

# Budování značky společnosti na B2B trhu

Bc. Pavla Krejsová

---

Diplomová práce  
2019/2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Krejsová**  
Osobní číslo: **K18314**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Budování značky společnosti na B2B trhu**

### Zásady pro vypracování

1. Proveďte rešerši odborných literárních zdrojů, a to především z oblasti budování značky a B2B marketingu.
2. Definujte cíle práce, výzkumné otázky a metody výzkumu.
3. Představte analyzovanou společnost a realizujte kvalitativní šetření.
4. Vyhodnoťte výsledky získaných dat a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Na základě zjištěných dat navrhnete strategii budování značky pro analyzovanou společnost.

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

**Seznam doporučené literatury:**

- AAKER, David A, 2003. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.
- FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 9788026209829.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788021441293.
- TAYLOR, Heidi, 2018. *B2B marketing strategy: differentiate, develop and deliver lasting customer engagement*. New York: Kogan Page. ISBN 9780749481063.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**

---

**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka



**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

## 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 užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- 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: 16.6.2020

Jméno a příjmení studenta: Pavla Krejsová

.....  
předspis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje oblasti marketingu na B2B trhu vybrané společnosti. První část práce zkoumá teoretická východiska daného tématu a blíže popisuje pojmy, jakými jsou: značka, budování značky, marketing B2B trhu a metodika práce. Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti působící na B2B trhu a výzkum, který byl k tomuto tématu uskutečněn. Zároveň jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Ve třetí, projektové části, je vytvořen návrh pro budoucí činnost společnosti v oblasti budování své značky, který čerpá z teoretických východisek a výsledků výzkumu z praktické části diplomové práce.

Klíčová slova: značka, budování značky, řízení značky, B2B marketing, marketingový výzkum, kvalitativní výzkum, marketingová komunikace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is devoted to marketing on B2B market of selected company. The first part of the thesis examines the theoretical starting question and describes in more detail terms such as: brand, brand building, B2B marketing market and methodology of work. The practical part contains a presentation of a selected company operating on the B2B market and research that was carried out on this topic. Research questions can be answered. In the third, project part, it is designed for the future activity of the company in the field of building own brand, which draws on theoretical facts and research results from the practical part of the thesis.

Keywords: brand, brand building, brand management, B2B marketing, marketing research, qualitative research, marketing communication

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její věcné rady a hlavně za její vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Schulte TZB, především Janovi Bulovi a Danielu Jindřichovskému za příležitost a pomoc při realizaci diplomové práce. Poslední poděkování patří mým nejbližším a hlavně mému příteli Martinovi, který mi byl nejen velkou oporou, ale také mým zodpovědným dohledem nad psaním práce.

*„Udělat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu.“*

Mahátma Gándhí

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

Ve Zlíně dne 10. 8. 2020

.....

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZNAČKA</b> .....	<b>11</b>
1.1 VÝKLADY POJMU ZNAČKA .....	11
1.2 HODNOTA ZNAČKY .....	14
1.3 VIZE ZNAČKY .....	15
1.4 CÍLE ZNAČKY .....	17
<b>2 BUDOVÁNÍ ZNAČKY</b> .....	<b>18</b>
2.1 MODEL CBBE.....	18
2.2 MODEL BRANDZ.....	20
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY.....	21
2.4 BUDOVÁNÍ HODNOTY .....	23
2.4.1 Prvky tvořící značku .....	23
2.4.2 Marketingové aktivity a podpůrné programy.....	24
2.4.3 Využití asociací .....	25
<b>3 MARKETING B2B TRHU</b> .....	<b>26</b>
3.1 POROVNÁNÍ TRHU B2B S B2C .....	26
3.2 KUPNÍ SITUACE .....	28
3.3 ÚČASTNÍCI NÁKUPNÍHO PROCESU B2B TRHU .....	29
3.3.1 Role nákupního procesu.....	29
3.3.2 Vlivy působící na nákupní proces .....	30
3.3.3 Cílení na firmy a jejich nákupní proces .....	31
3.4 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU .....	31
3.4.1 Rozpoznání problému .....	31
3.4.2 Specifikace hledaného produktu .....	32
3.4.3 Hledání dodavatelů.....	32
3.4.4 Vyžádání nabídek.....	33
3.4.5 Konečný výběr dodavatele.....	33
3.4.6 Specifikace průběhu objednávky .....	33
3.4.7 Zhodnocení nákupu .....	33
3.5 SEGMENTACE B2B TRHŮ.....	34
3.6 MARKETING V TECHNICKÉM ODVĚTVÍ .....	35
<b>4 METODIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>38</b>
4.1 CÍL VÝZKUMU .....	38
4.2 VÝZKUMNÁ METODA .....	38
4.2.1 Kvalitativní výzkum.....	38
4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	40
4.4 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>

