

Marketingové komunikace vybraných produktových řad společnosti XY

Bc. Eva Rácová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Rácová**
Osobní číslo: **K15351**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingové komunikace vybraných produktových řad společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky o marketingové komunikaci.
2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Provedte kvalitativně orientovaný výzkum vzhledem k cílům práce.
4. S přihlédnutím k východiskům výzkumu navrhnete projekt marketingové komunikace vybraných produktových řad.
5. Projekt podrobte rizikové, časové a nákladové analýze.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK, 2016. *International marketing: theory, practices and new trends. Second revised edition*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2152-7.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: Istrategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lenka Harantová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: EVA RÁČOVÁ
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací vybraného sortimentu produktů společnosti XY ze segmentu zavlažování (patřícího do odvětví vodního hospodářství) pro evropský trh. Cílem této práce je analyzovat současný stav marketingové komunikace společnosti XY v daném odvětví. Na základě zpracovaných poznatků je následně navržena komunikační strategie pro vybraný sortiment produktů. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část pojednává o základních pojmech z oblasti marketingu a marketingové komunikace s akcentem na mezinárodní prostředí marketingové komunikace. Praktická část představuje společnost XY a její marketingový mix. Součástí této části práce je také vyhodnocení kvalitativního výzkumu metodou dotazování formou hloubkových rozhovorů. V projektové části je na základě východisek výzkumu zpracován plán marketingové komunikace včetně návrhu komunikační strategie, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, mezinárodní marketing, komunikační mix, B2B trh, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing, komunikační strategie, kvalitativní výzkum, hloubkový rozhovor, distribuční mezičlánky, zavlažování

ABSTRACT

The diploma thesis deals with marketing communication of selected product range of the XY company from the irrigation segment (belonging to Water Management) for the European market. The main objective is to analyze the current state of XY marketing communication in the given industry. Based on the key findings, communication strategy for the selected product range is then proposed. The thesis is divided into three parts. The theoretical part deals with the basic concepts of marketing and marketing communication with an emphasis on the international environment of marketing communication. The practical part introduces the XY company and its marketing mix. This part also contains evaluation of qualitative research by means of in-depth interviewing. The project part is based on the basis of the research and consists of the plan of marketing communication, including the proposal of communication strategy, which is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: marketing, marketing communication, international marketing, communication mix, B2B market, personal selling, sales promotion, direct marketing, communication strategy, qualitative research, in-depth interview, distribution intermediaries, irrigation

Děkuji Ing. Lence Harantové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a konzultace, za odborné rady, vstřícnost, pomoc a podporu. Poděkování patří také marketingovému a obchodnímu/prodejnímu oddělení společnosti XY, zejména pak oblastnímu obchodnímu manažerovi DS SEEU a marketingové ředitelce pro DS. Děkuji rovněž všem účastníkům kvalitativního výzkumu za jejich čas a ochotu. A v neposlední řadě mnohokrát děkuji své rodině a přátelům za podporu, důvěru a trpělivost.

„Not all those who wander are lost.“ / „Ne každý, kdo bloudí, je ztracený.“

J. R. R. Tolkien

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

Ve Zlíně dne 17. dubna 2019

Eva Rácová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ A ROZHODOVACÍ PROCES	13
1.1 FÁZE KUPNÍHO ROZHODOVACÍHO PROCESU	13
1.2 IMAGE PRODUKTU	13
2 MEZINÁRODNÍ MARKETING	14
2.1 SEGMENTACE MEZINÁRODNÍCH TRHŮ, VÝBĚR CÍLOVÝCH TRHŮ A POSITIONING	16
2.1.1 Segmentace.....	16
2.1.2 Targeting	17
2.1.3 Positioning.....	18
2.2 MEZINÁRODNÍ ZNAČKOVÁ STRATEGIE	21
2.2.1 Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky	21
2.2.2 Mezinárodní strategické řízení značek	22
2.3 MEZINÁRODNÍ VÝROBKOVÁ POLITIKA	22
2.3.1 Adaptace výrobků na technické požadavky	23
2.3.2 Členění výrobků	23
2.3.3 Životní cyklus produktu	24
2.3.4 Management produktového mixu.....	24
2.4 MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA	25
2.4.1 Mezinárodní cenová strategie.....	25
2.4.2 Dodací podmínky v mezinárodním obchodě	26
2.5 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA.....	26
3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	28
3.1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ.....	29
3.2 KOMUNIKAČNÍ MIX	30
3.2.1 Mezinárodní reklama.....	30
3.2.2 Podpora prodeje.....	31
3.2.3 Public relations.....	32
3.2.4 Veletrhy a výstavy.....	33
3.2.5 Přímý marketing (direct marketing).....	33
3.2.6 Osobní prodej	34
3.2.7 Online komunikace	35
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	36
4.1 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	36
4.1.1 Metody sběru dat.....	37
4.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	37
4.2.1 Mezinárodní specifika marketingového výzkumu	38
5 METODIKA PRÁCE	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

6	SPOLEČNOST XY	42
6.1	O SPOLEČNOSTI XY.....	42
6.1.1	Značka NUS	43
6.2	SEGMENTACE, TARGETING A POSITIONING	43
6.3	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI XY	44
6.3.1	Product (Produkt)	44
6.3.2	Price (Cena).....	50
6.3.3	Place (Místo)	51
6.3.4	Promotion (Propagace).....	53
7	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	57
7.1	ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ	59
7.1.1	Nákupní chování a zkušenost s produktem	60
7.1.2	Rozhodovací proces	63
7.1.3	Analýza značky	65
7.1.4	Zákaznická cesta (Orientace a využívání médií).....	68
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	75
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	77
9	PROJEKT/PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	78
9.1	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	79
9.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	80
9.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	81
9.4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE – NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	83
9.4.1	Reklama.....	84
9.4.2	Podpora prodeje.....	87
9.4.3	Public relations.....	90
9.4.4	Veletrhy a výstavy.....	93
9.4.5	Přímý marketing.....	96
9.4.6	Osobní prodej	99
9.4.7	Online komunikace	102
9.5	HARMONOGRAM PROJEKTU	105
9.6	ROZPOČET PROJEKTU	108
9.7	OMEZENÍ A RIZIKA PROJEKTU	115
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	120
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	124
	SEZNAM OBRÁZKŮ	127
	SEZNAM TABULEK.....	128
	SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

Společnosti se mohou stát mezinárodními různými způsoby. Rozhodnutí o způsobu vstupu podniku na zahraniční trhy nicméně představuje klíčové strategické rozhodnutí. Jedno takové učinila v roce 2014 i společnost XY, když provedla akvizici americké společnosti NUS, známé díky svému sortimentu pro odvodňování a také zavlažování. Pro společnost XY se však jedná o zcela nové tržní prostředí, neboť společnost XY je sice mezinárodní společností, která zaujímá vedoucí postavení na celosvětovém trhu i ve svém technickém oboru, v tom se však uplatňuje výroba a prodej široké řady vyspělých spojovacích technologií, nikoliv sortiment výrobků pro segmenty odvodňování a zavlažování. Tímto krokem společnost tedy vstupuje do zcela nového odvětví, v němž se teprve učí správně a efektivně fungovat a komunikovat.

Trh se zavlažováním je však značně saturovaný a pro společnost XY, která s ním nemá prakticky žádné zkušenosti, představuje vstup na tento trh a snaha o penetraci trhu značnou výzvu – obzvláště vezmeme-li v úvahu velký počet konkurentů, kteří jsou na tomto trhu již mnoho let zavedeni. Společnost XY tak nemá prostor pro výrazné chyby a měla by se snažit co nejlépe uvést v daném odvětví vodního hospodářství a získávat si tak přízeň osob s rozhodovací pravomocí (*decision makerů*) v tomto odvětví a snažit se budovat s nimi dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře, úctě a respektu.

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila analýzu marketingové komunikace vybraného sortimentu produktů společnosti XY ze segmentu zavlažování patřícího do odvětví vodního hospodářství (*Water Management*) ve smyslu „hospodaření s vodou“. Komunikace uvedeného sortimentu produktů se týká evropského trhu, v jehož rámci se produkty nachází v životní fázi uvedení na trh, pozvolna přecházející do růstové fáze. Na tomto tématu mne zaujalo právě mezinárodní marketingové prostředí, kdy s ohledem na něj vstupuje do marketingové komunikace mnoho faktorů a je třeba mít na paměti kulturní odlišnosti jednotlivých zemí, které se do komunikace projektují. Zpracovat účinně takovéto téma tedy představuje velikou výzvu i pro mne jakožto pro marketéra a může to být velmi poučné.

Věřím, že tato práce a zejména pak prováděný kvalitativní výzkum a návrh komunikační strategie poskytnou společnosti XY (a to především jejímu marketingovému a obchodnímu/prodejnímu oddělení v regionu EMEA) důležitou zpětnou vazbu pro sestavování další podoby marketingové komunikace vybraného sortimentu produktů pro zavlažování a dopo-

může k lepšímu porozumění daného trhu a jeho zákazníků, což bude mít za následek zefektivnění komunikace mezi společnostmi a jejich obchodními partnery / distribučními mezičlánky a povede k nárůstu nových zákazníků a prodejů, stejně tak jako k budování povědomí o značce a dobrém jménu společnosti.

Teoretická část práce pojednává o základních pojmech z oblasti marketingu a marketingové komunikace, jako jsou marketingový a komunikační mix, nákupní chování a rozhodovací proces u zákazníků, pojmy související s tvorbou marketingové strategie, jako jsou segmentace, targeting a positioning, a zabývá se rovněž marketingovým plánováním z hlediska tvorby marketingové a komunikační strategie a marketingovým výzkumem. Při deskripci těchto pojmů se rovněž zohledňuje mezinárodní prostředí marketingové komunikace, které je výrazným rysem zvolené problematiky této práce. V závěru teoretické části práce bude stanovena metodika práce, v níž bude formulován cíl, účel i metoda výzkumu a výzkumné otázky práce. Při vypracovávání teoretické části práce budu čerpat z dostupných knižních a internetových zdrojů v českém a anglickém jazyce.

Praktická část práce představí společnost XY, jí zvolenou segmentaci mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning, rozebere marketingový mix společnosti a podstatná část praktické části práce bude věnována prováděnému kvalitativnímu výzkumu, popíše jeho přípravnou a realizační fázi a bude se věnovat zejména analýze a interpretaci získaných dat. Závěr praktické části bude obsahovat shrnutí této části práce, v němž dojde k zodpovězení výzkumných otázek.

S přihlédnutím k informacím získaným v praktické části a zejména pak k východiskům výzkumu bude v praktické části zpracován projekt/plán marketingové komunikace vybraného sortimentu produktů, jehož součástí bude stanovení cíle projektu, cílové skupiny, a především návrh marketingové a komunikační strategie. Přehled návrhů a doporučení komunikační strategie bude strukturován dle jednotlivých složek komunikačního mixu a bude se snažit podpořit a dosáhnout stanovených marketingových cílů na mezinárodních trzích. Projekt marketingové komunikace bude v závěru praktické části práce podroben časové, nákladové a rizikové analýze, kdy bude předložen harmonogram, orientační rozpočet a představena omezení a rizika projektu.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav marketingové komunikace společnosti XY v odvětví vodního hospodářství (*Water Management*), v němž se společnost XY

momentálně snaží získat a upevnit svoji pozici na evropském trhu, a na základě zpracovaných poznatků jakožto i analýzy a interpretace dat získaných z prováděného kvalitativního výzkumu navrhnout vhodnou komunikační strategii pro vybraný sortiment produktů segmentu zavlažování z odvětví vodního hospodářství.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ A ROZHODOVACÍ PROCES

Nákupní chování zahrnuje chování člověka od vstupu do prodejny, přes orientaci, působení nabídky, POP v místě prodeje, aktivní vyhledávání produktu až po vlastní proces rozhodování, volby a konkrétního nákupu (Jurášková a Hornák, 2012, s. 90).

1.1 Fáze kupního rozhodovacího procesu

Vlastní rozhodovací proces koupě produktu je možné rozčlenit na pět fází: 1) **rozpoznání problému**, kdy se v životě spotřebitele objeví problém řešitelný pomocí určitého produktu, 2) následuje **hledání informací** potřebných k rozhodnutí, 3) jejich **vyhodnocení a výběr alternativ**, 4) samotné **nákupní rozhodnutí**, které sestává z vlastního nákupu nebo odmítnutí nákupu a 5) **ponákupní chování**. Ne vždy probíhají všechny fáze, záleží na problému, který spotřebitel řeší a prostředí, ve kterém probíhá (situační vlivy) (Koudelka, 2010, s. 125; Jurášková a Hornák, 2012, s. 90).

Při nákupu hrají roli duševní vlastnosti a dispozice, životní zkušenosti a vědomosti, postoje a mínění i vlivy sociálního okolí, produkt, který kupujeme, místo prodeje a nákupní podmínky. Důležitým faktorem jsou emocionální systémy a podíl nevědomého rozhodování, které činí 70-90 % (Jurášková a Hornák, 2012, s. 90).

1.2 Image produktu

Lze říci, že image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu, který je založený na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.

Na základě toho, jak image ovlivňuje trh, jsou nejčastěji rozlišovány následující tři typy: **druhový image** – pro celý druh nebo skupinu zboží, pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace; **produktový/značkový image** – pro výrobek známý pod určitou značkou, který hraje významnou roli při orientaci spotřebitele v nabídce; **firemní/podnikový image** – označován rovněž jako „company“ nebo „corporate“ image, určován kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností. S problematikou vztahu firemního a produktového/značkového image se setkávají podniky v praxi velmi často. Je to např. při rozhodování, jak označit své produkty, aby byl dosažen soulad obou image. Souhrnně lze říci, že uvedené tři druhy image spolu souvisejí tak úzce, že při působení na trhu tvoří jeden nedílný celek (Vysekalová, 2011, s. 124-127).

2 MEZINÁRODNÍ MARKETING

V odborné literatuře je možné se setkat s řadou různých definic mezinárodního marketingu. Pro potřeby této práce se vychází z pojetí Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016, s. 10), které charakterizuje mezinárodní marketing jako podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (*stakeholders*) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.

Machková (2015, s. 13) ve své monografii dodává, že mezinárodní marketing tedy můžeme chápat jako **filozofii podnikání** (podnik se orientuje na zahraniční zákazníky, snaží se uspokojovat jejich potřeby a přání lépe než konkurence a zaměřuje se na budování dlouhodobých pozitivních vztahů, které posilují loajalitu zákazníků) a jako **konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích** (podnik realizuje výzkum mezinárodních trhů, vypracovává strategický marketingový plán a volí formy vstupu na zahraniční trhy, provádí segmentaci, výběr cílového zahraničního trhu, volí vhodný positioning a realizuje mezinárodní marketingový mix).

Filozofie tuzemského a mezinárodního marketingu vychází ze stejného základu.

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO JEDNU ZEMI	GLOBÁLNÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE
Cílová tržní strategie	Globální účast na trhu
Vývoj marketingového mixu	Vývoj marketingového mixu
Produkt	Adaptace nebo standardizace produktu
Cena	Adaptace nebo standardizace ceny
Propagace	Adaptace nebo standardizace propagace
Distribuce	Adaptace nebo standardizace distribuce
	Koncentrace marketingových aktivit
	Koordinace marketingových aktivit
	Integrace konkurenčních postupů

Tab. 1 Porovnání marketingové strategie pro jednu zemi a globální marketingové strategie (Keegan a Green, 2008, s. 10)

Oblast marketingu	Kulturní rozdíly ovlivňují...
Spotřebitelské chování	Interkulturní postoje spotřebitelů a tvorba rozhodování Lokální spotřebitelé a globální spotřeba
Marketingový výzkum	Rovnocennost a metody průzkumů nadnárodních trhů
Marketingová strategie	Globální versus lokálně přizpůsobené marketingové strategie
Cílení na segmenty	Přeshraniční vs. seskupování zemí
Produkt	Adaptace nebo standardizace atributů produktu
Cena	Rituály vyjednávání/Hodnocení kvality a ceny/ Cenové strategie vůči spotřebitelům, konkurentům a dodavatelům
Distribuce	Styl kanálů a služeb, vztahy mezi výrobcem a distributorem
Image značky	Hodnocení značky a země původu spotřebiteli
Reklama	Přizpůsobení sdělení kulturním odlišnostem lokálního publika
Osobní prodej	Prodejní styly, řízení prodejních sil, vytváření sítě vztahů (<i>networking</i>) a PR, podplácení a etické otázky v mezinárodním kontextu

Tab. 2 Vliv kulturních odlišností na vybrané marketingové aspekty (Usunier a Lee, 2013, s. XV)

Způsoby vstupu na mezinárodní trhy

Společnosti se stávají mezinárodními různými způsoby. Např. Mooij (2014, s. 330) rozlišuje následující fáze internacionalizace:

- Exportování, využívání mezinárodních agentů, distributorů nebo center pro správu exportu
- Zahraniční produkce prostřednictvím licencí nebo franšíz
- Strategická aliance nebo společný podnik (*joint venture*), pro sdílenou výrobu, výzkum a vývoj, případně distribuci
- Zahraniční výroba, nazývaná také operace Greenfield
- Společnosti mohou také přeskočit tyto fáze a stát se globálními prakticky už na začátku vzniku (tzv. *born global companies*), většinou v sektoru ICT, které od počátku vyvíjejí produkty pro celý svět

2.1 Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří k nejdůležitějším strategickým rozhodnutím nejen mezinárodního marketingu (Machková, 2015, s. 86), ale jedná se o jedny z nejdůležitějších marketingových nástrojů vůbec.

Segmentace trhu představuje snahu identifikovat a kategorizovat skupiny zákazníků a zemí podle společných charakteristik. Výběr cílových trhů (*targeting*) je proces vyhodnocování segmentů a zaměření marketingového úsilí na zemi, region, nebo skupinu lidí, kteří mají značný potenciál reagovat. Toto cílení odráží skutečnost, že společnost by měla identifikovat ty spotřebitele, které může zasáhnout co nejefektivněji a nejvýhodněji. Závěrečnou fází je určení správného postavení na trhu (*positioning*), které je potřebné k odlišení produktu nebo značky v myslích cílových zákazníků (Keegan a Green, 2008, s. 220).

2.1.1 Segmentace

Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které lze působit vybranými marketingovými nástroji. Platí pravidla, kdy segment musí být dostatečně velký, dostatečně stejnorodý (homogenní) a musí být dostupný. Jednotlivé segmenty se však od sebe musí odlišovat svými tržními projevy (tzv. podmínka heterogeneity). Dalším pravidlem je měřitelnost (Machková, 2015, s. 86).

Mezinárodní i vnitrostátní trhy mohou být podle Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016, s. 88) rozděleny do tří základních skupin: spotřebitelské trhy (B2C, kde koneční spotřebitelé nakupují výrobky a služby), průmyslové trhy (B2B, kde firmy nakupují produkty pro další prodej nebo další výrobu) a veřejný sektor (veřejné a vládní instituce i neziskové organizace). Machková (2015, s. 86) i Král, Machková, Lhotáková a Cook (2016, s. 88) se shodují, že proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle ve třech etapách: výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu a analýza jednotlivých segmentů; výběr cílového trhu (*targeting*); volba segmentační strategie.

Někteří autoři zmiňují také zajímavost, v podobě provázanosti segmentačního kritéria členění podle výhod nebo užitků (*benefit segmentation*) s koncepcí USP. Tento typ segmentace má totiž své kořeny v koncepci **Unique Selling Proposition** (USP), česky jedinečná prodejní nabídka. Jak již název napovídá, jedná se o unikátní vlastnost produktu či značky, která výrobek odlišuje od konkurenčních a je relevantní pro cílovou skupinu. Myšlenkou této koncepce tedy je, že marketingová komunikace by měla poskytnout spotřebitelům přesvědčivý

důvod pro nákup produktu na základě distinktivních a unikátních benefitů produktu. USP se proto dále uplatňuje také při výběru vhodné strategie positioningu (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 92, 103; Jurášková a Hornák, 2012, s. 230).

Na průmyslových trzích existuje omezený počet kupujících (zákazníků), ale transakce jsou – co se týče hodnoty a objemu – mnohem větší, než je tomu u spotřebitelských trhů. Pro průmyslový marketing platí Paretův princip, což v praxi znamená, že firmy většinu svého obratu generují s relativně malým počtem obchodních partnerů. Průmyslové podniky se často spoléhají na několik velkých dodávek, a proto se maximálně snaží posilovat loajalitu svých zákazníků. Menší odběratelé jsou často zásobováni prostřednictvím distribučních mezičlánků. Kromě **omezeného počtu zákazníků, hodnotově a objemově významných kontraktů** je třeba zohlednit také následující skutečnosti: **odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky, racionální nákupní chování, úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli, geografická koncentrace**. Komunikace se zákazníky probíhá často formou **osobní komunikace** prostřednictvím vlastních prodejců nebo obchodních zástupců. Prodejci musí být schopni nejen vést jednání v cizím jazyce a zohledňovat kulturní odlišnosti, ale zejména dokonale ovládat odbornou problematiku. Proto je třeba věnovat značnou pozornost výběru a složení týmu prodejců (*sales force*) a jejich pravidelnému proškolení (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 93-96; Machková, 2015, s. 89-91).

2.1.2 Targeting

Volbu cílového segmentu (*targeting*) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Mnohé firmy vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment není zatím příliš velký, nicméně má, dle jejich názoru, dostatečný růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh považují firmy za investici do budoucna. Atraktivnost segmentu ovlivňují z dlouhodobého hlediska míra konkurence, hrozba příchodu nové konkurence, substituční výroby, silná pozice kupujících či silná pozice dodavatelů. I když se cílový segment jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, přesto musí firma ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem, kompetencím a image na zahraničním trhu (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 96-97).

Výběr cílového segmentu je v mezinárodním marketingu výrazně ovlivněn strategií, kterou firma při mezinárodním podnikání používá. V případě globálního marketingu se zaměřuje

na široce koncipované identické segmenty ve všech zemích. V případě interkulturního marketingu může využít různá specifika segmentů pro účinnější zacílení nabídky (Machková, 2015, s. 91).

Základem každé segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit. Firmy si obvykle volí jednu ze tří základních strategií:

Jednotná segmentační strategie – nediferencovaný marketing (*mass marketing*) vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku (produkt) a maximalizovat její podíl na trhu. Výhodou jsou úspory typické pro standardizaci, tj. nižší výrobní a marketingové náklady, ale tato strategie často vede k cenovým válkám. Nediferencovaný marketing se dnes používá vzácně, spíše u neznámkových výrobků. **Diferencovaná segmentační strategie** (*differentiated marketing, product variety marketing*) má za cíl odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Produkty se odlišují například užitnými vlastnostmi, cenou, prodávají se ve vybraných obchodech, využívají vlastní komunikační mix. Tato strategie je velmi nákladná a pokud není zvolený segment dostatečně velký, může být pro podnik neefektivní. V některých případech (tzv. hypersegmentace) může být nabídka příliš pestrá, zákazník se přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku, často může docházet ke kanibalizaci neboli nežádoucímu nahrazení stávajícího výrobku výrobkem novým. Diferencovaná segmentační strategie může být účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože firmám umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu. **Strategie koncentrace na vybraný segment** (*concentration strategy*), kdy podnik zaměří své marketingové úsilí na vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek – *market niche*). Nevýhodou této strategie je riziko přílišné specializace (např. změna poptávky může vést k zániku firmy) a dále riziko vstupu silnější firmy ve vybraném segmentu (Machková, 2015, s. 92-93).

2.1.3 Positioning

Dle Machkové (2015; s. 94) **mezinárodní positioning** spočívá ve stanovení koncepce značky a její image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům. Základními úkoly positioningu jsou **identifikace** (usnadňuje orientaci spotřebitele v široké nabídce na trhu) a **diferenciace** (umožňuje zdůraznit odlišnosti od konkurenčních nabídek). Při stanovení mezinárodního positioningu je

třeba zohlednit tři základní faktory: objektivní charakteristiky výrobku, očekávání zahraničních spotřebitelů a odlišnost od konkurence.

Pelsmacker, Bergh a Geuens (2003, s. 140) doporučují položit si při formování tržní pozice šest otázek: 1) Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků? 2) Jakou pozici chceme mít? 3) Co musí firma udělat pro repositioning (pokud jde o změnu pozice)? 4) Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice? 5) Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu? 6) Je náš kreativní přístup v souladu se strategií? Mezinárodní positioning musí být stanoven na základě velmi dobré znalosti cílové skupiny zákazníků na zahraničních trzích a měl by splňovat určité předpoklady, tj. zejména musí: být reálný, být snadno a jednoduše pochopitelný, být v souladu s očekáváním spotřebitelů na zahraničních trzích, zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky, být věrohodný (Machková, 2015, s. 94).

Marketéři používají řadu zobecněných **strategií positioningu**. Jejich výčet je v užitých zdrojích až na výjimky totožný – jedná se pouze o dílčí odlišnosti. Keegan a Green (2008, s. 247-250) řadí mezi strategie: positioning podle **atributu nebo benefitu, kvality a ceny, užití nebo uživatele** a podle **konkurence**. Pelsmacker, Bergh a Geuens (2003, s. 140-142) výše zmíněné strategie doplňují ještě o positioning na základě **třídy produktu** a na základě **kulturních aspektů** a symbolů vztahující se k osobnosti značky. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 65) potom diferenciaci produktu na trhu zakládají na sedmi bodech, přičemž dělení je opět velmi podobné jako v předchozích dvou případech, důraz kladou navíc také na **technické vlastnosti a unikátní technologii** a na **unikátní distribuční cesty**. S tímto názorem je ovšem možné polemizovat, protože obě tyto strategie je v podstatě možné přiřadit do kategorie positioningu podle atributu nebo benefitu.

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 65) také dodávají, že positioning přesahuje sám produkt, protože do vnímání pozice zákazníky vstupuje řada dalších faktorů, kdy např. s úspěchem produktu velmi úzce souvisí, že nese jméno výrobce s vynikající image. S tím souvisí také tři nejčastější chyby, kterých se podle Pelsmackera, Bergha a Geuense (2003, s. 142) dopouštějí firmy při umístění značky a produktu: **nedostatečný positioning** (nedostatečná diferenciacie od konkurence), **přehnaný positioning** (extrémní umístění jednoho přínosu redukuje počet možných zákazníků), **matoucí positioning** (v důsledku nekonzistentní komunikace a nepromyšlený výběr distribučních kanálů).

V mezinárodním marketingu mohou firmy využívat jednotný globální positioning, či přizpůsobovat positioning podle jednotlivých geografických zón, popř. specifik jednotlivých trhů. Výhodou **globálního positioningu** jsou úspory z rozsahu a možnost využívat globální marketingovou strategii. Strategii tzv. high-tech positioningu je možné použít zejména u průmyslového marketingu a také u některých spotřebních výrobků či služeb. Mezi další vhodnou skupinu patří některé potravinářské výrobky nebo výrobky s pozitivně vnímanou image země původu, které reprezentují žádoucí životní styl. Tento positioning je v odborné literatuře nazýván *high-touch positioning*. Jiné firmy se zaměřují na **kombinaci mezinárodního positioningu s positioningem tuzemským** podle strategie, kterou pro jednotlivé aktivity využívají. Obvykle se po akvizici značky rozhodují podle toho, jaké má daná značka postavení na tuzemském trhu a jak je vnímána místními spotřebiteli. **Odlišný mezinárodní positioning** podle specifik mezinárodní marketingové strategie znamená, že v některých zemích se může positioning odlišovat od positioningu v mateřské zemi. **Positioning tuzemské firmy** (tzv. strategie tuzemského pasu) je často využíván v průmyslovém marketingu, a to zejména z obchodněpolitických důvodů; může být vhodný v zemích, kde spotřebitelé jednoznačně upřednostňují tuzemské výrobky, nebo při zaměření na specifický segment (Machková, 2015, s. 94-96).

Král, Machková, Lhotáková a Cook (2016, s. 105-113) dále uvádí, že positioning by měl být stanoven na základě výzkumu trhu, zejména na základě výzkumu **strategie konkurence** a očekávání zahraničních spotřebitelů. Při realizaci mezinárodní marketingové strategie jsou důležitým prvkem **očekávání zahraničních spotřebitelů** spojená se zemí původu (*made in, country of origin effect*). U některých komodit může být země původu jedním z rozhodujících kritérií při nákupu. Problémem jsou často zažitá stereotypy, které ovlivňují rozhodování zákazníků a obtížně se mění. Některé podniky proto záměrně uvádí na trh značky, které asociují jinou zemi. Řada zemí také investuje prostředky do marketingových aktivit a snaží se podpořit pozitivní **vnímání značky země** (*country brand*).

Stanovený positioning podléhá vývoji. Pokud se změní situace na trhu nebo praxe ukáže, že positioning nebyl správně zvolen, je vhodné přistoupit k tzv. repositioningu. **Repositioning** znamená změnu marketingové strategie a samozřejmě se pojí s dalšími náklady. Nicméně, pokud by marketingové oddělení nereagovalo na problém a nepřizpůsobilo vnímání značky novým trendům a zjištěním, mohly by být ztráty mnohem vyšší, popř. by značka ztratila svou konkurenční schopnost (Machková, 2015, s. 99).

2.2 Mezinárodní značková strategie

Volba značky je velmi důležitým nástrojem marketingové strategie. Značka odlišuje produkt od konkurenční nabídky, pokud je registrovaná, chrání její zneužití ze strany konkurence, pomáhá identifikaci produktu. Značka je také zárukou kvality, vyjadřuje image, bývá spojována s určitým životním stylem, společenským postavením a bohatstvím. Značka je rovněž důležitým **nástrojem komunikace se zákazníkem**. Ve většině případů si na trhu nekonkurují produkty, nýbrž značky. Uplatnění místních značek může na mezinárodních trzích narážet na některé **překážky**. U řady značek může kvůli necitlivému **překlada**, obscénnímu či jinému významu jména v jiném jazyce firma utrpět ostudu a velkou ztrátu dobré pověsti. Podobně je třeba zjistit, zda uvažovaný název značky není již v příslušné zemi **registrován** pro jiný výrobek. Věrnost značce se rovněž liší podle jednotlivých kultur. Průzkumy např. ukazují, že Češi nejsou tolik loajální vůči značkám, a že významnou roli hraje ve vzorci jejich nákupního chování **cena produktu**. Nákupní chování se však mění. Mnoho marketérů v souvislosti se strategií expanze svých firem řeší **problém slovní značky** nebo jejího **grafického znázornění**. Je dobré znát některé zásady jejich tvorby a vyhnout se tak chybám a omylům (Světlík, 2003, s. 132).

2.2.1 Trendy v oblasti mezinárodní značkové politiky

V současné době je možné se v oblasti mezinárodní značkové politiky setkat s některými novými trendy, které jsou ovlivněny globalizací a jejími projevy, zejména pak internacionalizací, koncentrací a stále rostoucí konkurencí ale i některými společenskými faktory, např. důrazem na ekologii, společenskou odpovědnost firem a podnikatelskou etiku (Machková, 2015, s. 103).

Pro současný brand management, jsou podle Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016, s. 127) typické zejména následující trendy: 1) trend k mezinárodnímu sjednocování značek (*brand unification*); 2) rostoucí počet a hodnota globálních značek (*global brands*); 3) posilování úlohy firemních značek (*corporate brands*); 4) rostoucí význam privátních značek (*private labels*); 5) mezifiremní spolupráce formou vzájemné podpory značek (*co-branding*); 6) licencování značky.

Na obalech i výrobcích se často objevují **dvě značky** (*dual branding*), a to výrazná značka produktu, podpořená značkou firemní. S duálními značkami se lze setkat i v oblasti korporátních značek v případě akvizic, kdy se společnost rozhodne pro interkulturní marketing a

zachování tuzemské značky. K rozvoji firemních značek přispívá i obchodování na internetu. Spotřebitelé si vybírají „virtuální“ výrobky a známá firemní značka jim poskytuje větší jistotu správného výběru a plní tak významnou úlohu garanta, posiluje důvěru spotřebitelů a jejich odvahu zkoušet nové výrobky (Machková, 2015, s. 103).

2.2.2 Mezinárodní strategické řízení značek

Většina firem působících delší dobu na mezinárodním trhu má ve svém **portfoliu řadu značek**. Podle specifik zahraničních trhů používají firmy většinou kombinaci značek globálních, regionálních a tuzemských. V některých případech přistupují firmy také k vytvoření nové značky. Při akvizicích firem, které mají silné postavení na tuzemském trhu bývá často využíváno **převzetí tradiční tuzemské značky**. Investor tak využívá možnost profitovat ze známosti značky pro stabilizaci či posílení podílu na zahraničním trhu a spolu se značkou přebírá i loajální spotřebitele (Machková, 2015, s. 106-107).

2.3 Mezinárodní výrobová politika

Výrobová politika je prvním „P“ mezinárodního marketingového mixu, z něhož vycházejí další marketingové nástroje, používané společnostmi na mezinárodních trzích. Základní strategie, které je třeba při vstupu na zahraniční trhy zvážit jsou standardizace a adaptace. Úplná standardizace obvykle není možná, protože podniky musí respektovat technické požadavky a marketingové odlišnosti zahraničních trhů (Machková, 2015, s. 120).

U každého produktu je možné rozlišit několik dimenzí. Výčet těchto dimenzí se v užitých zdrojích liší. Autoři se však shodují na základní charakteristice. Nejobecněji dimenze vymezuje Machková (2015, s. 120-121), která rozlišuje tři dimenze: 1) **základní charakteristiky výrobku, užité vlastnosti** – fyzikální vlastnosti, chemické složení, výkon, rozměry, trvanlivost, chuť atp., 2) **služby související s výrobkem** – záruky, servis, poradenské služby, zajištění přepravy, zajištění financování, nabízené platební a dodací podmínky, pojištění apod. a 3) **symbolické hodnoty** – image značky a země původu, firemní image, módnost, styl atd. Obdobné dělení užívají také Lee a Carter (2012, s. 289), rozlišují však celkem čtyři úrovně, protože zatímco v předchozím případě první úroveň pojímala jak charakteristiky, tak vlastnosti, zde autoři tyto pojmy separují a ty tvoří hned dvě samostatné úrovně produktu: 1) **Hlavní přínosy**, 2) **Atributy nebo funkce**, 3) **Podpora a služby**, 4) **Potenciální přínosy**. Pro srovnání poslední model vnímání produktu uvádějí Kotler a Keller (2013, s. 410), je jím

model pěti úrovní a je třeba jej vnímat dynamicky, protože zákazníci se obvykle v čase stávají náročnější:



Obr. 1 Pět úrovní produktu (Kotler a Keller, 2013, s. 410)

2.3.1 Adaptace výrobků na technické požadavky

Technické normy a právní požadavky obvykle vyžadují úpravy výrobku, a proto mohou představovat poměrně silnou překážku pro mezinárodní obchod. To je důvod, proč Evropská unie standardizovala technické požadavky na jednotném evropském trhu. Přístup je založen na následujících zásadách: **evropské směrnice**; **evropské normy**; **princip presumpce shody**. V roce 2010 vstoupil v platnost tzv. **nový legislativní rámec**, jehož cílem bylo odstranění zbývajících překážek pro volný pohyb zboží. Pro systém uplatňovaný v EU je charakteristická **odpovědnost výrobce**. V oblasti mezinárodního podnikání se firmy také často setkávají s požadavkem na certifikaci podle **mezinárodních norem ISO** (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 141; Machková, 2015, s. 124-126).

2.3.2 Členění výrobků

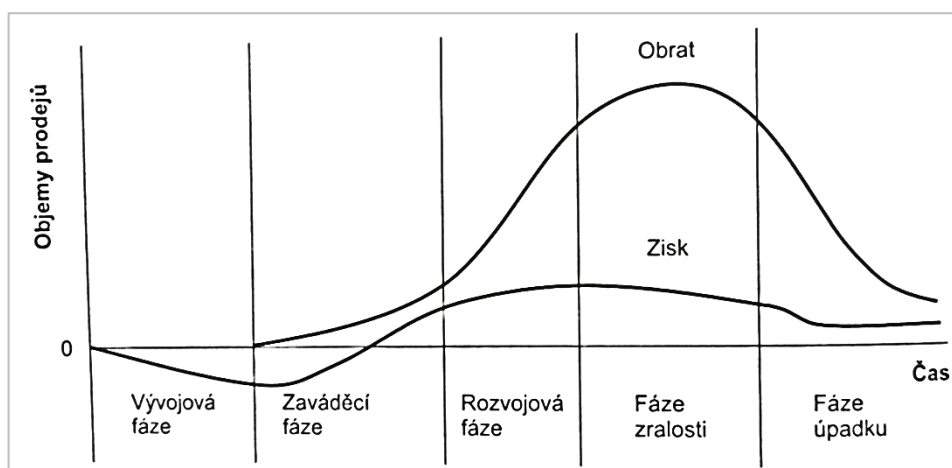
Správné členění výrobků umožňuje stanovení odpovídající marketingové strategie. Z hlediska marketingu členíme výrobky do dvou velkých skupin na spotřební výrobky a průmyslové výrobky (výrobní prostředky). U průmyslových výrobků se hovoří o tzv. rozumovém nakupování, při kterém jednoznačně převažují racionální hlediska (technické parametry, kvalita, servis, značka a cena). U spotřebních výrobků je rozhodování více ovlivněno emocemi a často se jedná o tzv. impulzivní nákupy (Machková, 2015, s. 127).

