních cílů, jsou základními předpoklady pro nastavení nové obchodní strategie, která by měla přinést tížená výsledky jak v navýšeném obratu, tak marži i zisku. Lepší práci obchodních zástupců by měl pocítit každý zákazník, který tak bude mít pocit větší důležitosti a nepostradatelnosti. Cílem je zvýšit zákaznickou loajalitu vůči společnosti XY a navýšit tak objem nákupů, který zákazníci u společnosti v průběhu roku realizují.

Spolupráce společnosti XY s designéry a B2B zákazníky s cílem spokojit zákazníky z řad B2C je dalším krokem, který přispěje ke zlepšení konkurenční pozice společnosti XY. 3D vizualizace přivede zákazníky nejen společnosti XY, ale i jejímu primárnímu segmentu zákazníků, tedy stolařům, truhlářům a nábytkářům. Spokojenost s poskytováním služeb 3D vizualizace by se tak měla projevit u obou segmentů zákazníků. Koncový zákazník bude spokojen s 3D návrhem, stolař obdrží novou zakázku a společnosti XY se otevírá možnost zajištění materiálu pro navržený projekt.

Dalším přínosem posledního z projektových opatření je rozšíření sortimentu o skladové produkty, které jsou ve srovnání s konkurencí jiné ve svém vzhledu či užitných vlastnostech. Nové produktové řady ve vybraném sortimentu odliší nabídku společnosti XY, zákazník se tak může s nabízeným sortimentem více ztotožnit a preferovat jej před nabídkami konkurence. Dobře zvolený výběr produktů navíc může ztraktivnit nabídku produktů u cílových skupin, které do té doby nikdy nabídkou společnosti XY nebyli osloveni (designéři, individualisté, kteří se neztotožňují s hlavním proudem).

19.2 Měření účinnosti

Zlepšení konkurenčního postavení na trhu se musí projevit v měřitelných ukazatelích, které zlepšení v dané oblasti musí potvrdit či vyvrátit. Každé z projektových opatření je zaměřeno na jinou oblast fungování společnosti a ukazatele, které budou o zlepšení či zhoršení konkurenční pozice na trhu vypovídat, tak musí být stanoveny pro každé projektové opatření zvlášť.

Projektové opatření I. - zefektivnění práce obchodních zástupců

V rámci změny organizační struktury společnosti a vytvoření nové pozice obchodního ředitele se veškerá zodpovědnost za fungování obchodního týmu přenesla právě na obchodního ředitele. Zda tento krok přispěje k lepšímu fungování obchodních zástupců lze identifikovat po minimálně 3 měsících, což vychází přesně na konec zkušební doby nového obchodního ředitele. Na základě plnění úkolů během prvních třech měsíců bude rozhodnuto, zda ve funkci setrvá, nebo zda se dá přednost jinému uchazeči.

Odborné školení obchodních zástupců a motivační program jsou akčními plány, jejichž cílem je zlepšit práci obchodních týmů, naplňovat stanovené prodejní cíle a naplňovat tak strategické cíle, které jsou stanoveny pro období let 2014-2015.

Hodnocení obchodních zástupců bude probíhat na základě několika kritérií, které se týkají jak nových zákazníků, tak i zákazníků, u nichž byla obnovena obchodní spolupráce:

- 1) počet návštěv [váha: 10 %],
- 2) počet aktivních zákazníků [váha: 10 %],
- 3) počet realizovaných obchodních případů [váha: 2 %],
- 4) počet realizovaných obchodních případů/počet návštěv [váha: 3 %],
- 5) objem realizovaných zakázek v Kč [váha: 20 %],
- 6) zisk z realizovaných zakázek v Kč [váha: 25 %],
- 7) průměrná marže u realizovaných obchodních případů [váha: 10 %],
- 8) průměrná splatnost pohledávek [váha: 7 %],
- 9) objem nezaplacených pohledávek v Kč [váha: 13 %].

Pro kritériální hodnocení obchodních zástupců na základě výše uvedených kritérií bude využíváno bodovací stupnice od 0 až po 100. Každé kritérium bude mít stanovenou váhu, přičemž součet za všechna kritéria bude dávat 100 %.