5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	42
5.2	SCHULTE TZB.....	43
5.3	ANALÝZA DAT.....	44
5.4	DÉLKA A ZAHÁJENÍ SPOLUPRÁCE .....	45
5.5	POROVNÁNÍ S KONKURENCÍ .....	45
5.6	VNÍMÁNÍ ZNAČKY A ASOCIACE .....	46
5.7	DOPORUČENÍ OSTATNÍM.....	47
5.8	VÝVOJ ZNAČKY .....	47
5.9	NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI.....	48
5.10	DOPORUČENÍ ČI NEDOSTATKY .....	49
5.11	VYHODNOCENÍ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU .....	50
5.12	ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ POZNATKŮ .....	52
5.13	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	53
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ PRO POSÍLENÍ ZNAČKY .....</b>	<b>56</b>
6.1	CÍLOVÁ SKUPINA .....	56
6.2	CÍL KAMPANĚ.....	58
6.3	ODBORNÁ MÉDIA .....	58
6.4	VELETRHY.....	59
6.5	SPECIÁLNÍ UDÁLOST.....	60
6.6	SOCIÁLNÍ SÍŤE .....	61
6.7	IMAGE ZAMĚSTNAVATELE .....	63
6.8	ČASOVÝ PLÁN KAMPANĚ.....	64
6.9	ROZPOČET .....	65
6.10	RIZIKA.....	66
6.11	ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>



## ÚVOD

V dnešní době, kdy je téměř ve všech odvětvích konkurence, je pro společnosti, firmy či organizace velmi důležité být něčím odlišný, jiný, a to tak, aby se zákazníci dokázali mezi jednotlivými firmami orientovat a najít si mezi nimi svou oblíbenou. Jedním způsobem, jak tohoto odlišení dosáhnout je vytvoření své silné značky. Budování značky je velmi důležitou součástí marketingové strategie také firem působících na B2B trhu, a proto se na toto téma bude práce zaměřovat. Diplomová práce s názvem Budování značky společnosti na B2B trhu, je rozdělena na následující části.

V první, teoretické části práce, budou popsána teoretická východiska, ze kterých později budou vycházet další části práce. Konkrétně bude v první kapitole definován pojem značka a s ním související oblasti. Na to naváže kapitola druhá, která se bude věnovat samotnému budování značky, neboli brandbuildingu. Pro úplnost tématu se bude třetí kapitola zabývat charakteristikami B2B trhu, a to jeho vysvětlení, zaměří se na rozdíly s B2C a blíže popíše fungování trhu. Poslední téma teoretické části se týká metodiky této diplomové práce, ve které bude definována metoda výzkumu, cíl práce, výzkumný vzorek a výzkumné otázky.

Praktická část práce bude začínat představením a charakteristikou analyzované společnosti. Poté následuje vyhodnocení provedeného výzkumu, shrnutí závěrů a zodpovězení výzkumných otázek. Výzkum proběhne kvalitativně, a to s klienty zkoumané společnosti. Kritéria výběru respondentů jsou více charakterizována v samotné práci.

O získaná data a jejich vyhodnocení se bude opírat projektová část práce. Zde bude vytvořena marketingová strategie zaměřená na budování značky analyzované společnosti. Projektová část se bude snažit reflektovat odlišnosti a specifické charakteristiky B2B trhu, které budou popsány také v teoretické části práce, a to především z důvodu, aby tato strategie mohla být reálně v budoucnu aplikovatelná do praxe. Veškeré výsledky a návrhy budou předány vedení společnosti, která s nimi bude moci nakládat na základě vlastního uvážení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNAČKA

Značka je abstraktní pojem, jehož přesnou definici je téměř nemožné určit. Mezi odborníky panují v definování značky rozpory. Značka je pojem, který může být vyjádřen jménem, slovním spojením, symbolem, znakem, obrazem a případně kombinací všech zmíněných prvků (Kotler, 2007, s. 396).

Americká marketingová asociace definuje pojem značka jako „Název, termín, design, symbol nebo jakákoli jiná charakteristika, která identifikuje zboží nebo službu jednoho prodávajícího jako odlišnou od zboží a služeb jiných prodejců. Značka může identifikovat jednu položku, skupinu položek nebo všechny položky tohoto prodejce“ (Cohen, 2011).

Například známá osobnost reklamy a kreativity Leo Burnett, popisuje značku jako „Cokoliv co zanechává mentální obraz identity značky.“

Dle Kotlera (2007, s. 397) je pro spotřebitele značka významnou součástí produktu, k jehož hodnotě výrazně přispívá. S tím souvisí skutečnost, že jen velmi malé množství produktů je v dnešní době prodáváno, aniž by bylo označeno. Značky pomáhají spotřebitelům ve více směrech. Pomáhají jim identifikovat produkty, které chtějí kupovat a zároveň vypovídají o jejich kvalitě. Značková politika napomáhá prodávajícím segmentovat trhy.

I přesto, že jsou definice pojmu značka mezi autory různé, je možné v nich najít i společné charakteristiky, mezi které patří hlavně touha po odlišení se, snadná rozpoznatelnost a zároveň záruka kvality.

Podrobnější výklady značky jsou popsány v následující kapitole.

### 1.1 Výklady pojmu značka

Dle Chernatonyho (2009) jsou různé interpretace pojmu značka seskupeny do tří základních kategorií. První kategorie interpretuje značku založenou na *hledisku vstupu*, tedy zdůraznění budování značky jako přesný způsob přidělování zdrojů, jehož cílem je ovlivnění zákazníků. Další hledisko se týká *výstupu*, a to ve smyslu interpretace zákazníků, zdůrazňující způsob, jakým značka umožňuje zákazníkům získání hodnoty. Poslední je *hledisko časové*, které klade důraz na evoluční povahu značky. Okrajové přiblížení všech zmíněných hledisek následuje v dalších podkapitolách.

## Interpretace značky založené na perspektivě vstupu

### *Značka jako logo*

Tato interpretace je důležitou částí procesu budování značky, avšak ne část primární. Společnosti do log investují poměrně velké množství finančních prostředků, a to především z toho důvodu, že logo je silný nástroj sloužící k rozpoznání a výběru značky.