V mezinárodním marketingu lze rozlišovat mezi čtyřmi základními typy výrobků podle rozsahu, v jakém jsou přizpůsobeny pro různé trhy a pro který trh jsou zpravidla určeny: **tu-**

zemské výrobky (mohou být určeny úzkým cílovým segmentům), **exportní výrobky** (vyvinuty podle požadavků vybraných zahraničních trhů, a proto nejsou určeny k distribuci na domácím trhu), **multinacionální výrobky** (částečně upravovány podle specifik jednotlivých trhů – využití koncepce interkulturního marketingu), **globální výrobky** (výrobky určené pro světový trh) (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 147-148).

2.3.3 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu je základním marketingovým konceptem, který popisuje různé fáze tržního výkonu jednotlivých výrobků od okamžiku uvedení výrobku na trh a končící okamžikem, kdy je výrobek stažen z trhu. Životní cyklus se skládá ze čtyř etap (uvedení, růst, zralost a úpadek), z nichž každá vyžaduje mírně odlišnou marketingovou strategii (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 149).



Obr. 2 Životní cyklus produktu (Machková, 2015, s. 130)

V některých zdrojích autoři připojují ke tradičním čtyřem fázím ještě pátou fázi – vývojovou fázi, s tímto se lze setkat např. u Machkové (2015, s. 130) a u Leeho a Cartera (2012, s. 298). Přidání této fáze poskytuje komplexnější pohled na životní cyklus produktu. Obecně je možno konstatovat, že se životní cyklus produktu neustále zkracuje. Důvodem je vědeckotechnický pokrok, stále větší náročnost spotřebitelů a rostoucí konkurence.

2.3.4 Management produktového mixu

Produktový mix neboli **sortiment** je soubor všech produktů, které daná firma prodává. Rozlišuje se tzv. šíře sortimentu, délka sortimentu a hloubka sortimentu. **Šíří sortimentu** se rozumí nabízený počet produktových řad. **Délkou sortimentu** se obvykle rozumí průměrný

počet produktů v každé z nabízených produktových řad. **Hloubka sortimentu** znamená průměrný počet variant u každého nabízeného produktu. Velikost sortimentu nemusí být pro danou firmu vždy výhodou. Důležitá je spíše celková ziskovost produktového portfolia (Karlíček, 2013, s. 162-163).

2.4 Mezinárodní cenová politika

Cena je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který vytváří příjmy a bezprostředně ovlivňuje ziskovost podnikání. V porovnání s ostatními nástroji je pružná, protože změny v oblasti cenové politiky je možné realizovat poměrně rychle, podle aktuální situace na cílovém trhu. Další výhodou cenové politiky je to, že je méně závislá na vnějším prostředí a podnik ji může snadno kontrolovat a používat jako strategický i operativní nástroj při realizaci mezinárodní marketingové strategie (Machková, 2015, s. 134).

2.4.1 Mezinárodní cenová strategie

Při stanovení mezinárodní cenové strategie musí firma vycházet zejména z mezinárodní podnikatelské strategie. Pro správné nastavení cen je nezbytné, aby zahrnuly i celou řadu dalších faktorů. Mezi nejvýznamnější z nich patří:



Obr. 3 Klíčové faktory tvorby ceny (Karlíček, 2013, s. 175)

Firma může zvolit strategii relativně vysokých cen, aby výrobkům dodala image kvality a odlišila je od konkurence, nebo strategii nízkých cen s cílem získat rychle větší podíl na světovém trhu. Další důležité rozhodnutí je, zda bude firma v mezinárodním prostředí mít jednotnou cenovou strategii na všech trzích, či zda bude používat na různých trzích různé ceny (Machková, 2015, s. 138).

Užívání jednotných cen (cenová standardizace) je možné v případě jednotného globálního positioningu. Ceny jsou stanoveny na úrovni mateřské firmy a ve všech zemích jsou udržovány na stejné hladině. Při využití této strategie musí být vůči jednotlivým trhům zohledněny

náklady distribučních cest a další cenotvorné faktory, např. výše cel, daní atp. Při užití **cenové diferenciace** (polycentrická cenová tvorba) mají pravomoc rozhodovat o cenách dceřiné společnosti a ceny jsou uzpůsobovány podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů či sociálně-kulturních zón. Mezi cenové strategie dále patří: **strategie cenového zužitkování** (tzv. strategie sbírání smetany – *skimming price strategy*), **strategie prémiové (prestížní) ceny** (*premium price strategy*), **strategie cenového pronikání na trh** (*penetration price strategy*) – agresivnější formou této strategie je **strategie expanzionistických cen** (*expansion pricing strategy*), **strategie využívání transferových cen** (*transfer pricing*) (Machková, 2015, s. 138-139).

Většina právních řádů světa (včetně českého Obchodního zákoníku) považuje cenu za podstatnou náležitost kupní smlouvy. Pokud cena není uvedena v kontraktu, musí být alespoň uveden způsob, jakým bude cena určena. Ceny mohou být doprovázeny různými slevami. Jsou to především takzvané **rabaty**, které rozlišujeme na množstevní, zaváděcí, věrnostní, tajné a další (Svatoš, 2009, s. 196-197).

2.4.2 Dodací podmínky v mezinárodním obchodě

Dodací podmínka (dodací parita) ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v mezinárodním obchodě. Určuje totiž, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou hradí kupující. Obecně platí, že čím "kratší" je dodací podmínka, tím nižší jsou náklady a rizika pro prodávajícího, a proto může být stanovena nižší cena a naopak. Dodací podmínka určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. Určuje zejména způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran. V praxi mezinárodního obchodu má mimořádný význam soubor výkladových pravidel vydaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži – INCOTERMS (International Commercial Terms). Poslední verze je z roku 2010. **INCOTERMS® 2010** obsahují jedenáct doložek řazených do dvou velkých skupin podle způsobu přepravy (Machková, 2015, s. 143-144; Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 161).

2.5 Mezinárodní distribuční politika

Distribucí rozumíme řešení problému, komu a kde se budou výrobky prodávat a rovněž jakým způsobem lze zajistit, aby produkt byl nabízen na správném místě a ve správný čas. Jednou z možností je prodej přímo zákazníkovi formou tzv. **přímého marketingu**. Tyto

přímé cesty však tvoří jen zlomek z celkové distribuce produktů a rozhodující množství se dostává k cílovému zákazníkovi prostřednictvím tzv. **distribučních kanálů** (prodejních cest) – těmi rozumíme cestu od výrobce ke kupujícímu. U zboží, které je obchodováno mezi podniky (**B2B**), se často jedná o kratší prodejní cesty, u spotřebního zboží bývají cesty delší (Světlík, 2003, s.144).

Trh každé země má svou distribuční strukturu, díky níž zboží přechází od výrobce k uživateli. Součástí této struktury jsou různí zprostředkovatelé, jejichž obvyklé funkce, činnosti a služby odrážejí stávající konkurenci, tržní charakteristiky, tradice a hospodářský rozvoj. Chování členů distribučních kanálů je tedy výsledkem interakcí mezi kulturním prostředím a marketingovým procesem. Všeobecně hrají důležitou roli v oblasti spotřebitelských i průmyslových kanálů distributoři; **distributor** je velkoobchodní zprostředkovatel, který se obvykle zaměřuje na určité produktové řady nebo značky. **Agent** je zprostředkovatel, který vyjednává o směnných transakcích mezi dvěma nebo více účastníky, ale nenárokují si koupené nebo prodané zboží (Cateora, 2009, s. 396; Keegan a Green, 2008, s. 400-401).

Kontrola distribučních kanálů může být dle Cateory (2009, s. 399) udržována prostřednictvím následujících prvků: 1. **Financování zásob** - podnikatelský inventář jako zajištění úvěrů; 2. **Kumulativní slevy** - každoročně poskytované slevy z různých důvodů; 3. **Vrácení zboží** - neprodané zboží může být vráceno výrobci; 4. **Podpora propagace** – zprostředkovatelé obdrží řadu displejů, reklamních dispozic, vzdělávací programy pro řízení, in-store prvky a další prodejní pomůcky, které posilují vztah mezi zprostředkovatelem a výrobcem.

V souvislosti s distribucí a distribučními kanály se hovoří o **logistickém řízení**, což je velmi komplexní úloha. Celkový úkol logistického řízení se skládá z pěti samostatných, přesto však vzájemně propojených činností a oblastí rozhodování, které jsou pro mezinárodní marketing zdrojem unikátních výzev: 1. Řízení dopravy a přepravy; 2. Kontrola stavu zásob; 3. Zpracovávání objednávek; 4. Manipulace s materiálem a skladování; 5. Řízení a správa umístění zázemí. Co se potom týče samotného skladování, k uskladnění zboží, dokud není prodáno, se používají **sklady**; jiný typ zařízení, **distribuční centrum**, je navržen tak, aby účinně přijímal zboží od dodavatelů a poté plnil objednávky jednotlivých prodejen, nebo zákazníků (Jeannet a Hennessey, 2004, s. 504-505; Keegan a Green, 2008, s. 424).

3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

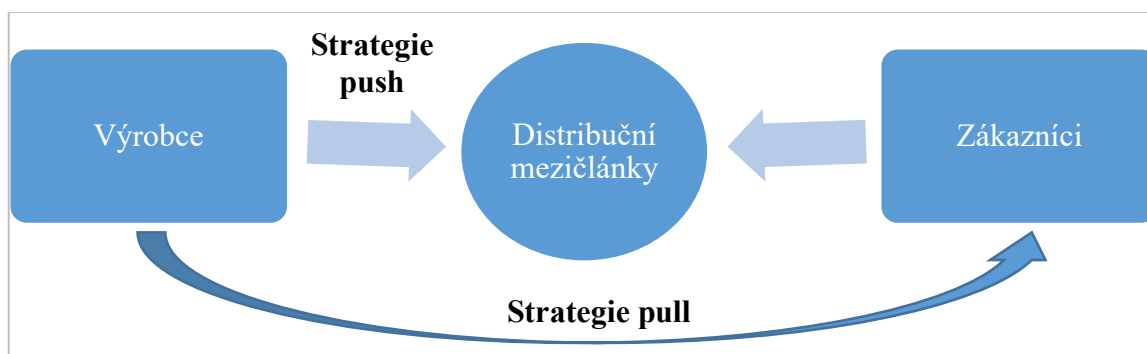
V mezinárodním rámci je komunikační proces mnohem komplexnější a obtížnější, protože se dostávají do interakce všechny prvky a prostředí komunikačního procesu spolu se všemi odlišnostmi, se kterými se firmy setkají v mezinárodním prostředí. Komunikace je nejviditelnějším a také nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Hlavním cílem je vytvoření žádoucí představy o firmě, jejich výrobcích a značkách. Komunikační strategie se mohou lišit zejména podle toho, jaký je stupeň hospodářské vyspělosti země, její právní a sociálně-kulturní prostředí. Firmy se obvykle snaží vycházet ze základního komunikačního konceptu a podle potřeby přizpůsobují jednotlivé nástroje komunikačního mixu, obsah a způsob sdělení i výběr médií vyspělosti trhu a sociálně-kulturním odlišnostem spotřebitelů. Ke zvládnutí této situace je nutné, aby firmy plně pochopily základní prvky prostředí zahraničních trhů, místní zákazníky a partnery v podnikové sféře (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 545; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 194; Machková, 2015, s. 166).

Pro přenos sdělení je třeba zvolit co nejúčinnější formy komunikace, které je možné členit do dvou velkých skupin: na komunikaci osobní a neosobní. V případě **osobní komunikace** se firma obrací přímo na zákazníka. Může probíhat formou osobního či telefonického rozhovoru, zasláním SMS, osobního dopisu, e-mailu, diskusí na internetu apod. Výhodou je okamžitá reakce příjemce, tedy i možnost ihned vyhodnotit zpětnou vazbu. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a omezený počet lidí, které je možné osobně oslovit. Osobní komunikaci je možné dále rozdělit na komunikaci podpůrnou (např. prodejci firmy, kteří kontaktují zákazníky na cílovém trhu), odbornou (např. lékaři doporučující farmaceutické výrobky firem, se kterými spolupracují) a sociální (např. členové rodiny, přátelé a známí, kteří pozitivně či negativně informují o výrobku). Šíření informací o zkušenostech s výrobky je označováno jako tzv. *word-of-mouth* (**WOM**). Výzkumy prokázaly narůstající vliv tohoto fenoménu. **Neosobní** (masová) **komunikace** se využívá k oslovení velké skupiny cílových zákazníků. Nejčastěji jsou využívána média, nákupní prostředí (místo prodeje) a významné události (*event marketing*). Výhodou je oslovení velkého množství lidí, a to i geograficky rozptýlených, relativně nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a možnost přizpůsobení komunikace podle situace na trhu a sociálně-kulturního prostředí. K nevýhodám patří značná finanční náročnost, nejistota, zda a kým je sdělení vnímáno, a chybějící přímá zpětná vazba (Machková, 2015, s. 167).

3.1 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí

Podle Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016, s. 197) lze obecně říci, že společnosti mohou při komunikaci s různými trhy dodržovat tři strategické přístupy – globální strategii, diferencovanou (nebo lokalizovanou) strategii nebo kombinaci těchto strategií často označovanou jako „glokální strategie“ (glocal strategy). Lehce odlišné dělení je možné najít u Machkové (2015, s. 168), a sice – globální komunikační strategie, interkulturní forma komunikace, tuzemská obchodní strategie.

Z pohledu ovlivnění distribuční politikou může být komunikace založena na jedné ze dvou základních koncepcí, **strategii tahu** (*pull strategy*) a **strategii tlaku** (*push strategy*). **Strategie tahu** je zaměřena na konečné zákazníky, s cílem motivovat je k poptávání produktů dané firmy v obchodech (žádání od prodejců, resp. od výrobců). Je tak vyvíjen tlak na distribuční cestu – zákazník „tahá“ zboží distribučním systémem. Strategie pull primárně využívá reklamu a nástroje podpory prodeje. Firmy ale mohou stimulovat poptávku spotřebitelů také např. formou marketingových eventů, sponzoringu, publicity, on-line komunikace atp. **Strategie tlaku** je zacílena na distribuční mezičlánky. Cílem je motivovat distributory a obchodníky, aby se více snažili nabízet a prodat příslušný výrobek/výrobky spotřebitelům. Významným prvkem této strategie je osobní prodej. Nabízí slevy, cenově zvýhodněná balení, dárky i finanční provize prodejcům, kteří produkt vlastním úsilím „tlačí“ kupujícímu distributorovi. Využívá také nástrojů podpory prodeje (výzdoba prodejen, reklamní stojany, informační letáky atp.). Strategie push a pull nefungují výlučně. Úspěšné firmy mohou využívat různých kombinací obou strategií a usilují jak o vyvolání spotřebitelské poptávky, tak o odpovídající podporu ze strany distribučních mezičlánků (Machková, 2015, s. 168-169; Karlíček, 2013, s. 202-204; Světlík, 2005, s. 186-187; Jurášková a Hornák, 2005, s. 188).



Obr. 4 Strategie push a strategie pull (Karlíček, 2013, s. 203)

3.2 Komunikační mix

Součástí komunikační strategie je i volba optimálního **komunikačního mixu**. Při rešerši literatury se lze u autorů setkat s rozlišováním pěti až devíti komunikačních disciplín. V marketingu existuje pět základních forem komunikace, tvořících komunikační (propagační) mix: **reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej**. Zmíněné základní dělení zastává např. Světlík (2005, s. 176) a vychází z něj také ostatní autoři, kteří jej (pouze) obohacují o další prvky. Kotler a Keller (2007, s. 574) definují šest hlavních způsobů komunikace: příbyly události (eventy) a zážitky. Na sedm forem dělí komunikační mix např. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 42), základní pětice je obohacena o sponzoring a veletrhy a výstavy. Také Machková (2015, s. 170) a Karlíček (2016, s. 17) vyznávají sedm hlavních komunikačních disciplín, jejich výčet je u obou autorů totožný: reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej, online komunikace. Nejrozsáhlejší dělení, a to na devět nástrojů, nabízí Pelsmacker, Bergh a Geuens (2003, s. 26-27): reklama, podpora prodeje, sponzorování, public relations, komunikace v prodejním nebo nákupním místě, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej, interaktivní marketing.

Prostřednictvím optimální kombinace jednotlivých složek komunikačního mixu se snaží firma dosáhnout svých marketingových cílů na mezinárodních trzích. Charakter trhu do značné míry ovlivňuje volbu – např. firmy prodávající na B2C trzích komunikují se spotřebiteli často kombinací reklamy a podpory prodeje. Zároveň se zaměřují na maloobchod, kdy při jednání využívají typicky osobní prodej a nejrůznější nástroje jeho podpory. Oproti tomu firmy působící na B2B trzích se obvykle spoléhají primárně na osobní prodej. Využíván je často ale i event marketing a direct marketing. Naopak reklama většinou nebývá na B2B trzích nejvýznamnější složkou komunikačního mixu (Karlíček, 2016, s. 17-18).

3.2.1 Mezinárodní reklama

Reklama je placená forma neosobní, masové komunikace uskutečňující se prostřednictvím médií, jejímž cílem je informování spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Na průmyslovém trhu je dalším cílem reklamy také usnadnit práci obchodníkům a snížit náklady prodeje. Náklady na vytvoření prvotního kontaktu (telefon, fax, poštovné, služební cesta atd.) jsou zde totiž značné. Snížit je může dobře prováděná inzerce v odborných publikacích, denním tisku a publicita. Inzeráty a články vytvoří povědomí a znalost. Obchodník

pak přichází na připravené a pozitivně naladěné pole. Navíc při systematickém působení může takto mířená reklama zasahovat i pracovníky uvnitř firmy kupujícího, kteří nikdy prodávajícího nepotkají, ale mohou působit na rozhodování uvnitř firmy. (Světlík, 2005, s. 191; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 167)

Co se týče samotného sdělení, je třeba mít na paměti, že čtenář průmyslového inzerátu je profesionál, který rozhoduje, a proto hledá **užitečné informace**. Kvalita je nejdůležitější atribut spolu s integritou a reputací firmy. Mezi další vlastnosti patří životnost, spolehlivost dodávek, rychlost dodávek, technická pomoc, cena. Uvedené rysy by se měly užívat při argumentaci. Obecně se usuzuje, že pro komunikaci mezi organizacemi jsou vhodné pouze racionální apely. Neměla by se však opomíjet skutečnost, že rozhodovatel je člověk. Sdělení a apely mají být racionální, ale pokud má firma na trhu pevnou a přesně definovanou pozici, může si dovolit použít také emocionální prvky (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 169-172).

3.2.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje (*sales promotion*) je forma komunikace, jejímž cílem je stimulovat prodej výrobků a služeb konečným spotřebitelům či distribučnímu článku prostřednictvím dodatečných podnětů, které nabízenému produktu dodávají přidanou hodnotu v časově omezené době (Světlík, 2005, s. 278).

Existují různé typy podpory prodeje. Budeme-li pro přehled vycházet z typů dělení podpory prodeje dle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 89-93), pak **spotřební podpora prodeje** využívá tyto metody a techniky: podpora na místě prodeje (POS – *point of sale*, POP – *point of purchase*), která bývá označována jako **instore marketing**; vystavování a předvádění produktu; merchandising; dárkové a drobné upomínkové předměty; účast na obchodních či prodejních výstavách a veletrzích; vzorky; kupóny; prémie; odměny za věrnost / věrnostní či loajaltní programy; soutěže; obchodní známky; nákupní slevy; vyzkoušení zboží zdarma; výhodná balení atd. **Obchodní podpora prodeje** využívá tyto stimuly: různé typy slev (při nákupu, podle prodaného množství, při opakovaném odběru); zboží zdarma či za symbolickou cenu; participace na nákladech za reklamu v místě prodeje; soutěže v prodeji a motivační programy (odměny za zvyšování objemu prodejů); prostředky 3D reklamy (reklamní a dárkové předměty); vedení značky (u velkoobchodů a maloobchodů při vyhrazení prostoru značce); odměny za vystavení výrobků (např. ve výkladních skříních); garance zpětného odkupu zboží. **Podpora prodeje obchodního personálu** má motivovat prodejní tým, interní

prodejní personál i externí obchodní zástupce ke zvýšeným výkonům. V praxi jsou využívány: soutěže zaměřené na objemy prodeje či získání nových zákazníků spojené s různými formami odměn; odborná školení, vzdělávání a informační setkání za účelem výměny zkušeností; incentivní pobídky (ocenění výkonů např. zájezdem a jednáním v exotické destinaci); prodejní a reklamní pomůcky (zprávy o prodeji, obchodní příručky, reklamní předměty).

3.2.3 Public relations

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností představují formu komunikace, jejímž přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Cílem PR je vytvářet příznivé představy (image), které firma bude na veřejnosti mít, dlouhodobě ovlivňovat názory veřejnosti a budovat firemní kulturu (*corporate culture*) i firemní identitu (*corporate identity*). Pojem veřejnost je chápán v širokém slova smyslu a zahrnuje nejen vztahy k podnikovému okolí (firma se snaží komunikovat se zákazníky, s dodavateli, s akcionáři, se státními institucemi, s neziskovým sektorem i se širokou veřejností), ale i vztahy uvnitř firmy (komunikaci se zaměstnanci). Aktivity public relations jsou zajišťovány specializovanými PR agenturami nebo jsou ve firmách vlastní PR oddělení či pozice tiskového/tiskové mluvčí, kteří tyto aktivity zajišťují. Důležitou součástí PR je také **krizová komunikace** (Světlík, 2005, s. 287; Machková, 2015, s. 179; Jurášková a Horňák, 2012, s. 187).

Interní komunikace je velice důležitá i obtížná zejména u firem, které mají velký počet zaměstnanců a dceřiné společnosti v řadě zemí s odlišným kulturním zázemím; klíčové je proto zohlednění specifík kulturních odlišností a srozumitelnost. Vnitřní komunikace přispívá zásadním způsobem k budování jednotné podnikové kultury. Obvyklými nástroji jsou: webové stránky, firemní časopisy, nástěnky, pořádání různých akcí pro zaměstnance (např. společné rodinné víkendy zahraničních a místních manažerů, akce pro děti zaměstnanců), školení, neformální společné akce (*team building*) atp. **Externí komunikace** je zaměřena na budování dlouhodobých pozitivních vztahů s firemním okolím a na předcházení možným konfliktům. Mezi hlavní PR aktivity patří: komunikace s médii, zejm. tiskové konference, tisková služba, příprava a publikování článků v novinách a časopisech, prezentace v TV či rozhlasu, zajišťování informačních služeb pro veřejnost, firemní účast na veřejně prospěšných akcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi a dalšími subjekty, které mohou ovlivňovat veřejné mínění, pořádání speciálních akcí, které souvisí s uváděním nových vý-

robků na trh, účast na výstavách a veletrzích, řešení problémových a krizových situací (krizová komunikace), sponzoring atp. Do určité míry je možné řadit mezi PR aktivity i lobbying. Důležitou součástí PR je publicita, ta probíhá formou bezplatného umístění zprávy ve sdělovacích prostředcích. Nezávislá publicita je považována za důvěryhodnější a spolehlivější formu poskytnutí informací než ostatní placené formy, např. placená inzerce (Machková, 2015, s. 179).

3.2.4 Veletrhy a výstavy

Účast na veletrzích a výstavách včetně mezinárodních je komplexní akce, která spojuje osobní i neosobní formy komunikace. V rámci přípravy a realizace účasti na veletrhu či výstavě se prakticky kombinují reklamní prostředky, podpora prodeje, osobní prodej a celá účast je ve své podstatě PR aktivita. Mezinárodní výstavy a veletrhy umožňují navázat kontakty, ale také pravidelně pečovat o kontakty již existující, včetně kontraktačních jednání. Špičkové veletrhy jsou příležitostí vytvářet či zlepšovat pozitivní image (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 43-44, 202).

3.2.5 Přímý marketing (direct marketing)

Přímý marketing (*direct marketing*) je možné definovat jako komunikační disciplínu, která umožňuje **1. přesné zacílení**, **2. výraznou adaptaci sdělení** s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a **3. vyvolání okamžité reakce** daných jedinců. Hlavními nástroji přímého marketingu jsou osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, adresné rozesílání nabídek, katalogový marketing, mobilní marketing a online marketing. Pro srovnání lze doplnit, že FEDMA používá dělení nástrojů direct marketingu na čtyři části: **direct mail** (adresný a neadresný), **telemarketing**, **reklama s přímou odezvou** a **online marketing** (Karlíček, 2016, s. 73; Machková, 2015, s. 180; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 95-96).

Jedním z nezbytných prostředků prodeje pro firmy s nezávislými obchodními mezičlánky a s mimořádně širokou nabídkou sortimentu je **katalog**. Firma se svou vlastní prodejní silou katalog většinou využívá v případě širokého sortimentu jako pomůcku. Pro distribuční síť je oběh katalogu velice důležitý, protože zajišťuje jednotné informace od případně si konkurujících distributorů. Katalog lze rovněž zasílat, proto musí být reprezentativní, aktuální a přesvědčivý – musí totiž zastoupit nepřítomného obchodníka. Úzce specializované katalogy, připravené podle potřeb a přání malých skupin či jednotlivých zákazníků se řadí mezi tzv.

specialogy. Na významu nabývají také **internetové katalogy**. Díky moderním technologiím dávají firmám širší možnosti, jak výrobek zákazníkovi představit a přiblížit (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 97-98).

Pro cílené komunikování se zákazníky je třeba mít k dispozici **kvalitní databázi**. Efektivnost práce s databázemi adres úměrně závisí na jejich kvalitě, proto jsou nutné pravidelné aktualizace. Databáze informací o zákaznících využívají velice aktivně systémy CRM (*Customer Relationship Management*) k řízení vztahů s jednotlivými skupinami zákazníků a k přesnějšímu zacílení a optimalizaci komunikace (Světlík, 2005, s. 302; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 99).

3.2.6 Osobní prodej

Osobní prodej se definuje jako interpersonální komunikace „tváří v tvář“, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti. Prodávající je v přímém kontaktu s kupujícím. Osobní prodej zahrnuje: průmyslový prodej, mezifirmní obchod; prodej do distribuční sítě, tj. velkoobchod, maloobchod, obchodní řetězce; prodej konečným spotřebitelům, tj. přímý prodej zákazníkům. Důležitou roli v procesu osobního prodeje hraje **výcvik, motivace a odměňování obchodníků** (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 463, 478; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 125).

Osobní prodej je velmi účinným nástrojem marketingové komunikace, protože umožňuje přizpůsobit podobu a obsah sdělení momentální situaci a zohlednit kulturní odlišnosti a individuální potřeby zákazníka. Hlavními problémy osobního prodeje jsou omezená možnost kontroly předávaných informací prodejci, možnost předání informace pouze omezenému počtu zákazníků a fakt, že náklady na komunikaci s jedním zahraničním zákazníkem jsou podstatně vyšší, než je tomu u neosobních forem komunikace (Machková, 2015, s. 180).

Samotný proces osobního prodeje se dle Světlíka (2005, s. 309) uskutečňuje většinou v šesti fázích: průzkum, kontakt, prezentace, řešení připomínek, závěr (uzavření prodeje) a další kontakt se zákazníkem. Kotler (2007, s. 920) popisuje základní fáze procesu osobního prodeje platné především pro trhy B2B následujícím způsobem: vytipování vhodných zákazníků, získání základních informací, navázání kontaktu, příprava na jednání, osobní jednání, následná komunikace, uzavření obchodu, ponákuční péče o zákazníka. Na spotřebitelském

trhu je dle autora průběh osobního prodeje obdobný, některé fáze však mohou být zkráceny či zcela vynechány, celý proces proto zpravidla trvá kratší dobu.

3.2.7 Online komunikace

Online marketing, nebo též internetový marketing je marketing, který se odehrává ve specifickém prostředí internetu a vychází ze všech praktik klasického (offline) marketingu. Je to především soubor internetových nástrojů, které se vzájemně podporují, čímž dochází k synergickému efektu (Krutíš, 2007; Adaptic, © 2005-2019).

K výhodám komunikace prostřednictvím internetu patří zejména možnost přesného zacílení, personalizace, interaktivita, aktivní komunikace s uživateli, možnost snadného měření jejich reakce (*tracking*), využitelnost multimediálních obsahů, nepřetržitost zobrazení reklamního sdělení, vysoká flexibilita a relativně nízké náklady. Nicméně, přestože je internet v současnosti již masovým médiem (všude na světě je nejrychleji rostoucím médiem), stále zdaleka neplatí, že by byl každý online. Je také vhodné dodat, že lidé se dnes nepřipojují k internetu jen prostřednictvím počítačů, ale rovněž prostřednictvím mobilních zařízení, jako jsou telefony či tablety. (Machková, 2015, s. 182; Karlíček, 2016, s. 183-184).

Nejdůležitějšími nástroji online komunikace jsou webové stránky a sociální média, kam se řadí např. sociální sítě, blogy a diskusní fóra. Tržby z internetové reklamy stále rostou. Největší podíl na trhu internetové reklamy má vyhledávač Google a v oblasti sociálních médií Facebook (Machková, 2015, s. 182).

Marketingová komunikace na internetu může nabývat řady forem, které se vzájemně liší svými cíli, podle nichž jsou následně voleny nástroje, jež firma ke komunikaci využívá (internetová reklama, online PR, online podpora prodeje a direct marketing atd.). Pro propagaci značky na internetu jsou obvykle používány: reklamní kampaně; online PR; mikrostránky (*microsites*); virální marketing; marketing na podporu komunit; buzz marketing; adver-gaming. Při cílení na podporu prodeje a zvýšení výkonového efektu lze využít: reklama ve vyhledávacích (SEO, SEM, PPC); online spotřebitelské soutěže; e-mail marketing; affiliate marketing. Nástroje jedné skupiny pochopitelně ovlivňují druhou skupinu, tzn. propagace značky příznivě působí na efektivitu prodeje a obráceně (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 224).

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Jak lze definovat pojem marketingový výzkum? Autoři Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 11) i Tahal (2017, s. 14) se shodují, že snad nejjednodušší definice je formulována podle mezinárodní organizace ESOMAR takto: **Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.**

Další definice tohoto pojmu je možné najít také u Smitha a Albauma (2005, s. 13-19), kteří přesněji definují marketingový výzkum jako systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu. A Svobodová (1994, s. 25-27) dodává, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak.

Zikmund (2003, s. 7) definuje marketingový výzkum jako systematický a objektivní proces generování informací, který pomáhá při utváření marketingových rozhodnutí.

Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu patří jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Marketingový výzkum je zároveň doprovázen relativně vysokou finanční náročností získání informací, dále vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13).

Marketingový výzkum by měl fungovat jako vědecká metoda a ta prosazuje systematický postup výzkumu. Což v praxi znamená stanovení, kdy bude výzkum využit a jaké rozhodnutí má ovlivnit, určení organizačního zabezpečení výzkumu, specifikování rozsahu pomocí určení typu a metody výzkumu a navržení přibližné ceny celého výzkumu. Dále ctí provázanost a návaznost jednotlivých fází procesu marketingového výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13-14).

4.1 Základní členění marketingového výzkumu

Marketingový výzkum můžeme členit z hlediska využívání informačních zdrojů na **přímá** (neboli terénní) **výzkum**, nebo **sekundární výzkum** (výzkum od stolu). Podle přístupu ke zkoumaným jevům je pak možné výzkum členit na **kvantitativní**, či **kvalitativní** (Karlíček, 2018, s. 88, 92).

Z pohledu marketingového výzkumu na počátku celého procesu stojí **data**, z nichž se posléze vytvářejí **informace**. Je proto třeba mít na paměti, že tyto dva pojmy nejsou totožné, ale úzce spolu souvisejí. Informace tedy představují uspořádaná data a jsou výsledkem analýzy těchto pořízených dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 50; Tahal, 2017, s. 26).

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Odpovídá na otázku **proč**. Výzkumníci zde pracují s menšími skupinami respondentů nebo s jednotlivci. Cílem kvalitativního výzkumu je rozkrýt asociace, které v cílové skupině zkoumané téma či objekt vyvolává, zjistit důvody, jež vedou cílovou skupinu k nákupu nebo pozitivnímu vztahu k předmětu výzkumu, nebo ji od něho naopak odrazují. Používané techniky kvalitativního výzkumu jsou nejčastěji skupinové diskuse, individuální hloubkové rozhovory, expertní rozhovory. Spadá sem ale také např. etnografický výzkum, což je výzkum chování člověka v jeho přirozeném prostředí. Data kvalitativní povahy se podrobují obsahové analýze: je potřeba data věcně uspořádat a kategorizovat a najít v nich relevantní informace, které se váží k tématu výzkumu (Tahal, 2017, s. 31).

Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku **kolik**. Zjišťuje se, kolik jednotek má určitý názor, chová se určitým způsobem. Data kvantitativní povahy mohou vznikat dotazováním respondentů, ale také měřením, záznamem transakcí apod. Kvantitativní data jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná. Využit se ale také samozřejmě mohou data z existujících firemních databází nebo jiná transakční data, která ve firmě při jejím chodu vznikají. Výstupem kvantitativního výzkumu jsou obvykle tabulky a grafy založené na statistické analýze dat (Tahal, 2017, s. 31).

4.1.1 Metody sběru dat

Základními metodami primárního marketingového výzkumu jsou **dotazování**, **pozorování** a **experiment**. Uvedené metody jsou ovšem výzkumníky často kombinovány. Dotazování představuje nejčastěji využívanou metodu primárního výzkumu. Může se jednat o dotazování osobní (CAPI), telefonické (CATI), písemné či online (CAWI) (Karlíček, 2018, s. 98-99).

4.2 Mezinárodní marketingový výzkum

Společnosti, které se rozhodnou stát mezinárodními společnostmi, se musí zabývat a vypořádat s různými tržními prostředími, kulturami, chováním spotřebitelů, nákupními vzorci

chování a dalšími faktory, které je obvykle nutí změnit jejich marketingové strategie, nebo je alespoň přizpůsobit podmínkám cílových trhů. Aby bylo možné rozhodnout o tom, které úpravy a změny jsou nezbytné pro úspěšné uvedení na trh, musí společnosti získat kvalitní informace o cílovém trhu a pochopit jeho specifika. Vstup na zahraniční trh je vždy spojen s vysokou investicí a úsilím. Úspěchem si samozřejmě nemůže být jistý nikdo, avšak pravděpodobnost úspěchu je vyšší, když společnost rozumí trhu, na který se chystá vstoupit. Ačkoli dnes každý hovoří o globalizaci a globálních trendech v chování spotřebitelů, tržní podmínky se v jednotlivých zemích liší dokonce i v rámci jednotného Evropského trhu. To vysvětluje, proč marketingový výzkum stále hraje tak důležitou roli v dnešním marketingu, protože poskytuje informace o různých cílových trzích a jejich specifikách (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 47).

4.2.1 Mezinárodní specifika marketingového výzkumu

Vzhledem k tomu, že situace na zahraničních trzích se liší od té, kterou marketéři znají ze své rodné země, musí být metody a strategie marketingového výzkumu při provádění na mezinárodní úrovni přizpůsobeny. Mezinárodní marketingový výzkum lze tedy v podstatě považovat za specifickou oblast marketingového výzkumu. Obvykle se zaměřuje na následující čtyři oblasti: výzkum mezinárodního podnikatelského a marketingového prostředí, analýzu konkurence, stanovení potenciálů cílových zahraničních trhů a účinnost marketingové strategie (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 49; Machková, 2015, s. 44).

Výzkum týkající se obecných charakteristik cílových trhů by měl poskytovat informace o potenciálu cílových trhů a jejich budoucím vývoji, možných tržních výklencích (nikách) a rizicích spojených se vstupem na trh. Tyto informace jsou zásadní pro odhad budoucích prodejů a jejich vývoj v průběhu času, pro finanční plánování a pro odhad návratnosti investic. Výzkum zaměřený na specifika cílového trhu se potom soustřeďuje zejména na informace, které by společnost na domácím trhu pravděpodobně nikdy nezjišťovala, protože jsou všeobecně známé, spadá sem tedy např. politické a právní prostředí, kulturní a sociální specifika trhu, demografické faktory a faktory související s ekonomickým a technologickým prostředím (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016, s. 49).

5 METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav marketingové komunikace společnosti XY v odvětví vodního hospodářství (*Water Management*), v němž se společnost XY momentálně snaží získat a upevnit svoji pozici na evropském trhu, a na základě zpracovaných poznatků navrhnout vhodnou komunikační strategii pro vybraný sortiment produktů segmentu zavlažování z odvětví vodního hospodářství.

Ke splnění stanoveného cíle práce je využit kvalitativní výzkum s výzkumnými otázkami:

Jaké formy marketingové podpory potřebují distributoři od výrobce (společnosti XY)?

Jaké zdroje informací distributoři nejčastěji používají (pro vyhledávání informací atp.)?

Preferují distributoři spíše online, nebo offline komunikaci?

Cílem prováděného kvalitativního výzkumu je získat praktické informace o trhu se zavlažováním a zákaznících/distributorech, které umožní společnosti XY lépe porozumět danému trhu a pomohou tak s definováním a plánováním marketingové a komunikační strategie orientované na cílové skupiny – se zaměřením na budování povědomí o značce, generování potenciálních zákazníků a zvýšení prodeje.

Tato práce včetně realizovaného kvalitativního výzkumu tak může sloužit jako přípravná fáze dalšího zkoumání zvolené problematiky a může navázat na již realizované výzkumy (jako doplňkový výzkum), které si nechala společnost zhotovit agenturně. Získané poznatky a podněty rovněž poskytnou důležitou zpětnou vazbu marketingovému a obchodnímu/prodejnímu oddělení společnosti XY v regionu EMEA a mohou dopomoci k zefektivnění komunikace mezi společností a obchodními partnery / distribučními mezičlánky, a tedy i ke vhodnému uzpůsobení marketingově-komunikačních nástrojů a aktivit a lepšímu porozumění trhu se zavlažováním a *Water Management* odvětví.