Postup pro kritéria, pro která dosahuje nejvhodnější hodnota maximálních hodnot:

Na základě hodnoty daného kritéria (např. počet návštěv u OZ 1 = 10), získá hodnocený OZ bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty daného kritéria (např. počet návštěv u OZ 1 = 10) k hodnotě nejvyšší hodnoty daného kritéria (např. nejvyšší počet návštěv má OZ 2 v počtu 70).

Pro kritéria, pro která má nejvyšší veličina maximální hodnotu kritéria (např. zisk z realizovaných zakázek, objem realizovaných zakázek apod.) získá hodnocený OZ bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty dané veličiny k hodnotě nejvyšší veličiny.

Postup pro kritéria, pro která dosahuje nejvhodnější hodnota minimálních hodnot:

Na základě hodnoty daného kritéria (např. objem nezaplacených pohledávek u OZ 1 = 100 000,- Kč), získá hodnocený OZ bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru nejnižší hodnoty daného kritéria (např. nejnižší objem nezaplacených pohledávek má OZ 2 v hodnotě 20 000,- Kč) k hodnotě daného kritéria (objem nezaplacených pohledávek u OZ 1 = 100 000,- Kč).

Tab. 25. Příklad hodnotícího formuláře OZ dle stanovených kritérií (Vlastní zpracování, 2013)

OZ	Kritérium 1 s vahou 10 %			Kritérium 9 s vahou 13 %			Získané body celkem [j]	Pořadí
	počet návštěv [j]	přidělené body [j]	přiřazené body dle váhy [j]	objem pohledávek [Kč]	přidělené body [j]	přiřazené body dle váhy [j]		
OZ 1	10	14,3	1,43	100 000	20	2,60	4,03	2.
OZ 2	70	100	10,00	20 000	100	13,00	23	1.
...								

Dle výsledků kriteriálního hodnocení všech obchodních zástupců lze vyhodnotit jejich celkové pořadí a určit, kdo z nich získal největší počet bodů. Vyhodnocení bude probíhat každého čtvrt roku.

Nejhorších 10 obchodních zástupců bude přizváno obchodním ředitelem k osobnímu setkání, kde podají vysvětlení, proč se nachází mezi posledními deseti OZ, kteří mají nejhorší výsledky a co udělají proto, aby se v příštím kvartálu nacházeli na opačné straně výsledkového archu. Obchodní ředitel s každým OZ probere výsledky jednotlivých kritérií, projedná s nimi možné řešení slabých stránek jejich práce a bude je motivovat k lepším výsledkům.

Projektové opatření II. - zlepšení zákaznického servisu

Zlepšení zákaznického servisu bude realizováno prostřednictvím zavedení služby 3D vizualizace. Předpokladem je, že služba bude atraktivní jak pro koncové zákazníky, tak pro stolaře, truhláře a nábytkáře, kteří nejsou schopni poskytovat návrhy ve vlastní režii. Měření tohoto projektového opatření bude probíhat v následujících bodech:

- počet realizovaných návrhů pro zákazníka B2B/B2C,
- počet návrhů, které si zákazník odnesl, aniž by materiál byl zakoupen u společnosti,
- počet realizovaných obchodních případů na základě vytvořených 3D vizualizací určených koncovému zákazníkovi,
- vyčíslení zprostředkovatelských provizí,
- průměrná marže z realizovaných obchodních případů na základě 3D vizualizace,
- prodejní cena materiálu, který byl udán díky 3D vizualizaci,
- zisk na materiálu, který byl udán díky 3D vizualizaci,
- výše poplatků za využívání služeb designérů B2B zákazníkem prostřednictvím společnosti XY.

Vzhledem k finanční náročnosti zavedení 3D vizualizace na 8 vybraných prodejnách je potřeba vyhodnotit přínosy projektového opatření komplexněji. Po roce fungování projektu by se tak měla spočítat návratnost na vynaložené investice pomocí ukazatele ROI (return on investment).

$$\text{ROI} [\%] = \text{výnosy} / \text{investice} * 100$$

ROI = 100 %, výnosy pokryly investice,

ROI > 100 %, projektové opatření 3D vizualizace generuje zisk,

ROI < 100 %, projektové opatření 3D vizualizace je ve ztrátě.