### *Značka jako právní nástroj*

Interpretace vycházející z toho, že značky zajišťují právně vymahatelné tvrzení o vlastnictví. Registrace ochranných známek poskytuje značkám právní ochranu (Aaker, 2003, s. 71).

### *Značka jako společnost*

Na jednom konci této strategie se nachází podnikové budování značky, kdy veškeré aktivity týkající se značky jsou založeny výhradně na společnosti jako celku (typické pro sektor finančních služeb). Na opačném konci strategie se nachází konkrétní značka, jako jedinečné jméno, u kterého nelze jednoduše poznat, s kterou společností je spojena (například Persil patří společnosti Unilever, Ariel je značkou společnosti Procter&Gamble).

### *Značka jako prostředek snížení rizika*

Existují situace, kdy při výběru spotřebitelů mezi různými značkami, vstupují do rozhodování faktory rizika. Stává se tedy, že zákazník si určitou značku vybral proto, že u ní vnímal nejmenší riziko. Spotřebitelé mohou rizika vnímat v několika úrovních, a to například riziko časové, riziko finanční, anebo riziko sociální.

### *Značka jako osobnost*

Výčet hledisek vnímání značky doplňuje Aaker (2003, s. 72), kdy tvrdí, že značka může být interpretována jako osobnost. To sebou přináší větší identitu značky, která je pro své spotřebitele zajímavější a bohatší, než například interpretace založená pouze na atributech produktu. Osobnost značky může výrazně zvýšit důvěryhodnost, může pomoci zákazníkovi se sebevyjádřením, kdy prostřednictvím zvolené značky komunikuje s okolím své postoje, názory nebo sociální status.

## **Interpretace značky založené na perspektivě výstupu**

### *Značka jako image*

Interpretace, která podporuje více zákaznický orientovaný přístup ke značce jako k souhrnu asociací vnímaných jedinci v průběhu času, které jsou reakcí ať už na přímé, či nepřímé zkušenosti s danou značkou. Tyto asociace mohou souviset například s funkční kvalitou, konkrétní událostí či přímo s individuální osobou. Je velmi pravděpodobné, že neexistují dva jedinci, kteří mají utvořený zcela stejný obraz konkrétní značky, avšak jejich názory mohou mít společné rysy (Aaker, 2003, s. 119).

### *Značka jako vztah*

Vnímání značky jako vztahu je rozšířením vycházejícího z interpretace značky jako osobnosti (viz výše). V tomto případě je pro společnost velmi důležité pochopit a zjistit, co zákazníci od vztahu s jejich značkou očekávají a jaká jsou jejich přání, a tomu přizpůsobit svou strategii v budování vztahů, což výrazně zvyšuje šance na úspěšnost značky. Personifikace značky může být základem pro vytvoření pevného vztahu mezi značkou a jejím spotřebitelem, což při dodržení všech slíbených kvalit značky a neustálém prohlubování vztahu se zákazníkem, může vyústit až k vnímání značky jako „love brand“ (značky, které vyvíjejí tak silnou přitažlivost pro spotřebitele, že nejsou pouze upřednostňovány před jinými značkami, ale jsou skutečně zákazníky „milované“), (BrandTrust, 2020).

### *Značka jako symbol*

Silný symbol dokáže identitě značky přidat soudržnost a strukturu a usnadnit tak spotřebitelům její rozpoznání. Symbolem může být v podstatě cokoli, co značku reprezentuje, ale především její vizuální provedení, metafory a tradice značky (Aaker, 2003, s. 72).

## **Interpretace značky založené na perspektivě času**

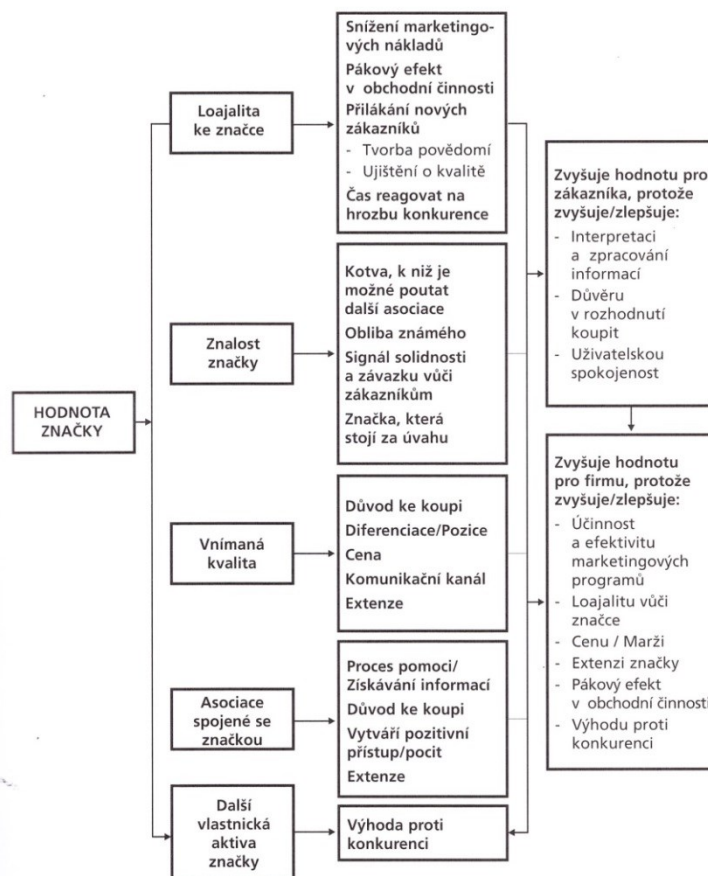
Značka je dynamická. Musí se neustále v čase vyvíjet, a to z toho důvodu, aby byla schopna reflektovat měnící se potřeby zákazníků a zároveň proto, aby si udržela svou pozici vůči konkurenci, která také prochází změnami.