Metodou sběru dat je v rámci primárního marketingového výzkumu zvoleno dotazování formou hloubkových rozhovorů, které jsou individuální a polostrukturované. Za účelem sběru dat je sestaven scénář rozhovoru, který slouží tazateli k zachování logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru. Scénář využívá zejména polouzavřené nebo otevřené otázky, čímž je možné zjistit více individuálních rozdílů. Vedení rozhovoru i zpracování odpovědí se tím však stává náročnější. Otázky tvoří z hlediska participantů výzkumu určité logické celky / jsou řazeny do jednotlivých tematických bloků.

Co se týče fáze určení zdrojů informací, a tedy vymezení výběrového vzorku (souboru), jedná se o cílovou skupinu distributorů systémů a řešení pro zavlažování s geografickou konkretizací na oblast střední a jihovýchodní Evropy. Předpokladem je účast alespoň 9-10 participantů (distributorů) z nejméně 6 různých evropských zemí. Může se jednat jak o distributory, kteří již se společností XY spolupracují, tak o konkurenční distributory. Jedná se o výběrové šetření zahrnující záměrný výběr participantů. Technika výběru vzorku je tedy kvazireprezentativní. Vzhledem ke své povaze se jedná o mezinárodní marketingový výzkum.

Dotazování formou hloubkových rozhovorů se uskuteční způsobem osobního dotazování, kdy je tazatel v bezprostředním kontaktu s účastníkem výzkumu a nejspíše se bude jednat o formu CAPI (*computer assisted personal interviewing*), tedy osobní dotazování za pomoci počítače, kdy bude tazatel s sebou mít notebook s digitální verzí scénáře rozhovoru v textovém procesoru Microsoft Word a bude tedy zapisovat a ukládat odpovědi přímo do notebooku. Jako náhradní způsob může být případně využito telefonické dotazování, které bývá označováno zkratkou CATI (*computer assisted telephone interviewing*), za předpokladu, že by účastníci výzkumu z nějakého důvodu neměli prostor a čas na osobní schůzku. Také v tomto případě se budou odpovědi participantů výzkumu zapisovat rovnou do notebooku.

Z hlediska časového harmonogramu se kvalitativní výzkum uskuteční v měsících únor až duben 2018. Podle periodicity provádění výzkumu se jedná o jednorázový výzkum ad hoc. Za účelem oslovení potenciálních vytipovaných účastníků výzkumu budou tito kontaktováni telefonicky a při vyjádření zájmu o participaci v prováděném kvalitativním výzkumu jim bude následně rozeslán průvodní e-mail, který bude podrobněji shrnovat informace z telefonického rozhovoru, jakožto i stručný obsah a strukturu hloubkového rozhovoru (okruhy otázek / tematické bloky) a také cíl a účel výzkumu. Po obeznámení účastníků s tazatelovým záměrem a potvrzení účasti ve výzkumu prostřednictvím hloubkového rozhovoru se může přistoupit k domluvě na místě konání osobního dotazování. Tím může být např. sídlo firmy participanta výzkumu či jakékoliv jiné předem smluvené místo, které bude vyhovovat oběma stranám, tedy jak účastníkovi, tak tazateli. Předpokládaná doba trvání individuálního hloubkového rozhovoru je přibližně 1 hodina. Jako protihodnota za účast na výzkumu může být (se souhlasem společnosti XY) participantům poskytnuta následná analýza a interpretace dat, která může být i pro ně v mnoha ohledech přínosným zdrojem informací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST XY

Tato kapitola praktické části práce pojednává o společnosti XY, podrobněji rozebírá marketingový mix společnosti (produkt, cena, místo/distribuce, propagace) z hlediska sortimentu produktů pro vodní hospodářství a zabývá se v této souvislosti rovněž segmentací, targetingem a positioningem těchto produktů, dále stručně představuje také společnost a značku NUS, která po akvizici z roku 2014 patří ke společnosti XY a vnesla významné změny do složení produktového portfolia společnosti. Názvy obou společností i jejich značek jsou pro potřeby této práce v celém textu kódovány.

6.1 O společnosti XY

XY je společnost, která zaujímá vedoucí postavení na celosvětovém trhu i ve svém technickém oboru a která má velký potenciál růstu ve specifických tržních segmentech, ve kterých se zvyšuje poptávka po vyspělých spojovacích technologiích. Společnost vyrábí a prodává širokou řadu vysoce kvalitních a technicky vyspělých řešení pro spojování, která jsou rozdělena do tří produktových kategorií: spony, spojky a manipulace s tekutinami. Tato řešení přitom často mají rozhodující význam pro výkonnost, spolehlivost a kvalitu koncových výrobků příslušných zákazníků (Katalog společnosti XY, 2015, s. 5).

Společnost XY má sídlo v německém městě Maintal, které se nachází poblíž Frankfurtu nad Mohanem. S více jak 9 000 zaměstnanci disponuje společnost celosvětovou sítí, která zahrnuje více než 29 výrobních závodů a množství prodejních a distribučních středisek v Evropě, Americe a asijsko-pacifické oblasti. Společnost nabízí více než 40 000 vysoce kvalitních výrobků a řešení, které v současné době odebírá přibližně 10 000 zákazníků z nejrůznějších průmyslových odvětví, jako například výrobců zemědělských strojů, užitkových vozidel, stavebních strojů, motorů, letecké techniky, zařízení pro infrastrukturu / správu objektů / vodní hospodářství, osobních vozidel, železničních vozidel a domácích spotřebičů. Mezi odběratele těchto výrobků patří také velkoobchodní prodejci a poskytovatelé technických řešení (Katalog společnosti XY, 2015, s. 5; Prezentace společnosti XY, 2019).

V roce 2017 společnost dosáhla tržeb ve výši přibližně 1 miliardy EUR a v roce 2018 zvýšila své celkové tržby o 6,6 procenta na přibližně 1,1 miliardy EUR. Společnost XY dodává své výrobky na trh ve více než 100 zemích, k čemuž využívá dva rozdílné distribuční kanály: Engineered Joining Technology (vyspělá spojovací technologie, „EJT“) a Distribution Ser-

vices (distribuční služby, „DS“). Prostřednictvím distribučního kanálu EJT dodává společnost XY zakázková technická řešení, která splňují specifické požadavky výrobců OEM. Prostřednictvím distribučního kanálu DS prodává společnost širokou řadu vysoce kvalitních standardizovaných výrobků z oboru spojovací techniky, které jsou určeny pro nejrůznější oblasti a způsoby použití. Tyto výrobky distribuuje pod svými vlastními známými značkami A[®], BR[®], X[®], RGR[®], SEF[®], SET[®], TER[®] a TOR[®] (XY © 2019h; INTRANET; Katalog společnosti XY, 2015, s. 5).

Společnost XY vznikla v roce 2006 jako výsledek fúze mezi společnostmi A Group a X. V roce 2007 získala X společnost BRE, která umožnila společnosti posílit její postavení v USA.

6.1.1 Značka NUS

V roce 2014 došlo k akvizici americké společnosti NUS (a tím i stejnojmenné značky) společností XY, což představuje další významný krok směrem k rozšíření globálního postavení společnosti XY v oblasti vodního hospodářství (*Water Management*) prostřednictvím rozšíření produktového portfolia a geografické přítomnosti v reakci na současný problém nedostatku vody a trendů s tím spojených (Katalog společnosti XY, 2017, s. 7).

Od roku 1972 vyrábí NUS plastové produkty pro odvodňování (drainage) a produkty pro krajinářské úpravy (landscape products). V roce 1978 byla společnost NUS oficiálně zaregistrována a sídlo společnosti se nachází ve Woodland Hills v Kalifornii. Po Spojených státech amerických mají přibližně 10 skladů. Více než 45 let zkušeností s poskytováním produktů vysoké kvality a podpory činí z NUS jednoho z předních amerických poskytovatelů vodohospodářských řešení, zejména pro zavlažování (irrigation) a odvodňování (drainage). Tím, že se společnost NUS stala členem XY jsou tyto produkty nyní k dispozici také pro evropský trh (NUS, © 2018; XY, © 2019i).

6.2 Segmentace, targeting a positioning

Z hlediska marketingu lze *Water Management* výrobky zařadit na pomezí **zboží dlouhodobé spotřeby** a také skupiny **průmyslových výrobků**, protože se jedná o různé komponenty a systémy, se kterými jsou však v určitých případech komplementární výrobky značky X pro spojování. Nakupování je tedy **rozumové** a převažují **racionální hlediska**. Rozhodování o nákupu navíc ovlivňuje řada faktorů. Komunikace se zákazníky probíhá často formou

osobní komunikace, společnost si snaží vytvářet se zákazníky dlouhodobé vztahy a udržet jejich loajalitu, protože se zde uplatňuje pravidlo kvality nad kvantitou, kdy je převážná část obratu realizována s menším počtem větších odběratelů.

Zvolená segmentační strategie společnosti pro výrobky z odvětví vodního hospodářství je **diferencovaná segmentační strategie**, která má za cíl odlišit firmu od konkurence, nabízí různým segmentům různé typy produktů a také marketingová komunikace (včetně komunikačního mixu) je adaptována pro každý segment. **Cílovým trhem** těchto výrobků se pak stala **oblast EMEA**, což je zkratka označující regiony Evropa (E), Střední východ (ME = *Middle East*) a Afrika (A). V rámci mezinárodního marketingu využívá společnost XY **jednotný globální positioning**.

Společnost XY se také snaží v rámci své marketingové komunikace podporovat stereotypy spojené s **vnímáním značky země původu zboží**, neboť si je vědoma toho, že jsou pozitivní a mohou kladně ovlivnit chování zákazníků. Jak německé produkty značky X pro spojování, tak americké výrobky značky NUS pro hospodaření s vodou mají dobré předpoklady pro úspěch na trhu právě také díky pozitivnímu vnímání značek obou těchto zemí, kdy **mezinárodní positioning Německa** je v mnoha výrobních odvětvích spojován s pověstnou „německou kvalitou“, totéž se dá říci o **Spojených státech amerických** v odvětví vodního hospodářství.

6.3 Marketingový mix společnosti XY

Vzhledem ke specifičnosti daných produktů i tržního prostředí je v následující kapitole podrobněji rozebrán marketingový mix společnosti XY z hlediska jeho čtyř složek, kterými jsou produkt, cena, místo/distribuce a propagace. Velká pozornost je pak věnována zejména všem aspektům spojeným s produktem kvůli zdůraznění požadavků v daném odvětví a přiblížení záležitostí a problematiky, kterou musí společnost ve spojitosti s novým sortimentem výrobků řešit.

6.3.1 Product (Produkt)

Společnost XY, známá pro své vyspělé spojovací technologie, tedy nyní nově nabízí také jedno z nejširších portfolií produktů vodního hospodářství (ve smyslu hospodaření s vodou) pro terénní úpravy/krajinářství, zemědělství a stavebnictví. Positioning těchto výrobků je:

prémiové produkty pro vodní hospodářství. Prémiovost se týká zejména kvality a spolehlivosti daných produktů (případně inovativnosti), cena se pohybuje okolo vyššího průměru (vyšší střední třída), aby byla konkurenceschopná a zároveň korelovala s positioningem a zajistila ziskovost. Dle svých slov (XY, © 2019) se společnost snaží vytvářet „uživatelsky přívětivé“ produkty, které jsou navrženy tak, aby se daly snadno kombinovat a instalovat – ať už v rámci systémů XY nebo jiných dodavatelů.

Podle rozsahu, v jakém jsou přizpůsobeny pro různé trhy a pro který trh jsou výrobky zpravidla určeny se jedná o **globální výrobky** (výrobky určené pro světový trh), někdy však mohou nést i znaky multinacionálních produktů (pokud by se společnost rozhodla pro částečnou úpravu výrobků podle specifik jednotlivých trhů). Produkty jsou ve své podstatě **standardizovány**, případná **adaptace** se týká spíše marketingové komunikace na jednotlivých trzích, respektování technických požadavků zahraničních trhů a samozřejmě také průběžného výzkumu a inovací, které jsou s tímto odvětvím neodmyslitelně spojeny. Přestože společnost XY působí na trhu již více než 60 let a obdobně i společnost NUS má více než 40 let zkušeností a je zavedená na americkém trhu (fáze zralosti), při současném představování sortimentu pro evropský trh se jedná o **uvádění výrobků na trh** a životní cyklus produktu je tedy v **zaváděcí fázi**, která má už v současnosti tendence pozvolna přecházet do **rozvojové fáze / fáze růstu**.

Ve společnosti XY je v rámci organizační struktury stanovena hlavní osoba odpovědná za *Water Management* pro oblast EMEA a tou je ředitel pro vodní hospodářství EMEA (*Director Water Management EMEA*). Důležitou úlohu má také produktový manažer, který aktivně sleduje trh a může jej ovlivňovat. V souvislosti s těmito pracovními pozicemi se hovoří o **řízení produktu** a užívá se pojem *product management*.

Společnost XY rozděluje sortiment pro poskytovaná řešení v oblasti *Water Management* (vodní hospodářství) do tří segmentů/kategorií, kterými jsou **Irrigation** (zavlažování / zavlažovací systémy), **Drainage** (odvodňování) a **Plumbing** (instalatérství).

Kategorie *Irrigation* se zaměřuje na výrobky pro kapkovou a mikro závlahu (*drip and micro-irrigation*). Nabídka produktů v kategorii *Irrigation* zahrnuje následující typy produktů: kapkovací potrubí (*driplines / drip lines*), kapkovače (*emitters*), rozprašovače a postřikovače (*sprayers and sprinklers*), trysky (*nozzles*), ventilové šachtice/šachty (*valve boxes*), tvarovky a fitinky (*fittings*) i různé další příslušenství (*accessories*), jako jsou např. regulátory (*regulators*), adaptéry (*adapters*), zemní úchyty/bodce (*stakes*), dále pak ventily a filtry (*valves*

and filters), rozvodové a připojovací potrubí (*distribution and supply tubing*), ovládací a řídicí systémy (*controllers*) – např. časovač zavlažování (*automatic water timer*).

Vzhledem k tomu, že katalog produktů zatím není dostupný v českém jazyce, byly pro účely práce české názvy produktů přeloženy na základě rešerše internetových zdrojů z webových stránek konkurenčních poskytovatelů závlahových systémů a řešení, které byly dostupné v českém jazyce.

Jmenované typy produktů zahrnují **velký počet variant** (modelů, forem) a zároveň pro ně hraje, vzhledem k odvětví, klíčovou roli také **podrobná technická specifikace**. Popisy produktů tak obsahují kromě názvu také třeba rozměry, hmotnost, materiál, barvu, doporučený pracovní tlak, výtok vody a mnohé další nezbytné údaje. Pro ilustraci je možné zjednodušeně uvést hloubku sortimentu u vybraných typů produktů.

Například kapkovací potrubí sestává z množství modelů, které mají různý vnitřní a vnější průměr potrubí – udávaný v milimetrech (mm), doporučený pracovní tlak - udávaný v barech (bar), výtok vody na jeden kapkovač – udávaný v litrech za hodinu (l/hod), různé roze-stupy pro připevnění kapkovačů – udávané v milimetrech (mm), různá barevná provedení (hnědá, černá, fialový pruh), různou délku potrubí, typ balení, hmotnost – udávaná v kilogramech (kg) a mnohá další doporučení pro správnou instalaci a funkci. Kapkovací potrubí navíc existuje ve variantě s kompenzací tlaku / bez kompenzace tlaku, může být s integrovanými zpětnými ventily a má vestavěné filtrační štěrbinu a samočisticí provedení.

Obdobně kapkovače kromě potřebných technických parametrů a vlastností nabízí spoustu variant. Mohou být s kompenzací tlaku / bez kompenzace tlaku, kapkovače s hrotem či bodcem, nebo ve formě zavlažovací/kapkovací jehly. Rozprašovače a postřikovače zahrnují mmj. také mikrozavlažovače s deštníkovým efektem závlahy, rotační mikrorozprašovače, paprskové mikrozavlažovače a další. Nabídka je pestrá i díky různým barevným provedením (modrá, černá, červená, písková, zelená, žlutá, bílá).

Tvarovky a fitinky se dále dělí na veliké množství variant a zahrnují např. rozdělovače, konektory/spojky, různé přechody, kloubové přípojky, koncové zátky. Mohou být závitové nebo nástrčné, mají různé tvary – rovný, tvar písmene T, koleno, kříž a další. Vyrábí se z různých materiálů, nejčastěji z polyethylenu. Opět je zde spousta barevných možností (černá, hnědá, červená, zelená, modrá, šedá).

Ventilové šachtice/šachty jsou nabízeny v široké škále velikostí a mohou mít různé tvary (kruhový nebo obdélníkový). Je dostupných osm modelů, k dispozici s černými, zelenými, fialovými a pískovými kryty pro různé aplikace.

Řešení pro odvodňování obsahuje rovněž rozsáhlou nabídku produktů, které mají opět mnoho variant (modelů, forem). Pro účely práce není třeba tuto sekci rozebírat příliš dopodrobna, toto je tedy pouze zestručněný výčet typů produktů v dané kategorii odvodňování. Sortiment produktů zahrnuje: odvodňovací kanály/žlaby a drenážní odtoky s mřížkami/rošty (*channel and trench drains with grates*), plastové bodové vpusti s mřížkami/rošty (*catch basins with grates*), drenážní spojky (*drainage connectors*), mřížky/rošty (*grates*), pop-up odtokové výpusti (*pop-up drainage emitters*) a řešení pro podzemní odvodňování a infiltraci (*subsurface drainage and infiltration solutions*).

K sortimentu produktů pro zavlažování a odvodňování od NUS je komplementární vybraný sortiment řešení pro spojování značky X společnosti XY, který využívá distribuční kanál DS. Jedná se o následující produktové řady:

XCONNECT® – kompresní armatury (compression fittings), konkrétně kategorie výrobků plastové kompresní armatury; dále pak spojky pro infrastrukturu typu FGR a DCS.

XCLAMP® – hadicové spony se šnekovým závitem, jakými jsou spony TO® a příslušenství; spony se zvýšenou odolností, jakými jsou spony GBS; upínací spony z kategorie kovových upínacích spon, jakými jsou spony S/SP a HMK.

XFIX® – páskové systémy, do nichž spadají kabelové stahovací pásy a jednoduchá páska NOT®; montážní prvky jakými jsou přichytky k upevnování trubek (tube clamp fittings).

XPLAST® – plastové armatury z kategorie výrobků hadicové spojky SV.

Stejně jako v případě výše zmíněného sortimentu značky NUS i pro tyto produkty jsou zásadní **technické údaje** a jsou k dostání ve velkém množství **variant** (modelů, forem). Rozlišuje se typ aplikace, materiály, typy pásy a šroubu, rozměry (průměr, šířka pásy/objímky, upínací rozsah, délka, tloušťka/síla a další), hmotnost, údaje o momentech (utahovací moment, moment volného chodu, testovací moment, destrukční moment), odolnost v tahu, odolnost proti vnějším činitelům, chemické vlastnosti použitých plastů a další.

Každý výrobek společnosti XY má své **číslo výrobku** (part number / product number, zkratka PN). Toto číslo má zcela výsadní postavení, co se týče identifikace dané položky/artiklu. Je možné se s ním setkat v technické dokumentaci (včetně výkresové), v produktových

katalozích, v cenících, při obdržení poptávky, sestavování nabídky i obdržení následné objednávky, pod těmito čísly jsou položky vedeny ve všech firemních systémech, číslo výrobku nalezneme také na obalu výrobku. To vše by mělo vést ke zpřehlednění a jasnému určení položek z velice rozsáhlého produktového portfolia společnosti takového formátu, jaký má XY.

Obecná struktura PN společnosti je taková, že se tato čísla skládají z jedenácti číslic (všechna pole jsou tedy číselná), přičemž první číslice popisuje stav položky, další tři číslice jsou přiřazeny skupině výrobků a další číslice popisuje variantu balení. Specifické použití zbývajících číslic se u jednotlivých produktů liší. X čísla výrobků jsou typicky psána jako první čtyři číslice, jedna mezera, další čtyři číslice, jedna mezera, pak poslední tři číslice. Způsob zápisu tedy v praxi vypadá například takto: 0373 0001 090.

Obal výrobků pro *Water Management* má v tomto případě (spíše než imageovou) především **ochrannou funkci** (také s ohledem na mezinárodní přepravu) a zároveň **funkci informační**. Zahrnuje značku, popis produktu, vybrané technické specifikace a parametry, údaj o balení, případně čárový kód, webovou adresu, zemi původu atp. Některé obaly jsou řešeny více „spotřebitelským stylem“, kdy obsahují rovněž výčet výhod/předností produktu, případně obrázek či slogan. Text na obalech je v angličtině. Za účelem přepravy jsou objednané produkty baleny většinou do kartonových krabic, které musí obsahovat štítky/etikety s potřebnou specifikací. Samotné výrobky potom není možné objednat kusově (ale některé samozřejmě kusově baleny jsou), každý výrobek má své **balicí množství/jednotku**, které je uvedeno ve firemních systémech i v katalozích. V některých případech existuje i více typů balení, což se potom projevuje také v označení PN, viz výše. Zákazníkům/distributorům se stanovuje rovněž **minimální objednáací množství**, které může, ale nemusí být shodné s balicí jednotkou. Produkty jsou baleny většinou v plastových sáčcích, či blistrech (např. časovač zavlažování). V případě kapkovacího potrubí je potom balení formou namotání do svitků/rolí, které mohou mít různou délku. Specialitou NUS je způsob balení kapkovacího potrubí do smršťovací/smrštitelné fólie, což zaručuje větší kompaktnost balení produktů a zároveň šetří místo při přepravě a skladování.

Bez ohledu na své použití je každý výrobek značky X i NUS konstruován, vyráběn i dodáván v rámci **certifikovaného systému řízení kvality**. Tento přístup k vývoji výrobků je nezbytným předpokladem pro dosažení inovativních, přesto však odolných konstrukčních řešení, která jsou požadována koncovými uživateli. Žádný produkt není přidán do produktového

mixu společnosti XY bez splnění náročných testů a rozsáhlých požadavků na výzkum. Distribuční partneři společnosti XY se spoléhají jak na společnost nabízenou kvalitu, tak i na její spolupráci a podporu. Společnost XY si uvědomuje, že kvalita je pro partnery a zákazníky jedním z primárních zájmů a požadavků u těchto typů produktů, proto se snaží, aby kvalita zůstala typickým znakem jejich výrobků.

Společnost XY je držitelem množství certifikátů, z nichž je možné zde zdůraznit zejména certifikaci podle mezinárodních norem **ISO 14001** (týká se systému environmentálního managementu), **ISO 9001:2015** (systém managementu kvality), **OHSAS 18001** (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tzv. BOZP). Za účelem získání či obnovení platnosti certifikátů, ale také za účelem prověřování systémů a procesů v organizaci je společnost podrobována pravidelným **interním i externím auditům**.

Vývoj správných výrobků a zajištění, aby tyto výrobky byly pro zákazníky připraveny ve správnou dobu, vyžaduje **časové plánování**, často až s několikaletým předstihem, které navíc musí zajistit udržování náskoku před **legislativními požadavky**, které budou mít dopad na budoucí technické specifikace. Z toho lze vyvodit, že je proto potřeba postupovat nejen tak, že společnost bude reagovat na požadavky na řešení pocházející od zákazníků, nýbrž bude sama aktivně navrhovat nová řešení, která jsou výsledkem jejího vlastního vývoje založeného na zkoumání současných i budoucích potřeb trhu.

Co se potom týče konkrétních **nařízeních či omezení** v odvětví vodního hospodářství napříč mezinárodními trhy, žádná zásadní nejsou pro segmenty zavlažování a odvodňování známa. Kategorie produktů pro instalatérství se však týká **získávání certifikátů pro pitnou vodu**. Konkrétně se jedná o výrobky kompresní armatury (*compression fittings*). Účelem těchto certifikátů je ověření zdravotní nezávadnosti výrobků určených pro přímý styk s pitnou vodou. V Evropě existují různé druhy těchto certifikátů, každý stát si tuto problematiku řeší individuálně, takže neexistuje něco jako jednotný univerzální dokument v rámci celé EU, který by opravňoval k používání výrobků v jakémkoliv členském státě EU. Nicméně, za certifikát, který má v Evropě zřejmě největší váhu, lze považovat **německý certifikát DVGW**. Získání tohoto certifikátu může trvat i rok a déle, je to z důvodu značně dlouhé doby vyhrazené k testování výrobků a jejich kontrole, kdy tento proces sám o sobě může trvat přibližně půl roku. Dále existuje například anglický a holandský certifikát atp.

Každopádně, pokud chce společnost uvést výrobek na trh v Evropě, musí splnit alespoň certifikaci DVGW, a potom je nutné si v konkrétních zemích vyřídit dané certifikáty lokálně;

díky získání certifikátu DVGW je však v dalších zemích již proces certifikace mnohem jednodušší. Ostatními certifikáty se v rámci sortimentu pro zavlažování a odvodňování není nutné zabývat, protože v případě těchto produktů se nejedná o pitnou vodu, ale o **užitkovou vodu**. Pro tu se v některých zemích používá na výrobcích také označení ve formě fialového pruhu, aby bylo jasné, že tato voda není pitná. Další případná **omezení** mohou být **nepřímá**, kdy například, pokud chtějí zákazníci v některých zemích v Evropě, na Blízkém východě či v Africe dokoupit výrobky určené k zavlažování a chtějí platit **nižší nebo žádné clo**, musí se jednat o nákup nějakého kompletního systému pro zavlažování. Nemohou tak nakoupit třeba pouze tvarovky a fitinky, musí se jednat o celý systém. Tímto způsobem však mohou ušetřit třeba i 15 až 20 % nákladů.

V souvislosti s daným odvětvím je rovněž třeba brát v úvahu, že často dochází k **napodobování výrobků konkurencí** a na evropský trh proniká také množství produktů (většinou z Číny), které jsou vzhledově třeba velmi podobné, ale kvalitativně zcela nesrovnatelné, v očích některých méně zkušených uživatelů a zákazníků však může dojít k záměně těchto produktů, a to pak může poškodit jméno značky. Zkušeným distributorům a prodejcům se toto nestává, nicméně zde hrozí zase jiný případ, kdy tyto nekvalitní produkty přesto najdou své uplatnění na trhu, díky své nízké ceně. To se může stát zejména v zemědělství, kde je cena výrobků pro *Water Management* hlavním kritériem.

6.3.2 Price (Cena)

Při stanovení mezinárodní cenové strategie zvolila společnost XY pro sortiment *Water Management* produktů **strategii používání jednotných cen** (cenová standardizace). Ceny jsou tedy stanoveny centrálou v Německu (mateřská firma) a ve všech zemích jsou udržovány na stejné hladině. Místy se však v rámci vnitrofiremního obchodu mezi mateřskou firmou a jejími dceřinými společnostmi, případně i mezi dceřinými společnostmi navzájem, uplatňuje **strategie využívání transferových cen** (*transfer pricing*). Lze tedy říci, že mezinárodní cenová strategie společnosti pro odvětví vodohospodářství je kombinací obou těchto přístupů.

Proces cenové tvorby (*pricing*) je u produktů pro *Water Management* kombinací **stanovení ceny přírůžkou** (*cost-plus pricing*) a **následování ceny konkurence** (*going-rate pricing*). Ceny mnohých výrobků (které nabízí i konkurence) jsou tak často vztaženy ke konkurentům, se kterými se chce společnost srovnávat, např. ceny kapkovacího potrubí ve vztahu ke konkurentovi Rain Bird, v případě kompresních armatur zase firma Irritec. U ostatních výrobků z daného sortimentu, které nejsou tak snadno zaměnitelné s výrobky konkurence, se cena

stanovovala připočtením standardní ziskové přírážky (marže) k nákladům na jednotku výroby. Důležitá je profitabilita a ROI i konkurenceschopnost cen. Společnost musí myslet i na kurzy svých akcií s ohledem na plánování na burze.

Stanovené **hrubé ceny** jsou potom pro zákazníky/distributory k dispozici v **brutto cenících** (*Gross Price Lists*, neboli GPL). Ty mají vždy určitou platnost, např. 1 rok. Společnost tak používá brutto ceny a podle typu zákazníka poskytuje **různé procentuální výše slev** (které se dále podle konkrétních objednávek mohou vztahovat např. také k objednanému množství atp.), kdy vzniká výsledná **netto cena**. Pro *Water Management* výrobky jsou zatím k dispozici dva ceníky – jeden pro zavlažování a druhý pro odvodňování. Ceníky jsou zpracovány v digitální podobě s pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. To jim poskytuje značnou flexibilitu pro potřebné úpravy ze stran obchodníků. Pro zákazníky jsou potom jednotlivé listy uzamčeny a neumožňují úpravy. Tištěná verze ceníků zatím stále není dostupná. Zkušebně byl vytvořen jeden ceník v PDF, nicméně pouze pro segment odvodňování.

Při získání zákazníka/distributora se kromě smlouvy řeší také **prodejní podmínky**, anglicky *Terms of Sale* (zkratka TOS). Ty zahrnují poskytnutou **výši slev** pro různé kategorie výrobků (vztahující se k platnému brutto ceníku v eurech), **obchodní podmínky**, **platební podmínky** (většinou se jedná o platbu na fakturu nebo předem), **objednací podmínky** a **dodací podmínky**. Společnost XY používá v praxi mezinárodního obchodu pro určení způsobu přepravy dodací podmínky dle souboru výkladových pravidel INCOTERMS, konkrétně tedy jejich poslední verzi **INCOTERMS® 2010**, z nichž poté vyplývají povinnosti prodávajícího a kupujícího, související s dodávkou a převzetím zboží. Důležitá pozornost je věnována problematice **mezinárodní přepravy**, zejména dopravním dokumentům. Součástí obchodních podmínek společnosti XY je také **Smluvní ustanovení proti korupci a praní špinavých peněz**, které se vztahuje na veškeré dodávky zboží a služby poskytované společností XY.

6.3.3 Place (Místo)

Distribuce výrobků pro *Water Management* společnosti XY **pro evropský trh** je zajišťována prostřednictvím **centrálního skladu pro Evropu**, který představuje pobočka společnosti Fijaciones X, sídlící v Barceloně ve Španělsku. Výrobky putují do Španělska ze Spojených států amerických a z Malajsie, kde se vyrábí. Jelikož se jedná o mezikontinentální přepravu, ve Španělsku musí počítat s delšími dodacími lhůtami a zohlednit je při plánování dodávek zboží zákazníkům a vytváření dostatečných skladových zásob nejžádanějších produktů. **Dodací lhůta** (*lead time*, zkratka LT) ze Španělska zákazníkům z oblasti EMEA potom trvá

přibližně 10 až 15 dní (někdy se uvádí také 10 dní až 2 týdny) a to včetně dopravy. Samotný transport většinou zabere zhruba 5 dní.

Společnost XY využívá při své distribuční cestě těchto produktů **distribuční mezičlánky**, jedná se tedy o **nepřímé distribuční cesty**. Distribuční cesta společnosti v daném odvětví vypadá tedy potom většinou následovně: společnost XY jakožto výrobce → distributor → zhotovitel/realizátor zakázky → koncový uživatel. Například v Řecku má pak společnost rovněž i svého **agenta**.

V oblasti distribuce výrobků pro *Water Management* využívá společnost XY **strategii selektivní distribuce**, kdy možnost prodávat tyto výrobky nepřipadá každému distributorovi. Distributory si tedy společnost vybírá a to tak, aby splňovali určité kvantitativní požadavky (jako jsou např. velikost, objem a prodejní obrat) i kvalitativní požadavky (týkající se zejména kvality poskytovaných služeb a image). Tato strategie je dle Machkové (2015, s. 159-160) pro daný typ výrobků vhodná, protože umožňuje lépe kontrolovat distribuční mezičlánky a společnost může ovlivňovat způsob prodeje a prezentace zboží, způsob komunikace se zákazníky i výši cen. U takovéto strategie je však nutné počítat s vysokými náklady na komunikaci.

Je také třeba mít na paměti, že ne každý prodejce/distributor je ochoten nakupovat v cizině. S mezinárodní distribucí totiž souvisí také různá omezení, navíc je potřeba při objednávce dosahovat určitých objemů, aby si prodejce mohl dovolit objednávku podat a zároveň se mu distribuce vyplatila. Jedná se o nákladnou záležitost, kterou je třeba dobře plánovat.

Společnost XY má aktuálně pro *Water Management* produkty v oblasti EMEA desítky distributorů, v regionu SEEU, na který se potom zaměřuje projektová část této práce, je přibližně 10 distributorů, se kterými společnost spolupracuje a jedná se spíše o větší distributory, např. distributor z Chorvatska pokrývá 70 % chorvatského trhu se zavlažováním v rámci krajinářských úprav. Specifické je potom fungování ve Španělsku, kdy fragmentace místního trhu je značná a ve Španělsku tedy mají mnoho malých regionálních distributorů (řádově 40 až 50 menších distributorů), zatímco ve střední Evropě spočívá síla distribuce v jednotkách distributorů pro každou zemi a jedná se o větší a velké distributory, což je strategicky výhodnější a jednodušší a přednost má kvalita. Ve Španělsku se však budou výrobky pro *Water Management* vždy prodávat i menším distributorům v jednotlivých krajích, k místním kulturně-obchodním zvyklostem totiž patří také to, že Španělé nejsou zvyklí nakupovat mimo svůj region/kraj. Nemá proto smysl snažit se tento návyk změnit, protože je

hluboce zakořeněný a je třeba se mu do určité míry přizpůsobit. Výhodu při pronikání na španělský trh představuje zajisté i fakt, že má společnost XY pobočku právě přímo ve Španělsku, a protože je to rodná země zaměstnanců, je zde potenciál lépe uzavírat obchody – jako „místní s místními“, neboť mají stejné kulturní zázemí a nejlépe chápou národní mentalitu.

6.3.4 Promotion (Propagace)

Marketing a marketingová komunikace jsou ve společnosti XY řízeny centralizovaně na korporátní globální a „regionální“ úrovni. Organizační struktura marketingového oddělení dělí marketingové pracovníky do čtyř skupin podle tzv. oblastí/regionů. První skupina se stará o marketing celé společnosti na globální úrovni (utváření jednotné corporate identity). Tvoří ji viceprezident pro globální marketing, správce intranetu, koordinátorka marketingových služeb, správce webových stránek / marketingová koordinátorka, web koordinátor. Druhá skupina má na starosti marketing pro region EMEA, je složena ze sedmi pracovníků, kteří se ještě dělí podle zaměření na EJT nebo DS. Jsou jimi marketingový manažer pro EJT, marketingová ředitelka pro DS, marketingová manažerka, správce webu a grafický designér, manažer e-commerce a další dva marketingoví manažeři – ti všichni rovněž pro DS. Zbylé dvě skupiny, které pro potřeby této práce není nutné blíže rozebírat, představují regiony APAC (7 marketingových pracovníků) a region Amerika (5 marketingových pracovníků) (Intranet XY, 2019).

Hlavní osobou, odpovědnou za vytváření marketingové strategie a marketingové komunikace sortimentu produktů pro vodní hospodářství (*Water Management*) je marketingová ředitelka pro DS EMEA, která působí přímo v sídle společnosti v německém městě Maintal. Koncem roku 2018 přibyla do marketingového týmu nová posila, v podobě marketingové manažerky, která dostala na starost právě odvětví vodního hospodářství, stala se také v tomto směru hlavní kontaktní osobou a zodpovídá se přímo marketingové ředitelce.

Při příležitosti strategického rozhodnutí akvizice si v roce 2014 nechala společnost XY zpracovat americkou poradenskou společností Bain & Company důkladnou předinvestiční prověrku, konkrétně komerční/obchodní prověrku (commercial due diligence). V roce 2017 následovalo vyhotovení kvalitativního výzkumu na vybraných evropských trzích společností USP Marketing Consultancy, což je mezinárodní agentura pro výzkum trhu původem z Holandska, která se specializuje na stavebnictví, kutilství (DIY), instalační průmysl a trh s ne-

movitostmi. Výzkum měl podobu kvalitativních rozhovorů s vybranými distributory (*distributors*) a zhotoviteli zakázek / staviteli (*contractors*) ze Španělska, Francie, Spojeného království a Německa a zabýval se možnostmi vstupu na evropský trh.

Na základě výstupů výzkumu a dalších šetření bylo marketingovým oddělením vytvořeno několik základních marketingových materiálů, aby měli pro začátek obchodníci co předložit distributorům do té doby, než budou vyhotoveny další pokročilejší materiály, jako jsou například některé nástroje podpory prodeje. Marketingová i komunikační strategie jsou však zatím stále značně neucelené a přístupy se v průběhu času mění – lze pozorovat, že i marketingové oddělení společnosti se v daném odvětví ještě snaží zorientovat, neboť je odlišné od jejich stávajícího prostředí, hledá vhodné cesty a potřebuje čas, aby se s tímto trhem sžilo a našlo vhodné způsoby komunikace a působení na cílové skupiny. Velmi kladně lze však hodnotit vytvoření klíčového vizuálu, který se od roku 2018 používá a má přispět k vhodnému positioningu.