Na základě stanovení konkrétního ROI lze stanovit předpokládanou dobu návratnosti investice.

V případě, že zákazníci nebudou se službou stoprocentně spokojeni a bude tento stav zřetelně rozpoznatelný ve výsledcích, které jsou specifikovány výše, bude připraven dotazník, jehož cílem bude identifikovat nedostatky, na základě nichž budou sjednána nápravná opatření.

Projektové opatření III. - diferenciacie produktů

Zavedením třetího projektového opatření získá zákazník přidanou hodnotu v podobě rozšířeného sortimentu o produkty, které nenajde u konkurence. Cílem je uspokojit náročnější zákazníky, kteří kladou velký důraz na individuální potřeby a odlišení se od středního proudu. Měření účinnosti diferenciacie produktů bude založeno především na ekonomických ukazatelích, které vypovídají o prodejnosti takovýchto položek.

V rámci měření účinnosti se budou vyhodnocovat následující ukazatele:

- obrat u diferencovaných produktů,
- zisk u diferencovaných produktů,
- průměrná marže u diferencovaných produktů,
- podíl obratu diferencovaných produktů na celkovém obratu dané kategorie produktů,
- doba obratu zásob diferencovaných produktů,
- prodej diferencovaných produktů po položkách, na základě nichž bude možno stanovit, které položky budou vyřazeny či přidány.

Vzhledem k neustále se vyvíjejícím potřebám zákazníků, budou na webových stránkách k dispozici online dotazníky, po jejichž vyhodnocení bude možné identifikovat, jaké produkty by zákazníci v prodejnách společnosti XY rádi uvítali.

ZÁVĚR

Každý den na nás ze sdělovacích prostředků chrlí informace, které se týkají současné ekonomické krize. Lidé nemají peníze, narůstá nižší vrstva a ztenčuje se ta střední, lidé jsou zadlužení a mnozí vychází se svými měsíčními příjmy jen velmi stěží. Na trhu lze dostat prakticky vše, na co si člověk vzpomene, podmínkou je však jediné – mít na to prostředky. Lidé jsou ochotni utracet stále méně, a když už se rozhodnou utracet, mnohem více se rozmýšlejí kde a za co.

Nejen lidé, ale i firmy tak bojují o přežití a snaží se zvýšit svou konkurenceschopnost, díky které mají naději nejen na přežití, ale dokonce i růst. Společnost XY se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kde produkty konkurence a firmy samotné jsou častými substituty. Cena produktu je to, na co v dnešní době zákazník slyší. Vývoj cen a marží je však v současné době natolik neuspokojivý, že cenou se již prakticky konkurovat nedá. Přidaná hodnota pro zákazníka musí tkvít v něčem jiném. Není proto jiné cesty než konkurovat servisem, osobním přístupem a doprovodnými službami, jejichž poskytování přinese vyšší marže.

Nejen službám a konkurenceschopnosti se proto věnuji v teoretické části mé práce, ale i konkurenčním strategiím, marketingové komunikaci a vztahovému marketingu. Získané teoretické poznatky jsem využila ve zpracování analytické části, kde jsem společnost XY podrobila několika analýzám z různých úhlů. Cílem bylo získat východiska pro zpracování projektu, který věrohodně odráží výsledky vyplývající z PEST analýzy, SWOT analýzy, analýzy vnitřního okolí a dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na primární cílovou skupinu zákazníků.