Jak uvádí Chernatony (2009, s. 32), původně dané základní hodnoty značky se téměř nemění. To, co podléhá změně, jsou okrajové hodnoty. Okrajovou hodnotu je možné chápat jako sekundární hodnotu, se kterou společnost není tak úzce spojována a ve většině případů slouží pouze k nějakému konkrétnímu účelu v rámci konkrétního externího prostředí.

## 1.2 Hodnota značky

Značky mají na trhu různou hodnotu a rozdílný potenciál - značka s vysokým potenciálem má vysokou hodnotu. Hodnota značky je určena loajalitou zákazníků, znalostí a známostí značky, tím jak je vnímána její kvalita, a tím jak silně se s výrobky značky spotřebitelé ztotožňují. Zároveň je ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou označeny, a svou pozicí v rámci distribučních sítí (Kotler, 2007, s. 397).

Tvrzení doplňuje Aaker (2003, s. 8) svou definicí, kdy hodnotou obchodní značky je souhrn aktiv, které jsou spojené jménem a symbolem značky, jež zvyšuje či snižuje hodnotu, kterou produkt nebo služba přináší zákazníkovi. Hlavní části této hodnoty jsou znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita a asociace spojující se se značkou (Viz Obr. 1).



Obr. 1 Hodnota značky (Zdroj: Aaker, 2003, s. 9)

Vysoká hodnota značky dodává společnosti řadu výhod oproti konkurenci. Značky s vysokým potenciálem mají významné místo v povědomí zákazníků a snadněji si získají jejich

loajalitu. Analytikové považují značku za významné firemní aktivum, které může mít delší životnost než samotné produkty. Významným aktivem je také hodnota značky daná jejími zákazníky. Marketingová strategie by měla být zaměřena tak, aby značka sloužila zákazníkovi po celý jeho život (Kotler, 2007, s. 399).

Agentura Young&Rubicam vytvořila systém měření hodnoty značky s názvem Brand Asset Valuator (BAV). Systém měří značku v rámci dvou kategorií, a to Brand Vitality (Životnost značky - odkazuje na současný a budoucí růstový potenciál, který značka má) a Brand Stature (Růst značky - odkazuje na sílu značky).

Obě tyto kategorie lze dále rozdělit tak, aby měly následující parametry pro hodnocení značky (CioWiki, 2020):

### **1. Diferenciace**

Je to schopnost značky odlišit se od jejích konkurentů. Diferenciace má tři složky, a to být *Jiný* (odkazuje na to, jak se liší nabídka značky od jejích konkurentů), *Unikátní* (poukazuje na kvalitu značky a nese podstatu její existence) a *Výrazný* (odkazuje na užitečnost značky).

### **2. Relevance**

To se týká toho, jak blízko mohou spotřebitelé souviset s nabídkou značky. Je významným hnacím motorem proniknutí značky na trh.

### **3. Respektování**

Jedná se o vnímání značky spotřebitelem. Ať už je značka populární či nepopulární, zda splňuje stanovené sliby, to vše přispívá k budování úcty ke značce.

### **4. Známost**

Jedná se o míru povědomí o značce v myslích jejích spotřebitelů. To je velmi důležité při budování značky a informování spotřebitelů o tom, co značka ve skutečnosti znamená.

## **1.3 Vize značky**

Vize značky odkazuje na myšlenky značky, které pomáhají vést budoucnost. Ideální vize odráží a podporuje obchodní strategii, odlišuje se od konkurence, rezonuje se zákazníky, povzbuzuje a inspiruje zaměstnance a partnery a vyvolává příval nápadů pro marketingové programy. V případě, kdy vize není vytvořena nebo je pouze povrchní, může se stát, že se

značka bude pouze na trhu bezcílně unášet a marketingové strategie budou pravděpodobně nekonzistentní a neúčinné (Aaker, 2014).

Chernatony (2009, s. 101) zastává názor, že při procesu tvorby vize značky je základem uvědomění si, v jakém směru bude značka dlouhodobým přínosem pro své okolí. Pro úspěšné světové značky je charakteristická zcela jasná vize, protože bez jasného vedení a jednoznačného směru může značka po čase zůstat na mrtvém bodě.

Samotná tvorba vize je založena na týmové spolupráci, která závisí na procesu postupného upravování návrhů, a to díky kombinaci racionálního myšlení, kreativity a fantazie.

Podle Chernatonyho (2009, s. 103) je vize značky považována za celek, avšak skládající se ze tří komponentů - požadované budoucí prostředí, účel značky a hodnoty značky. Všechny tyto komponenty se vzájemně propojují a navzájem podporují. Podstata zmíněných komponentů je více přiblížena v následujících podkapitolách.