Marketingové oddělení nejprve pracovalo na vytvoření **katalogu**, který pro společnost představuje (vzhledem k její obzvlášť široké nabídce sortimentu) mimořádně důležitý a nezbytný propagační prostředek. Je to pomůcka a prostředek prodeje pro obchodníky při osobním prodeji, slouží také distribučním mezičlánkům, případně zastupuje nepřítomného obchodníka. Zajímavostí je, že na základě rešerše odborné literatury bývá katalog často zařazován do přímého (direct) marketingu, ale vzhledem k jeho reprezentativní a přesvědčovací funkci nese také znaky PR, reklamy a podpory prodeje.

Na přelomu prvního a druhého kvartálu 2017 byl tedy uveden **katalog pro zavlažování** (*Irrigation*), následovaný **katalogem pro odvodňování** (*Drainage*), uvedeným v prvním kvartálu roku 2018. Katalogy byly vytvořeny v **tištěné i digitální podobě** (PDF). Oba katalogy obsahují kromě systematicky uspořádaného výčtu produktů spolu s jejich popisem, potřebnou technickou specifikaci a názornými produktovými fotografiemi a nákresy rovněž úvod o společnosti XY a představení značek X a NUS. Potřebná **adaptace** potom spočívá např. i v důležitém převodu jednotek z imperiálních (jednotky angloamerické měrné soustavy; dnes užívány zejména v USA) na metrické (jednotky soustavy SI). Pro zaměstnance společnosti jsou oba katalogy interně dostupné z **firemního intranetu**, kde si mohou tištěnou podobu objednat prostřednictvím e-shopu s reklamními předměty a propagačními materiály (*Promotion Webshop*), který funguje v rámci služeb společnosti a odpovědnou osobou je koordinátorka marketingových služeb (první skupina; korporátní marketing – globální úroveň). Katalog pro zavlažování je již k dispozici dokonce ve čtyřech jazykových

verzích: anglické, německé, francouzské a španělské. Katalog pro odvodňování je zatím k dispozici pouze v angličtině a němčině. V digitální verzi jsou katalogy interně dostupné z mediálního centra (*Media Center*) a pro veřejnost jsou oba ke stažení v angličtině na XY *Water Management* mikrostránce (*microsite*).

Tato **mikrostránka** (*microsite*) je dalším z použitých nástrojů marketingové komunikace (online marketing). Zatím je funkční verze s pracovním názvem „Microsite WM 1.0“. Z toho je patrné, že společnost ještě do budoucna počítá s možnými úpravami. Mikrostránka byla spuštěna na přelomu druhého a třetího kvartálu 2018. Působí moderním, přehledným a minimalistickým dojmem. Je zachována korporátní identita i korporátní design, využívá klíčový vizuál a velké fotografie spolu s vizuálními prvky, pracuje s dělením do horizontálních bloků, které zabírají celou plochu obrazovky, což vytváří čistý a uhlazený efekt. Mikrostránka je dostupná v anglické a německé jazykové mutaci. Mikrostránka je responzivní, avšak při této podobě zobrazení se na ní vyskytují nedostatky. Lze jmenovat např. špatné zobrazování informačního pop-up okna, které i po prokliku zůstane při zobrazení na notebooku či stolním počítači aktivní na pravé straně obrazovky formou štítku (což je vhodné, a navíc zde nijak nepřekáží), jenže při zobrazování např. na mobilním telefonu při prohlížení stránky překrývá většinu textu a nejde upozadit, návštěvníka tedy od dalšího prohlížení mikrostránky odradí. Je možné, že tuto „závadu“ marketingové oddělení ještě neodhalilo, protože pop-up okno bylo přidáno na mikrostránku teprve nedávno.

Dále je hotová také **informační brožura**, která pojednává více obecněji a komplexně o nabízených řešeních pro *Water Management* ve formě kapkového zavlažování, odvodňování, spojovacích technologií a příslušenství. Představuje obě značky, velká infografika znázorňuje různorodé způsoby použití výrobků, jsou zde popsány výhody pro distributory a zhotovitele, uvedeny kontakty atd. Brožura byla vydána souběžně se spuštěním mikrostránky a zatím je k dispozici v anglické či německé verzi, a to v digitální podobě, která je veřejně ke stažení na mikrostránce.

Mezi další užité nástroje marketingové komunikace patří zpracovaná **technická dokumentace / technické listy produktů, renderování produktů**, kdy se renderování používá pro tvorbu reálného obrazu na základě počítačového 3D modelu. Dále se uskutečnilo již několik **interních školení** pro vybrané obchodníky, která měla za úkol bližší seznámení s odvětvím vodního hospodářství, s nabízeným produktovým portfoliem a aktualitami a nepravidelně se konají **telekonference** na téma *Water Management*, při nichž se řeší různé situace a problémy, které se vyskytují při osobním prodeji. Klíčovou úlohu hraje také **marketingový**

informační systém (MIS), například **systém řízení vztahů se zákazníky** (customer relations management, zkráceně CRM), kdy společnost XY používá řešení Microsoft Dynamics CRM.

Co se týče **veletrhů** zaměřených na vodní hospodářství a zemědělství, tak v roce 2018 se společnost XY účastnila jubilejního 40. ročníku mezinárodního veletrhu zemědělské techniky **FIMA 2018**, který se konal 20. až 24. února ve španělském městě Zaragoza. Španělský tým zde prezentoval řešení pro spojování a *Water Management*.

Společnost XY jinak každoročně pro svá obchodní oddělení z příslušné oblasti EMEA pořádá v prvním kvartálu **EMEA DS Sales Meeting**, který se koná v různých destinacích, trvá několik dní a je plný přednášek, diskuzí a workshopů. Obchodní oddělení z České republiky, Polska a Ruska si následně ve druhém kvartálu každoročně organizují ještě **EEU Sales Meeting v Polsku**, kde se mohou ještě více zaměřit na pro ně aktuální otázky a problémy. Vhodnou formu **motivace a odměňování obchodníků**, ve které se v rámci návrhu komunikační strategie (která je předmětem projektové části práce) doporučuje pokračovat, představila společnost na letošním EMEA DS Sales Meetingu 2019. V zadaném termínu mohli obchodníci dobrovolně odeslat marketingovému oddělení krátkou prezentaci ve formě „příběhu o dosaženém úspěchu“ (*success story*). Bylo přihlášeno jedenáct „příběhů úspěchů“ a každé prezentaci byl potom následně ponechán prostor (cca 10 minut) mezi standardními naplánovanými prezentacemi v rámci mítinku.

Marketingové oddělení si dalo na tomto konceptu opravdu záležet a vytvořilo k prezentacím také doprovodný vizuální styl, který vždy uvozoval danou prezentaci a byl na populární superhrdinské téma. Ostatní účastníci mítinku mohli vždy po prezentaci anonymně hlasovat prostřednictvím webu menti.com přímo ze svých mobilních telefonů. Webové stránky menti.com jsou totiž součástí interaktivního prezentačního softwaru s názvem **Mentimeter**. Na základě výsledků hlasování pak byli vybráni čtyři finalisté (dva totiž obdrželi stejný počet hlasů), kteří ještě pronesli krátkou řeč, proč by si právě oni zasloužili vyhrát a následovalo finální hlasování, které rozhodlo o stupních vítězů. Výherci obdrželi hodnotné ceny ve formě elektroniky. Ohlasy na tento způsob motivace a odměňování byly velmi kladné jak ze strany obchodníků, kteří se účastnili, tak se strany ostatních participantů mítinku. Vše bylo velmi profesionálně provedeno a jako skvělý tah lze hodnotit **interakci s publikem pomocí hlasování v reálném čase** (*real-time voting*), které zajistí pozornost během prezentací a zároveň v sobě nese herní prvky, takže je pro účastníky zábavné.

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

V závěru teoretické části práce byl v kapitole *Metodika práce* navržen koncept zvoleného marketingového výzkumu. Jedná se o kvalitativní výzkum se stanovenými výzkumnými otázkami: **1.** *Jaké formy marketingové podpory potřebují distributoři od výrobce (společnosti XY)?* **2.** *Jaké zdroje informací distributoři nejčastěji používají (pro vyhledávání informací atp.)?* **3.** *Preferují distributoři spíše online, nebo offline komunikaci?*

Cílem výzkumu je získat praktické informace o trhu se zavlažováním a zákaznicích/distributorech, které umožní společnosti XY lépe porozumět danému trhu a pomohou tak s definováním a plánováním marketingové a komunikační strategie sortimentu produktů pro zavlažování, orientované na cílové skupiny distributorů a zhotovitelů/realizátorů zakázek. Výsledky provedeného kvalitativního výzkumu jsou použity jako podklad pro projektovou část práce, v níž bude právě navrhována zmíněná komunikační strategie sortimentu výrobků ze segmentu zavlažování pro evropský trh.

Za účelem analýzy výchozí situace, vymezení výběrového vzorku (souboru) a definování vhodných tematických okruhů výzkumu byl nejprve začátkem ledna 2018 proveden osobní rozhovor s oblastním obchodním manažerem DS SEEU a následně začátkem února zaslán e-mail marketingové ředitelce pro DS s konceptem navrhovaného kvalitativního výzkumu a možnosti návrhu komunikační strategie sortimentu produktů ze segmentu zavlažování z oblasti střední a jihovýchodní Evropy. Na základě e-mailové komunikace s marketingovou ředitelkou byl pak dohodnut hovor prostřednictvím komunikačního nástroje Skype. Tento hovor se uskutečnil rovněž začátkem února 2018 a byl v něm vyjasněn záměr výzkumu i předběžná podoba realizace a scénáře rozhovoru. Následovala další komunikace rovněž s tehdejší marketingovou manažerkou DS EMEA a opět i s obchodním/prodejním oddělením.

Byla finalizována předběžná podoba scénáře rozhovoru a vytvořen seznam / kontakt list čítající 13 možných účastníků kvalitativního výzkumu formou individuálních polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, z nichž předpokládaná účast byla alespoň 10 z nich. Jednalo se o distributory zavlažovacích systémů a řešení z oblasti střední a jihovýchodní Evropy, kdy přibližně 80 % z nich byli stávající spolupracovníci se společností XY a zbylých 20 % byli potenciální spolupracovníci/zákazníci. Těchto 13 adeptů (potenciálních účastníků) výzkumu bylo následně koncem února 2018 telefonicky kontaktováno a byla jim nabídnuta možnost participace. Tím se vyseletovali zájemci, kterým byl rozeslán průvodní e-mail a postoupilo se k výběru data, času a místa osobní schůzky. Před samotnou realizační fází

rozhovorů byl proveden pretest podoby scénáře rozhovoru na 2 účastnících a na základě jejich připomínek či pozorování, u kterých otázek se pozastavili či jim nebyl zcela jasný význam, byla podoba scénáře ještě mírně aktualizována a optimalizována. Až na výjimky veškerá komunikace probíhala v anglickém jazyce. Jelikož se komunikace odehrávala koncem února, bylo možné realizovat hloubkové rozhovory způsobem osobního dotazování nejdříve až v průběhu března a dubna 2018, což bylo již pro distributory značně vyčíslené období vzhledem k tomu, že v březnu začíná pro segment zavlažování hlavní sezóna. Právě proto lze velmi ocenit fakt, že si i přes tento zjevný nedostatek našli všichni z nich čas na účast ve výzkumu a poměrně úsměvně lze poukázat na to, že nakonec jako jeden z mála využil možnost způsobu telefonického dotazování zrovna český distributor.

Kvalitativního výzkumu metodou dotazování formou hloubkových rozhovorů se nakonec zúčastnilo 11 participantů (distributorů) z 8 různých evropských zemí, kterými byly: Bulharsko, Česká republika, Chorvatská republika (Chorvatsko), Maďarsko, Moldavsko, Rumunsko, Slovenská republika (Slovensko) a Slovinsko. Minimální stanovený předpoklad na účast byl tedy splněn, a dokonce i mírně překonán. Způsobem osobního dotazování (CAPI) se nakonec konalo 7 hloubkových rozhovorů, zbylé 4 byly realizovány způsobem telefonického dotazování (CATI). Průměrná doba trvání jednoho rozhovoru se různila, ale rámcově se jednalo o 45 minut až 1 a půl hodiny. Účastníci nebyli nijak omezováni a pokud měli zájem vyjádřit se k danému tématu více, měli k tomu dostatek prostoru. Záleželo tedy pouze na nich a na jejich čase a ochotě. Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturované rozhovory, účastníci se vyjadřovali volně a mohli používat vlastní slovník.

Osobní dotazování se konalo v sídlech firem daných participantů. Je nutné podotknout, že v případě mnohých z nich se nejedná o žádné malé distributory. Účastníci výzkumu patřili do kategorie středních a velkých distributorů, kdy např. chorvatský distributor vlastní přibližně 70% podíl na chorvatském trhu se zavlažováním určeným pro krajinářství. I přes poměrně omezený výběrový vzorek lze tak odpovědi participantů považovat za dostatečně vypovídající a je možné z nich vycházet při následné tvorbě komunikační strategie v projektové části této práce. Výběrový vzorek je však do budoucna doporučováno rozšířit, ideální by byl počet alespoň 20 účastníků, případně 2 až 3 z každé země. V tomto případě se jednalo o jednorázový ad hoc výzkum, navíc s omezeným časem a personálními zdroji i náklady, ale pokud by měla společnost zájem o opakování výzkumu, a tedy kontinuální neboli longitudinální výzkum, je možné ho realizovat obdobným způsobem, jen se vzhledem k rozsahu doporučuje agenturní realizace a vyhodnocení. Vedení a zpracování rozhovorů je takto v jedné

až dvou osobách poměrně náročná záležitost, která trvá delší dobu, což samozřejmě pro společnost XY není žádoucí, vzhledem k tomu, že je zkoumána aktuální situace na trhu, chování a preference zákazníků (distributorů), což jsou momentálně ve fázi uvádění na trh, která povolna směřuje do fáze růstu dost klíčová zjištění, která není vhodné nechat zastarat.

7.1 Analýza a interpretace získaných výsledků

V následující tabulce je uveden stručný popis jednotlivých participantů výzkumu, který vždy sestává z kódového označení písmenem „D“ (voleno záměrně D jako distributor), dvoupísmenné zkratky názvu země, ze které daný distributor pochází a stručného popisu, který sestává z určení pohlaví, věku a funkce, kterou participant (distributor) zastává ve společnosti.

Distributoři	Země	Stručný popis
D1	SK	muž, 34 let, nákupčí/fakturant
D2	BG	muž, 35 let, majitel/ředitel společnosti
D3	MD	muž, 47 let, ředitel společnosti
D4	RO	muž, 36 let, majitel/ředitel společnosti
D5	HR	muž, 46 let, majitel/ředitel společnosti
D6	HU	muž, 33 let, spolumajitel společnosti
D7	CZ	muž, 47 let, zakladatel a jednatel společnosti
D8	SI	muž, 49 let, produktový manažer pro zavlažovací systémy
D9	BG	muž, 32 let, designer/návrhář
D10	HU	muž, 55 let, majitel/generální ředitel (jednatel společnosti)
D11	RO	muž, 42 let, majitel/ředitel společnosti

Tab. 3 Kódování participantů výzkumu spolu se stručnými údaji (vlastní zpracování)

Scénář individuálního polostrukturovaného hloubkového rozhovoru byl s ohledem na dodržení logické struktury pro tazatele i účastníky výzkumu rozdělen do pěti tematických okruhů, přičemž šestý sloužil pouze jako uzavření dotazování, možnost dalšího vyjádření se, pokud nebylo pokryto nějaké téma, ke kterému si účastník přeje ještě něco dodat a poděkování za účast a spolupráci. Zvolenými tematickými okruhy jsou: 1. Úvodní otázky (snadné a zajímavé) 2. Nákupní chování a zkušenost s produktem 3. Rozhodovací proces 4. Analýza značky 5. Zákaznická cesta (Orientace a využívání médií).

Jednotlivé podkapitoly jsou pro přehlednost členěny dle tematických okruhů výzkumu.

7.1.1 Nákupní chování a zkušenost s produktem

Tento tematický blok se zaměřoval na fázi nákupu a nákupního chování jak u distributorů, tak rovněž u jejich zákazníků. Poskytl také informace o preferencích produktů, a to i z kategorií pro odvodňování a instalatérství, na které se tento výzkum blíže nezaměřuje, protože jeho hlavním předmětem jsou vybrané produktové řady pro kapkové závlahy, nicméně pro komplexnější přehled o trhu bylo vhodné tuto otázku zakomponovat. Níže jsou vyobrazeny výsledky zkoumání. Dotaz byl formulován jako baterie otázek hodnotící škály, kdy účastníci výzkumu měli označovat na stupnici od jedné do pěti, kdy 1 znamenalo nejnižší hodnotu a 5 nejvyšší, zkoumané aspekty, kterými byla důležitost a spokojenost. Z odpovědí byl poté vždy utvořen průměr, viz tabulka níže. U zmíněných produktových řad byla zjišťována také zkušenost s produktem, což zahrnovalo i zjištění, zda její distributoři prodávají. V níže uvedené tabulce je proto barevně rozlišena míra zkušenosti distributorů s typem produktů. Zelená označuje velkou zkušenost a barevné schéma přechází přes oranžovou barvu až po červenou, která znamená velmi málo zkušeností. Tento typ výrobků tedy v takovém případě distributoři neprodávají (nespecializují se na něj, protože se jedná primárně o distributory řešení pro kapkové závlahy) a nemají k jeho prodeji ani potřebné know-how.

Zkušenost s produktem (prodej)		Důležitost	Spokojenost
Kapkové závlahy	Kapkovací potrubí	4	4
	Postřikovače a rozprašovače	4	4
	Ventilové šachty	5	5
	Fitinky a příslušenství	4	4
Odvodňování	Odtokové kanály a žlaby	1	3
	Plastové bodové vpusti	1	5
	Zatrávňovací dlažba	3	4
	Drenážní systémy	1	1
Instalatérství	Plastové svěrné spojky	5	5
	PVC fitinky	4	4
	PVC sací koše	3	3

Tab. 4 Zkušenosti distributorů s vybranými produkty (vlastní zpracování)

Účastníkům výzkumu se až na výjimky jeví smysluplné, aby distributor pro kapkové zavlažování prodával také odvodňovací a instalatérské výrobky. Dvě záporné odpovědi obsahovaly tato zdůvodnění:

„Tento sortiment patří spíše ke stavební činnosti.“ (D1, Slovensko, 34 let, nákupčí/fakturant)

„Není problém nakoupit od jiných výrobců, nemusím mít nutně stejného na vše.“ (D7, Česká republika, 47 let, zakladatel a jednatel společnosti)

Participant s kladnou odpovědí u otázky uváděli jako důvody pro smysluplnost takového rozhodnutí: potenciál pro zvýšení prodeje ve společnosti díky novým produktům, přímá souvislost s kapkovým zavlažováním, atraktivní vize do budoucna. Z odpovědí lze vyvodit, že možnost takového rozhodnutí je pro distributory cenná, pokud dodavatel může nabídnout doplňkové produkty, případně širší sortiment. Zajímavé jsou pro ně do budoucna zejména tyto typy výrobků: Odvodňovací kanály (*Channel drains*) a určité plastové kompresní fittingy (*Compression fittings*), zájem je pak především o produkty pro odvodňování.

„Ano, to se hodí dohromady (zapadá to do sebe) a v dlouhodobém horizontu nám může otevřít nové obchodní příležitosti. Pouze samotný trh se zavlažováním je totiž malý.“ (D5, Chorvatsko, 46 let, majitel/ředitel společnosti)

Výhody prodávání více typů výrobků spatřují distributoři v možnosti vzájemné substituce, nabídce širšího sortimentu výrobků zákazníkům, nabízení doplňkových výrobků a celkové zvýšení atraktivity pro zákazníky díky komplexnějšímu řešení, které umožňuje sestavení celého systému. Vyjadřují přesvědčení, že tak dojde ke zlepšení zákaznického servisu, protože zákazník si může koupit vše, co potřebuje na jednom místě. Dochází tedy k synergii.

„Širší sortiment; být více bezpečnější (stabilnější) v podnikání a nebýt závislí pouze na jednom sortimentu (produktové řadě); delší období prodeje odvodňovacích produktů než poměrně krátká sezóna pro zavlažování.“ (D6, Maďarsko, 33 let, spolumajitel společnosti)

Nevýhody prodeje odvodňovacích nebo instalatérských výrobků jsou zejména technické, jako např. nedostatečná kapacita pro uskladnění většího počtu nových výrobků, složitější logistika. Zásadní roli hraje také nedostatek know-how a vyšší potřeba peněžních toků (cash flow).

Další otázka se snažila zjistit, zda je distributory upřednostňován prodej setu/kitů, nebo jednotlivých produktů. Z odpovědí vyplynulo, že distributoři dávají rozhodně přednost prodeji

jednotlivých produktů. Ten je upřednostňován také z důvodu časté přílišné složitosti projektů. Pouze ve dvou případech účastníci výzkumu uvedli, že dávají přednost prodeji setů/kitů – distributor z České republiky (D7) tvrdí, že realita je taková, že zákazníci kupují často na celou závlahu, takže mají sestavený projekt a nakoupí si vše.

Všichni distributoři se, až na distributora z Maďarska (D10), shodli na tom, že existují nějaké produkty, které zákazníci požadují, ale zatím nejsou v portfoliu jejich společností. V případě zmíněného maďarského distributora jsou zákazníci spokojeni s jejich nabídkou produktů a jeví se jim dostačující. U ostatních distributorů patří mezi zákaznicky požadované produkty nejčastěji: čerpadla, nádrže na vodu, akumulární nádrže, odvodňovací produkty jako jsou kanalizační odtoky (rezidenční), větší rozměr kanalizačních potrubí, odvodňovací potrubí, avšak v požadovaném sortimentu se vyskytují i hobby produkty jako je např. zahradní nářadí, osiva, hnojiva a někteří zákazníci by si přáli mít součástí nabídky i osvětlení, elektrické kabely, nebo umělé trávníky. Důvody distributorů, proč tyto typy produktů doposud nemají v nabídce souvisí nejčastěji s positioningem a firemní strategií, kdy distributoři uvádějí, že se na dané produkty nezaměřují, takže to pro ně buďto není prioritní, nebo se poptávku ani nechystají řešit, což se týkalo zejména čerpadel a produktů pro odvodňování (distributoři ze Slovinska (D8), Maďarska (D6) a Rumunska (D11) a např. distributor ze Slovenska (D1) uvedl, že se snaží zákazníkům nabízet profesionální řešení s vyšší marží a hobby produkty jim proto nezapadají do zvoleného konceptu. Zásadní je pro distributory také požadavek a kvalitní logistiku a dostatečné skladovací prostory, kterých se mnohým z nich nedostává. Snaží se však vycházet vstříc zákazníkům a rozšiřovat sortiment, protože jsou si vědomi zvýšených podnikatelských možností a posilování loajálnosti zákazníků, takže např. distributor z Rumunska (D4) již pracuje na novém skladu, který má vyčlenit prostor pro více produktů. Specifické a hůře skladovatelné jsou pro distributory rovněž nádrže na vodu a další rozměrnější produkty. Účastníci výzkumu dodávají, že mnohdy doposud nenašli správného dodavatele, nebo se zatím příliš nevěnovali jeho hledání, jak uvedl v případě zákaznického požadavku na umělé trávníky distributor z Bulharska (D9), což je pochopitelné, protože tento typ sortimentu pro něj představuje spíše minoritní skupinu. Poslední uváděnou problémovou kategorií při zavádění požadovaných produktů je nalezení kvalitních výrobků za optimální cenu.

Procentuálním odhadem participantů výzkumu převládají při prodeji řešení pro kapkové zavlažování tržby z přímého prodeje, kdy má klient přímý kontakt s výrobcem. Pouze jeden

participant výzkumu z Rumunska (D4) vykazuje 100 % tržby z přímého prodeje. Distributoři si snaží udržovat dlouhodobé zákazníky, díky nimž mohou mít jistotu pravidelných příjmů a progredientních objednávek. Jde jim o kontinuitu. Trh se zavlažováním je velmi konkurenční a distributoři jsou si vědomi toho, že náklady na získání nových zákazníků jsou vyšší a jedná se o náročnější proces než udržování si stávajících spokojených zákazníků. Je zde tedy patrná snaha o vytvoření důvěry a kladných vztahů se zákazníky, kteří se budou spoléhat na distributory jako na experty při výběru a poradenství daných řešení. 100 % prodeje výhradně na prodejnách uvedli pouze dva participanti a sice distributoři z Moldavska (D3) a Slovinska (D8). Obecně tedy platí, že pro distributory je důležitá a optimální kombinace prodeje na prodejnách i prostřednictvím přímého prodeje.

7.1.2 Rozhodovací proces

Tento tematický blok obsahoval otázky, zabývající se zkušenostmi a motivací při rozhodování o výběru kapkových závlahových systémů. Zkoumány byly rovněž výhody i nevýhody práce s jednou, nebo s více značkami. Zjišťována byla i používaná kritéria při výběru značky. Distributoři se vyjadřovali také k míře vlivu, kterou mají při rozhodování o výběru značky a případném ovlivňování zákazníků.

DISTRIBUTOŘI		
Role při rozhodování	Rozhodnutí o výběru značky	Kritéria značky
Odborníci na produktové aplikace a řešení. Poradí dodavatelům a dalším klientům, jaké značky a produkty mají používat.	Majitel rozhoduje o značkách. Značky musí být etablovány a vyžadovány zákazníky.	Cena Etablovanost / Image Vztah s výrobcem

Tab. 5 Úloha distributorů v rozhodovacím procesu o značkách (vlastní zpracování)

Distributoři radí svým zákazníkům, jaké značky a produkty používat a sami sebe vidí jako experty. Nejprve se snaží porozumět potřebám zákazníků a na základě těchto zjištění jim posléze nabídnou několik možností řešení. Svým zákazníkům pomáhají také v oblasti technických aspektů produktů.

Všichni účastníci výzkumu uvedli, že mají rozhodující vliv na to, jakou značku kapkového zavlažování si jejich zákazníci zvolí. Pokud klienti požádají o určitou značku, pro více jak polovinu distributorů je možné prodat místo toho jinou značku.

Rozhodování distributorů o prodeji značek

O tom, které značky se prodávají je u distributorů ve většině případů rozhodováno na úrovni pobočky. Společnosti participantů výzkumu jsou totiž až na tři případy, kdy rozhodování probíhá na podnikové úrovni, malé společnosti, které mají pouze úroveň pobočky. Žádná korporátní úroveň pro ně tedy neexistuje.

Co se týče prodeje produktů jedné nebo více značek, společnosti participantů výzkumu jsou z poloviny mono značkové, prodávají tedy produkty pouze jedné značky řešení kapkového zavlažování a druhou polovinu tvoří prodejci více značek kapkových závlahových řešení. V případě prodeje pouze jedné značky figurují značky Rain Bird a Hunter. Důvody pro spolupráci se zvolenou značkou jsou loajálnost ke značce na základě spokojenosti s kvalitou produktů, doplňkovými službami a poskytovanou podporou, benefity plynoucí z pozice výhradního distributora značky na trhu v dané zemi. Roli hraje také zkušenost a dlouhodobé testování. Mezi výhody spolupráce s jednou značkou podle nich patří možnost kontroly trhu a ceny na daném území, záštita silné a známé značky s dlouholetou tradicí a dobrou image pomáhá udržovat jejich podnikání stabilnější, stabilita se projevuje také v sortimentu výrobků a v percepci zákazníky, kdy zákazníci vědí, že tyto produkty jsou spolehlivé, vnímaná kvalita a technická i prodejní podpora na vysoké úrovni. Nevýhodou jsou problémy spojené s logistickými výpadky.

Distributori, kteří se rozhodli pro spolupráci s více značkami, uvádí jako důvod svého rozhodnutí především možnost lepšího uplatnění na trhu, snahu pokrýt všechny požadavky zákazníků a nabídnout jim ty nejlepší produkty od každé značky, kdy si mohou nakombinovat sortiment podle ceny, kvality a technických vlastností, které jim u vybraných značek vyhovují, roli hraje také oblast využití, např. jedna značka je zaměřena více na krajinu (Rain Bird) a další na zemědělství (Irritec). Motivací pro ně představuje rovněž získávání nových zákazníků a přebírání zákazníků konkurenci. Nicméně, přestože se tato skupina distributorů nechce držet pouze jedné značky, je u nich patrná tendence k úzkému vztahu s jednou nebo dvěma hlavními značkami ve svém sortimentu. Jejich volba na jedné straně zajišťuje, že uspokojí poptávku na trhu tím, že nabízí více značek, ale na druhou stranu chtějí snadno spravovat svůj sortiment a být si jistí tím, že o nabízených řešeních vědí co možná nejvíce.

Výhody práce s více značkami vidí tito distributoři především v možnosti oslovení více zákazníků a pokrytí většího množství trhu. Zákazníci mají možnost si vybrat, co potřebují.

Většina participantů výzkumu se u otázky na existenci nevýhod práce s jednou značkou nebo více značkami shodla na tom, že obě možnosti mají svá úskalí a více nevýhod dokázali uvést u spolupráce s více značkami. Pokud je v nabídce více značek, stává se, že se zákazníci nemohou rozhodnout, což potom ovlivňuje prodejce, protože potřebují více času na konzultaci, dokud se spotřebitel nerozhodne. Společnosti nabízející více značek musí mít odlišnou organizační strukturu, není tak cenným partnerem pro výrobce a nemá tak silnou pozici u dodavatelů, více práce s objednávkami a komunikace s dodavateli.

Mezi kritéria používaná distributory při výběru značky pro prodej patří především kvalita, cena, značka, účastníci výzkumu dále zmiňovali i platební podmínky a dodací lhůty, dostupnost, poprodejní servis, snadnost instalace, inovaci produktů, spokojenost a reference zákazníků – testováno trhem. Nikdo z účastníků výzkumu nejmenoval pouze jedno kritérium, z toho vyplývá, že jde vždy o souhrn a kombinaci těchto vlastností a požadavků, které potom vytváří dobré jméno a preferenci značky.

Při výběru značky čelí distributoři mnohým výzvám jak ze strany nároků na značku, tak z hlediska dlouhodobých vyhlídek pro své podnikání. Výzvu představuje také komunikace značky a její představení zákazníkům, obavy plynou i z možné konkurence a její úspěšnosti.









„Největší výzvu pro nás představuje právě asi přesvědčit lidi, aby při uvedení něčeho neměli předsudky, nebyli skeptičtí a naučili se na produkt/značku.“ (D7, Česká republika, 47 let, zakladatel a jednatel společnosti)

„U kvalitních značek vždy existuje jen jeden problém – cena.“ (D3, Moldavsko, 47 let, ředitel společnosti)

Hlavní kritéria pro nákup zavlažovacích systémů představují stejně jako v případě kritérií pro výběr značky kvalita, cena, značka.

7.1.3 Analýza značky

V tomto tematickém bloku otázek byla testována spontánní a podpořená znalost vybraných konkurenčních značek pro kapkové zavlažování a s účastníky výzkumu byl více do hloubky probírán jejich vztah ke značkám, motivace pro používání značek, nebo naopak důvody pro odmítnutí určitých značek.

Spontánní znalost značky		100%
	  	45%
	 	36%
Podpořená znalost značky		64%
	 <i>don't wait for rain™</i>	55%
Další spontánně zmíněné značky	Irritec, Hunter, Gardena, Toro, K-Rain, Poliext, Rain Spa, Irriline, Plastica Alfa	
Další značky rozpoznány s podporou	Rivulis/Eurodrip, Netafim, Rain Bird, Palaplast, Gardena	

Tab. 6 Výsledky zkoumání spontánní a podpořené znalosti značky (vlastní zpracování)

Nejprodávanější a zároveň i distributory nejvíce doporučovanou značkou je značka Rain Bird, mezi dalšími prodávanými značkami jsou Palaplast, Gardena, Hunter, Toro, Irritec, Poliext a Plastica Alfa.

Jaký je význam značky?

Značka je vnímána jako důkaz kvality. Dobrá kvalita, pokud jde o dlouhý životní cyklus a cenu, jsou nezbytné pro preferování značky. Známost značky je pro distributory velice důležitá. Dobře známá značka usnadňuje distributorovi prodeje, protože pomáhá přesvědčit klienty. Participant z Bulharska (D2) uvedl, že dobrá značka pomáhá prodat i dražší produkty a přilákat nové zákazníky. To znamená, že pokud zákazníci důvěřují značce, jsou ochotni si připlatit, protože očekávají kvalitu, a i vyšší cena jim přijde opodstatněná. RainBird, Netafim, Irritec a Hunter jsou na těchto zkoumaných trzích velmi silnými konkurenty.

Z odpovědí účastníků výzkumu vyplývá, že neexistuje silná loajalita značce: jestliže jiná značka nabízí stejnou kvalitu za konkurenceschopnou cenu, jsou distributoři připraveni ji vyzkoušet, pokud jsou přesvědčeni o kvalitě řešení, která nabízí. Distributoři značně spoléhají na své předchozí zkušenosti s určitými značkami.

Hlavní faktory ovlivňující výběr značek jsou cena a kvalita. Kromě toho jsou nezbytnými podmínkami profesionalita a dostupnost. Distributoři vyžadují také spolehlivý záruční i pozáruční servis, silnou podporu prodejců (obchodníků), dobrou reputaci a prodeje.

Pokud si distributoři mají vybrat určitou značku, potřebují k tomu tyto informace: svědectví, ohlasy, reference, dlouhodobé zkušenosti, testováno trhem (tržní reference), prezentování využití výrobků v praxi, testovací vzorky, chtějí znát cenu i to, jaká je podpora poskytovaná výrobcem, roli při setkání se značkou hrají i veletrhy.

„Výrobek si musím osahat, mít ho v ruce. Spoléhám na vlastní úsudek.“ (D7, Česká republika, 47 let, zakladatel a jednatel společnosti)

Polovině účastníků výzkumu v současné době u značek, se kterými pracují nic nechybí a jsou spokojeni.

Značky X a NUS

Na žádném z trhů nejsou značky NUS a X dobře známy. Značku NUS správně identifikovalo 7 z 11 účastníků výzkumu. Zbylí čtyři tuto značku neznali. Distributoři se znalostí této značky dostali za úkol ji popsat. V popisu se ve většině případů zcela správně vyskytovalo, že se jedná o americkou značku. Země původu zde tedy hraje roli při vnímání značky. V souvislosti s termínem „americká značka“ se ještě objevovalo přídavné jméno „globální“. Distributor (D2) z Bulharska se domnívá, že značka není v Evropě viditelná a známá. Značka je pro mnohé synonymem kvality a mají k ní pozitivní vztah. Distributor z Rumunska (D11) uvedl, že osobně jednal se zástupci značky na veletrhu v Kalifornii. Zajímavý postřeh přinesla odpověď participanta výzkumu z Chorvatska (D5): „Není dostatečně rychlá ve sledování trendů na trhu se zavlažováním.“ A podle distributora z Maďarska (D10) je značka více známá svými řešeními pro odvodňování než pro zavlažování.

Při položení doplňující otázky, zda se značka NUS nějak odlišuje od předchozích značek nebyli participanti výzkumu schopni jmenovat zásadní odlišnost. Převažoval názor, že se značka od ostatních moc neliší. Distributor z Bulharska (D2) jmenoval jako odlišnost to, že jiné americké značky jsou v Evropě velmi aktivní a známé (Rain Bird, Hunter). Silné nebo slabé stránky značky nebyla kvůli neznalosti značky schopná vyjmenovat polovina účastníků výzkumu. Ostatní jmenovali tyto silné stránky: dobrý sortiment odvodňovacích produktů, kvalitní výrobce vysoké úrovně. Za největší a jedinou jmenovanou slabou stránku je distributory považována neznámá značka.

Obdobně také značka X nebyla účastníkům výzkumu moc známá. Nejvíce se vyskytovala odpověď „výrobce spon“, firma je známá především díky svému působení v průmyslu, zejména výrobkům pro automobilový průmysl. Ke značce tedy převažuje spíše neutrální postoj, pro účastníky výzkumu je snadno zaměnitelná a nemají k ní vytvořený žádný hlubší vztah.