Dle vypracovaných analýz jsem zjistila několik závažných nedostatků, z kterých jsem vyhodnotila ty prioritní a věnovala se jejich eliminaci v projektových opatřeních. Ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY jsem se nejdříve soustředila na zlepšení práce obchodních zástupců, které považuji za nejdůležitější nástroj marketingové komunikace vůči zákazníkům ze sektoru B2B. Vzhledem k podobnosti nabízených služeb všech hlavních konkurentů společnosti XY, jsem se rozhodla nabídku odlišit a vypracovala proto projektové opatření na zavedení služby 3D vizualizace. Služba by měla být přitom dostupná jak zákazníkům ze segmentu B2B, tak i zákazníkům koncovým. Neméně důležitým projektovým opatřením je také diverzifikace produktů, tzn. zavést do nabídky

takové produkty, které budou vždy skladem, od produktů nabízených konkurencí se budou lišit a budou navíc atraktivní nejen pro současné zákazníky, ale i nové menší segmenty, jejichž členové neuznávají „mainstream“. Navrhované projektové opatření a akční plány byly následně podrobeny rizikové analýze, jejímž cílem bylo odhalit možná rizika a stanovit možnosti jejich eliminace.

Věřím, že díky stanoveným nákladům a možnostem měření účinnosti projektu, bude pro zástupce společnosti XY snazší se rozhodnout, zda je pro ně projekt z hlediska nákladů a možných přínosů přijatelný a popřípadě i realizovatelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ASKO. *Asko-as.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.asko-as.cz/>.
- [2] Asphalt Art. What is Asphalt Art, *twitter.com* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://asphaltartusa.com/faq/>.
- [3] BEE, Frances a BEE, 1999. *Customer Care*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0-85292-776-2.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] Bločky. Trhací kostka, *blocky.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.blocky.cz/trhaci_kostka_95x100.html.
- [6] Český statistický úřad. Konjunkturální průzkum - leden 2013, *czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckpr012413.doc>.
- [7] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- [8] DEKTRADE. *Dektrade.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://dektrade.cz/>.
- [9] DÉMOS. *Demos.cz* [online]. © 2010 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.demos.cz/cz/plosny-material/drevotriskove-desky.html>.
- [10] DŘEVOCENTRUM CZ. *Drevocentrum-as.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.drevocentrum-as.cz/>.

- [11] DŘEVOMATERIÁL. *Drevomaterial.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.drevomaterial.cz/>.
- [12] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [13] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [14] HAGUE, Paul, 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.
- [15] JAF HOLZ. *Jafholz.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.jafholz.cz/>.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [17] Kastro: vše pro kancelář. Drátěné kancelářské doplňky, *kastro.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.kastro.cz/kancelarske-vybaveni/dratene-kancelarske-doplanky/>.
- [18] KILI. *Kili.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.kili.cz/>.
- [19] KOTLER, Philips, 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- [20] KOTLER, Philips, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

- [23] LD rating. Kolekce POLO, *ldseating.com* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.ldseating.com/produkty/serie/polo/>.
- [24] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [25] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
- [26] MPSV. Evropský sociální fond v ČR, *esfcr.cz* [online]. © 2018 [cit. 2013-03-05] Dostupné z: http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr_.
- [27] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100058738&klic=rzfkqi>.
- [28] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a188026&klic=3wx192>.
- [29] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a251416&klic=64j3g5>.
- [30] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a25514&klic=48qfoe>.
- [31] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a317307&klic=8kxb5b>.

- [32] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a331633&klic=be6dto>.
- [33] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a34905&klic=1view6>.
- [34] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a531582&klic=f2d8nn>.
- [35] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a459130&klic=3uh5h0>.
- [36] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0254-1.
- [37] PAMINCA, 2009. *The Essential Guide to Mystery Shopping: Top secret and confidential*. Silicon Valley, California USA: Happy About. ISBN 978-1-60005-131-9.
- [38] Printek: Reklamní předměty s potiskem. Psací potřeby, *printek3d.cz* [online]. © 2007 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://printek3d.cz/psaci-potreby-c-8.html>.
- [39] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [40] Reklamní mlsání. Bonbón midi 3,5 g, *printek3d.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.reklamnimlsani.cz/eshop/product/bonbon-midi-3-5-g/>.