### **Budoucí prostředí značky**

Aby mohla být značka dlouhodobě úspěšná, musí mít její vedení dobrou představu o budoucnosti. Jinými slovy marketingový tým, který má značku na starost, by měl mít podrobnou předpověď, jak bude vypadat jeho budoucnost například v příštích 10 letech.

Je důležité si představit, co se bude dít dál, protože by manažeři měli být motivováni, aby se vyhnuli dílčím odhadům a zároveň rozvíjeli kreativní a holistický pohled na budoucnost jejich značky. Dobře promyšlenou budoucností by tím pádem značka neměla být zahlcena neočekávanými okolnostmi, avšak postupně přicházejícím a neočekávatelným situacím se může operativně podřídit (Taylor, 2007, s. 70).

### **Účel značky**

Účel značky je mnohem více, než pouze zvyšování zisků. Kromě toho by účel značky, podle Taylora (2007, s. 71), měl reflektovat firemní hodnoty a zahrnovat také velkolepé cíle tykající se například plánu jak učinit svět lepším místem a toho jakou roli v tomto ohledu může mít daná značka, apod. Firmy, které mají dobře definovaný účel značky, oproti těm, které účel definovaný nemají, mají velkou výhodu. A to z toho důvodu, že mají ke sdílení s veřejností, kromě svých produktů k prodeji, také nějakou další přidanou hodnotu. Firmy by ale měly zároveň opravdu usilovat, aby svému účelu dostály



## Hodnoty značky

Každá úspěšná značka představuje sadu hodnot. Aby mohla být společnost úspěšná, musí za značkou existovat řada sdílených hodnot, které budou dodržovány ve všech situacích. To přispívá k budování dobrých vztahů nejen se zákazníky, ale také s vlastními zaměstnanci. Hodnoty zákazníkům pomáhají s identifikací se značkou a tím i k lepšímu vnímání značky. Zaměstnanci společné hodnoty mohou motivovat, podporují pracovní kreativitu a dávají důvod, proč chodit do práce (Edmonds, 2020).

### 1.4 Cíle značky

V návaznosti na vizi značky, je podle Chernatonyho (2009, s. 182) potřeba identifikovat výhledové cíle, ke kterým se poté mohou směřovat inovativní strategie značky. Při vytváření cílů značky se myšlenky vložené do vize použijí a transformují do konkrétních cílů. V tomto kontextu by měl být management firmy schopen dát dohromady jasná stanoviska týkající se toho, jakých úkolů by značka měla do specifikovaného období dosáhnout. Tuto dobu dosažení cílů můžeme rozdělit dle délky trvání následovně:

**1. Dlouhodobé cíle** - Dle Chernatonyho (2009, s. 174) existuje několik závěrů o dlouhodobých cílech. Je to například to, že cíl by měl být snadno pochopitelný, srozumitelný a každý, koho se týká, by měl být motivovaný jednat a zároveň vědět, kam má směřovat své osobní úsilí o dosažení daného cíle. Dlouhodobý cíl by měl být silný a dostatečně motivující, aby mohl vést k dalším dlouhodobým cílům. Dlouhodobé cíle by také měly nutit každého uvažovat nad rámec svých současných schopností, momentálního prostředí a kreativně zkoumat nové příležitosti. Výsledkem je sice to, že dlouhodobé cíle obsahují určitá rizika, avšak při jejich uvědomění a překonání prostřednictvím kolektivní spolupráce, nastane společné dosažení cíle. Silný dlouhodobý cíl působí jako motivační faktor, avšak podmínkou je, že musí být v souladu se všemi třemi elementy určené vize značky.

**2. Krátkodobé cíle** - Z dlouhodobých cílů nemusí být vždy zřejmé, jak se má přenést budoucí cílový stav do jednotlivých kroků, které jsou pro jeho uskutečnění nutné provést. Proto je vhodné dlouhodobý cíl rozložit do několika základních krátkodobých cílů, což může pomoci v uchopení daného cíle (Chernatony, 2009, s. 182).

Ve chvíli, kdy je cíl značky definován, je potřeba identifikovat také mechanismus, který se ve firmě zaměří na kritické činnosti nezbytné pro realizaci cílů. Zaměstnanci se totiž snadno od svých každodenních pracovních povinností mohou odchýlit od původního cíle.

## 2 BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Podle definice Juráškové (2012, s. 38), je budování značky, nebo také takzvaný branding, činnost vytváření jména, znaku, symbolu, designu produktu a zároveň synergické působení všech uvedených součástí na cílového spotřebitele. Působení zmíněných prvků pomáhá identifikovat určitý produkt nebo službu a k tomu jej odlišuje od produktů ostatních.

Definici doplňuje tvrzení, že pojem budování značky popisuje vývoj obsahu a stylu značky. Jeho cílem je zvýšit přitažlivost a vhodnost značky, aby mohla co nejlépe přispět k úspěchu společnosti. Budování značky je dlouhodobý proces, který obvykle trvá pět až deset let. Důvodem je spotřebitelské vnímání značek apod., kde ke změnám chování a přístupu dochází velmi pomalu. Úspěch budování značky závisí na konzistenci a asertivitě komunikovaných výkonů a zpráv. To se týká všech kontaktních bodů mezi značkou a klíčovými cílovými skupinami, zejména zákazníky a zaměstnanci. Budování značky by mělo být podporováno propracovanou strategií značky a strategickým umístěním, neboli positioning, značky (BrandTrust, 2020).