„X vzala docela velkou výzvu... Vstoupit na nejvíce konkurenční a nasycený trh – trh se zavlažováním v Evropě.“ (D10, Maďarsko, 55 let, majitel/generální ředitel (jednatel společnosti))

X byla některým známá, ale pouze díky své přítomnosti v průmyslu. Ačkoliv je trh spíše konzervativní, zdá se, že je otevřený zkoušení nových značek. Distributorům nevadí prodávat nové značky, pokud je jim jasné, pro jaké aplikace je mohou použít, přijdou jim zajímavé a doplňují jejich stávající portfolio produktů. Vedle důležitých kritérií, která již byla distributory zmíněna s ohledem na prodej a používání značky, je potřeba brát pro vstup na tento trh v úvahu také následující skutečnosti:

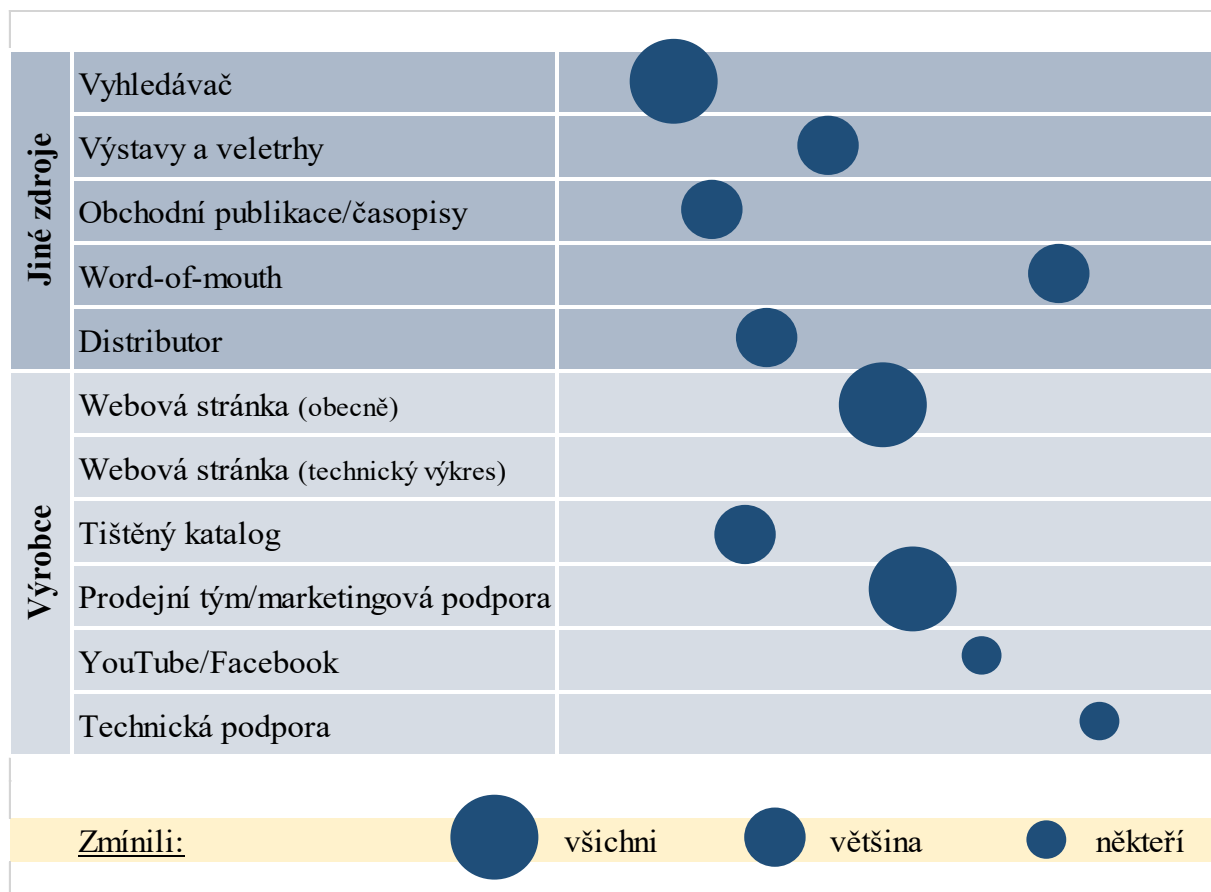
- Nabídkou specifických řešení pro různé projekty a komunikací o typu aplikace by X mohla získat pozici na trhu
- Produkty by se měly odchylovat od stávající nabídky a být inovativní
- Kvalita by měla být zásadní, jedna špatná zkušenost ničí vnímání kvality
- Výrobky by měly být snadno dostupné
- K vytvoření vztahů s distributory je důležité otevřené a upřímné jednání výrobců

7.1.4 Zákaznická cesta (Orientace a využívání médií)

Tato kapitola mapuje cestu zákazníků (v tomto případě participantů výzkumu, tedy distributorů) z hlediska vyhledávání informací a využití médií. Proces zákaznické cesty byl rozdělen do čtyř fází, kdy jednotlivé fáze na sebe kontinuálně navazují. Struktura scénáře rozhovoru byla pro tuto část sestavena z otevřených otázek a jedné polouzavřené otázky.

První fáze – fáze inspirace

Fáze zahrnuje hledání informací a inspirace ohledně nových nápadů, nových produktů a řešení. Následující tabulka poskytuje přehled o využívání vybraných zdrojů informací participanty výzkumu (distributory) v první fázi – fázi inspirace. V této fázi spolu s druhou fází orientace potřebují distributoři nejvíce informací. Z tabulky je rovněž patrný i určitý chronologický postup při využívání zdrojů pro hledání informací.



Tab. 7 Využívání vybraných zdrojů informací v první fázi, tj. hledání informací (vlastní zpracování)

Inspirace a informace o vývoji trhu jsou získávány celoročně, i když v období mezi listopadem a únorem je vzhledem k tomu, že se jedná o období mimo hlavní sezónu více času pro výzkum. Distributoři se do značné míry nechávají inspirovat svými interakcemi s jinými velkoobchodníky a výrobci prostřednictvím různých kanálů. Velkoobchodník poskytuje inspiraci v místě prodeje vystavováním produktů, dále brožurami a katalogy, které jsou prohlíženy a zkoumány ve volném čase. Distributoři také zůstávají inspirováni organizováním událostí s výrobcí a rozhovory o konkrétních řešeních.

Pro ilustraci je přiložena odpověď participantů výzkumu na první otázku z daného tematického bloku: Jak zůstáváte informováni o možných řešeních a vývojích na trhu pro zavlažování?

Participant	Země	Odpověď na otázku E1.1.
D1	SK	Jednou do roka na general meetingu Rain Bird, plus během roku nás navštěvuje obchodní manažer, který marketingově podporuje nové výrobky či řešení. Taktéž sledováním konkurence.
D2	BG	Kontroluji a procházím trendy a novinky na největších zavlažovacích trzích jako je Itálie, Španělsko, Řecko, USA.
D3	MD	Dostávám e-maily od všech důležitých značek v oboru + internet.
D4	RO	Internet, diskuse s dalšími distributory z jiných zemí během pravidelných Rain Bird Tech dní a událostí.
D5	HR	Převážně info od dodavatelů.
D6	HU	Čtu si na internetu a dále tematické akce o zavlažování pořádané dodavateli nebo výrobcí.
D7	CZ	Na internetu vyhledáváme a kontaktujeme výrobce.
D8	SI	Prostřednictvím podpory Rain Bird (support), současných poptávek a možných řešení.
D9	BG	Většinou získávám informace od ostatních kolegů během pravidelných setkání/meetingů (výroční schůzka Rain Bird pro distributory), nemám tak moc času na veletrhy.
D10	HU	Veletrhy a výstavy, webové stránky společnosti Hunter.
D11	RO	Internet, veletrhy, zejména veletrhy v USA.

Tab. 8 Odpovědi participantů výzkumu na obecně koncipovanou otázku, jak zůstávají informováni (vlastní zpracování)

Výrobci také hrají v této fázi důležitou roli tím, že navštěvují své distributory z důvodu představení nových produktů, poskytováním rozsáhlých produktových katalogů a specialogů v online i tištěné podobě (Variantu dostupnosti obou verzí katalogů preferuje většina distributorů. Uvádí, že oba typy mají hodnotu pro ně i pro zákazníky.), telefonními rozhovory od prodejních a technických týmů a udržováním aktuálnosti svých webových stránek. Těm dávají distributoři jednoznačně přednost před sociálními sítěmi, zejména Facebook pro ně nepředstavuje relevantní zdroj informací a netěší se u nich příliš velké důvěře. Tuto sociální síť berou spíše jako velkého konzumenta času a hledání potřebných informací zde je pro ně zdlouhavé a nepřehledné – informace z této sociální sítě pro ně mají nízkou hodnotu.

„Sociální média ne. Informace nejsou tak spolehlivé, nejsou dobrým nástrojem pro profesionály, lepší je mít dobrou prodejní síť.“ (D4, Rumunsko, 36 let, majitel/ředitel společnosti)

Internet je hlavní a preferovaný zdroj inspirace. Distributoři rádi využívají internet kvůli široké dostupnosti komplexních a aktualizovaných informací, objektivním informacím pro-

střednictvím oficiálních webových stránek a prostřednictvím více zdrojů a možnosti vizualizace informací prostřednictvím nejpoužívanějšího internetového vyhledávače Google a YouTube kanálů významných výrobců (např. Rain Bird a Hunter).

Dalšími, menšími inspiračními zdroji jsou specializované odborné časopisy (Irrigazette), word-of-mouth, obchodní organizace (např. Federation of Irrigation – Federace zavlažování) a veletrhy, ale kvůli časovým omezením nejsou často navštěvovány. Mezi nejoblíbenější a distributory často zmiňované veletrhy patří zejména italská EIMA v Bologni, dále AGRA Plovdiv, IA Show v USA.

Při hledání informací o řešeních se distributoři zaměřují zejména na produkty a typ aplikace. Druh informací požadovaných v této fázi jsou technické údaje o výrobku a jeho použití.

Druhá fáze – fáze orientace

Distributoři se zajímají o technické podrobnosti o výrobku, aby poskytovatelům pomohli a poradili s jejich projekty. Tyto informace jsou obecně získávány od jiných distributorů a/nebo výrobců prostřednictvím webových stránek stahováním katalogů a produktových listů, telefonními hovory a návštěvami na prodejnách. Stejně jako tomu je ve fázi inspirace, rovněž v této fázi je internet klíčovým zdrojem informací pro podrobnější informace o produktech. Word-of-mouth od kolegů je dalším zdrojem informací, protože mnozí mají značné zkušenosti s produkty a mají technické zázemí.

Pro distributory je důležitá rychlost a efektivita komunikace, chtějí přesné a důvěryhodné údaje a parametry výrobku.

Třetí fáze – prodejní fáze

Distributoři hledají během nákupní/prodejní fáze dva typy informací. Zprv se zajímají o obchodní podrobnosti výrobku (ceníky, nejlépe online pro aktuální informace) a instalační postupy. Tyto informace jsou obecně získávány od výrobce, stejně jako je tomu ve fázi orientace.

Druhý typ informací, který je požadován, jsou informace o tom, jak prodat produkt, jako například jakou podobu textu mají distributoři uvádět na svých webových stránkách, marketingové nástroje (např. brožury o produktu, které mají být předávány na prodejně) a vizuály pro komunikaci vlastností a funkcí produktu – tyto prvky jsou většinou příliš nákladné na to, aby byly obstarávány distributorem. Tyto informace poskytují a zajišťují převážně výrobci a někteří distributoři navštíví kvůli tomu i webové stránky konkurentů. Účelem

těchto informací je pomoci distributorovi představit produkt zákazníkovi a argumentovat pro nákup.

Za nejúčinnější způsob podpory považují distributoři marketingovou podporu od výrobce, především podporu prodeje – POP a POS prvky, slevy od výrobce, dárky, tištěné materiály.

Dodací lhůty jsou požadovány nejlépe do jednoho týdne, kdy je obvyklé doručovat do 3 dnů, pokud má dodavatel sídlo ve stejné zemi, případně jeden až dva týdny. Promptní dodání je pro distributory velmi důležité.

Čtvrtá fáze – poprodejní fáze

Pro distributory se poprodejní fáze skládá z realizace, technického servisu a oprav a řešení jakýchkoliv pochybností, které klient může mít. Pokud je s produktem problém, klient zavolá distributorovi a dotaz je poté předán výrobcí v případě, že jej distributor nemůže sám vyřešit.

V této fázi je tedy distributor v kontaktu s výrobcí zejména za účelem řešení pochybení či záležitostí, týkajících se poprodejních služeb: problémy s produktem a jeho kvalitou, problémy s dodáním, jedná se o záruku, potřeba náhradních dílů, chybějící součásti (nekompletní zásilka). O to více je tedy potřebná a ceněná ochota a spolehlivost výrobce při řešení těchto situací.

„Nemusím být v kontaktu, pokud byl proces nákupu proveden správně a my nemáme žádné stížnosti.“ (D4, Rumunsko, 36 let, majitel/ředitel společnosti)

„Pouze v případě některých logistických záležitostí a problémů, stížností nebo když zákazník potřebuje nějaké certifikáty nebo technické poradenství.“ (D10, Maďarsko, 55 let, majitel/generální ředitel (jednatel společnosti))

Všichni distributoři uvedli, že poskytují zákazníkům poprodejní služby jako jsou: servis, reklamace, poradenství, instalace + údržba, výjezdy do terénu, školení. Za účelem poskytování těchto služeb většinou nepotřebují od výrobce žádné další informace, pokud mají kvalitní základ v technickém know-how, poskytovaném výrobcem např. na společných školeních.

„Udržování zavlažovacích systémů, rady a doporučení, jak používat zavlažovací systémy.“ (D2, Bulharsko, 35 let, majitel/ředitel společnosti)

„Opravy, výměna poškozených výrobků za pomoci našich specialistů, vyrazíme do terénu v případě potřeby, pečujeme o již nainstalované systémy.“ (D3, Moldavsko, 47 let, ředitel společnosti)

„Poskytujeme informace o nových produktech, modernizaci stávajících systémů.“ (D8, Slovinsko, 49 let, produktový manažer pro zavlažovací systémy)

„Tyto informace získáme prostřednictvím webové databáze, nebo prostřednictvím pravidelných školení organizovaných výrobcem, kam jsou pozváni všichni distributoři.“ (D2, Bulharsko, 35 let, majitel/ředitel společnosti)

Zdroje a typy informací

Distributoři značně využívají internet a důvěřují tomuto médiu, i když si uvědomují, že je důležité být opatrní při práci se zdroji informací. Nejčastěji využívané a nejspolehlivější zdroje jsou poskytovány dalšími distributory, výrobci a obchodními organizacemi. Mezi hlavní výhody, které distributoři spatřují na internetu, se řadí možnost rychle najít aktuální informace, které spolupracují s více zdroji. Dalším důvěryhodným zdrojem informací jsou kolegové a prodejní a technické týmy výrobců.

Většina distributorů by měla zájem o online přehled produktů nebo o vyhledávače produktů, ale pouze za předpokladu, že by přístup měl být určen odborníkům, pokud by byla ergonomie webových stránek dobrá, webové stránky by měly přehlednou navigaci a byly by napojeny na další distributory nebo výrobce a nebyly by propojeny se službou, jako je Amazon.

Ačkoli většina distributorů oceňuje tištěný katalog, vidí výhodu online katalogu a zejména online ceníku, protože by byl udržován neustále v aktuálním stavu a je k dispozici vždy a „odkudkoliv“.

Objednávání online by bylo prospěšné, protože je to způsob, jak ušetřit čas, zejména když můžete zadávat své objednávky kupříkladu také prostřednictvím mobilního telefonu, když jste na pracovišti nebo s klienty. Příklad dobře fungujících webových stránek pro objednávání online se sekci vyhrazenou pro distributory je www.rsonline.com. Tento web patří pod britskou společnost **RS Components** a jedná se o největší online katalog průmyslových výrobků a knihovnu dat ve Spojeném království. Nabízí možnost bezpečného objednávání online s expedicí ve stejný den. Společnost má dlouholetou tradici a poskytuje služby inženýrům a nákupčím již více než 75 let. Je předním světovým dodavatelem poskytujícím vysoce

kvalitní služby více než jednomu milionu zákazníků na celém světě. Společnost dodává elektroniku, součásti pro automatizaci a řízení nebo nářadí a spotřební materiál. Působí ve 32 zemích, má globální síť distribučních center a dodává více než 44 000 balíků každý den. (RS Components, 2018)

Z výzkumu tedy vyplývá, že pro objednávky online musí mít webové stránky jasné a uživatelsky přívětivé rozhraní, možnost sledovat stav objednávek, musí usnadňovat proces objednávání, mají pravdivé a aktuální informace o dostupnosti produktu a šetří čas.

Ve fázi inspirace by distributoři rádi viděli od výrobců lepší propagaci týkající se nových produktů, aby si zákazníci více uvědomovali značky výrobců a tím vzrůstalo povědomí o značce a budoval se vztah ke značce. Když se značka takto zapíše do podvědomí zákazníků, vzniká tím poptávka zákazníků, což umožňuje distributorům zavést novou značku. Rovněž by chtěli být více navštěvováni obchodními zástupci výrobců nebo se rádi účastnili činností v terénu, jako jsou návštěvy showroomů nebo výstavy nebo skupinové diskuse.

Ve fázi orientace by distributoři rádi byli schopni číst informace o produktech ve svých vlastních jazycích, tedy nejen v angličtině. Kromě toho je na internetu spousta informací pouze ve velmi stručné podobě, protože výrobci nechtějí prozrazovat svá tajemství a často ani předávat know-how, ale tento zdroj informací může být rozšířen. Za účelem lepšího prodeje produktů zákazníkům by výrobce mohl také poskytnout více marketingových materiálů, které by mohly být také zaslány e-mailem. Jedním z nápadů je vytvořit "značkový týden/týden značky", ve kterém je značka v centru pozornosti po dobu jednoho týdne.

Ve fázi nákupu chybí distributorům podpora, pokud jde o kapacitu reagovat na volání, což má za následek nepříjemné čekání zákazníků na řešení.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část mimo jiné poskytla odpovědi na stanovené výzkumné otázky:

1. Jaké formy marketingové podpory potřebují distributoři od výrobce (společnosti XY)?

Současnou marketingovou strategií používanou výrobcí je odchozí (outbound) marketing. Všichni participanti výzkumu dostávají od výrobců pravidelně (většinou na měsíční nebo čtvrtletní bázi) brožury a jiné formy korporátní literatury / tištěných propagačních prostředků a poměrně časté jsou i návštěvy obchodních zástupců. Tento formát se distributorům líbí a chtějí být i nadále informováni o aktualitách a udržováni ve středu dění tímto způsobem. Většina respondentů bude aktivně hledat webové stránky výrobce, horší jsou ohlasy na sociální média typu nejrozšířenější sociální sítě Facebook. Ten se mezi distributory netěší velké důvěře. Spíše pozitivní vztah mají participanti výzkumu (distributoři) k YouTube, které může být použito pro účely příchozího (inbound) marketingu, ale pouze potom, co již byli osloveni formou odchozího (outbound) marketingu.

Z hlediska preferencí tištěných či digitálních materiálů by v ideálním případě mělo jít o mix tištěných katalogů, které mohou distributoři používat k uvádění výrobků do povědomí a upoutání pozornosti ve svém obchodě, a jinak by potřebovali digitální materiály, jako jsou texty pro vlastní webové stránky, soubory PDF s údaji o produktu a všechny technické požadavky. Značný zájem projevují rovněž o fotografie referenčních projektů a „jak na to – videoklipů“, které mohou využít. Distributoři jsou také nakloněni marketingovým materiálům, jako jsou různé displeje v místě prodeje a další prvky podpory prodeje, jmenovali také slevové akce vztahující se k objednanému množství atp. Většina z nich rovněž zmínila, že zákazníci mají rádi i různé dárky. Distributoři také potřebují ceníky, technické výkresy s technickými informacemi o výrobku. U nových produktů může být velmi potřebné, aby byla věnována pozornost cenové podpoře – např. „týden značky“. Kromě toho se distributorům opravdu líbí myšlenka vystavit zboží ve svém obchodě s pomocí vkusných displejů a zásobníků zboží, nebo uspořádání akce společně s výrobcem, ale není to něco, co se již uskutečnilo.

2. Jaké zdroje informací distributoři nejčastěji používají (pro vyhledávání informací atp.)?

Přehledné odpovědi na tuto výzkumnou otázku poskytuje podkapitola 8.1.4 a zejména pak v ní obsažené tabulky 7 a 8. Distributoři často v první fázi hledání informací preferují online

materiály a v druhé fázi orientace tištěný katalog. Většina distributorů také uvádí, že zákazník rád odchází s něčím hmatatelným v ruce, k čemu se potom později může vrátit. Z tradičních/offline technik se rozhodně doporučuje používat v rámci marketingové komunikace tištěné katalogy a případně i specialogy a technické výkresy produktů, aby došlo k co nejpresnějšímu představení produktu distributorům – nejlépe doručit osobně prodejcem, který má technické znalosti, poštou a obchodními/odbornými časopisy. Vyplatí se také nabízet ukázky svých produktů velkým distributorům na veletrzích.

Co se týče digitálního marketingu, tak webové stránky výrobce jsou nejdůležitějším zdrojem informací. Pokud budou ponechány vizuálně atraktivní na pohled, bude se na nich dít snadno zorientovat, protože web bude mít dobrou ergonomii a přehlednou navigaci pro návštěvníky webu, budou zahrnovat detailní informace o produktech, nabízet inspiraci pro aplikaci těchto produktů a budou využívat spoustu vizuálních prezentačních technik, budou participanti (distributoři) nadměru spokojeni. Klíčové je také ujistit se, že případné technické výkresy (ve formátu PDF) a ceníky jsou aktuální a dostupné ke stažení.

3. Preferují distributoři spíše online, nebo offline komunikaci?

U distributorů (účastníků výzkumu) jednoznačně převažuje preference offline formy komunikace. Zaměřit se při tvorbě komunikační strategie zejména na digitální marketingové aktivity by proto nebylo žádoucí. Většina participantů realizovaného výzkumu uvedla, že používá digitální zdroj k získání inspirace a získání obecných informací, ale obecně nedůvěřují internetu z hlediska poskytování podrobnějších informací o produktech. Místo toho používají své výrobce, distributory, veletrhy a výstavy a kolegy jako kvalitní zdroje důvěryhodných informací.

Jedinými důležitými online zdroji informací jsou internetový vyhledávač Google a webové stránky výrobce, které by měly být aktualizovány a obsahovat technické informace o produktech ve formátu PDF. Zatím není příliš patrný zájem distributorů o prodej produktů prostřednictvím vlastního e-shopu. Většina prodeje se tedy uskutečňuje formou přímého prodeje či na prodejnách. Internet může být velmi užitečným nástrojem, jelikož mnoho participantů upřednostňovalo jednoduše stravitelné a vizuální informace, například instalační videa, což by mohlo být diferenciační metodou využívající digitální marketing na tomto trhu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT/PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Na základě získaných poznatků z praktické části této práce a zejména pak informací, jež poskytla analýza a interpretace dat z provedeného kvalitativního výzkumu formou hloubkových rozhovorů s distributory, se v této části přistupuje k návrhu **marketingové a komunikační strategie** vybraného sortimentu výrobků pro Water Management ze **segmentu zavlažování**. Již výzkum samotný byl koncipován tak, aby jeho účastníci korespondovali s navrhovanými cílovými trhy tohoto projektu, kterými jsou **střední a jihovýchodní Evropa**. Volba těchto oblastí navazuje také na hlavní cílové trhy stanovené společností XY na základě výsledků výzkumu realizovaného společností USP, který byl zaměřen právě na analýzu vstupu na evropský trh. Zvolené oblasti jsou vhodné jak svou geografickou blízkostí a polohou, tak i klimatickými podmínkami a dlouholetou tradicí v zemědělství a krajinářství.

Segment zavlažování pak byl zvolen záměrně proto, že pojem *Water Management* (vodní hospodářství / hospodaření s vodou) je v tomto případě **nevhodné označení** a segmenty pro zavlažování a odvodňování by **neměly být kombinovány**. *Water Management* zůstane jako **zastřešující koncept** (*umbrella concept*) pro zavlažování a odvodňování. Nicméně, z **marketingového hlediska** by tyto trhy měly být **oslovovány a řešeny separátně**, neboť jejich strategický marketingový přístup i cílové skupiny jsou od sebe zcela odlišné. A jelikož je značka NUS v zahraničí známá především pro svůj sortiment výrobků pro odvodňování, byl pro tuto část práce zvolen právě **návrh marketingové a komunikační strategie pro segment zavlažování**, protože lze očekávat, že v tomto případě bude pro společnost XY náročnější získat pozici na trhu.

Výsledky zkoumání **spontánní znalosti značky** jasně poukázaly na to, že v dané oblasti zaujímají u zákazníků/distributorů subjektivní dominantní pozici konkurenční značky Rain Bird (se 100% spontánní vybaveností), Netafim, Palaplast, Rivulis/Eurodrip. Společnost XY nemá tolik let zkušeností, jako např. právě Rain Bird s 65 lety na trhu, **nemůže tedy chtít** hned zpočátku při fázi uvedení na trh a ani v nejbližších letech **konkurovat těmto lídrům na trhu** v segmentu (kapkového) zavlažování. V rámci trhu s kapkovým zavlažováním existuje vhodná příležitost (kterou se společnost snaží využívat) proniknout přes distribuční mezičlánky a **penetrovat tak část trhu**. Zatím se jedná o postup po velmi malých částech, ale při správné a důsledné strategii se bude mezitím pozice na trhu upevňovat. Je však potřeba se v myslích zákazníků/distributorů odlišit od konkurence, pracovat na budování povědomí o značce a být pohotiví. Společnost může například učinit svou nabídku atraktivnější tak,

že identifikuje řešení, která současné produktové řady systematicky nepokrývají tím, že si o tom promluví s distributory a požádá je rovněž o názor realizátorů/zhotovitelů zakázek.

Mezi **výzvy / slabé stránky** (*weaknesses*), se kterými se momentálně společnost v rámci DS EMEA *Water Management* přístupu potýká, patří: **nedostatečná značková strategie a různé značky, nedostatek povědomí o značkách NUS/X**, společnost není známá na vodohospodářském trhu, **chybějící znalost trhu se zavlažováním** (totéž se týká i odvodňování), **omezené znalosti o zákaznické cestě a rozhodovacím procesu cílových skupin**, chybějící znalosti o konkurentech a jejich portfoliu, zatím stále poměrně omezený přístup na trh (prostřednictvím specializovaných distributorů a dále pak realizátorů/zhotovitelů zakázek), **nedostatečná marketingová strategie, omezené (pouze základní) marketingové materiály**, nekompletní portfolio produktů, v marketingové komunikaci není akcentováno **USP produktů** (nedostatečné USP, ve většině případů se jedná o podobné produkty, jaké má konkurence), žádné specifické produkty pro EMEA region, žádná místní produkce (výzvy týkající se řízení dodavatelského řetězce a struktury nákladů v důsledku amerických dodávek).

9.1 Marketingové cíle

Pro daný marketingový plán byly zvoleny následující marketingové cíle, které určují, čeho má být navrhovanými marketingovými aktivitami dosaženo a představují tedy také jedno z kritérií, na jehož základě lze posléze vyhodnocovat efektivitu marketingové činnosti.

Marketingové cíle:

1. *Budovat povědomí o značce* – účast na alespoň **1 mezinárodním veletrhu** zaměřeném na *Water Management* do konce roku 2020, uveřejnění alespoň **2 placených inzercí** v odborných časopisech do konce roku 2020, uveřejnění alespoň **4 PR článků** v odborných časopisech do konce roku 2020, zvýšení počtu nových **unikátních návštěvníků** na microsite minimálně **o 25 %** do konce roku 2020.
2. *Vzbudit zájem na úrovni distributorů o prodej výrobků pro zavlažování společnosti XY* (a podporovat prodej) – získat **minimálně 10** (případně 10-20, ale v první řadě jde o kvalitu, nikoliv kvantitu) **nových distributorů** ze segmentu zavlažování z oblasti **střední a jihovýchodní Evropy** do konce roku 2020.
3. *Vzbudit zájem a poptávku po produktech pro zavlažování na profesionální úrovni uživatelů* – což ovlivní zvýšenou poptávku po výrobcích ze strany distributorů, takže

dojde ke zvýšení prodeje sortimentu výrobků pro zavlažování a tím i **nárůstu tržeb o 35-50 %** do konce roku 2020.

Jak je patrné ze specifikace, naplňování marketingových cílů by mělo také výrazně pomoci naplňování stanovených obchodních cílů společnosti, kdy např. v segmentu zavlažování chce do roku 2022 dosáhnout zisku 12 milionů eur.

9.2 Cílová skupina

Hlavní cílovou skupinou pro segment zavlažování byli s ohledem na distribuční strategii a využívání nepřímých distribučních cest prostřednictvím distribučních mezičlánků zvoleni právě **distributoři**. Je zásadní budovat s nimi dlouhodobý funkční vztah založený na vzájemné důvěře a loajalitě. Získání a udržení distributorů je pak žádoucí i z hlediska vynaložených nákladů, které jsou samozřejmě mnohem vyšší při oslovování stále nových a nových distributorů, namísto spolupráce s těmi, co již společnost získala. Vyžaduje to však soustavnou podpůrnou činnost a plánování této činnosti. Další cílovou skupinou jsou potom **zhotovitelé/realizátoři zakázek**, kteří mohou být v rámci marketingové strategie a komunikace ovlivňováni nepřímo prostřednictvím poskytnuté podpory distributorům, protože s výrobcem (společností XY) přímo nepřijdou do styku. Nicméně, lze je ovlivňovat také přímo formou dostatečné propagace a poskytováním užitečných a dobře dostupných informací o produktech a jejich aplikaci a vytvářet tak povědomí o značce a budovat znalost značky.

Jelikož distribuční cesta je většinou: výrobce (společnost XY) → distributor → zhotovitel/realizátor zakázky → koncový uživatel, je třeba mít na paměti, kolik činitelů do daného procesu vstupuje a že je důležité vždy myslet na celý řetězec, tedy i na koncového uživatele. Při tomto přístupu je vhodné uvědomovat si, že rozhodování o nákupu u distributorů ovlivňuje celá řada faktorů a osob – rozhodující tým odborníků, kdy kromě zástupců a vedení firmy jsou to také techničtí inženýři, projektanti nebo konzultanti, případně oddělení nákupu/dovozu atp. Na ty všechny je třeba při marketingové i obchodní komunikaci myslet.

Níže uvedená tabulka představuje stručný přehled klíčových zjištění o hlavních cílových skupinách segmentu zavlažování. Informace v části o distributorech vychází z provedeného kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů na základě jednotlivých tematických bloků a část se zhotoviteli/realizátory zakázek z rozhovorů autorky práce s marketingovou ředitelkou pro DS a oblastním obchodním manažerem pro DS SEEU (oba z oblasti/regionu EMEA).

CS	Distributoři	Zhotovitelé/realizátoři zakázek
Profily	<p>Distributoři specializovaní na zavlažování</p> <p>Mají rádi značky za dobrou cenu</p> <p>Prodávají více značek</p> <p>Navrhují produkty pro projekty</p> <p>Přímý kontakt s výrobcem</p>	<p>Zhotovitelé/realizátoři krajinářských úprav a řešení</p> <p>Techničtí inženýři</p> <p>Rádi nakupují značky</p> <p>Jednají s důvěryhodnými distributory</p> <p>Mají rádi ukázky od výrobců</p>
Nákupní chování	<p>Prodávají kompletní řešení</p> <p>Nakupují od výrobců</p> <p>Mají významné skladové zásoby</p> <p>Cena hraje důležitou roli</p>	<p>Nakupují od distributorů, v obchodech</p> <p>Upřednostňují osobní kontakt</p> <p>Preferují jednotné kontaktní místo</p> <p>Nakupují pro projekty (bez zásob)</p> <p>Kvalita hraje důležitou roli</p>
Rozhodovací proces	<p>Odborníci na produkty/řešení</p> <p>Poradci zhotovitelů/realizátorů: značky</p> <p>Rozhodují o značkách na skladě podle: ceny, kvality, image, vztahu s výrobcem</p>	<p>Provádí design a instalaci</p> <p>Výrobky/značky uzpůsobené potřebám</p> <p>Upřednostňují výrobky/značky s vysokou kvalitou/trvanlivostí</p>
Analýza značky	<p>Požadují technickou podporu a školení</p> <p>Dobrá značka: umožňuje snadnější prodej</p> <p>Nemají vybudovanou silnou loajalitu ke značce (pouze ti z nich, kteří jsou mono-značkoví), ale spoléhají se na předchozí zkušenosti se značkou</p>	<p>Požadují technickou podporu a školení</p> <p>Značka je důkazem kvality</p> <p>Nemají silnou loajalitu ke značce</p> <p>Důležitá je dostupnost značky</p>
Zákaznická cesta	<p>Využívají při hledání informací katalogy/internet</p> <p>Informace si ověřují v technické literatuře a technických výkresech</p> <p>Nakupují prostřednictvím prodejních týmů</p> <p>Potřebují in-store marketingový nástroj</p> <p>Využívají poprodejní podporu od výrobců</p>	<p>Informace hledají především v katalozích</p> <p>Informace si ověřují u distributorů</p> <p>Nakupují prostřednictvím distributorů</p> <p>Využívají poprodejní podporu od distributorů</p>

Tab. 9 Přehled cílových skupin a klíčových zjištění (vlastní zpracování)

9.3 Marketingová strategie

V rámci návrhu marketingové strategie byl definován jako vhodný strategický marketingový přístup pro segment zavlažování formou hybridní strategie **push pro distributory** a **pull pro realizátory/zhotovitele zakázek**. Pro pozvolné získávání a rozvíjení pozice na trhu lze

v rámci způsobu nabízení sortimentu produktů pro zavlažování využít strategii „**trojského koně**“, kdy si společnost XY může stanovit několik **klíčových produktů** a na ty se potom strategicky zaměřit jakožto na „otvírače dveří“ (trojské koně) pro vstup na trh se zavlažováním. Jakmile toho dosáhne, může ukázat a zaměřit se také na zbytek portfolia.




Nabízenou **přidanou hodnotou** zákazníkům/distributorům, která zatím může vyvážit nedostatek USP produktů, může být sdělení, že společnost je jediným výrobcem, nabízejícím řešení pro zavlažování, krajinářství a spojování – to vše **z jednoho zdroje**. Široký sortiment výrobků tak umožňuje zákazníkům **výběr a mixování** (*pick and mix*) a pomůže jim najít odpověď na otázku v oblasti aplikace, na které zrovna pracují.

Při jejím provádění je třeba zohlednit silnou sezónnost výrobků a vyžadování krátkých dodacích lhůt, což obnáší pečlivé načasování marketingového úsilí společnosti (sezóna a jejich vlastní připravenost); žádnou silnou emocionální loajalitu ke značce na úrovni realizátorů/zhotovitelů zakázek a více značek vítáno na straně distributorů, kdy se nabízí možnost vstupu/proniknutí pomocí zobrazování výhod a předností výrobků společnosti pro určité typy aplikací; důležité je rovněž sledovat kvalitu a spolehlivý výkon nabízených řešení pro zavlažování, kdy lze podávat důkaz o kvalitě výrobků za pomoci prováděných testů, záznamů NUS, demonstrací produktů a v neposlední řadě také **kvalitní integrovanou marketingovou komunikací se synergickým efektem**.

Dobrým předpokladem je vysoký zájem o řešení problémů ze strany realizátorů/zhotovitelů zakázek, je proto vhodné vytvářet a nabízet hodnotný obsah, případové studie a informace o produktech/aplikaci. Klíčové je také zjištění, že distributoři představují ústřední kontaktní bod pro realizátory/zhotovitele zakázek a mají možnost navrhnout a ovlivňovat možnosti výběru produktů, z toho důvodu se v **komunikační strategii** doporučuje zaměřit na **nástroje podpory prodeje distribučních mezičlánků** (obchodní podpora prodeje), aby byl pro ně prodej výrobků co nejvíce usnadněn. S tím souvisí i zjištění na základě odpovědí účastníků výzkumu (distributorů) v posledním tematickém bloku otázek, zaměřených na zákaznickou cestu a využívání médií, že tradiční offline komunikační nástroje stále hrají velkou roli a doporučuje se proto **distribuovat vyšší podíl z rozpočtu na offline aktivity** než do digitálního úsilí.

9.4 Komunikační strategie – návrhy a doporučení

V následujících podkapitolách jsou představeny **návrhy a doporučení**, týkající se **komunikační strategie**, která vychází ze zjištění provedeného kvalitativního výzkumu formou hloubkových rozhovorů s distributory a v návaznosti na něj navržené marketingové strategie. Navrhovaná komunikační strategie by rovněž měla dopomoci k plnění stanovených marketingových cílů. Komunikační strategie je z důvodu přehlednosti členěna dle jednotlivých **složek komunikačního mixu**, kterými jsou reklama, podpora prodeje, PR, veletrhy a výstavy, přímý (direct) marketing, osobní prodej a online komunikace.

Top 5 taktických přístupů pro rok 2019/2020:	
 <p>Taktický přístup 1: Značka a rozruch (buzz)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Účast na klíčových veletrzích a výstavách 2. Direct mailing a e-mailové newslettery 3. PR aktivity 4. Inzeráty v offline (a online) médiích 5. Propagovat / být přítomni na odborných akcích
 <p>Taktický přístup 2: Podpora prodeje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketingové materiály 2. POP/POS materiály 3. Demonstrační sestavy/kity 4. Podpora prodeje a marketingová podpora pro distributory 5. Být přítomni na in-house eventech nebo show
 <p>Taktický přístup 3: Hodnotný obsah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspirační webové stránky s podrobným obsahem 2. Detailní produktové a technické údaje 3. Instalační a aplikační videa 4. Vzorky zdarma 5. Případy užití / tipy a triky

Tab. 10 Top 5 taktických přístupů pro rok 2019/2020 (vlastní zpracování)

K obecným doporučením rozhodně patří pracovat na vytváření **integrované marketingové komunikace**. Za tímto účelem se důrazně doporučuje sjednocení prvků *corporate designu* a také restrukturalizace korporátního webu. Pozitivní je, že na těchto krocích již společnost XY od loňského roku (2018) intenzivně pracuje. Koncem letošního roku (Q3 2019) by tak

mělo dojít k oficiálnímu „spuštění“ nového **konzistentního korporátního designu**, který bude aplikován ve všech vizuálních prvcích společnosti (změna se netýká loga). Tato konzistentnost by měla pomoci s řízením vnímání, měla by zvýšit povědomí o značce / rozpoznání značky, chránit investice společnosti a zvyšovat hodnotu značky, měla by zvyšovat synergii a efektivnost celé marketingové komunikace. Co se potom týče nové podoby korporátních webových stránek společnosti, ta by měla být uvedena také koncem roku 2019 (Q3). Pracuje se s koncepcí, kdy bude mít web strukturu portálu a bude zaměřený na korporátní informace. Struktura portálu bude regionální s přístupem k jednotlivým lokálním webovým stránkám. Také tento krok by měl dopomoci ke zkvalitnění marketingové komunikace společnosti.