- [41] SCHACHERMAYER. *Schachermayer.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.schachermayer.cz/>.
- [42] ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [43] TILIA INTERNATIONAL. *Tilia.eu* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.tilia.eu/>.
- [44] JUNIEXPO. Banner Display, *uniexpo.cz* [online]. © 2008 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.uniexpo.cz/zbozi/banner-display-clip-on-style>.
- [45] VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [46] VLTAVA-LABE-PRESS. Stavebnictví prožívá krizi, nejhorší za poslední dobu, *denik.cz* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://havlickobrodsky.denik.cz/zpravy_region/stavebnictvi-proziva-krizi-nejhorsi-za-posledni-dobu-20130121.html.
- [47] VOŠOBA, Pavel, 2004. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024708477.
- [48] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Jiné zdroje:

- [49] Interní materiály společnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3D	3-Dimension – Třírozměrná.
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action – Přitažlivost, zájem, touha, akce.
B2B	Business to Business – Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi.
B2C	Business to Customer - Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky.
CF	Cash flow – Peněžní tok.
CRM	Customer relationship management – Řízení vztahů se zákazníky.
FSC	Forest Stewardship Council – Zdravé lesní hospodářství.
GPS	Global Positioning System – Navigace.
GŘ	Generální ředitel.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IČ	Identifikační číslo právnické a fyzické osoby.
OŘ	Obchodní ředitel.
OZ	Obchodní zástupce.
PEST	Politické vlivy, Ekonomické faktory, Sociální faktory, Technologické vlivy.
CPM	Critical path method – Metoda kritické cesty.
POP	Point of Purchase – Místo nákupu.
POS	Point of Sale – Místo prodeje.
PR	Public relations – Vztahy s veřejností.
ROI	Return On Investment – Výnosnost investice.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby.
ÚP	Úřad práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Konkurenční typologie (Čichovský, 2002, s. 166)</i>	15
<i>Obr. 2. Porterův model (Kotler a Keller, 2007, s. 380)</i>	19
<i>Obr. 3. Druh produktu a jeho ziskovost v čase (Vosoba, 2004, s. 51)</i>	36
<i>Obr. 4. Organizační diagram společnosti XY (Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti XY, 2013)</i>	43
<i>Obr. 5. Podíl jednotlivých segmentů na tržbách společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)</i>	63
<i>Obr. 6. Pohled do moderní vzorkovny prodejny společnosti XY (Interní materiály společnosti XY, 2013)</i>	72
<i>Obr. 7. Realizace celoročních nákupů zákazníků u společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)</i>	75
<i>Obr. 8. Preference způsobu objednávání zboží (Vlastní zpracování, 2013)</i>	76
<i>Obr. 9. Konkurence, u které zákazníci také realizují své nákupy (Vlastní zpracování, 2013)</i>	77
<i>Obr. 10. Důvody, které zákazníky vedou k nákupům u konkurence (Vlastní zpracování, 2013)</i>	78
<i>Obr. 11. Kategorie produktů, které zákazníci u společnosti XY postrádají (Vlastní zpracování, 2013)</i>	79
<i>Obr. 12. Důležitost jednotlivých faktorů při nákupu zboží (Vlastní zpracování, 2013)</i>	80
<i>Obr. 13. Spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory (Vlastní zpracování, 2013)</i>	81
<i>Obr. 14. Frekvence návštěv obchodních zástupců u zákazníků (Vlastní zpracování, 2013)</i>	81
<i>Obr. 15. Ohodnocení činnosti obchodních zástupců (Vlastní zpracování, 2013)</i>	82
<i>Obr. 16. Ohodnocení společnosti XY jako obchodního partnera (Vlastní zpracování, 2013)</i>	82
<i>Obr. 17 – Plán naplnění strategické vize společnosti XY</i>	86
<i>Obr. 18. Změna organizační struktury (Vlastní zpracování, 2013)</i>	88
<i>Obr. 19. Vzhled celočalouněných křesel POLO (LD seating, © 2013)</i>	99
<i>Obr. 20. Vzhled nádoby na bonbony a vybraných reklamních sladkostí (Reklamní mlsání, © 2013; Kastro, © 2012)</i>	100