Jak uvádí Keller (2007, s. 125), výchozím bodem pro branding je nastavení cílů značky popsáním jejich hodnot, identity, funkčních vlastností a přidané hodnoty, a to z pohledu jak pro spotřebitele, tak také přímo společnosti. Dále je důležité stanovení positioningu značky v mysli spotřebitelů a tuto pozici neustále upevňovat a budovat intenzivní vztahy se svými zákazníky. Výsledkem takové strategie je věrný spotřebitel, který má ke značce pozitivní mínění a své postoje dobrovolně šíří ve svém okolí.

K vybudování silné značky mohou pomoci modely, podle kterých se firmy při branding u řídí či inspirují. Vybrané modely jsou blíže popsány a definovány v následujících kapitolách.

### 2.1 Model CBBE

Podle Kellera (2007, s. 105) je možné vybudovat silnou značku podle jeho modelu CBBE, kdy je na značku nahlíženo z pohledu několika úrovní, v nichž každý krok je podmíněn úspěšným dosažením kroku předchozího.

Model s názvem Customer-based Brand equity (CBBE) se používá k ukázání toho, jak lze úspěch značky přímo připsat postojům zákazníků vůči dané značce. Díky tomu, že je model CBBE rozdělen na čtyři úrovně mohou společnosti lépe porozumět tomu, co jejich zákazníci chtějí a jaké jsou jejich potřeby, než si samotný produkt zakoupí (Qualtrics, 2020):

### **1. Úroveň - Identita značky (Kdo jsi?)**

Takto se zákazníci dívají na značku a odlišují ji od ostatních. Zkoumá slova a obrázky, se kterými si kupující spojí, když uslyší určitou značku. Je to nejdůležitější úroveň a musí být silná, aby podporovala zbytek pyramidy nad ní. Identita značky kvantifikuje šířku a hloubku povědomí zákazníka o značce. Začíná se budovat, když zákazníci zatím o produktech a hodnotách značky netuší, a komunikuje se pomocí reklamních kampaní a cíleného marketingu.

### **2. Úroveň - Význam značky (Co jsi?)**

Jakmile si zákazníci značku uvědomí, budou se chtít dozvědět více o nabízeném produktu. Budou pochybovat o jeho vlastnostech, vzhledu a stylu, spolehlivosti, trvanlivosti, zákaznických zkušenostech a hodnotě za danou cenu, aby našli smysl této značky. Dělí se do dvou kategorií:

*Výkon značky* - Zahrnuje funkčnost produktu, spolehlivost, trvanlivost a cenu, a také zákaznický servis a spokojenost.

*Image značky* - Představuje sociální a psychologické potřeby spotřebitelů.

### **3. Úroveň - Reakce na značku (Co si o tobě myslím?)**

Na této úrovni Kellerova modelu může být jednotlivé úsudky a pocity spotřebitelů obtížné zobecnit, a to protože jsou pro každého zákazníka zcela osobní. Jeden kupující může považovat značku za irelevantní, zatímco druhý ji považuje za zcela relevantní. Společnost musí pravidelně reagovat na úsudky a budovat pozitivní povědomí o značce, jakmile zná postoje svých zákazníků.

### **4. Úroveň - Rezonance značky (Vztah ke značce)**

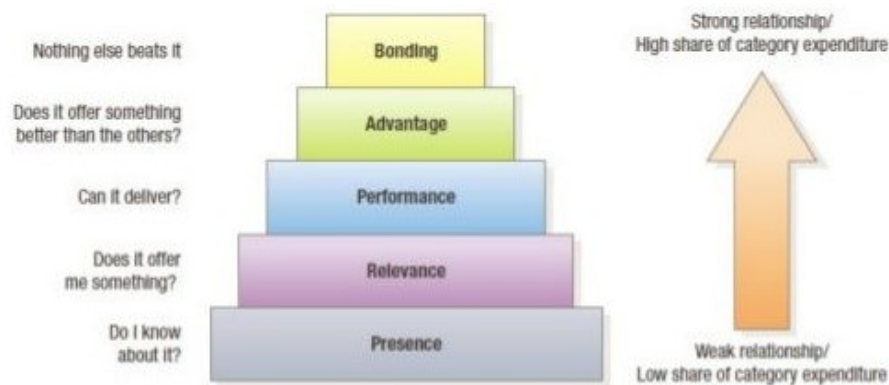
Vrcholem modelu CBBE je rezonance, která nastává ve chvíli kdy je ke značce zákazník loajální, považuje ji za nejlepší, nemá zájem kupovat produkty od konkurenčních značek a své postoje obhajuje také před svým okolím. Se zákazníky rezonuje mnoho věcí: celoživotní zkušenost, zákaznický servis, produkty a hodnota.

Ačkoliv Kellerův model CBBE vypadá na první pohled jednoduše, tak budování vlastního kapitálu značky založené na zákaznících je v praxi náročný a dlouhý proces. Avšak na samotném vrcholu modelové pyramidy je zaručen úspěch (Keller, 2007, s. 105).

## 2.2 Model BRANDZ

Společnosti Millward Brown a WPP, které se zabývají výzkumy trhu, vyvinuly model s názvem BrandZ, který popisuje sílu značky, v jehož jádru je tzv. pyramida pojmenovaná jako BrandDynamics. Podle modelu BrandZ sleduje budování značky postupnou řadu kroků (viz obr. 2).