Další návrhy a doporučení se již týkají komunikační strategie pro sortiment výrobků zvoleného segmentu zavlažování.

9.4.1 Reklama

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, na B2B trzích reklama většinou nebývá nejvýznamnější složkou komunikačního mixu. Nicméně reklama účinně pomáhá budovat povědomí o značce a nabízených produktech, příznivé postoje a nákupní chování, což je v této fázi velmi důležité, a proto by určitě neměla být v navrhovaném komunikačním mixu opomenuta. Je však potřeba věnovat pozornost výběru vhodných médií a nosičů, jejichž použití se v průmyslovém prostředí liší od spotřebního trhu. V tomto případě je potřeba oslovit cílové skupiny z průmyslového odvětví vodního hospodářství, konkrétně trhu se zavlažováním, doplněných výrobky z oboru spojovací techniky. Cílové trhy jsou tedy obecně menší, odborně zaměřené a mezi odběratele těchto výrobků patří distribuční mezičlánky, jako jsou distributoři a velkoobchodní prodejci a poskytovatelé technických řešení. V rámci navrhované marketingové strategie se proto nedoporučuje použití masových médií jako jsou televize a rozhlas ani reklama v kině či venkovní reklama.

Naopak vhodná je v tomto případě tisková reklama – doporučuje se inzerce v časopisech (není zapotřebí masový zásah novin). Ty mají oproti novinám tu výhodu, že můžou zasáhnout přesně zvolenou cílovou skupinu, vydavatelé mají lepší přehled o profilu svých čtenářů, navíc čtenáři považují své oblíbené časopisy za odborníky v dané oblasti, takže reklamní sdělení má potom větší šanci zaujmout a přesvědčit. Odborné časopisy a různé další obchodní publikace mají vyšší hodnotu, protože příjemci je opravdu čtou celé, tedy jak část redakční, tak část inzertní, které jsou považovány za stejně důležité. Významná je i možnost

umístit do tiskového inzerátu složitější informace, čtenáři si mohou sami určit rychlost zpracování reklamního sdělení, k informacím se mohou vracet a lépe je pochopit, případně také jeden výtisk čte více čtenářů, protože si jej mohou mezi sebou předávat.

Účastníci výzkumu (distributoři) uvedli, že mezi další zdroje inspirace řadí specializované odborné časopisy. Konkrétně jmenovali časopis Irrigazette – jeho název spontánně uvedlo 5 participantů, tedy téměř polovina. Zmínili i jeho online podobu.

Irrigazette je odborný časopis a mezinárodní informační webové stránky (irrigazette.com) specializující se na zavlažování. Tištěná verze časopisu (jedná se o dvouměsíčník; vydává S.A.R.L IRRIGAZETTE, Francie) i jeho online verze (web) jsou dostupné ve francouzštině a angličtině a jsou zaměřeny na odborníky ze sektoru zemědělství, parků a zahrad (zahradnictví a zahradní architektura) a na všechny, kteří se podílejí na hospodaření s vodou a úspoře vody, což je zdroj, který je v mnoha oblastech světa stále vzácnější. Irrigazette je psán odborníky. Čtenáři v něm najdou různé odborné a DIY články a studie, „zprávy z terénu“, seznámení s novými produkty, novinky z oboru, ale také třeba užitečný kalendář veletrhů. Na webových stránkách je rovněž možné najít řadu zajímavých článků, zpráv, rozhovorů a všechny nejnovější informace o této profesi. Čtenáři mají také přístup k **adresáři dodavatelů/poskytovatelů**, který uvádí velký počet společností a dodavatelů, kteří se specializují na toto odvětví (Irrigazette, © 2019d; Irrigazette, © 2019e).

Uvedený časopis je již **26 let** spolehlivým a profesionálním partnerem s globální čtenářskou obcí **ve více než 80 zemích**. Mezinárodní oběh činí **15 000/20 000 výtisků** plus bonusový oběh na hlavních mezinárodních výstavách a veletrzích, který činí **5 000 kopií** za rok. Irrigazette je také členem neziskové evropské organizace **EIA** (*European Irrigation Association*, přeloženo jako Evropská asociace pro zavlažování) a **IA** (*Irrigation Association*, česky Asociace pro zavlažování), což je přední členská organizace pro výrobce zavlažovacích zařízení/vybavení a systémů, prodejce, distributory, designéry/projektanty, konzultanty, zhotovitele zakázek a koncové uživatele (Irrigazette, © 2019d; EIA, 2019; IA © 2019).

Všechny tyto charakteristiky předurčují časopis Irrigazette jako ideální periodikum pro umístění inzerce v rámci návrhu marketingové komunikace. Časopis nabízí následující možnosti velikostí a umístění tištěné reklamy: dvoustránka, celostránkový inzerát (vnitřní strany), ½ stránky s orientací na výšku (svisle) nebo na šířku (vodorovně), ⅓ stránky s orientací na výšku nebo na šířku, ¼ stránky s orientací na šířku, vnitřní přední strana obálky, vnitřní zadní strana obálky, vnější strana zadní části obálky. Od velikosti inzerce, umístění

a frekvence inzerátů za rok se samozřejmě odvíjí různá výše cen a slevy. Je také možné si zarezervovat, ve kterých vydáních se má reklama objevit. Jelikož se jedná o dvouměsíčník, tak ročně vychází 6 čísel časopisu ve vydáních: leden/únor (zprávy o výstavách a veletrzích a průvodce novými produkty), březen/duben (SMAGUA / SIMA-GARDENIA / FIMA Agritech Israel / Journée des Collections), květen/červen (Irrigation Australia / IFAT), červenec/srpen (mezinárodní průvodce pro kupující), září/říjen (INNOVAGRI / GALABAU), listopad/prosinec (EIMA / AGROMEK / PAYSALIA / IA / AGRITECHNICA). V závorce jsou vždy uvedeny hlavní tematické okruhy, případně neúplný seznam výstav a veletrhů, na kterých bude časopis k dostání (bonusový oběh), takže je možné např. i cílit reklamou na určitý veletrh, pokud společnost ví, že se ho v daném roce zúčastní. Doporučený jazyk inzerce je angličtina a termín pro dodání materiálů je vždy 3 týdny před prvním dnem v měsíci leden, březen, květen, červenec, září, listopad. Toto je třeba zohlednit při tvorbě časového harmonogramu marketingové strategie.

Další případnou možností je umístění banneru na webových stránkách irrigazette.com (online reklama, prolíná se i s online marketingem). Na webu je také umístěna výzva k poskytování informací, kdy společnosti mohou zaslat do redakce své články, novinky o své firmě, své nové produkty, komentáře atd. a redakce se je snaží uveřejnit co nejdříve. Tato možnost se již týká spíše PR, ale pro úplnost možných forem propagace v rámci daného periodika je uvedena i zde. V rámci navrhované marketingové strategie se dále rozhodně doporučuje kontaktování Irrigazette za účelem **přidání do databáze dodavatelů/poskytovatelů**, protože při procházení současné podoby databáze bylo zjištěno, že společnost XY ani značka NUS nejsou v tomto přehledu zahrnuty. Největší konkurenti na trhu totiž své zastoupení v přehledu mají.

Mezi výhody umístění reklamy v rámci časopisu Irrigazette patří jeho dobré jméno a známost mezi cílovými skupinami, odbornost, důvěryhodnost, profesionalita, skvělý dosah v rámci celého oboru zavlažování od výrobce až po koncového uživatele, zaměření na osoby s rozhodovací pravomocí (decision makery) po celém světě a pokrytí většiny mezinárodních výstav týkajících se zavlažování. Vzhledem k periodicitě časopisu (dvouměsíčník) představuje jednoznačnou nevýhodu menší flexibilita – poměrně dlouhá prodleva mezi zadáním inzerce a vydáním časopisu. Je proto zapotřebí určit správné načasování z hlediska sezónnosti, případně aby korespondovalo s účastí společnosti na vybraných veletrzích, představením nových produktů atp. Na druhou stranu může mít vydání tímto také delší životnost. Výhodou je také dobrá kvalita reprodukce, takže lze inzerci efektivně využívat k posilování

image společnosti i značek. Tisková reklama je nicméně i přes svá pozitiva poměrně nákladná, zejména, pokud jde o dobré umístění, barevnost a velikost inzerce. Pokud by se tedy mělo jednat o opakovanou inzerci, je nutné investovat vyšší částku.

9.4.2 Podpora prodeje

Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že podpora prodeje patří ke klíčovým prvkům, kterým by měla být věnována pozornost při sestavování komunikační strategie a nezaujímá pouze druhořadou roli. Podpora prodeje představuje jednoznačný a konkrétní motiv koupě. V návrhu komunikační strategie bude soubor aktivit podpory prodeje sloužit k podpoře kupního chování spotřebitelů a ke zvyšování efektivnosti obchodních mezičlánků, a dokonce i k motivaci prodejního personálu.

Spotřební podpora prodeje je již nyní ve společnosti XY dobře zavedená a využívá se pro různá průmyslová odvětví, kterými se společnost zabývá. Nicméně je zde patrný prostor pro zlepšení zejména tím, že akvizicí společnosti NUS vznikla prozatímní mezera např. v reklamních předmětech, ale i v dalších prvcích podpory prodeje, jako jsou podpory v místě prodeje POS a POP. Vše je potřeba začít důsledně a strategicky plánovat, protože tato forma propagace v rámci odvětví vodního hospodářství a segmentu zavlažování, na nějž se práce zaměřuje, skutečně nesmí být podceňována.

Z prvků **POS a POP v místě prodeje** je navrhováno využití trvalých (permanentních) i dočasných prodejních stojanů – displejů, které budou sloužit ke druhotnému vystavení produktu. Tyto specializované stojany s reklamní grafikou mohou být umísťovány variabilně na prodejní ploše a očekává se jejich využívání v místě prodeje 6 měsíců a déle. Grafika by proto měla poutat pozornost a zároveň by měla být dostatečně univerzální, aby bylo možné nabízený sortiment obměnit dle potřeby. Je možné umístit na stranu displeje např. i parazitní displej na letáky, takže si zákazníci mohou z prodejny odnést něco, k čemu se budou moci později vrátit při rozhodování. Materiál navrhovaných stojanů může být kov, plast atp. Lze předpokládat, že ještě větší množství stojanů/displejů bude dočasných, tedy s využíváním v místě prodeje do 3-6 měsíců. Tyto stojany mají sice svá omezení, co se týče nosnosti a výdrže a nepůsobí tak efektním dojmem, avšak velmi dobře se osvědčují právě v různých menších prodejnách, kvůli snadné manipulaci v prostoru a v současné době existuje skutečně široká nabídka provedení, takže i tyto stojany mohou vypadat nadčasově a působit kompaktním dojmem.

Dalším z možných prvků je podlahová grafika, která bývá tištěna na samolepící laminovaný trvanlivý materiál umístovaný na podlahu prodejní plochy a kvůli svému netradičnímu umístění na zemi dokáže poutat pozornost a zároveň nezabírá žádný prostor. Lze na ni natisknout slogan (*claim*) i velký vizuál. Mezi dalšími využívanými prvky mohou být třeba držáky vzorků, sloužící k upevnění a prezentaci zkušebního vzorku výrobku, regálové stopery, které jsou potištěné a upevněné svisle, kolmo k regálu a vyčnívají do uličky. Jejich možnost upevňování i odejmutí je velmi flexibilní. Obchodníci a distributoři by dále mohli využívat také TOP karty – nadregálové dekorace, což jsou desky s reklamním motivem umístované na vrchní část regálu sloužící ke zvýraznění určitého sortimentu výrobků, dále by jistě upotřebili různé billboardy a vývěsní tabule, či závěsné poutače. Užitečné jsou i stojánky a držáky letáků a kuponů, a případně k vystavení v prostoru pokladny také pokladní a pultové displeje, parazity s výrobky. Dalším navrhovaným prostředkem jsou samolepky v prodejní ploše, které mohou být lepeny třeba i do výloh a být nositelem sdělení, že je zde možné zakoupit danou značku/řešení. Výlohová a okenní grafika může být pro distributory také atraktivní. Velmi hezké jsou i plakáty do prodejen a distributoři o ně mají zájem. Jak je patrné z reakce participanta výzkumu, konkurenční značka Rain Bird využívá plakáty umístěné na prodejnách.

„Rain Bird má hezké plakáty s produkty, kde jsou zmíněny všechny výhody.“ (D4, Rumunsko, 36 let, majitel/ředitel společnosti)

Dalším nástrojem podpory prodeje je poskytování **reklamních dárků/předmětů**. Může se jednat nejen o různé drobné upomínkové předměty, ale také o poměrně hodnotné dárky. Záleží na tom, pro toho jsou určeny. V tomto odvětví se totiž reklamní předměty mohou používat jak pro zákazníky a potenciální zákazníky (což jsou třeba koncoví uživatelé zavlažovacích řešení, ale také návštěvníci veletrhů), tak jako pozornost určená obchodním mezičlánkům, jimiž jsou třeba právě distributoři. I přes různorodost cílových skupin by však mělo platit, že reklamní předměty jsou užitečné, vyskytuje se na nich logo, symbol či reklamní slogan, případně kontakt, jako je jméno a adresa (i webová adresa).

Vzhledem k postavení společnosti XY na trhu spolu s utvářenou image a positioningem výrobků pro zavlažování je důležité dbát u reklamních předmětů na kvalitu zpracování. Smyslem je, že upomínkový předmět připomíná co nejdéle dárce a nekvalitní, levně působící dárek by mohl značně poškodit budovanou image. V rámci komunikační strategie se také doporučuje, aby část zvolených reklamních předmětů měla souvislost s odvětvím vodního hospodářství a odkazovala na téma vody a hospodaření s vodou, vhodné jsou také asociace se

zelení a zahradou – dodá to předmětům na nápaditosti. Může se tedy jednat o různé předměty, příslušenství, potřeby pro domácnost, které obdarovaní využijí při pobytu u vody nebo na zahradě. Ovšem vhodné jsou také různé předměty denní potřeby, kancelářské potřeby atp., na ně se nevztahuje sezónnost a mohou být užívány opravdu často, což je žádoucí pro značku, která se tím dostane více do podvědomí.

Mezi **hodnotnější Water Management reklamní předměty**, které mohou obdržet zejména distributoři při různých příležitostech od obchodníků společnosti XY, případně mohou sloužit také distributorům pro obdarování svých významných zákazníků, by mohly patřit např.: rozkládací dřevěné lehátko (skvěle se hodí pro relaxaci u bazénu či na terase; lehké a snadno uskladnitelné), trička s krátkým rukávem, polokošile, kšiltovky, lahve (a případně také termosky) na vodu, USB powerbanky, USB flash disky, meteorologické stanice, ručníky/osušky (a také sportovní rychleschnoucí ručník), deštník, nástěnné hodiny, blok A5 v deskách s gumičkou (a se záložkou), organizéry kabelů (skvělé by byly například organizéry s tvarem kapky vody / listu), skládací nákupní tašky, plážová taška, vak se stahováním na šňůrku, batoh, taška na dokumenty / sportovní taška, cestovní nafukovací polštářek za krk, hrnek, manikúra / manikurní sada, multifunkční kleště, svinovací metr, stínítka a clony do auta, nafukovací plážový míč, nafukovací/plovací kruh, voděodolný obal na mobil/tablet apod.

Drobné reklamní předměty mohou mít podobu třeba: kuličkového a dotykového pera (zajímavá jsou i kuličková pera vyrobená z recyklovaného papíru s možnými komponenty z recyklovaného plastu; mohlo by korespondovat s myšlenkou hospodárného využívání přírodních zdrojů), hadříku/čistítka na displej mobilu / na brýle, zvýrazňovačů, průhledných pouzder na pera na zip, samolepicích lístků / poznámkových papírků, složek na dokumenty, trhacích bloků A4 a A5, polyesterových lanyardů (šňůr na krk), hliníkového pravítka, přívěsku na klíče s LED světlem, škrabky na led, reflexních pásek, potítek na zápěstí apod.

Mezi další klasické nástroje podpory prodeje patří rovněž **poskytování vzorků zdarma** (*sampling*). Obchodní zástupci společnosti XY mohou poskytnout vybrané vzorky produktů ze sortimentu pro zavlažování distributorům, kteří tak mají možnost si produkty prohlédnout a vyzkoušet. Poskytování vzorků je ideální při uvádění nových produktů na trh. Kromě poskytnutí vzorků obchodním mezičlánkům jako jsou distributoři, mohou být vybrané **produkty vystavovány a předváděny** také v místě prodeje, v takovém případě je vhodné umístění prezentovaných vzorků v držácích vzorků nebo displejích. V rámci poskytnutí vzorků distributorům se nabízí rovněž varianta, kdy mimo jednotlivé produkty bude např. novým

distributorům poskytován za tímto účelem sestavený demonstrační set/sada/souprava. Může se jednat nejen o sadu ve smyslu základních komponentů pro sestavení řešení pro závlahy, ale také o propagační **krabice se vzorky** (sample box). Tato krabice by kromě vybraných vzorků obsahovala i tištěné propagační materiály, jako jsou brožury, letáky, katalog, eventuálně drobný reklamní předmět. S trochou nadsázky by se dalo říci, že je to obdoba novinářského press kitu či opravdu nadrozměrný direct mail (krabice se vzorky tedy kromě podpory prodeje nese rovněž výrazné rysy PR, reklamy i přímého marketingu).

Obchodní podpora prodeje zaměřená na podporu obchodních mezičlánků (distributorů, případně firemních zákazníků) může dále využívat jako stimuly různé typy slev (při nákupu, podle prodaného množství, při opakovaném odběru, sezónní), nebo participaci společnosti XY na nákladech za reklamu v místě prodeje či jiných smluvených marketingových aktivitách (např. pořádání společných akcí pro zákazníky). **Podpoře prodeje obchodního personálu** se věnuje podkapitola *Osobní prodej*.

9.4.3 Public relations

V rámci nástrojů komunikačního mixu mají právě public relations největší vliv na **budování image a důvěry**. Pomáhají také budovat firemní kulturu (*corporate culture*) a firemní identitu (*corporate identity*). O public relations společnosti se stará k tomu určené oddělení „Group Communications“ v čele s viceprezidentkou, která je zodpovědná za podnikovou (korporátní) komunikaci ve společnosti XY. Na PR se dále podílí i marketingové oddělení a PR nástroje a aktivity se mnohdy prolínají také s HR oddělením (*human resources*, tedy oddělení lidských zdrojů) společnosti.

K hlavním PR aktivitám patří **komunikace s médii**. Na oficiálních webových stránkách společnosti je vyhrazena celá sekce pro tisk (*press relations*) a také další sekce pro investory (*investor relations*). Sekce pro tisk zahrnuje tiskové zprávy, obrazové materiály, údaje o společnosti, různé typy propagačních publikací a informací o produktech (řazeny podle značky, jazyka i podle typu aplikace), finanční zprávy a zprávy o společenské odpovědnosti podniku, projevy a prezentace generálního ředitele (CEO) z minulých výročních valných hromad, informace o pořádání případných tiskových konferencí a akcí a informace a data výstav a veletrhů, kterých se společnost zúčastní, archiv aktualit a v neposlední řadě také kontakty na zaměstnance odpovědné za PR společnosti. Rovněž sekce pro investory je plná informací o společnosti, o akciích, obsahuje množství obchodních a finančních informací

atd. Jejím cílem je vytvářet důvěryhodnost prostřednictvím transparentní a kontinuální komunikace s akcionáři společnosti. Akcionáři mají rovněž možnost zaregistrovat se k odběru pravidelných firemních zpráv a reportů prostřednictvím IR oddělení společnosti. Opět nechybí ani kontakt na zaměstnance oddělení vztahů s investory. Prostřednictvím všech těchto uvedených nástrojů PR může tedy společnost průběžně informovat média a další stakeholdery o svých aktivitách a dění v oblasti vodního hospodářství a musí se snažit vytvářet zajímavá a relevantní témata, která potom mohou podnítit **pozitivní publicitu**. Nezávislá (pozitivní) publicita je považována za důvěryhodnější a spolehlivější formu poskytnutí informací, než je tomu v případě zakoupení mediálního prostoru a publikování PR článku vytvořeného firmou – tedy placené inzerce (advertorial). Pro vyvolání pozornosti je však doporučeno placený i neplacený typ kombinovat.

S tím může souviset **příprava a publikování článků v odborných časopisech**, jako je již zmíněný časopis Irrigazette. Ten nabízí firmám kromě možnosti placené inzerce rovněž možnost zaslat jim zajímavé materiály o své společnosti, které redakce bezplatně uveřejní (viz podkapitola *Reklama*, kde je o této možnosti pojednáno v souvislosti s výčtem možných forem propagace v rámci daného periodika).

V rámci **interní komunikace**, která podstatným způsobem přispívá k budování jednotné podnikové kultury, může společnost XY využít těchto nástrojů PR: firemní časopis, firemní intranet, podnikovou sociální síť Yammer, nástěnky. **Časopis LET'S CONNECT** je určen zaměstnancům společnosti XY. Jeho nynější podoba byla představena v roce 2016 u příležitosti desátého jubilea společnosti. V roce 2016 vyšla dvě čísla časopisu a dále již časopis vychází s periodicitou třikrát ročně (vydává jej německé ústředí) a je překládán do několika jazyků, mimo jiné i do češtiny. Zajímavostí je, že tisk má na starosti zlínské *Z Studio*, které pro společnost zajišťuje také mnohé další tiskoviny. V časopisovém formátu jsou představováni kolegové, pracoviště, stanoviště i zákazníci společnosti XY napříč kontinenty. Možností, jak zde prezentovat *Water Management* či konkrétně zavlažování je několik. Může to být formou rozhovoru s obchodníkem společnosti, který má na starosti sortiment produktů pro vodní hospodářství, rozhovor může poskytnout rovněž distributor, nebo třeba pracovník marketingového oddělení, zajímavý může být i medailonek / den pracovníka ze Španělska či USA, může se jednat o reportáž z veletrhu, kde společnost prezentovala řešení pro zavlažování, reference úspěšných projektů (které byly realizovány s nabízenými závlahovými systémy), zajímavosti týkající se zavlažování, aktuality z oboru apod. Časopis je dostupný i online (ve formátu PDF) prostřednictvím firemního intranetu. Zaměstnanci se k informacím

tedy mohou dostat i touto formou. Jinak se samozřejmě žádoucí, aby se v rámci **intranetu** rovněž objevovaly různé úspěchy, aktuality a zajímavosti, týkající se marketingových a obchodních aktivit v rámci vodohospodářského trhu, navíc zde mohou být nahrány i různé prezentace v PowerPointu či PDF, přehledy, vize společnosti, firemní aktivity v rámci CSR související s vodním hospodářstvím, nabídka školení pro zaměstnance a informace o těchto školeních, důležitá je také dostupnost design manuálu společnosti XY, ale také značek X a NUS apod. **Podniková sociální síť Yammer** nabízí také nepřehledné množství možností – od různých aktuálních příspěvků („jsme na veletrhu“) až po možné hlasování atp. Výhodou je rychlost reakce a také možnost více uvolněné formy příspěvků, než je tomu např. na intranetu - používání různých emotikon atp. Stále je však třeba mít na paměti, že se jedná o korporátní sociální síť. **Na nástěnkách** potom mohou být uveřejňovány např. různé infografiky týkající se možností aplikací produktů pro zavlažování i přehledů v této oblasti, informace o nových produktech, fotografie ze školení a různých dalších akcí (výstavy a veletrhy atp.). Možností publikovatelných informací je samozřejmě ještě více, uvedený výčet slouží pro ilustraci. Některé z těchto informací se již na intranetu nebo v časopise objevují, avšak je zde prostor pro rozšíření informačních zdrojů. V rámci návrhu komunikační strategie se rozhodně doporučuje v používání těchto nástrojů pokračovat.

Je také mimořádně důležité, aby si všichni zaměstnanci společnosti XY byli vědomi toho, že jsou **nositeli image společnosti/značky**, cítili sounáležitost a měli pocit uznání za odvedenou práci. Existuje mnoho možností, jak účinně motivovat zaměstnance. Každopádně platí, že postoj a chování zaměstnanců (včetně toho, jak vystupují a komunikují uvnitř i vně firmy) dokáže významně ovlivnit vnímání společnosti u dalších cílových a zájmových skupin. S tím potom souvisí i vhodně vedená **krizová komunikace** (a vyhodnocení potenciálních rizik), kterou lze v tomto případě vztáhnout nejen na krizovou komunikaci s médii, ale je třeba se zaměřit na krizovou komunikaci v rámci společnosti a vůči obchodním mezičlánkům. Příprava na krizovou komunikaci je proto nezbytnou součástí navrhované komunikační strategie. Je zásadní, aby zaměstnanci včas a pravdivě informovali např. distributory, že se jejich dodávka objednaného zboží zpozdí, protože nastal problém ve výrobě apod. Hlavní je komunikovat (případně také omluvit se a nabídnout řešení). Pro mezinárodní společnost jako je XY, která musí koordinovat komunikaci poboček v mnoha zemích, je klíčová **konzistentnost** poskytovaných informací. Jinak může být dobrá pověst firmy výrazně snížena nebo i nenávratně poškozena.

Příkladem může být třeba loňský případ vážnoucí komunikace pracovníků pobočky společnosti XY ve Španělsku, kde je hlavní sklad *Water Management* výrobků pro oblast EMEA, s distributory a českými obchodníky. Jednalo se o to, že ve Španělsku byl bohužel nedostatek produktů skladem, takže několik distributorů čekalo téměř 2 měsíce. Ti samozřejmě požadovali vysvětlení a návrh řešení. Zaměstnanci ze Španělska situaci řešili a museli se domlouvat se skladem v USA (jiné časové pásmo), jenomže vlivem odlišné pracovní doby ve Španělsku zahrnující navíc ještě siesty se často stávalo, že se distributoři zaměstnancům nemohli dovolat a dovolat se mnohdy nemohli ani čeští obchodníci, kteří se snažili zajistit informace pro své zákazníky (distributory) a dohodnout se na společném postupu. Svou roli zajisté sehrála i španělská mentalita a odlišné vnímání času dané kultury. Řešení celé situace tedy bylo poměrně zdlouhavé, náročné pro obchodníky a zahrnovalo komunikaci mnoha složek od obchodníků, přes oddělení péče o zákazníka, objednávkové oddělení, oddělení plánování. Společnost se však z tohoto typu situace poučila a situace ve Španělsku se od té doby o poznání zlepšila. Příklad slouží pro ilustraci toho, jaké situace mohou vznikat a jaká **specifika kulturních odlišností** musí být zohledněna v interní i externí komunikaci společnosti, která má takto velký počet zaměstnanců a pobočky / dceřiné společnosti v řadě zemí s odlišným kulturním zázemím.

9.4.4 Veletrhy a výstavy

Výzkum v podobě polostrukturovaného rozhovoru s distributory potvrdil, že veletrhy a výstavy hrají v tomto odvětví zásadní roli a jsou pro tento účel jedním z nejefektivnějších nástrojů marketingového komunikačního mixu. Účast na veletrzích a výstavách je proto vysoce doporučována pro svou účinnost a komplexnost a tvoří jeden z klíčových pilířů navrhované komunikační strategie. Pro společnost XY se jedná o skvělou příležitost k přímé interakci ve velmi krátkém čase, s obrovským množstvím lidí (úzce zaměřených a zainteresovaných) koncentrovaných v jednom místě a více otevřených obchodnímu jednání – zákazníci (stávající i potenciální), konkurenti, dodavatelé, decision-makeři/influenceri, poskytovatelé služeb. Ti všichni jsou pro společnost velmi důležití, obzvláště pak v tomto stadiu uvádění výrobků na trh a případného růstu. Je zde veliká možnost získat množství kontaktů a také obhlédnout, co dělá konkurence. Společnost může účast na veletrzích využít k posilování image a budování povědomí o společnosti i značce, propagaci nových produktů, retenci zákazníků a obchodních partnerů a získávání kontaktů, se kterými může po skončení veletrhu pokračovat v další komunikaci.

Z provedeného výzkumu vyšel dle odpovědí účastníků (distributorů) jako nejoblíbenější mezinárodní veletrh **EIMA International**, který se koná každé dva roky v **Bologni v Itálii**. Jedná se o tradiční mezinárodní výstavu zemědělské a zahradní techniky. Pro rok 2020 připadá datum konání veletrhu na **11. – 15. listopadu** a bude se jednat o již 44. ročník. EIMA International 2018 stanovila historický rekord v počtu návštěvníků (více než 317 tisíc, z toho více než 51 tisíc zahraničních) a vystavovatelů (více než 1 950 ze 150 zemí), a potvrdila tak své význačné postavení nejen v sektoru zemědělské mechanizace, ale rovněž v rámci celosvětových veletrhů a výstav obecně. Nárůst počtu národních i mezinárodních vystavovatelů souvisí s významnou přítomností návštěvníků a podnikatelů, kteří svědčí o velkém úspěchu expozice v Bologni. To vše na ploše, která zabírá přibližně 375 tisíc metrů čtverečních (EIMA, 2019a; EIMA, 2019c).

Veletrh je prostorově členěn do **pěti tematických salonů**, z nichž každý se zaměřuje na některý z velkých sektorů zemědělské techniky a zahradnictví. Jsou to: **EIMA Green** (mechanické technologie a příslušenství pro zahradnictví, údržbu zeleně a terénní úpravy), **EIMA Components** (komponenty pro zemědělské strojírenství – náhradní díly a příslušenství), **EIMA Energy** (technologie pro využití obnovitelných zdrojů energie zemědělského a lesnického původu), **EIMA Idrotech** (stroje a systémy pro zavlažování) a **EIMA Mia** (speciálně zaměřený na multifunkční zemědělství). Každý z sektorů má vyhrazenou svoji speciální microsite. Společnost XY by tedy mohla mít stánek umístěný v salonu **EIMA Idrotech**. Za účelem zvýšení hodnoty četných výstav zavlažovacích strojů a systémů, silného bodu EIMA International, se organizátoři ročníku 2018 rozhodli vytvořit pro tento sektor zcela novou výstavní plochu (EIMA, 2019b).

Na microsite salonu EIMA Idrotech lze najít informace pro širokou veřejnost (návštěvníky) i pro společnosti, obchodníky a zájemce o vystavování. Otevírací doba salonu je **od 9:00 do 18:30**. Vstup pouze pro obchodníky a podnikatele je **11. a 12. listopadu**. Cena vstupenek je **60,00 €**. Vstup pro širokou veřejnost je ve dnech **13., 14. a 15. listopadu**. Cena vstupenek je **18,00 €**. Možnost přihlášení se na veletrh zatím není pro vystavovatele zpřístupněna. Po kliknutí na příslušné tlačítko je návštěvník microsite přeměřován zpět na hlavní web, kde nalezne informaci, že postup pro účast na veletrhu EIMA International 2020 bude zveřejněn **v listopadu 2019**. Zatím tedy není možné zjistit nic bližšího. Lze však předpokládat, že microsite bude fungovat na stejném principu jako v loňském roce, kdy výrobci, kteří měli zájem o účast na expozici v roce 2018, mohli tuto stránku využít k přímému vytištění přihlášky, obecného nařízení a informačního pokynu. Přihlašovací formulář měl čtyři strany a

bylo třeba zde vyplnit údaje o společnosti, o produkci společnosti a žádost o účast. Zájemce vyplnil také požadovanou velikost vystavovací plochy, která pro rok 2018 začínala na minimu 16 m² a končila prostorem o rozloze 800 m². Vše tedy záleželo na požadavcích a záměru vystavovatele. Pokud neměl vystavovatel vlastní stánek, mohl si ve formuláři zvolit jednu z připravených možností. Vyplňovaly se také údaje o vystavovaných produktech. Účastník si mohl připlatit za doplňkové propagační služby, jako je umístění svého loga formou nášlapné grafiky, publicitu ve veletržním katalogu atd. K nahlédnutí byly rovněž rezervované oblasti ostatními vystavovateli. Tyto informace jsou tedy známy díky tomu, že byla během loňského roku provedena rekognoskace webu i microsite.

Společnost XY by se mohla účastnit všechny dny veletrhu a organizaci účasti na veletrhu spolu s přípravou veletržního stánku a propagačních materiálů by zajišťoval (spolu se společností XY) nový poskytovatel marketingových služeb společnosti. Tím se od roku 2019 stala německá společnost **Fairplay**, čímž tak nahradila dlouholetou spolupráci s firmou MSK, která měla tyto záležitosti na starosti, ovšem nedosahovala takového rozsahu a kvality služeb, jako její nástupce. Společnost Fairplay letos slaví desetileté výročí svého působení na trhu a pro společnost XY tedy zajišťuje marketingové služby v oblasti výstav, veletrhů a dalších akcí. Konkrétně má na starosti: uskladnění a údržbu veškerého vybavení pro veletrhy DS EMEA; správu rezervací vybavení určeného pro veletrhy; rezervace a platby záloh za potřebné služby, jako jsou prostory pro stánek, inženýrské sítě, catering atd.; přepravu veškerého příslušenství na veletrh či výstavu a poté zase zpět do skladu; sestavení a demontáž modulárních/mobilních typů stánků a vybavení stánku. Navíc je na přelomu roku 2019/2020 marketingovým oddělením společnosti XY plánováno rozšíření působnosti tohoto poskytovatele marketingových služeb také na reklamní předměty a dárky (tzv. *give aways*; Q3/2019), marketingové materiály (Q1/2020) a prvky podpory prodeje (Q4/2020) (Fairplay, 2019).

Na veletrh by bylo třeba kromě samotného stánku (důležitou roli hraje i volba umístění stánku) připravit také roll-up banner, banner, POP/POS média jako např. dočasný prodejní stojan (displej), WM katalogy Irrigation (zavlažování) a Drainage (odvodňování), ale také další katalogy společnosti, brožury, letáky, kontaktní formuláře, vizitky, vzorky produktů, zde se nabízí i možnost vytvoření „tašek se vzorky“ (*sampling bags*), reklamní předměty atp. Na stánek je rovněž dobrým zvykem obstarat i drobné pohoštění pro návštěvníky stánku. Pracovníkům (v tomto případě postačí 2-3), kteří budou přítomni na stánku je nutné zajistit

ubytování a stravu. Přibližně měsíc až dva před konáním veletrhu je vhodné rozeslat (nejspíše formou e-mailu) všem relevantním obchodním partnerům a stávajícím zákazníkům **osobní pozvání k návštěvě stánku** společnosti na veletrhu. Informace o účasti na veletrhu může být obsažena rovněž v patičkách e-mailů, na webu společnosti atp. Další z možných veletrhů vhodných pro účast společnosti je **mezinárodní veletrh FIMA** ve Španělsku, kterého se společnost zúčastnila již v roce 2018. Veletrh se koná také jednou za dva roky a termín 41. ročníku pro rok 2020 zatím nebyl stanoven, měsíc konání nicméně bude zřejmě opět únor. Vzhledem ke své předchozí účasti může společnost porovnat, zda dojde k dílčím změnám, nebo si přeje koncept účasti zachovat.

9.4.5 Přímý marketing

V navrhované komunikační strategii se doporučuje využívat přímý marketing k podpoře osobního prodeje, protože se podílí na udržování osobních kontaktů, čímž snižuje nutnost častých návštěv obchodníků, které jsou pro společnost značně nákladné. V tomto případě je vhodné omezit osobní návštěvy pouze na skutečné zájemce o koupi, které pomůže vyselektovat právě přímý marketing a tito jsou poté navštíveni. To umožní snížení nákladů a zároveň šetří čas obchodníkům. Přímý marketing může být také nápomocný s přípravou a stimulací prodeje realizovaného přes obchodní mezičlánky. Dokáže získávat nové zákazníky a rovněž navyšovat prodej stávajícím zákazníkům (*cross-selling* a *up-selling*).

Vzhledem k přesnosti zacílení, které umožňuje značnou adaptaci a personalizaci sdělení často i pro konkrétní jednotlivce, je pro funkční přímý marketing zásadní **vytvoření kvalitní databáze**. V případě společnosti XY lze k tomuto účelu využít CRM systém společnosti a také tabulkový procesor (např. Microsoft Excel). Možnostem vyhledávání kontaktů do databáze se dále věnuje podkapitola *Osobní prodej*. Podstatou každé funkční databáze jsou **aktuální kontaktní informace**. Na B2B trzích může být rovněž problémem určení kompetentní osoby k jednání, která může rozhodovat o dané nabídce. Vždy je zde tedy určité riziko, že se sdělení nemusí dostat do těch správných rukou. Pro snížení rizika chybných kontaktů se proto rozhodně doporučuje prověřit před zasíláním sdělení validitu kontaktů, např. prostřednictvím online databází jako je KOMPASS, webových stránek potenciálních zákazníků, profesní sociální síť LinkedIn a nejlépe prostřednictvím telemarketingu.