<i>Obr. 21. Ukázka vzhledu psacích potřeb (Kastro, © 2012; Printek, © 2007; Bločky, © 2012)</i>	100
<i>Obr. 22. Ukázka vzhledu mincovníku (UniExpo, © 2008)</i>	103
<i>Obr. 23. Ukázka vzhledu bannerů (UniExpo, © 2008)</i>	103
<i>Obr. 24. Příklad využití AsphaltArt společností McDonald's (AsphaltArtUSA, © 2013)</i>	104
<i>Obr. 25. Výsledek časového řešení pomocí WinQSB (Vlastní zpracování, 2013)</i>	115
<i>Obr. 26. Síťový graf ve WinQSB (Vlastní zpracování, 2013)</i>	116

SEZNAM TABULEK

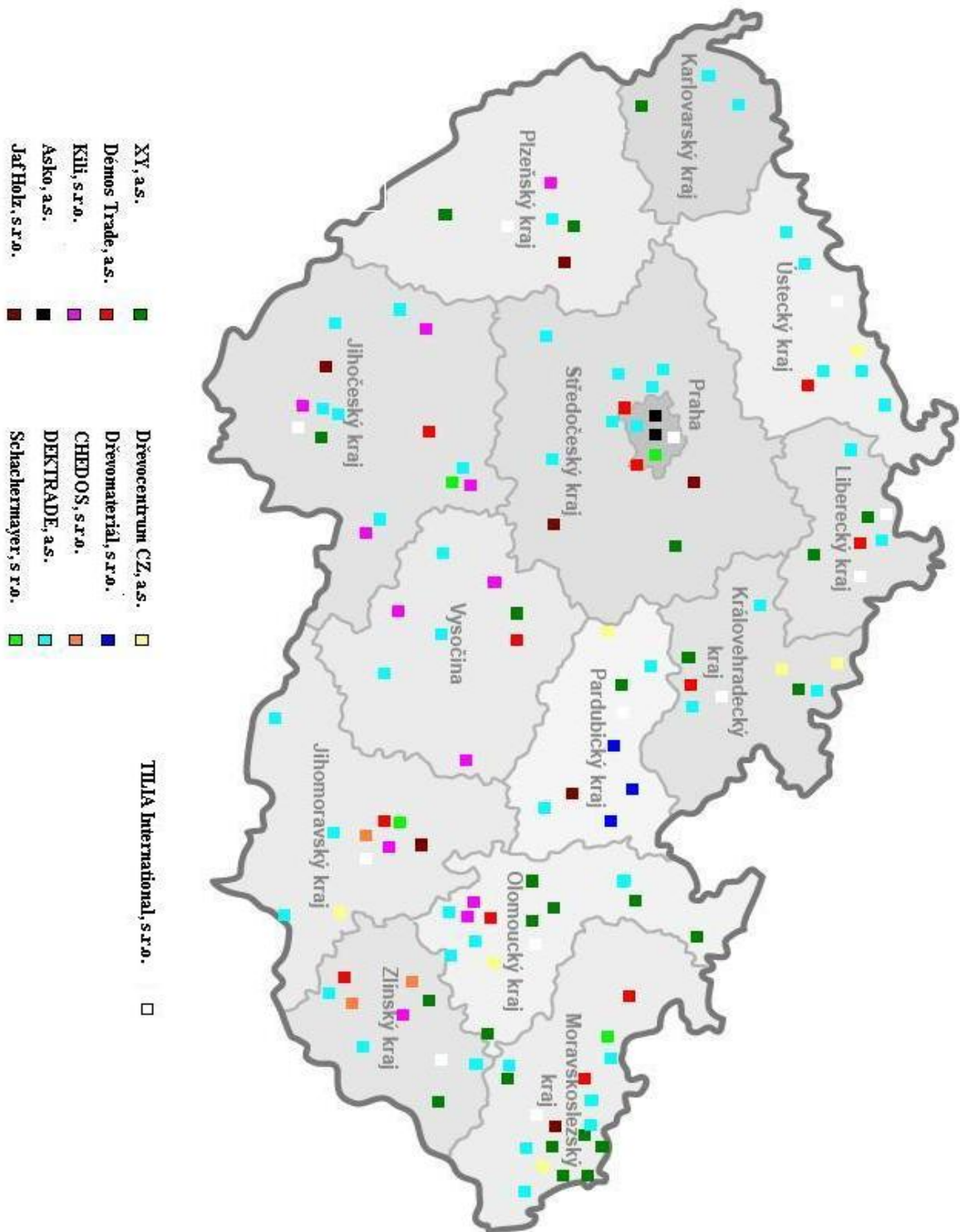
<i>Tab. 1. Příklady faktorů PEST analýzy (Blažková, 2007, s. 53)</i>	18
<i>Tab. 2. Výstavy podle návštěvníků a vystavovatelů (Pelsmacker, 2003, s. 445)</i>	29
<i>Tab. 3. Sortiment společnosti XY (Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti XY, 2013)</i>	43
<i>Tab. 4. Srovnání nabízených služeb konkurence a společnosti XY (Vlastní zpracování, 2013)</i>	52
<i>Tab. 5. Konkurence na trhu B2C (Vlastní zpracování, 2013)</i>	53
<i>Tab. 6. Nástroje marketingové komunikace a jejich rozpočet za rok 2012 (Vlastní zpracování, 2013)</i>	64
<i>Tab. 7. Roční mzdové náklady spojené s vytvořením pozice obchodního ředitele (Vlastní zpracování, 2013)</i>	89
<i>Tab. 8. Náklady na školení obchodních zástupců (Vlastní zpracování, 2013)</i>	91