Výzkum probíhá prostřednictvím pohovorů, kdy každý zúčastněný respondent je zařazen na základě svých odpovědí na řadu otázek do jedné z úrovně pyramidy BrandDynamics, která ve výsledku ukazuje konkrétní počet spotřebitelů, kteří připadají do každé z daných úrovní (Kotler, 2013, s. 284).



Obr. 2 Pyramida BrandDynamics (Zdroj: Kotler, 2013, s. 285)

1. **Přítomnost** - aktivní známost značky založená na předchozím vyzkoušení, významnosti nebo znalosti příslibu dané značky.
2. **Relevance** - vhodnost pro potřeby spotřebitele, ve správné cenové hladině nebo jako součást souboru výběru.
3. **Výkon** - víra, že výrobky dané značky přinášejí přijatelný výkon a jsou součástí užšího výběru dotazovaného spotřebitele.
4. **Výhoda** - přesvědčení, že má značka v porovnání s jinými značkami ve stejné kategorii racionální nebo emocionální výhody.
5. **Vazba** - racionální či emocionální vztahy k dané značce vedoucí až k zavržení značek ostatních.

Jak uvádí Kotler (2013, s. 284), spotřebitelé na samotném vrcholu pyramidy, kteří mají vybudovaný silný vztah se značkou, jsou ochotni za výrobky či produkty dané značky utratit více finančních prostředků, než spotřebitelé na nižších úrovních. Velká většina zákazníků se přirozeně nachází na nižších úrovních pyramidy BrandDynamics, z čehož vyplývá úkol pro marketingová oddělení jednotlivých firem a značek, a to co nejvíce spotřebitelů posouvat směrem výše.

### 2.3 Strategické řízení značky

Strategický proces řízení značky je souhrnem činností a rozhodnutí, které pomáhají stanovit plán firmy a poté také jeho realizaci. Hlavním úkolem úspěšné firmy je naplnit poslání firmy, kontrolovat dosažení stanovených cílů a neustále zpracovávat dlouhodobou strategii, jejímž cílem je nejen udržovat, ale také budovat firmu a její jméno na daném trhu.

Podle Kellera (2007, s. 72), strategické řízení značky zahrnuje design a implementaci marketingových aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky. Keller tento strategický proces definuje do čtyř hlavních kroků, pod které spadají jednotlivé dílčí koncepty (viz Obr. 2).



Obr. 3 Proces strategického řízení značky (Zdroj: Keller, 2007, s. 73)

Celý proces strategického řízení značky začíná při pochopení toho, co má značka za úkol reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci. Základním cílem je umístit značku do mysli spotřebitele tak, aby byla co nejvíce vyzdvihnuta potencionální

výhoda dané firmy. Tato činnost se odborně nazývá *positioning*, který Jurášková (2012, s. 163) definuje jako proces zařazení, umístění výrobku a jeho značky na trhu. Je to jeho odlišení mezi produkty stejných výrobových skupin. Zároveň je to také návrh typické představy, kterou by měl produkt zaujmout v myslích spotřebitelů.

Positioning často zahrnuje i přesný popis základních hodnot značky a její tzv. mantru. Pro správné určení positioningu je důležitý audit značky, který ji přezkoumá. Hodnotí zdraví značky a odkrývá zdroje jejích hodnot. Jakmile je pomocí auditu strategie positioningu značky určena, může firma zavést vlastní marketingový program a plán pro vytvoření, posílení a udržení asociací značky (Keller, 2007, s. 73).

Po určení positioningu značky začíná další fáze, a to definování strategie branding, jež poskytuje a stanovuje zásadní pravidla, podle nichž se firma dále řídí. Dvěma hlavními nástroji pro definování firemní strategie branding jsou následující:

**Matic** „Značka-produkt“ - Představuje grafickou reprezentaci všech značek a produktů, které společnost na trhu nabízí.

**Hierarchie značky** - Ukazuje explicitní řazení značek podle počtu a povahy běžných/výjimečných komponentů značky mezi produkty dané společnosti. Díky tomu, že hierarchie zachycuje potencionální vztahy branding mezi jednotlivými výrobky nabízenými jednou firmou, je proto užitečným prostředkem grafického zobrazení strategie branding dané firmy (Keller, 2007, s. 78).

Aaker (2003, s. 296) definuje tzv. Směrnici pro budování silných značek, která obsahuje deset obecných pravidel:

**1. Identita značky** - doporučení je dobré zvážení pohledu na značku a identifikace základní identity, neboli toho, jak firma chce být vnímána. Identita by měla být upravena podle potřeby jednotlivých segmentů a produktů.

**2. Nabídka hodnoty** - uvážení funkčních a emotivních požitků a potřeby sebevyjádření spotřebitele.

**3. Pozice značky** - umístění značky podle jasné směrnice s tím, že každá značka by měla mít svou vlastní pozici na trhu.

**4. Provedení** - tvorba komunikačního plánu tak, aby splňoval přesné zacílení na identitu a pozici značky, ale také podmínku kvality a dlouhodobosti.

**5. Konzistence v čase** - stanovení cíle, kdy je identita pozice a provedení konzistentní v čase.

**6. Systém značek** - zkoumání značek v portfoliu zda jsou konzistentní a synergické.

**7. Využití značky** - rozšiřování značek a zavádění spoluznaček z důvodu posílení identity hlavní značky.

**8. Monitorování hodnoty značky** - sledování hodnoty značky v čase, analyzování vnímané kvality, zákaznické loajality a hlavně asociací spojených s ní.