Jedním z klíčových nástrojů přímého marketingu je **direct mailing**. V tomto případě se bude jednat zejména o zasílání adresných poštovních či kurýrních zásilek. Nejčastěji se bude jednat o formu dopisu (který by měl splňovat všechny náležitosti psaní marketingového dopisu,

jakožto i náležitosti CI a CD), může se ale jednat také o zaslání tištěné novoročenky nebo komplexní zásilku, která bude zahrnovat kromě dopisu také leták či brožuru, případně i katalog, vzorek produktu a drobný propagační předmět (ten by měl příjemce zaujmout). V měsících říjen až listopad by také mohla společnost touto formou zasílat stávajícím obchodním mezičlánkům **nástěnné či stolní kalendáře**, které by za tímto účelem nechala zhotovit. Kalendáře by mohly obsahovat velké fotografie, byly by tištěny na kvalitním papíře a vztahovaly by se k zavlažování. Nabízí se tedy různé fotografie „z terénu“, které by mohly tomuto propagačnímu materiálu dodat na dynamičnosti, namísto pouhého vyobrazení určitých produktů formou klasických produktových fotografií, případně se může jednat o kombinaci. Exteriérové fotografie by se navíc mohly týkat referenčních projektů, kdy by zobrazovaly zajímavé a na pohled atraktivní realizované zakázky. Pod každou fotografií by tak zároveň mohl být popis či stručná anotace projektu. Kalendář by tedy fungoval jako propagační předmět i prvek podpory prodeje a je zde pravděpodobnost, že by si fotografie s popisky mohli někteří distributoři ponechat jako tištěné reference nebo se k nim odkazovat např. při schůzce se svými zákazníky. Kalendář by měl tedy pro ně přidanou hodnotu.

Důležité také je, aby v případě zasílání obchodního sdělení (např. představení sortimentu spolu s nabídkou možnosti spolupráce) formou direct mailu zahrnoval tento direct mail i **odpovědní prvek**. Tedy například, pokud obchodník zašle potenciálnímu zákazníkovi dopis a katalog, měl by dopis rozhodně obsahovat kontaktní údaje, jako jsou adresa, telefonní číslo i adresa webových stránek / microsite. Vhodné je, aby k zásilce přiložil rovněž svou vizitku. Všechny prvky musí být sladěny tak, aby adresát sdělení bez potíží pochopil a měl všechny potřebné základní informace, a především kontaktní údaje k tomu, aby mohl bezprostředně zareagovat. Tento úkon by měl od potenciálního zákazníka vyžadovat co nejméně kroků, aby nebyl odrazen.

Co se týče využití dalších nástrojů přímého marketingu pro dané účely, samozřejmě je také telemarketing a katalog. **Telemarketing**, tedy kontaktování potenciálních či stávajících zákazníků prostřednictvím telefonu, se doporučuje využívat jak ve formě **aktivního telemarketingu** (obchodník telefonuje vybraným jedincům), tak **pasivního telemarketingu** (stávající či potenciální zákazníci volají např. v reakci na nabídku nebo si přejí poskytnout doplňující informace). V případě, že se jedná o aktivní telemarketing a volají obchodníci, může jít o tzv. *cold call*, pokud volání nepředchází jiná komunikace, nebo *follow-up*, pokud hovor následuje po zaslání direct-mailu, případně e-mailu či newsletteru.

Katalog byl již zmíněn v praktické části práce. V současné době jsou tedy pro odvětví vodního hospodářství k dispozici dva katalogy – jeden pro zavlažování a druhý pro odvodňování. Protože účastníci výzkumu uvedli, že mají rádi informační materiály ve svém jazyce a katalog v tomto případě patří ke zcela klíčovým prvkům komunikace, doporučuje se postupně pracovat na rozšíření jazykových variant katalogů. Navrhována je i průběžná kontrola a aktualizace katalogů – např. při zařazení nových produktů pro produktového portfolia. Vhodné je také vytvoření brožury / letáku s nejprodávanějšími typy produktů, která by byla opět dostupná ve více jazykových verzích. V obou případech se může zatím jednat pouze o vytvoření digitálních verzí ve formátu PDF spolu se soubory, které budou připraveny jako data pro tisk a budou obsahovat přesahy, ořezové značky atd.

Zákazníkům (distributorům) poté může být nabídnuto poskytnutí těchto podkladů pro tisk a spolupodílení se na nákladech za tisk. Tištěné verze ve svém jazyce by si tedy zajišťovali podle potřeby sami distributoři, kteří by však takto obdrželi od společnosti určitou formu podpory (tiskové podklady a finanční podpora). V případě zájmu a vhodné domluvy by se distributoři mohli rovněž podílet na překladu některých méně náročných tištěných propagačních materiálů, jako jsou právě letáky či brožury. To by mohlo být prospěšné z hlediska toho, že distributoři by tak dostali materiály ve svém jazyce, společnost by mohla ušetřit část nákladů za překladatelskou činnost, zároveň by se prohluboval vztah a důvěra mezi společnostmi (a jejichmi obchodními zástupci) a distributory. Tento způsob spolupráce lze však nabízet pouze spolehlivým a prověřeným dodavatelům, u nichž bude zaručeno spolehlivé plnění dohodnutých podmínek. V opačném případě by se mohlo jednat o značně časově náročnou a pro společnost nevýhodnou činnost. Výhodou takovéto spolupráce na lokalizaci materiálů by bylo rovněž eliminování vzniku „neoficiálních propagačních materiálů“, kdy se často stává, že si distributoři vytvoří nějaký konspekt z dostupných propagačních materiálů a nechají si zhotovit vlastní leták, který však třeba vůbec nenaplňuje zásady jednotného CD, nebo může obsahovat zavádějící informace. Pokud jim jde zejména o to, aby byl materiál v jejich jazyce a případně také o umístění svého loga do materiálu, společnost XY již v řadě případů (týkajících se např. hadicových spon se šnekovým závitem) byla ochotná v souladu se svými soubory pravidel pro jednotnou vizuální komunikaci upravit např. samolepky na prodejní displeje, takže zahrnovaly i logo distributora.

Doporučuje se, aby společnost XY zvážila rovněž používání jednoho z nejvýznamnějších nástrojů přímého marketingu, kterým je **e-mailing**. Konkrétně zasílání **e-mailových newsletterů**, které je jeho specifickou formou. Tyto newslettery by byly příjemcům zasílány

s určitou periodicitou (např. jednou měsíčně / jednou za dva měsíce či v případě potřeby). Klíčové by bylo vytvořit pro příjemce zajímavý a relevantní obsah, který povede ke čtenosti a v ideálním případě bude recipienty newsletterů také **motivovat k akci**. Důležitou roli hraje jak samotný obsah těchto sdělení, tak i název předmětu newsletteru. Výhodou e-mailingu je rychlost a flexibilita a dále i to, že oproti direct mailingu je zasílání newsletterů levnější. Potenciální problém může představovat legislativa, a to nově zejména GDPR. Efektivita těchto sdělení se dá však skvěle měřit metrikami jako jsou *open rate* (podíl příjemců, kteří sdělení otevřeli), *click rate* (ti, kteří klikli na daný odkaz) a *unsubscribe rate* (kolik se odhlásilo z přijímání dalších newsletterů). Možná podoba newsletterů je dále rozebrána v podkapitole *Online komunikace*, jako součást možného obohacení microsite o možnost přihlásit se k odběru newsletterů.

9.4.6 Osobní prodej

Pro **vyhledávání potenciálních zákazníků** z odvětví vodního hospodářství a segmentu zavlažování mohou obchodníci využít databází, z nichž některé jsou k dispozici bezplatně, nebo se může jednat o placené databáze. Bezplatné databáze jsou k dispozici nejčastěji na internetu (jednu takovou představuje např. i databáze časopisu *Irrigazette*, zmíněná výše), pro tento účel mohou však dobře posloužit i katalogy na výstavách a veletrzích, jejichž součástí bývá většinou seznam vystavovatelů. Stejně dobře může fungovat i „obyčejné“ fulltextové vyhledávání s pomocí klíčových slov - např. prostřednictvím nejpoužívanějšího internetového vyhledávače Google. V tomto případě je výhodné, aby si obchodníci předem vyhledali, jak se řeknou určité základní pojmy z oboru (případně také názvy typů výrobků) v jazycích zemí, na něž chtějí nabídku cílit. Ne všechny firmy a distributoři totiž mají své webové stránky dostupné v angličtině. Tento způsob vyhledávání tak může přinést rovněž zajímavé informace. Užitečné kontakty je možné najít také na profesní sociální síti LinkedIn.

Co se týče **specializovaných placených databází**, ty již umožňují filtrování vhodných potenciálních zákazníků podle zadaných kritérií, vyhledávání je zde tedy mnohem sofistikovanější. Záleží také na tom, kolik má daný obchodník zrovna času zabývat se vyhledáváním a kolik mu případně společnost poskytne finančních prostředků na placené vyhledávání. Z placených databází se v rámci návrhu komunikační strategie doporučuje využít KOMPASS. Jedná se o mezinárodní databázi, která obsahuje více než 21 milionů prověřených firem z celého světa včetně jejich adres, telefonních čísel, e-mailů, manažerů, činnosti, obrátu a mnoho

dalších informací. Vyhledávat je možné také podle průmyslových klasifikačních kódů SIC a NACE (Kompas, © 2017f; Kompas © 2017g).

V další fázi by se měl obchodník soustředit na **získání základních informací o potenciálním zákazníkovi**, které přispějí k oslovení správné osoby ve správném čase a vhodnou formou. Ve fázi **navázání kontaktu** se jako vhodný nástroj pro navázání prvotního kontaktu jeví především telefon. E-mail by totiž mohli potenciální zákazníci / obchodní mezičlánky přehlédnout či vymazat, případně může skončit v nevyžádané poště. Zaslání e-mailu se doporučuje až v návaznosti na telefonický rozhovor, může se jednat o zaslání dodatečných informací nebo o „průvodní dopis“. Při **přípravě na jednání** jsou dobrým zdrojem informací webové stránky firmy zákazníka a dále třeba obchodní rejstřík. Samotné **osobní jednání** se může konat u zákazníka, tedy v rámci služební cesty obchodníka. Obchodníci se musí dobře připravit a musí mít u sebe všechny potřebné materiály, které v tomto případě mohou zahrnovat katalogy, letáky, brožury, vzorky, případně drobné reklamní předměty (např. kuličkové pero a blok) a ceníky. Samozřejmostí je i firemní notebook, pro případy, kdy by bylo potřeba poskytnout různé další doplňující informace v digitální podobě, případně nahlédnout do systémů. Významnou roli v této fázi hrají **vizitky** (jejich vzhled by mohl být zlepšen). Výhodou jednání u zákazníka je, že si obchodník bude moci prohlédnout zblízka firmu zákazníka a zákazník má zpravidla u sebe veškeré podklady. Obchodník může ale také volbu místa přenechat zákazníkovi a firmu zákazníka navštívit při některém z dalších jednání. Fáze **následující komunikace** bývá obvykle na B2B trzích poměrně dlouhá (může trvat několik měsíců i déle než rok) a je vhodné, aby se obě strany několikrát osobně setkaly a také si různými způsoby (telefonicky, e-mailem, poštou) vyměnily dodatečné informace. Pokud proces dospěje do fáze **uzavření obchodu**, řeší se formální a právní záležitosti a také např. TOS.

Uzavřením obchodu však proces osobního prodeje a práce obchodníka nekončí. Naopak, podle odpovědí účastníků výzkumu (distributorů) je pro ně právě **ponákupní/poprodejní komunikace** ta nejzásadnější. Povinností obchodníka v tomto období je udržovat stálý kontakt se zákazníky (distributory), průběžně řešit možné problémy, a především poskytnout distributorům dostatečnou obchodní a marketingovou podporu, poradenství a technické know-how. Sami distributoři (účastníci výzkumu) uvedli, že potřebují znát obchodní a technické podrobnosti výrobku a instalační postupy, informace o tom, jak produkt prodat a klíčovou roli pro ně hrají výrobcem poskytované propagační materiály. Za neúčinnější způsob

podpory tak distributoři považují marketingovou podporu od výrobce, zejména nástroje podpory prodeje. Nabízí se rovněž organizování společných událostí (distributoři + společnost XY) a nutností je poskytovat distributorům odborná školení. Pozitivní je, že distributoři si na základě svých odpovědí v provedeném výzkumu přejí být více navštěvováni obchodními zástupci výrobců a rádi se zapojují, pokud mají pocit dostatečné podpory. Obchodník společnosti XY se musí stát tím prvním, na koho se distributor obrátí v případě dotazů. Velmi ceněná je ochota a spolehlivost při řešení situací, které mohou nastat v poprodejní fázi u distributorů. Všichni účastníci výzkumu totiž poskytují svým zákazníkům poprodejní služby (poradenství, servis atp.), a přestože v této fázi většinou nepotřebují být příliš v kontaktu s obchodníky výrobce, pokud nastane problém, který oni sami nejsou schopni vyřešit, obrátí se na obchodníky a očekávají včasnou a profesionální komunikaci a spolupráci na řešení vzniklého problému/situace. Důležitá je pro ně rychlost a efektivita komunikace.

Profesionálně a empaticky vedený průběh osobního prodeje a zejména kvalitní a systematická péče o zákazníky (distributory) je tedy tím, co může společnosti XY výrazně pomoci při získávání podílu na trhu v odvětví vodního hospodářství a je nesmírně důležitá pro budování dobrého jména společnosti, a především pro budování dlouhodobého vztahu se zákazníky, založeného na vzájemné důvěře. Rozhoduje o tom, že zákazník po krátké době nepřejde ke konkurenci, která je v tomto odvětví značná a dává také obchodníkům společnosti XY příležitost k rozvíjení dalších obchodů a získávání doporučení. Z uvedených informací je tedy patrné, že na obchodníky společnosti XY jsou kladeny vysoké nároky, týkající se jejich schopností a dovedností (obchodníci se navíc musí dobře orientovat v obzvláště širokém sortimentu výrobků) i nezastupitelné funkce ve společnosti, jakožto i hodnot a zisku, které jí přinášejí. Společnost proto musí věnovat dostatečnou pozornost nejen správnému výběru obchodníků, ale také jejich **výcviku, odměňování a motivaci**.

Zákazník (distributor) je v daném oboru odborník, a proto očekává, že také obchodník se dobře orientuje v dané problematice a bude se s ním moci bavit na odborné úrovni. Samozřejmě se od obchodníka neočekává, že bude precizně ovládat všechny technické aspekty nabízených produktů pro zavlažování, od toho má společnost produktové specialisty a inženýry, na něž je možné se obrátit s různými složitějšími technickými otázkami. Nicméně mít přehled o produktech, jejich vlastnostech, způsobech použití, zásadách v oboru a dalších podobných typech informací je nutné, a je proto důležité, aby společnost XY zajišťovala svým obchodníkům pravidelná odborná školení. Mohou to být produktová školení (zejména v pří-

padě rozšiřování sortimentu o nové typy produktů, ale i kvůli přehledu o stávajícím sortimentu), nebo také **pravidelné pořádání různých porad a schůzí**. Ty se nemusí konat pouze osobní formou, ale může se jednat rovněž o telekonference. Pro tento způsob komunikace se doporučuje i nadále využívat firemní program pro komunikaci přes internet Skype for Business. Výhodná je zejména možnost sdílení obrazovky a prezentování ostatním účastníkům schůzky. Schůzku je možné nahrát a videozáznam umístit např. do příslušné sekce na firemní intranet, kde může být dostupná i pro ty, kteří se nemohli zúčastnit.

Vhodnou formu **motivace a odměňování obchodníků** představila společnost na letošním **EMEA DS Sales Meetingu 2019** (viz praktická část – podkapitola *Propagace/Promotion*). Poskytnout obchodníkům možnost prezentovat své úspěchy před kolegy a vedením společnosti a zároveň zapojit i ostatní participanty mítinku **interaktivní formou hlasování v reálném čase**, které rozhodne o pořadí prezentujících, kdy jsou první tři místa odměněna kvalitními věcnými cenami a památečními diplomy, lze hodnotit velmi kladně. Obchodníci se tímto způsobem atraktivní formou seznámí se svými vzájemnými úspěchy a předají si osvědčené postupy (*best practices*). Zároveň jsou motivováni k dobrým výsledkům s možností zúčastnit se příští soutěže, zvítězit a být odměněni. Odměnou jsou nejen věcné ceny, ale také uznání a potlesk kolegů a vedení. V tomto způsobu motivace a odměňování se v rámci navrhované komunikační strategie rozhodně doporučuje pokračovat, je však třeba mít na paměti, že tento způsob vyžaduje dostatečnou přípravu, čas a vyhrazení odpovídajících finančních prostředků.

9.4.7 Online komunikace

Na základě odpovědí participantů výzkumu (distributoři) z tematického okruhu zabývajícího se zákaznickou cestou spolu s orientací a využíváním médií je možné tvrdit, že v první fázi – fázi inspirace, je internet hlavní a preferovaný zdroj inspirace a informací. Důkazem k tomu je tabulka 7 a subkapitola 8.1.4. Prostřednictvím internetu pak distributoři také často vyhledávají a kontaktují výrobce. Jsou pro ně zásadní kvalitně zpracované a aktuální oficiální webové stránky výrobce. Vítány jsou také informace zasílané e-mailem. Jelikož z výsledků výzkumu dále vyplývá, že jako doplňkový online zdroj informací upřednostňují YouTube před sociálními sítěmi typu Facebook, s nimiž mají spojeny spíše negativní kontakty, nebude v navrhovaných nástrojích sociálních sítím věnován prostor, protože se jejich

využití v tomto případě nedoporučuje (odlišný případ samozřejmě představuje obecná rovina firemního profilu společnosti XY za účelem budování povědomí o značce a tvorby image).

V rámci navrhované komunikační strategie se doporučuje pravidelná aktualizace a optimalizace microsite zaměřené na *Water Management*. Microsite je v současné době dostupná v angličtině a němčině, což je základ. Vzhledem ke zvoleným cílovým trhům je navrhována rovněž lokalizace microsite do španělštiny. Postupem času mohou přibýt i další jazykové varianty, pokud se ukáže, že by byly relevantní. Microsite má přehledné horizontální hlavní menu, které se skládá z pěti položek, což je optimální, protože obecná doporučení pro počet položek na webu se pohybují okolo pěti až sedmi položek. Množství však závisí i na povaze webových stránek. Zmíněné položky microsite společnosti jsou: HOME (slouží k prokliku na úvodní stránku neboli homepage), PRODUCTS (položka s produkty je rozbalovací a obsahuje ještě další vnořený seznam), PARTNER (pro potenciální obchodní a distribuční partnery), DOWNLOAD (materiály ke stažení), CONTACT (obsahuje kontaktní formulář a telefonní číslo).

V sekci „Kontakt“ nebo „Partner“ by mohlo po získání určité distribuční sítě působit dobře např. vytvoření interaktivní mapy s kontakty na distributory / obchodní partnery. Jednalo by se o mapu Evropy, kdy by bylo možné rozkliknout jednotlivé státy (při najetí kurzorem myši na příslušný stát by se mohlo objevit např. číslo značící příslušný počet distributorů) a po rozkliknutí daného bodu na mapě označujícího pobočku distributora by se mohl návštěvník microsite dostat až na samotný web distributora / obchodního partnera. Participanti výzkumu (distributoři) totiž uvedli, že případná propagace na webu výrobce je pro ně atraktivní. Pokud by tedy tuto možnost časem společnost XY zvažovala, mohla by být provedena uvedeným způsobem, který je vizuálně atraktivní.

Na úvodní stránce (homepage) je kromě jiných elementů také hezky zpracovaná a názorná infografika, znázorňující různé typy míst, kde může být vhodná aplikace *Water Management* produktů (zahrady, vinice, parky, sportovní hřiště atp.), která je interaktivní a po kliknutí na příslušné pulzující tlačítko je návštěvník přesměrován na podstránku s informacemi o produktech vhodných pro daný typ aplikace. Efekt tohoto rovněž atraktivního vizuálního prvku by mohl být ještě umocněn, kdyby se např. při najetí na pulzující bod objevila možnost přehrát si video s případem užití, případně mohou být tato videa umístěna na jednotlivých podstránkách druhů aplikací. S tím souvisí rovněž doporučení, aby se společnost začala zabývat tvorbou instalačních a aplikačních videí, která nemusí být dlouhá a mohou vzniknout ve

spolupráci s některými distributory. Pro zákazníky (tedy i distributory) mají velkou hodnotu a oceňují je. Tato videa mohou být umístována na firemní YouTube kanál. Dalším stupněm potom případně může být vytvoření a přidání několika základních jazykových verzí titulků pro zvýšení dosahu videí. Co se potom týče „produktových fotografií“ samotných výrobků, jedná se o počítačově vytvořené fotorealistické obrázky (renderování produktů). Obrázky jsou statické, avšak u některých typů produktů by mohlo být užitečné a zajímavé, kdyby si návštěvník microsite mohl zvolit možnost 360° zobrazení produktů.

Dále by součástí microsite mohlo být přihlášení se do „zákaznické/partnerské sekce“ pro distributory / obchodní partnery. Přístup do sekce by náležel obchodním mezičlánkům, které se společností aktivně spolupracují a mohly by zde najít online úložiště, které by zahrnovalo digitální verze propagačních materiálů (letáky, brožury, katalogy, plakáty a další), loga, fotografie produktů, předpřipravené texty, které si mohou umístit na své webové stránky (jelikož o tento konkrétní materiál vyjádřili účastníci výzkumu zájem a příliš často se jim ho nedostává), ceníky, detailní produktové a technické údaje a technickou dokumentaci, referenční projekty, nabídku nástrojů podpory prodeje a další potřebné a užitečné materiály. Kromě online úložiště by pak mohla sekce obsahovat také přehled faktur a objednávek, případně do budoucna i možnost zadat objednávku propagačních předmětů a předmětů podpory prodeje. Možností, jak by bylo možné tuto sekci využít, je spousta, problémem je finanční náročnost těchto řešení.

Zákazníci (mezi něž patří i obchodní mezičlánky) společnosti by se také mohli přihlásit k odběru newsletterů, které by napomáhaly budovat dlouhodobý vztah a posilovat důvěru. Tyto newslettery by byly pravidelně zasílány např. jednou měsíčně / jednou za dva měsíce či v případě potřeby. Newslettery by dodržovaly prvky CD a obsahovaly by různé aktuality, zajímavosti, představení nových produktů a zajímavých realizovaných projektů, tipy a triky, případně pozvánky na výstavy a veletrhy. Důležitá je aktuálnost a užitečnost informací spolu s přidanou hodnotou pro zákazníky. Odběratele newsletterů je vhodné segmentovat např. podle kategorií zavlažování a odvodňování, aby obdrželi skutečně pro ně vhodné informace. Lze očekávat, že např. distributor pro zavlažování nebude mít příliš zájem o novinky týkající se celého sortimentu pro vodní hospodářství. V takovém případě by byla hodnotnost informací narušena a e-mail marketing by se mohl jevit jako obtěžující a vést k odhlášení z databáze odběratelů. Odběratelé by mohla být také nabídnuta možnost zvolit si, o jaký typ infor-

mací mají zájem – tedy, že si například nepřejí dostávat pozvánky na akce. Je také na zvážení, zda poskytovat newslettery pouze smluvním partnerům, nebo také všem zájemcům (potenciálním zákazníkům), avšak těm v nějaké stručnější/omezenější formě.

Doporučuje se věnovat dostatek pozornosti také optimalizaci webových stránek pro vyhledávače (anglicky SEO neboli search engine optimization). Významná je i práce s klíčovými slovy, kdy je nejčastěji zadávané dotazy možné zjistit např. prostřednictvím plánovače klíčových slov v rozhraní reklamního systému Google AdWords. Vhodné je také zkontrolovat umístění v rámci stránky výsledků vyhledávání (anglicky SERP neboli *search engine result page*). Zásadní je i průběžné hodnocení efektivity webových stránek, jako je počet návštěvníků, počet vracejících se návštěvníků, doba strávená na webu i jednotlivých stránkách, nejčastěji navštěvované stránky, kolik návštěvníků učiní požadovaný úkon (např. odešle kontaktní formulář, stáhne si soubor/katalog/brožuru), odkud se návštěvníci na web dostali, z jaké země pochází a celá řada dalších poměrně přesných ukazatelů. Statistická data o uživateli webu pomáhá získávat např. další nástroj od společnosti Google a tím je Google Analytics.

9.5 Harmonogram projektu

Následující tabulka představuje časový harmonogram připravovaného projektu a zobrazuje navrhované použití vybraných komunikačních nástrojů v období **od června 2019 do prosince 2020**. Komunikační nástroje jsou pro přehlednost rozděleny podle jednotlivých složek komunikačního mixu (s výjimkou prvních tří uvedených nástrojů, které jsou záměrně vyloučeny kvůli své komplexnosti). Harmonogram je koncipován s ohledem na vzájemnou **podporu a provázanost** jednotlivých marketingově-komunikačních prvků (synergický efekt) a také s ohledem na **sezónnost** daného sortimentu výrobků pro zavlažování, kdy měsíce **listopad až únor** představují v rámci roku **období mimo hlavní sezónu** (která je tedy od března do října) a zákazníci/distributoři hodně **objednávají zboží** právě na podzim / koncem podzimu, aby měli **připraveny zásoby** na jarní sezónu.

Harmonogram také využívá **značení pomocí tří odlišných barev**, kterými jsou světle modrá, tmavě modrá a zelená. Ty znázorňují jednotlivé fáze, kdy **světle modrá** ■ znamená počáteční fázi příprav (kam patří také idea, téma, koncept) či ne tak náročnou aktivitu, případně průběžné využívání některých komunikačních nástrojů. **Tmavě modrá** ■ pak slouží k označení intenzivní fáze příprav / přípravy vrcholí (patří sem třeba také zadání do tisku,

výroba předmětu, obecně finalizace atp.), případně průběh/konání nějakých pravidelných aktivit jako jsou školení, pravidelné telekonference, či rozesílání e-mailových newsletterů.

Komunikační nástroje	2019												2020											
	Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
sjednocení CD	■	■	■	■																				
nový korporátní web	■	■	■	■																				
tištěné propagační prostředky																								
Reklama																								
plac. inzerce - Irrigazette										■														
online banner - Irrigazette																■	■	■						
Podpora prodeje																								
POP a POS			■	■	■																			
reklamní předměty		■	■	■																				
sample box		■	■	■																				
taštičky se vzorky		■	■	■						■									■					
PR																								
PR články - Irrigazette	■																							
články - firemní časopis	■	■			■	■				■	■			■	■			■	■					
podniková soc. síť - Yammer	■	■			■	■		■	■	■		■		■	■			■	■					
ostatní navrhované nástroje																								
Veletřhy a výstavy																								
EIMA International 2020						■	■	■	■								■	■	■					
FIMA 2020	■							■	■	■														
Přímý marketing																								
direct mailing - kalendáře				■	■	■											■	■	■					
tištěné novoročenky						■	■											■	■					
e-mailové newslettery		■			■	■		■	■	■		■		■	■			■	■					
ostatní navrhované nástroje																								
Osobní prodej																								
pravidelná WM telca	■		■		■	■				■		■		■	■			■	■					
příběhy úspěchů SM 2020						■	■	■	■	■														
odborná školení		■										■						■	■					
ostatní navrhované nástroje																								
Online komunikace																								
aktualizace + opt. microsite	■	■	■	■	■	■																		
SEO a SERP	■	■	■	■	■	■																		
instalační a aplikační videa (YT)	■	■	■	■	■	■		■	■	■		■		■	■			■	■					
zákaznická sekce na microsite	■	■	■	■	■	■								■	■	■	■	■	■					
možnost odběru newsletterů	■	■																						

Tab. 11 Harmonogram projektu navrhované komunikační strategie (vlastní zpracování)

Zelená ■ označuje fázi spuštění/konání marketingové komunikační aktivity, tedy např. účast na veletrhu, uveřejnění inzerce/článku/příspěvku/video, zaslání direct mailů, v případě vy-

tvoření zákaznické sekce pro distributory na microsite pak značí „ostré“ zahájení jejího provozu, kterému předchází příprava a optimalizace (světle modrá) a zkušební provoz (tmavě modrá), na základě zpětné vazby formou poznatků a připomínek distributorů týkajících se uživatelského rozhraní, obsahu atp. bude potom probíhat optimalizace a aktualizace tohoto nástroje (opět světle modrá) ta potom přechází právě v zelenou barvu. Dále je třeba podotknout, že pokud v určitém měsíci dochází k přechodu např. od vymýšlení konceptu, přes jeho realizaci, je to znázorněno **barevným přechodem** i v rámci buňky označující daný měsíc.

Ilustraci důvodů, které vedly k danému časovému rozvržení nástroje je možné uvést např. na nástroji komunikačního mixu – reklama, kdy se doporučuje **tisková reklama** formou placené inzerce v odborném časopise Irrigazette, která by vyšla **v lednu a listopadu roku 2020**. Tyto měsíce byly vybrány záměrně z důvodu obsahového zaměření daných vydání, kdy **vydání leden/únor** obsahuje zejména zprávy o výstavách a veletrzích a průvodce novými produkty (inzerce by tedy mohla mít podobu představení nových produktů pro zavlažování pro rok 2020 a případné upoutávky na účast společnosti na veletrzích v roce 2020 s výzvou k akci) a **číslo listopad/prosinec** bude dostupné na mezinárodním veletrhu EIMA International 2020, kterého by se měla v rámci návrhů komunikační strategie společnost zúčastnit. Další formou reklamy je pak **online banner** (s proklikem na microsite) na webu téhož periodika, jehož rozložení v čase bylo zvoleno tak, aby splnilo podmínku pro umístění banneru, kterou je **minimální období 2 měsíců** a zároveň zapadalo do celkové komunikační strategie. Jako optimální období se proto jeví umístit banner na web po dobu měsíců **září a říjen**, kdy může upozorňovat na účast společnosti na veletrhu EIMA a zároveň může být inspirativní pro potenciální distributory, kteří se v tomto období připravují na jarní sezónu a objednávají produkty, případně se mnoho z nich chystá navštívit zmíněný veletrh, takže to pro ně může být zajímavá informace, která může přispět k tomu, že se zastaví u stánku.

V případě samotných **veletrhů a výstav** potom tmavě modrá barva značí zejména zpřístupnění možnosti **registrace na veletrh** (pro veletrh FIMA 2020 zatím nebyl oznámen termín pro registraci, takže byl do harmonogramu zanesen pouze orientačně), světle modrá pak označuje kontinuální fázi příprav na veletrh, která u takto velkého a zásadního veletrhu může spolu se samotnou účastí na veletrhu a následným vyhodnocením účasti trvat běžně i rok, což je zde zohledněno, poté následuje opět tmavě modrá barva, když přípravy vrcholí.

Při využití **podnikové sociální sítě Yammer** pro PR pak světle modrá barva vyjadřuje komunikaci v průběhu celého roku a zeleně jsou značeny plánované příspěvky, které mají informovat a podpořit ostatní klíčové marketingové komunikační aktivity. V červenci 2019 se tak nabízí aktualita o možnosti odběru newsletterů, v září a říjnu informace o zhotovení nových prostředků podpory prodeje, zhotovení a rozesílání kalendářů, či množství dění v online komunikaci od úprav na microsite až po zveřejnění prvního ze série videí, v lednu a únoru 2020 se pak nabízí komunikovat průběh mítinku (příběhy úspěchů) a účast na veletrhu FIMA spolu s aktuálními postřehy a fotkami z místa konání atp.; a takto lze s vysvětlováním volby určitých období pro dané komunikační nástroje pokračovat i po zbytek roku.

9.6 Rozpočet projektu

Tato podkapitola nastiňuje možnou podobu určitých položek rozpočtu v případě využití navrhované komunikační strategie. Nejedná se o vyčerpávající seznam položek, vzhledem k celkovému rozsahu jsou uvedeny pouze vybrané. Uvedené ceny jsou bez DPH a ve většině případů by bylo potřeba připočítat k ceně rovněž cenu za potisk/výšivku, grafické zpracování (bývá hodinová sazba), předtiskovou přípravu, případně také překlad či náklady na dopravu. U některých materiálů se mohou započítávat také náklady za případné korektury. Mnoho položek rozpočtu je také předmětem individuální kalkulace. U reklamních předmětů se často uplatňují množstevní slevy. Další náklady jsou v případě služebních cest, kdy zaměstnavatel hradí dopravu, stravu a ubytování. Aspektů, které se promítají do potenciální výsledné podoby rozpočtu je mnoho. Rozpočet některých složek komunikačního mixu se v této fázi jen velmi těžko určuje, protože navrhované nástroje jsou v kompetenci pracovníků příslušného oddělení. Náklady v takových případech sestávají zejména z platu zaměstnanců – např. marketingového oddělení, PR oddělení, správce webu a grafického designéra, kterého společnost zaměstnává. Platové ohodnocení těchto zaměstnanců není známo.

REKLAMA				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)
tisková rekl. - inzerce Irrigazette	celostránkový inzerát	107 644,00	1*	102 261,80
tisková rekl. - inzerce Irrigazette	vnější zadní strana obálky	148 828,00	1*	141 386,60
			Měsíční sazba ** (měsíce)	
online banner Irrigazette	Premium Center Bloc 575 x 224 px + Hyperlink	24 377,00	2	48 754,00
* 5 % sleva za četnost - 2 reklamy/rok ** minimální období je 2 měsíce			CELKEM	292 402,40

Tab. 12 Rozpočet – reklama (vlastní zpracování)

Položky podpory prodeje jsou rozděleny do několika sekcí – POS/POP prostředky, reklamní předměty, drobné reklamní předměty spolu s ostatními položkami.

PODPORA PRODEJE - POS/POP				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
trvalý prodejní stojan	kov/plast, individ. kalkulace	1 500 - 8 000	dle zájmu	nelze určit
dočasný prodejní stojan	karton, individ. kalkulace	200 - 1 500	dle zájmu	nelze určit
podlahová grafika	individuální kalkulace	100 - 700	dle zájmu	nelze určit
držák vzorků	individuální kalkulace	50 - 300	dle zájmu	nelze určit
regálový stopper	individuální kalkulace	100 - 800	dle zájmu	nelze určit
TOP karta	individuální kalkulace	200 - 700	dle zájmu	nelze určit
závěsný poutač	individuální kalkulace	100 - 1000	dle zájmu	nelze určit
držák letáků a kuponů	individuální kalkulace	20 - 100	dle zájmu	nelze určit
stojánek na letáky	individuální kalkulace	150 - 1500	dle zájmu	nelze určit
výlohová a okenní grafika	individuální kalkulace	200 - 1000	dle zájmu	nelze určit
samolepky	rozměry 80×150 mm, oboustranný plnobarevný potisk, po jednom ks	15,00	500	7 500,00
plakát B2	680×480 mm	29,00	50	1 450,00
plakát A3	297×420 mm	13,00	50	650,00
plakát A1	594×841 mm	47,00	50	2 350,00
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		11 950,00

Tab. 13 Rozpočet – podpora prodeje: POS/POP (vlastní zpracování)

PODPORA PRODEJE - reklamní předměty				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
rozkládací dřevěné lehátko	bílé/modré, či šedé plátno; z bukového dřeva	599,00	25	14 975,00
tričko s krátkým rukávem	bílá/modrá, či šedá barva	109,00	50	5 450,00
polokošile	bílá/modrá, či šedá barva	200,00	30	6 000,00
kšiltovka	modrá, či šedá barva	60,00	50	3 000,00
lahev na vodu - plast	kvalitní a nezávadný, 650 ml	63,00	100	6 300,00
lahev na vodu - sportovní	s víčkem a pítkem, 650 ml	120,00	50	6 000,00
termoska	z nerez oceli, objem 750 ml	238,00	50	11 900,00
USB powerbanka	4 000 mAh, vč. napájecího kabelu, v dárkovém balení	263,00	50	13 150,00
USB flash disk	kapacita 16GB	146,00	200	29 200,00
meteorologická stanice	modro-šedá, vč. baterií	192,00	20	3 840,00
ručník/osuška	70×140 cm, včetně výšivky	295,00	150	44 250,00
sportovní rychleschnoucí ručník	100×50 cm, modrá/šedá	116,00	100	11 600,00
deštník	plně automatický skládací deštník, větruodolný	217,00	100	21 700,00
nástěnné hodiny	mohou být s teploměrem a vlhkoměrem	200,00	20	4 000,00
složka na dokumenty	A4, s kalkulačkou a blokem	187,00	25	4 675,00
blok A5 v deskách s gumičkou	s barevnými prvky, 160 link. str., záložka a očko	60,00	150	9 000,00
organizéry kabelů	modro-bílý /šedo-bílý	200,00	20	4 000,00
skládací nákupní taška	s pouzdem, modrá	50,00	200	10 000,00
plážová taška	modrá/šedá, vnitřní kapsa	100,00	50	5 000,00
vak se stahováním na šňůrku	modrá/šedá, může být i reflexní prvek	40,00	100	4 000,00
batoh	modro-šedá/modro-černá, kapsy na zip, polstrování	160,00	50	8 000,00
taška na dokumenty	šedo-černá, s popruhem	150,00	50	7 500,00
sportovní taška	modro-černá, s popruhem	200,00	50	10 000,00
cestovní nafukovací polštářek za krk	modrý/šedý, mikrovlákno	36,00	50	1 800,00
hrnek	bílý, keram./porcelánový, objem přibližně 300 ml	55,00	30	1 650,00
manikúra	sada v elegantním pouzdru	100,00	20	2 000,00
multifunkční kleště	modro-černé, v pouzdru	130,00	40	5 200,00
svinovací metr	modro-černý, 3 m/5 m, s aretací, klip na opasek	50,00	100	5 000,00
LED svítilna	hliníková, stříbrná/modrá barva	55,00	50	2 750,00
hliníkové pravítko	30 cm	80,00	50	4 000,00
stínítka a clony do auta	čelní sklo / boční okna	40,00	50	2 000,00
nafukovací/plovací kruh	modro-bílý, bez ftalátů	40,00	100	4 000,00
voděodolný obal na mobil/tablet	průhledný/modrý, dotykový	50,00	100	5 000,00
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		276 940,00

Tab. 14 Rozpočet – podpora prodeje: reklamní předměty (vlastní zpracování)

PODPORA PRODEJE - drobné reklamní předměty (vhodné také na veletrhy)				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
kuličkové pero	modré, modrý inkoust	5,00	500	2 500,00
kuličkové pero	modré, modrý inkoust	8,00	250	2 000,00
dotykové pero	modré se stylusem	7,00	400	2 800,00
hadřík/čistítko na displej	150×150 mm, modrý	20,00	200	4 000,00
hadřík na brýle - mikrovlákn	130×180 mm, včetně ceny za sublimační potisk	27,00	300	8 100,00
sada zvýrazňovačů	cena za kus, nutné objednat různé barvy	6,00	200	1 200,00
průhledné pouzdro na zip	200×70 mm, modrý zip	12,00	200	2 400,00
samolepicí lístky / poznámkové papírky	75×75mm, 50 lístků, včetně potisku	21,00	500	10 500,00
trhací blok A4	100 listů, 2 barvy, přídavná přední obálka plnobarevně, cena včetně DTP	49,00	500	24 500,00
trhací blok A5	100 listů, 2 barvy, obálka plnobarevně, cena vč. DTP	32,00	500	16 000,00
polyesterový lanyard	sublim. oboustranný potisk	10,00	100	1 000,00
přívěsek na klíče s LED	kulatý, modré LED světlo	14,00	200	2 800,00
přívěsek na klíče	antistresová kapka, modrá	13,00	200	2 600,00
škrabka na led	modrá, plastová	10,00	100	1 000,00
nafukovací plážový míč	modrá/stříbrná, se 6 panely	19,00	100	1 900,00
reflexní pásek na ruku	stříbrný, včetně potisku	16,00	500	8 000,00
potítko na zápěstí	včetně výšivky	51,00	500	25 500,00
PODPORA PRODEJE - OSTATNÍ				
taštičky se vzorky	vhodné na veletrhy	25,00	500	12 500,00
krabice se vzorky	OSOBNÍ PRODEJ - vhodné vzít s sebou na osobní schůzky s distributory (vášní zájemci)	200,00	25	5 000,00
roll-up banner (varianta EKO)	850×2000 mm, včetně tašky, stříbrně eloxovaný	1 960,00	5	9 800,00
finanční příspěvek distributorovi	může být různá výše v řádech stovek až tisíc eur	5 000 - 100 000	10	250 000,00
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		394 100,00

Tab. 15 Rozpočet – podpora prodeje: drobné reklamní předměty a ostatní (vlastní zpracování)

PUBLIC RELATIONS				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
časopis LET'S CONNECT	příprava a tisk (vychází 3x ročně, více než 9 000 zaměstnanců)	15,00	15 000	225 000,00
organizace akce pro zákazníky/distributory	souvisí s podporou prodeje obchodních mezičlánků	350 000,00	2	700 000,00
komunikace na intranetu	zajišťují pracovníci PR a HR oddělení	plat pracovníků PR a HR oddělení		
správa podnikové sociální sítě Yammer	zajišťuje MKT oddělení	plat pracovníků MKT oddělení		
WEB - správa a aktualizace sekce pro tisk a sekce pro investory	zajišťují pracovníci PR a HR oddělení	plat pracovníků PR a HR oddělení		
příprava a publikování článků v odborných časopisech	zajišťují pracovníci PR oddělení	plat pracovníků PR oddělení		
nástěnky	zajišťují pracovníci HR oddělení	plat pracovníků HR oddělení		
krizová komunikace	zajišťují pracovníci PR a HR oddělení	plat pracovníků PR a HR oddělení		
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		925 000,00

Tab. 16 Rozpočet – public relations (vlastní zpracování)

Účast na mezinárodních veletrzích, které dosahují takové velikosti a prestiže, jako má EIMA International či FIMA, je velmi nákladná záležitost, kterou je třeba včas a dobře naplánovat. Společnost XY proto při organizování účasti na veletrzích využívá služeb společnosti Fairplay, která poskytuje marketingové služby v této oblasti. V ceně je vzhledem ke komplexnosti poskytovaných služeb zahrnuto téměř vše – od přípravy stánku, přes jeho uskladnění a přepravu spolu s dalšími potřebnými materiály a doplňkovými službami atp. (detailnější popis obsahuje podkapitola *Veletrhy a výstavy*). K ceně je pak nutné ještě připočítat náklady na ubytování a stravu 2-3 pracovníků (cestovní náhrady a diety), kteří budou přítomni na stánku. Zaměstnavatel jim musí rovněž zajistit dopravu. Započítány nejsou ani náklady za případné vyhotovení některých propagačních prostředků a reklamních předmětů, protože se předpokládá, že všechny či většinu z nich již bude mít společnost obstaranou v rámci dalších návrhů nástrojů pro ostatní složky komunikačního mixu.