<i>Tab. 9. Náklady na motivační program pro OZ (Vlastní zpracování, 2013)</i>	93
<i>Tab. 10. Časový rozvrh návštěv designérů na svěřených prodejnách (Vlastní zpracování, 2013)</i>	96
<i>Tab. 11. Náklady na služby designérů (Vlastní zpracování, 2013)</i>	98
<i>Tab. 12. Zodpovědnost při zavádění a realizaci 3D vizualizace (Vlastní zpracování, 2013)</i>	98
<i>Tab. 13. Náklady na realizaci koutků v osmi prodejnách XY (Vlastní zpracování, 2013)</i>	101
<i>Tab. 14. Náklady na inzerci v jednotlivých lokalitách (Vlastní zpracování, 2013)</i>	102
<i>Tab. 15. Náklady na pořízení mincovníků (Vlastní zpracování, 2013)</i>	102
<i>Tab. 16. Náklady na pořízení bannerů (Vlastní zpracování, 2013)</i>	103
<i>Tab. 17. Náklady na realizaci podlahové grafiky (Vlastní zpracování, 2013)</i>	104
<i>Tab. 18. Náklady na tisk mini letáků (Vlastní zpracování, 2013)</i>	105
<i>Tab. 19. Zodpovědnost za marketingovou podporu 3D vizualizace (Vlastní zpracování, 2013)</i>	105
<i>Tab. 20. Zodpovědnost za zavedení nových produktů do sortimentu (Vlastní zpracování, 2013)</i>	108
<i>Tab. 21. Předpokládané roční náklady na projekt (Vlastní zpracování, 2013)</i>	109
<i>Tab. 22. Přehled rizikových faktorů (Vlastní zpracování, 2013)</i>	112