VELETRHY A VÝSTAVY		
Položka	Poznámka	Orientační cena (Kč)
EIMA International 2020	zajišťuje společnost Fairplay	1 283 000,00
FIMA 2020	zajišťuje společnost Fairplay	975 080,00
CELKEM		2 258 080,00

Tab. 17 Rozpočet – veletrhy a výstavy (vlastní zpracování)

PŘÍMÝ MARKETING				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
vyhledávání v databázi KOMPASS	prolíná se s osobním prodejem	není známo	dle potřeby	nelze určit
rozesílání direct mailů	např. forma průvodního dopisu + vzorku, uvedená orient. cena je za dopravu	500,00	50	25 000,00
tištěná novoročenka	A6, na výšku / na šířku	12,00	50	600,00
nástěnný kalendář	A3, na výšku / na šířku, vč. zatavení každého kusu do fólie	95,00	100	9 500,00
stolní kalendář	střední, 224×139 mm, včetně zatavení každého kusu do fólie	146,00	100	14 600,00
e-mailové newslettery	marketingové oddělení + práce grafika	není známo	není známo	nelze určit
aktivní telemarketing	obchodníci - firemní tarif	200,00	není známo	nelze určit
katalog Irrigation	úprava, aktualizace, překlady (lokalizace), tisk	není známo	není známo	nelze určit
katalog Drainage	úprava, aktualizace, překlady (lokalizace), tisk	není známo	není známo	nelze určit
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		49 700,00

Tab. 18 Rozpočet – přímý marketing (vlastní zpracování)

OSOBNÍ PRODEJ				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (ks)	Cena celkem (Kč)*
služební cesta	zaměstnavatel hradí náklady za dopravu, ubytování a stravu	nelze zevšeobecnit	dle potřeby	nelze určit
ceny pro finalisty	motivace a odměňování obchodníků - příběhy úspěchů / prolíná se s PR	8 000,00	3	24 000,00
odborná školení	prolíná se s PR; zajišťuje zaměstnavatel - HR oddělení	plat pracovníků příslušných oddělení (náplň práce)		
pravidelná WM telca	zajišťují osoby odpovědné za WM + obchodní manažeři	plat pracovníků příslušných oddělení (náplň práce)		
ponákové komunikace a péče o zákazníky	zajišťuje obchodní/prodejní oddělení	nelze zevšeobecnit	dle potřeby	nelze určit
* uvedené ceny jsou bez DPH		CELKEM		24 000,00

Tab. 19 Rozpočet – osobní prodej (vlastní zpracování)

ONLINE KOMUNIKACE				
Položka	Poznámka	Orientační cena za jednotku (Kč)	Počet jednotek (hod)	Cena celkem (Kč)
aktualizace a optimalizace microsite	zajišťuje správce webu a grafický designér	plat pracovníků příslušných oddělení (náplň práce)		
SEO a SERP	zajišťuje správce webu, případně v kooperaci s marketingovým oddělením	plat správce webu/marketéra		
instalační a aplikační videa	zajišťuje marketingové oddělení	plat pracovníků marketingového oddělení + dodatečné náklady za provedení		
zákaznická sekce na microsite	zajišťuje správce webu a grafický designér	plat pracovníků příslušných oddělení (náplň práce)		
možnost odběru newsletterů	zajišťuje marketingové oddělení, správce webu a grafický designér	plat pracovníků příslušných oddělení (náplň práce)		
CELKEM			rozpočet nestanoven	

Tab. 20 Rozpočet – online komunikace (vlastní zpracování)

Celkem se tedy v rámci stanovení rozpočtu jedná o minimální částku: **4 232 172,40 Kč**.

Tato částka nezahrnuje rozpočet pro online komunikaci a některé další dílčí položky v jednotlivých složkách komunikačního mixu, jejichž výši podílu na nákladech nebylo možné

spolehlivě určit. Dále by mohly být celkové náklady navýšeny i výdaji za přípravu, překlad a tisk dalších tištěných propagačních prostředků, jakými jsou brožury a letáky.

9.7 Omezení a rizika projektu

Mnoho potenciálních omezení a rizik vyplývá již ze samotné podstaty **marketingové komunikace v mezinárodním prostředí** a týká se jak interní, tak externí komunikace společnosti. Hrozí zde mnoho nedorozumění a komunikačních šumů, je třeba zohledňovat i množství dalších specifik, která jsou podmíněna **kulturními odlišnostmi** jednotlivých zemí. Za zřejmě největší, avšak velmi pravděpodobné omezení je možné považovat **nedostatek finančních prostředků** vyhrazených z celkového marketingového rozpočtu společnosti na marketingové komunikační aktivity pro sortiment *Water Management* produktů segmentu zavlažování. V případě potřeby vynechání některých navrhovaných aktivit se rozhodně nedoporučuje vynechat doporučené nástroje podpory prodeje týkající se POP/POS materiálů, obchodní podpory prodeje, nástroje přímého marketingu a osobního prodeje. Také nástroje PR hrají důležitou roli. Všechny zvolené nástroje však mají v komunikačním mixu své opodstatnění a nejlépe fungují v součinnosti.

Riziko představuje také možný **nedostatek lidských zdrojů** či případné personální oslabení v některém z klíčových oddělení pro správný průběh navrhované komunikační strategie, kterými jsou zejména marketingové oddělení a PR oddělení, oddělení HR a obchodní oddělení / oddělení prodeje. Svou roli při přípravě marketingové komunikace může sehrát i lidský faktor a chybovost. Další možné riziko může představovat **nedodržení harmonogramu** (časového/akčního plánu). Přestože všechny aktivity v harmonogramu jsou plánovány s ohledem na možnou časovou rezervu v důsledku neočekávané situace, která může narušit plánovaný průběh procesu/aktivity, nelze nikdy předem plně vytušit, jaké problémy či omezení mohou nastat a jak dlouho mohou trvat, případně na co vše mohou mít vliv.

Omezení i vysokou míru rizika s sebou nese také **Obecné nařízení o ochraně osobních údajů** (anglicky *General Data Protection Regulation* neboli GDPR), které vstoupilo v platnost v květnu loňského roku (2018). Jedná se o nařízení Evropské unie, jehož cílem je výrazné zvýšení ochrany osobních dat občanů. Týká se všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. Za porušování těchto pravidel následují obrovské pokuty. Společnost XY tak musela učinit kroky nezbytné k uvedení do souladu

s principy a povinnostmi vyplývajícími z GDPR. Nařízení však nabylo své účinnosti poměrně nedávno a většina společností se s ním stále ještě sžívá, a tak je zde předpoklad nějakého možného pochybení. O to více je třeba hlídat všechny náležitosti zejména při využívání nástrojů **přímého marketingu, osobního prodeje či online komunikace**. GDPR se pochopitelně zásadním způsobem týká rovněž budování **databáze kontaktů**, kterou má společnost k dispozici, kdy např. v **systému CRM** je nutno předtím, než se kontakt vřadí do databáze, mít souhlas dané osoby se zpracováním osobních údajů k daným účelům a při zakládání tohoto kontaktu v systému je součástí také sekce GDPR, kdy je osobě (potenciálnímu zákazníkovi) odeslán automaticky e-mail na e-mailovou adresu, kterou uvedl v kontaktním formuláři a pro další zpracování je nutné, aby v e-mailu potvrdil souhlas se zařazením do databáze, bez toho již dále není možné s kontaktem pracovat.

Pokud by se společnosti nepodařilo získat potřebné certifikáty pro pitnou vodu (které se sice přímo netýkají segmentu zavlažování, protože spadají do segmentu instalatérství), mohlo by to mít do určité míry dopad na negativní vnímání celého sortimentu výrobků pro odvětví vodního hospodářství, a navíc by to znamenalo omezení na trhu, kde se společnost stále snaží upevnit svoji pozici a do začátku by se určitě nejednalo o dobrý výchozí bod. Riziko představuje také nenadálá situace/problém, který se může týkat kvality výrobků, problémů ve výrobě / pozastavení výroby či problémům s distribucí výrobků. Průběh těchto situací není nikdy možné zcela odhadnout, lze se však připravit na to, že mohou nastat a jak je vhodně komunikovat v rámci **krizové komunikace**. V takovém případě pak může i krize představovat příležitost. A dobře zvládnutá krize/problém může posílit pozitivní vztah ke značce a společnosti a budovat dobrou reputaci.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav marketingové komunikace společnosti XY v odvětví vodního hospodářství (*Water Management*), v němž se společnost XY momentálně snaží získat a upevnit svoji pozici na evropském trhu, a na základě zpracovaných poznatků jakožto i analýzy a interpretace dat získaných z prováděného kvalitativního výzkumu navrhnout vhodnou komunikační strategii pro vybraný sortiment produktů segmentu zavlažování z odvětví vodního hospodářství.

Na základě dostupných knižních a internetových zdrojů jsem nastudovala zejména problematiku mezinárodního marketingu a mezinárodní marketingové komunikace spolu s procesem segmentace mezinárodních trhů, výběru cílových trhů a positioningu. Zaměřila jsem se rovněž na specifika marketingové komunikace v B2B prostředí a mezinárodního marketingového výzkumu. Pozornost si zasloužilo také nákupní chování a rozhodovací proces u zákazníků a marketingové plánování. To vše za účelem dostatečné přípravy a využití těchto teoretických poznatků při následné tvorbě návrhu komunikační strategie, která je hlavním výstupem práce.

V závěru teoretické části práce byla stanovena metodika práce, v níž byl formulován cíl, účel i metoda výzkumu a výzkumné otázky práce, na které měl přinést odpovědi právě realizovaný kvalitativní výzkum metodou dotazování formou individuálních polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s distributory závlahových systémů a řešení. Stanovené výzkumné otázky byly následující: **1. Jaké formy marketingové podpory potřebují distributoři od výrobce (společnosti XY)?** **2. Jaké zdroje informací distributoři nejčastěji používají (pro vyhledávání informací atp.)?** **3. Preferují distributoři spíše online, nebo offline komunikaci?** Všechny výzkumné otázky byly úspěšně zodpovězeny. Důkazem je k tomu kapitola 9 *Shrnutí praktické části* a také podkapitola 8.1.4 a v ní obsažené tabulky 7 a 8.

Výzkumu samotného se nakonec zúčastnilo 11 participantů (distributorů) z 8 různých evropských zemí, kterými byly: Bulharsko, Česká republika, Chorvatská republika (Chorvatsko), Maďarsko, Moldavsko, Rumunsko, Slovenská republika (Slovensko) a Slovinsko. To je více, než byl minimální předpoklad účasti v *Metodice práce*. S tímto faktem a taktéž s ochotou a vstřícností jednotlivých účastníků výzkumu jsem velmi spokojená a hodnotím tuto zkušenost kladně, přestože musím přiznat, že byla realizace výzkumu a následné vyhodnocování vzhledem k obsáhlosti scénářem pokrývaných témat dosti náročné. O to pří-

nosnější jsou však získaná zjištění. Výzkum probíhal v měsících březen a duben 2018 způsobem osobního dotazování (CAPI, 7 účastníků) a menší počet rozhovorů byl realizován z důvodu časové vytíženosti v období hlavní sezóny pro zavlažování také způsobem telefonického dotazování (CATI, 4 účastníci). Průměrná doba trvání jednoho rozhovoru byla 45 minut až 1 a půl hodiny. Osobní dotazování se konalo v sídlech firem daných participantů.

Jelikož se jednalo o jednorázový ad hoc výzkum, navíc s omezeným časem a personálními zdroji i náklady, doporučuje se v případě zájmu společnosti provést kontinuální neboli longitudinální výzkum, který je možné realizovat obdobným způsobem např. s výběrovým vzorkem minimálně 20 distributorů, případně zapojit také zhotovitele/realizátory zakázek. V takovém případě už by se mohlo jednat řádově o 40 účastníků a vzhledem k tomuto rozsahu se již doporučuje agenturní realizace a vyhodnocení.

Mimo analýzu a interpretaci dat z prováděného kvalitativního výzkumu obsahovala praktická část práce také informace o společnosti XY a podrobně byl zpracován marketingový mix společnosti. V projektové části byl posléze na základě východisek výzkumu a ostatních zjištěných informací navrhnout projekt marketingové a zejména komunikační strategie se stanovenými měřitelnými cíli a cílovou skupinou. Navrhované nástroje komunikační strategie byly pro přehlednost členěny do jednotlivých složek komunikačního mixu, přestože se jejich funkce mnohdy prolínají, jako je tomu například u veletrhů a výstav. Doporučuje se využívat zejména tradiční offline nástroje, jako jsou osobní prodej, podpora prodeje a přímý (direct) marketing spolu s PR. Z online komunikace má však velký význam web, v tomto případě microsite s informacemi o sortimentu *Water Management* produktů pro zavlažování a odvodňování. Všechny nástroje však nejlépe fungují v součinnosti, kdy se mohou podporovat a vytvářet synergický efekt. Výrazné vynechání nástrojů/aktivit některých složek komunikačního mixu se proto nedoporučuje. Součástí návrhu projektu marketingové komunikace byl také vypracovaný harmonogram, rozpočet (který je pouze orientační a seznam položek v něm uvedených není vyčerpávající) a kapitola pojednávající o možných omezeních a rizicích projektu. Těch je značné množství už vzhledem k povaze marketingového prostředí, které je mezinárodní.

Původním záměrem bylo dokončit práci již v loňském roce (2018), ten se však naneštěstí nezdařil, protože na dopracování bylo nutné mít ještě více času, jelikož zpracovávané téma je poměrně náročné. Bohužel jsem na práci mohla začít pracovat až v lednu 2018, protože předtím jsem měla zvoleno jiné téma, které se bohužel nepodařilo dále rozpracovat vlivem nedostatku komunikace a spolupráce ze strany původního zvoleného subjektu. Jsem tedy

opravdu ráda za poskytnutou možnost nového tématu společností XY s tím, že je pro společnost práce reálně využitelná a poskytne užitečnou zpětnou vazbu jak marketingovému, tak obchodnímu/prodejnímu oddělení. O překlad práce či alespoň jejích dílčích částí již vyjádřila zájem marketingová manažerka, která má na starosti *Water Management*, marketingová ředitelka pro DS i obchodní manažeři. Tento fakt je velmi potěšující a věřím, že pro ně bude práce alespoň v některých ohledech přínosná a poskytne jim informace o daném trhu, zákaznících (distributorech) a případné náměty na možnosti zefektivnění marketingové komunikace a podpory distribučních mezičlánků v rámci integrované marketingové komunikace.

Práce pro mě byla přínosem z hlediska propojení teoretických znalostí s praktickým využitím. Zejména oceňuji možnost více si nastudovat problematiku a specifika marketingové komunikace na B2B trzích a mezinárodního marketingu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

- [1] CATEORA, Philip R., 2009. *International marketing*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-128838-5.
- [2] JEANNET, Jean-Pierre a Hubert D. HENNESSEY, 2004. *Global marketing strategies*. 6th ed. Boston, Mass: Houghton Mifflin. ISBN 0-618-310592.
- [3] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [4] KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [5] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [6] KEEGAN, Warren J. a Mark C. GREEN, 2008. *Global marketing*. 5th ed. London: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-813386-3.
- [7] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] KOUDELKA, Jan, 2010. *Spotřební chování*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1698-1.
- [10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK, 2016. *International marketing: theory, practices and new trends*. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2152-7.

- [12] LEE, Kiefer a S. CARTER, 2012. *Global marketing management: changes, new challenges, and strategies*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-960970-3.
- [13] MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [14] MOOIJ, Marieke de, 2014. *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE. ISBN 978-1-4522-5717-4.
- [15] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- [16] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [17] SMITH, Scott M. a Gerald S. ALBAUM, 2005. *Fundamentals of marketing research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-8852-6.
- [18] SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [19] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0422-6.
- [20] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
- [21] TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [22] USUNIER, Jean-Claude a Julie Anne LEE, 2013. *Marketing across cultures*. 6th ed. Harlow, England: Pearson. Always learning. ISBN 978-0-273-75773-3.
- [23] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [24] ZIKMUND, William G., 2003. *Exploring marketing research*. 8th ed. Mason: Thomson. ISBN 0-324-18148-5.

Internetové zdroje:

- [1] ADAPTIC, © 2005-2019. Internet marketing. In: *Adaptic.cz* [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/internet-marketing/>
- [2] BOSBACH, Lina, 2019. News Archive – XY continued to grow in 2018. In: *Intranet.XY.com* [online]. 20. 3. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://intranet.XY.com/NEWS/NewsArchive/Lists/NewsArchive/DispForm.aspx?ID=1711&source=https://intranet.XY.com/Pages/default.aspx%20+%20Katalog%20NORMA%20DS>
- [3] EIA, 2019. Úvodní stránka. In: *Irrigationeurope.eu* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://irrigationeurope.eu>
- [4] EIMA, 2019a. The event - Statistical data: EIMA International 2018 statistical data. In: *EIMA.it* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.eima.it/en/dati.php>
- [5] EIMA, 2019b. The event – Theme salons. In: *EIMA.it* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.eima.it/en/saloni.php>
- [6] EIMA, 2019c. The event – Up front: The EIMA 2018 Records. In: *EIMA.it* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://www.eima.it/en/news.php?EW_ID=2572
- [7] FAIRPLAY, 2019. Company. In: *Fairplay-service.de* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://fairplay-service.de/company/?lang=en>
- [8] IA, © 2019. About the Irrigation Association. In: *Irrigation.org* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.irrigation.org/IA/About/IA/About/About.aspx?hkey=6a97eb24-26cb-4448-b202-87711958cd7f>
- [9] INTRANET XY, 2019. Our company - marketing. In: *Intranet.XY.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://intranet.XY.com/OURCOMPANY/marketing/Pages/default.aspx>
- [10] IRRIGAZETTE, © 2019d. Media kit. In: *Irrigazette.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://irrigazette.com/sites/default/files/img/mediakit_2019.pdf
- [11] IRRIGAZETTE, © 2019e. Úvodní stránka. In: *Irrigazette.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://irrigazette.com/en>

- [12] KOMPASS, © 2017f. O Kompassu. In: *Info.kompass.com* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://info.kompass.cz/o-kompassu/>
- [13] KOMPASS, © 2017g. Produkty. In: *Info.kompass.com* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://info.kompass.cz/data/>
- [14] KRUTIŠ, Michal, 2007. Co je to internetový marketing. In: *Krutis.com* [online]. 22. 12. 2007 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/co-je-to-internetovy-marketing/>
- [15] NUS, © 2018. About us. In: *NUSpro.com* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.nuspro.com/about-us>
- [16] RS COMPONENTS, 2018. Hlavní stránka – Vítejte vás u RS. In: *CZ.RS-online.com* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <https://cz.rs-online.com/web/generalDisplay.html?id=aboutRS>
- [17] XY, © 2019h. About us. In: *XY.com/water-management/* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.XY.com/water-management/en-em/about-us/>
- [18] XY, © 2019i. X Water Management Brochure - EN. In: *XY.com/water-management/* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://www.normagroup.com/norma.nsf/res/NORMA-Watermanagement-Brochure-EN.pdf/\\$file/NORMA-Watermanagement-Brochure-EN.pdf](https://www.normagroup.com/norma.nsf/res/NORMA-Watermanagement-Brochure-EN.pdf/$file/NORMA-Watermanagement-Brochure-EN.pdf)

Ostatní zdroje:

- [1] Katalog společnosti XY, 2015. *X Distribution Services*. Maintal, CZ verze, 202 s.
- [2] Katalog společnosti XY, 2017. *Water Management Solutions*. Maintal, EN verze, 126 s.
- [3] Prezentace společnosti XY, 2019. *XY Company presentation*. Maintal.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3D	Trojdimenzionální/trojrozměrný
AGRA	Mezinárodní zemědělská výstava – Plovdiv, Bulharsko
APAC	Asia-Pacific
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
BG	Bulharsko
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CD	Corporate Design
CEO	Chief executive officer
CI	Corporate Identity
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
CSR	Corporate Social Responsibility / Společenská odpovědnost firem
CZ	Česká republika
D	v této práci označení distributora
DIY	Do it yourself (kutilství)
DS	Distribution services
DVGW	Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches
EEU	East European Union
EIA	European Irrigation Association
EIMA	EIMA International je mezinárodní výstava zemědělství a zahradnických strojů
EJT	Engineered Joining Technology

EMEA	Europe Middle East Africa
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
EU	Evropská unie
EUR	měna euro
GDPR	General Data Protection Regulation
GPL	Gross Price Lists / brutto ceníky
HR	Chorvatská republika (Chorvatsko) / nebo Human Resources – lidské zdroje
HU	Maďarsko
IA	Irrigation Association (Asociace pro zavlažování)
ICT	Informační a komunikační technologie, česky též IKT
ISO	International Organization for Standardization
LED	Light-Emitting Diode
LT	Lead Time (dodací lhůta)
MD	Moldavsko
MIS	Management Information System
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
OEM	Original Equipment Manufacturer
PDF	zkratka anglického názvu Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů
PLM	anglicky Product Lifecycle Management, česky Řízení životního cyklu výroby; termín označuje proces řízení kompletního životního cyklu produktu, a to od jeho prvotního konceptu, přes detailní návrh, výrobu a poprodejní servis až po jeho likvidaci
PN	Part Number
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale

PPC	Pay Per Click
PR	Public relations – vztahy s veřejností; jedna ze složek komunikačního mixu
Q	kvartál
RO	Rumunsko
ROI	Return of Investment – Návratnost investic
SCM	anglicky Supply Chain Management, česky Dodavatelský řetězec a správa dodavatelského řetězce
SEEU	South Eastern Europe
SEO	Search Engine Optimization
SEM	Search Engine Marketing
SERP	Search Engine Result Page
SI	Slovinsko
SIC	Standard Industrial Classification
SK	Slovenská republika
TOS	Terms of Sale
USA	United States of America
USP	zkratka z anglického Unique Selling Proposition
WM	Water Management
WOM	Word-of-Mouth

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Pět úrovní produktu (Kotler a Keller, 2013, s. 410)	23
Obr. 2 Životní cyklus produktu (Machková, 2015, s. 130)	24
Obr. 3 Klíčové faktory tvorby ceny (Karlíček, 2013, s. 175)	25
Obr. 4 Strategie push a strategie pull (Karlíček, 2013, s. 203).....	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Porovnání marketingové strategie pro jednu zemi a globální marketingové strategie (Keegan a Green, 2008, s. 10)	14
Tab. 2 Vliv kulturních odlišností na vybrané marketingové aspekty (Usunier a Lee, 2013, s. XV)	15
Tab. 3 Kódování participantů výzkumu spolu se stručnými údaji (vlastní zpracování)	59
Tab. 4 Zkušenosti distributorů s vybranými produkty (vlastní zpracování).....	60
Tab. 5 Úloha distributorů v rozhodovacím procesu o značkách (vlastní zpracování)63	
Tab. 6 Výsledky zkoumání spontánní a podpořené znalosti značky (vlastní zpracování)	66
Tab. 7 Využívání vybraných zdrojů informací v první fázi, tj. hledání informací (vlastní zpracování)	69
Tab. 8 Odpovědi participantů výzkumu na obecně koncipovanou otázku, jak zůstávají informováni (vlastní zpracování)	70
Tab. 9 Přehled cílových skupin a klíčových zjištění (vlastní zpracování).....	81
Tab. 10 Top 5 taktických přístupů pro rok 2019/2020 (vlastní zpracování)	83
Tab. 11 Harmonogram projektu navrhované komunikační strategie (vlastní zpracování)	106
Tab. 12 Rozpočet – reklama (vlastní zpracování)	109
Tab. 13 Rozpočet – podpora prodeje: POS/POP (vlastní zpracování)	109
Tab. 14 Rozpočet – podpora prodeje: reklamní předměty (vlastní zpracování).....	111
Tab. 15 Rozpočet – podpora prodeje: drobné reklamní předměty a ostatní (vlastní zpracování)	111
Tab. 16 Rozpočet – public relations (vlastní zpracování)	112
Tab. 17 Rozpočet – veletrhy a výstavy (vlastní zpracování).....	113
Tab. 18 Rozpočet – přímý marketing (vlastní zpracování).....	113
Tab. 19 Rozpočet – osobní prodej (vlastní zpracování)	114
Tab. 20 Rozpočet – online komunikace (vlastní zpracování).....	114

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: Scénář hloubkového rozhovoru

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

A. Background questions

Please fill in:

- A1. Name of the respondent: _____
- A2. Age: _____
- A3. Education: _____
- A4. Function of the respondent: _____
- A5. Role and responsibilities in organisation: _____
- A6. And what is your role with regards to choosing/ selling drip irrigation solutions: _____
- A7. Years of experience: _____
- A8. Company name: _____
- A9. Company size in terms of number of employees: _____
- A10. Regional coverage with their activities: _____
- A11. How many sales points does the company have you work for: _____
- A12. Is the respondent involved in the material selection (yes/ no): _____
- A13. What social media does the respondent use in private live, and how often? _____
- A14. Website/ web shop (please write internet address of the company/ web shop): _____
- A15. Can you indicate what share of you turnover is through your web shop and what is generated through your outlet?

...%	In shop sales
...%	Web shop sales
0	We don't have a web shop

- a. Do you/ does your company plan to launch a web shop?
- A16. What are difficulties you face in your daily work?
- A17. What do you enjoy most in your work?

B. Buying behaviour and product experience

B1. Let's start with the type of products that you sell. For each of the following types of products can you please tell me if you sell these [yes/ no], how important these are in your portfolio [Scale from 1 = not important at all, to 5 = very important], and how happy you are with these products in your portfolio [Scale from 1 = not happy at all, to 5 is very happy]

B1.A. Drip irrigation products (for residential and municipal use)				
1	Drip lines
2	Drip & micro-spray emitters
3	Valve boxes
4	Fittings & accessories
B1.B. Drainage (for residential and light commercial use i.e. pools, parks, sports fields)				
1	Channel drains
2	Catch basins
3	Permeable pavers
4	French Drains
B1.C. Plumbing				
1	Plastic Compression fittings
2	PVC fittings
3	PVC foot valves

B2. I would now like to ask you a couple of questions about water management solutions that you sell:

1. [if not selling multiple type of products] Would it make sense to you that a distributor for drip irrigation also sells drainage solutions and plumbing products?
 - a. Why/ why not?
2. What would be/ are advantages to you for selling multiple types of products?
3. What would be/ are disadvantages for you by selling also drainage solutions or plumbing products?
4. Do you prefer to sell assortments or do you prefer selling individual products?
5. Are there any products that contractors/ customers ask for that are not yet in your portfolio?
 - a. What type of products?
 - b. Why don't you have these types of products yet?
6. Can you give an estimation for drip irrigation solutions you sell in your outlet vs. direct delivery to customers? [the total sum should be 100%]

...%	In shop sales
...%	Direct delivery sales [only invoice handling, client has direct contact with manufacturer]

C. Decision making process

With the questions that follow I am interested in the experience and practices of your company when it comes to how decisions are being made when it comes to selecting **drip** irrigation systems.

C1. I will now ask you a couple of questions about the way decisions are being made within your organisation and to what extent you are aware of the criteria your customers base their decisions on.

1. How is it decided which brands to sell within your company? On corporate level or branch level?
2. Is your company mono branded – selling the products of only one brand of drip irrigation solutions or do you sell multiple brands of drip irrigation solutions?
3. Why have you decided to work with one brand or with multiple brands?
 - a. What are the advantages of that?
4. Are there any disadvantages in working with one brand or multiple brands?
 - a. What are they?
5. What are criteria you use when selecting a brand to sell within your company?
 - a. (If needed, probe for: price, brand, ease of installation, capacity, after sales service, delivery times, payment terms?)
6. What challenges do you face when selecting a brand?
7. What are the main criteria for purchasing irrigation systems?
 - a. (If needed, probe for: price, brand, ease of installation, capacity, after sales service, delivery times, payment terms?)
8. Do you have a serious impact on the brand of drip-irrigation that your customers would choose?
9. If your clients ask for a certain brand, is it possible for you to sell another brand instead?
10. Based on what aspects / criteria would you decide to recommend one brand or another?

C2. Are there any local or national regulations, requirements or specifications for deciding/ advising which solutions have to be used? Please explain?

D. Brand analysis

D1. I would now like to go a bit deeper into the brands for drip irrigation solutions you might know and how important brands are to you.

1. Can you mention which brands for drip irrigation solutions you know? First ask for spontaneous mentions, after prompt the answers.

		Spontaneous	Aided
1	Rivulis		
2	Azud		
3	Netafim		
4	Rainbird		
5	Irritec		
6	Other, namely...		

[Ask for known brands]

2. And does your company sell...? And which brand(s) do you recommend?

		Sell	recommend
1	Rivulis		
2	Azud		
3	Netafim		
4	Rainbird		
5	Irritec		
6	Other, namely...		

3. What do you currently miss at brands that you work with? [In terms of support, in terms of product offer, margins etc.]

D2. About the brand NUS for drip irrigation:

1. [If NUS is known] How would you describe this brand?
2. Does it distinguish from the previous bespoke brands?
3. What are strong points/ weak points?

D3. About X and the solutions they offer:

1. What do you know about X and the solutions they offer?
2. What is your image of X?

D4. How important is it to you that a brand is well known?

1. What else is important?

D5. If there is something that could change your decision for a brand or solution, what would it be?

1. How would you be convinced in using a brand that you might not have used before?
2. And what would hold you back?
3. What evidence / information would you need to be able to choose a certain brand?
 - Scientific studies
 - Movies showing advantages
 - Testimonials
 - Etc. (namely) _____

D6. Are you open to try/ sell new brands?

D7. What are the requirements that these new brands should fulfil in order to try it/ sell it?

D8. Is the market in general conservative or are you and your customers open for new ideas [think of other sales concepts, fresh look of products etc.]

E. Customer Journey [Media orientation and Usage]

As last part of the interview I would like to ask a couple of questions that go deeper into your usage of media and especially within which phase you are looking for certain information on drip irrigation solutions.

E1. I want to ask a couple of questions about a few stages which may be relevant for your work. First I want to ask about the inspiration stage [searching for information and inspiration about new ideas, products and solutions]:

1. How do you stay informed about possible solutions and developments in the irrigation market?
2. Where do you look for this information?
 - a. If not mentioned: How about online vs. off-line? [social media? Which ones?]
 - [If not used often] Why? (E.g. Don't want to, no information online available, etc.)
 - b. If not mentioned: How about magazines? Which ones?
 - c. If not mentioned: How about trade shows? Which ones?
 - Do you prefer printed or digital materials?
 - d. If not mentioned: How about websites? Which ones? What search terms do you use?
 - e. If not mentioned: Visit of sales representatives? [how often is desired]
3. What resources do you trust most?

1. What information do you require from these sources in order to be inspired?
2. If you are searching for information on solutions, are you focusing on products, brands or type of application?
3. What can be improved in order for you to be inspired better?
4. What do you miss at this moment when you are searching for inspiration?

E2. Now when thinking about the **orientation** on suppliers for products for your projects/ you have in your assortment, how does this look like:

1. If not mentioned: How about manufacturers? Which ones?
 - Product brochures/ catalogues?
 - Do you prefer printed or digital materials?
2. What information do you require from these specific sources in order to do a proper orientation?

E3. Now I would like to discuss what you need during the **sale** of drip irrigation solutions.

1. What information do you require when selling drip irrigation solutions?
2. How do you obtain this information?
 - a. Role of the manufacturer?
3. What kind of support do you receive in general from the manufacturers of drip irrigation solutions that you sell?
4. Marketing support such as point of sales material, billboards, sign boards, displays, road shows, sales support such as free gifts, discounts, incentive trips, mentioning your address on their web site, or anything else?
Please explain.
5. And which is the most effective way of support?
 - a. Do you prefer digital materials or traditional (i.e. brochures, magazines etc.)
6. How important are promotions offered by a manufacturer for you?
 - a. What are examples of promotions that brands already offer you?
7. What other support would you need from manufacturers?
 - a. Catalogues
 - b. Technical sheets
 - c. etc. namely _____

1. What delivery times do you expect from manufacturers of drip irrigation?
2. What can be improved in the sale process, to make this easier for you?
3. How can manufacturers help when generating leads?
 - a. Do they already do this?
4. How do you boost your sales and win new customers?

E4. Now I would like to discuss the after sale phase.

1. After having purchased/ sold the products, can you please explain how and when you are in contact with manufacturers?
2. Do you provide after-sales services to your clients?
 - a. What type of services?
 - b. What information do you need in order to provide this service?
 - c. How do you obtain this information?
3. What other parties might be involved in this phase?

E5. At last I have a couple of questions left for you.

1. Would you use an online product overview or product finder?
2. And what if such an online tool would replace a printed price list or catalogue?
3. What would you think of ordering products online, in a customized "distributor section" on the manufacturers website?
4. Under which conditions would you order products online? [e.g. what are important criteria besides price]
5. Do you prefer online purchasing via manufacturers or other channels? (i.e. Amazon etc..)
 - a. Which ones?
 - b. Why?

F. Closure

- F1. Are there any aspects or facts in your opinion related to the drip irrigation market we did not cover, but you want to share?

This was my last question, thank you very much for your cooperation on this project.