<i>Tab. 23. Časový plán realizace akčních plánů (Vlastní zpracování, 2013)</i>	<i>114</i>
<i>Tab. 24. Časový harmonogram spojený s přípravou školení pro OZ (Vlastní zpracování, 2013).....</i>	<i>115</i>
<i>Tab. 25. Příklad hodnotícího formuláře OZ dle stanovených kritérií (Vlastní zpracování, 2013).....</i>	<i>119</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Mapa prodejen společnosti XY a její konkurence
- P II Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti XY, a.s.

PŘÍLOHA P I: MAPA PRODEJEN SPOLEČNOSTI XY A JEJÍ KONKURENCE



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Vážený zákazníku,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který nám pomůže zlepšit naše služby. Za Vaše tři minuty času Vás odměníme připsáním **100 bodů** na Vaše bonusové konto. Podmínkou je uvedení IČ a regulérní dokončení dotazníku.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a čas.

1. Zadejte prosím Vaše IČ (pouze na základě jeho sdělení jsme Vás schopni odměnit)

2. Jakou část celoročních nákupů materiálu realizujete u naší společnosti?

- 0-20 % 21-30% 31-40 % 41-50 % 51-60 %
 61-70 % 71-80 % 81-90 % 91-100 %

3. Jaký způsob objednávání zboží preferujete?

- Osobně na prodejně
 Email, fax, telefon
 E-shop, online objednávkový systém
 Obchodní zástupce

4. Jaký odběr zboží preferujete?

- Osobní odběr na prodejně
 Dovoz zboží až na místo určení

5. Zaškrtněte prosím prodejce, u kterých také realizujete své nákupy.

- Nakupuji pouze u XY, a.s.
 Asko, a.s. DEKTRADE, a.s. Delika, s.r.o. Démos Trade, a.s.

- Dřevocentrum CZ, a.s. Dřevomateriál, s.r.o. CHEDOS, s.r.o.
- Jaf Holz, s.r.o. Kili, s.r.o. Obi, Hornbach, Baumax a další řetězce
- Schachermayer, s r.o. Tilia, s.r.o. Jiný prodejce (prosím specifikujte)

6. Co Vás motivuje ke koupi materiálu jinde než u naší společnosti?

- Produkt (širší výběr, lepší kvalita, prodloužená záruka, záruka výměny zboží)
- Cena (nižší ceny, výraznější slevy a akční nabídky)
- Distribuce (rychlost dostupnosti zboží a jeho závoz)
- Propagace (katalogy, věrnostní program, aktuální informace a nabídky)
- Lidé (ochota a vstřícnost personálu, odbornost prodejců)
- Jiné (prosím specifikujte)

7. Chybí Vám u nás produkty, které pravidelně nakupujete u jiných prodejců?

- Ano Ne

8. Do jaké kategorie produktů byste zařadili produkty, které u nás postrádáte?

- Velkoplošný materiál (lamino, hrany, osb, palubky, pracovní desky apod.)
- Kování (stavební a nábytkové kování, koše, dřezy, baterie apod.)
- Chemie (nátěry, impregnace, tmely, pěny apod.)
- Řezivo (stavební a truhlářské)
- Stavebně-truhlářské výrobky (dveře, podlahy, parapety apod.)
- Nářadí, elektrospotřebiče
- Osvětlení (led pásy, světla, trafa a další příslušenství)
- Jiná kategorie (prosím specifikujte)

9. Vyjádřete prosím, do jaké míry jsou pro Vás důležité níže uvedené faktory

	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Možnost výběru zboží na vzorkovně a ve skladu kování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena nabízených produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprava zboží na místo určení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Včasnost dodání zboží	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost odbavení na prodejní přepážce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní přístup a vstřícnost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a přehlednost prodejny a skladu kování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katalogy produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věrnostní programy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost o novinkách/akcích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Vyjádřete prosím spokojenost s níže uvedenými faktory u naší společnosti
 (známkování jako ve škole: 1 - velmi spokojen, 5 - absolutně nespokojen,
 nevím/nevyužívám - nelze ohodnotit)

	1	2	3	4	5	Nevím / Nevyužívám
Nákupy prostřednictvím webshopu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň a přehlednost webových stránek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka bonusů ve věrnostním programu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň katalogů produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanost o novinkách v sortimentu a akcích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šíře nabízeného sortimentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita nabízených produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytovaná záruka a rychlost vyřízení reklamací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena nabízených produktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost zboží / jeho naskladnění na prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost vyřízení běžné zakázky / objednávky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost odbavení na prodejní přepážce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovoz zboží na místo určení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota, osobní přístup a vstřícnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odbornost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota a přehlednost prodejny/skladu kování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Jak často Vás navštěvuje náš obchodní zástupce?

- Nenavštěvuje
- Méně jak 1x za 3 měsíce
- 3-5x měsíčně
- 5 a vícekrát měsíčně

12. Ohodnořte prosím činnost našeho obchodního zástupce?

(známkování jako ve škole: 1- nejlepší, 5 - nejhorší)

- 1 2 3 4 5

13. Ohodnořte prosím důležitost společnosti XY jako Vašeho

obchodního partnera (známkování jako ve škole: 1- nejlepší, 5 - nejhorší)

- 1 2 3 4 5