**9. Odpovědnost za značku** - je ideální, pokud je zvolen člověk, který značku koordinuje, tvoří a zodpovídá za ni.

**10. Investice do značek** - i v případě nedosažení finančních cílů, je důležité pokračovat v plánovaných investicích do budování značky.

## 2.4 Budování hodnoty

Jak již bylo v práci zmíněno dříve (kapitola 1.2), hodnota značky dodává společnosti řadu výhod oproti konkurenci. Značky s vysokým potenciálem mají významné místo v povědomí zákazníků a snadněji si získají jejich loajalitu. Proto je důležité se zaměřit přímo na samotné budování hodnoty značky, které bude více rozepsáno v této kapitole.

Hodnota značky se buduje dle Kotlera (2013, s. 288) tím, že se vytváří správné znalostní struktury u spotřebitelů. Tento proces závisí na všech kontaktech se značkou, a to jak těch iniciovanými marketéry, tak také těch přirozených. Jak Kotler uvádí, existují tři hlavní soubory faktorů, které ovlivňují hodnotu brandingů značky, a to:

### 2.4.1 Prvky tvořící značku

Prvky značky jsou nástroje, které značku identifikují a odlišují od ostatních. Mezi prvky tvořící značku patří například název, web, logo, symbol, slogan, znělka, postavy, balení produktu a další. V některých případech mohou být chráněny ochrannou známkou. Pro velké a silné značky je typické, že mezi své prvky zahrnují více prvků. Prvky značky by se měli vybírat podle toho, zda vytvářejí co největší hodnotu. Podle Kotlera (2013, s. 288) může správnému určení pomoci úvaha nad tím „Co by si spotřebitelé o značce mysleli nebo jaké by v nich vzbuzovala pocity ve chvíli, kdy by všim, co by o ní věděli, byly pouze prvky značky?“.

Zmíněné prvky hrají při brandingů velké množství rolí. Platí, že prvky značky by měly splňovat podmínky snadné vybavitelnosti, dostatečné popisnosti a zároveň být přesvědčivé. Kromě toho také líbivost těchto prvků může pomoci zvýšit povědomí o značce a podpořit asociace s ní spojené.

K výběru správných prvků je definováno šest základních kritérií, kdy z toho první tři značku budují a zbylá tři působí jako obrana a pomáhají ochránit a využít hodnotu značky při vnějších útocích (Kotler, 2013, s. 288):

- 1. Zapamatovatelnost** - reflektuje to, jak snadno si spotřebitelé prvek značky vybaví a v jaké situaci ho rozeznají.
- 2. Smysluplnost** - vyjadřuje to, zda je prvek značky důvěryhodný a zda správně naznačuje svou příslušnost k odpovídající kategorii a typu zákazníka.
- 3. Líbivost** - hodnotí jak je prvek značky esteticky působivý.
- 4. Přenositelnost** - zabývá se tím, jestli mohou být představeny nové výrobky ve stejné kategorii se stejným prvkem značky.
- 5. Adaptabilita** - určuje jak hodně je prvek značky přizpůsobitelný a schopný aktualizace.
- 6. Ochránitelnost** - představuje jakým způsobem lze prvek značky právně ochránit a jak jej lze ubránit před konkurencí.

#### **2.4.2 Marketingové aktivity a podpůrné programy**

Budování značek není prováděno pouze pomocí reklamy, ale naopak spotřebitelé se o značkách dozvídají prostřednictvím velkého množství kontaktů a styčných bodů, jako například osobním pozorováním či používáním, od jiných spotřebitelů, online anebo při platebních transakcích. Kontaktem se značkou se rozumí jakákoliv zkušenost s informačním obsahem, a to jak negativní, tak také pozitivní, kterou si zákazník projde a která souvisí se značkou, výrokovou kategorií anebo jejím trhem. S tím souvisí pojem integrovaný marketing, který spočívá v kombinaci a vzájemném sladění všech marketingových aktivit. Tyto aktivity je možné hodnotit ve smyslu účinnosti a účelnosti, se kterou ovlivňují povědomí o značce a vytváří, udržují či posilují image značky. Všechny marketingové programy by měly být sestaveny tak, aby fungovaly jednotlivě, ale také ve vzájemné provázanosti (Kotler, 2013, s. 290).



### 2.4.3 Využití asociací

Jako poslední způsob budování hodnoty značky uvádí Kotler (2013, s. 290) využívání asociací nepřímo přenášených na značku pomocí vazeb s jinými entitami jako například osobou, místem či věcí. Tím je myšleno vytvoření hodnoty značky pomocí navázání na jiné informace v paměti zákazníků, které pro ně mají význam. Tyto sekundární asociace mohou značku navázat na jiné zdroje hodnot, jakými je například společnost, země či geografické regiony, distribuční kanály a jiné značky.

### 3 MARKETING B2B TRHU

Zkratka B2B, pocházející z anglického termínu *Business to Business*, označuje takové obchodní vztahy, které nejsou určeny přímo pro koncové spotřebitele, ale jsou prováděny mezi obchodními společnostmi navzájem. Toto obchodování může mít několik podob, jakými jsou například poskytnutí surové suroviny/zdroje druhé společnosti, která jej dále produkuje, dále v podobě služeb (například účetnictví, agentury, apod.) anebo v případě, kdy obchodník dále prodává zboží či služby, které byly dodány jinou společností (Wikipedia, 2020).

Marketing B2B trhu má oproti jiným trhům svá specifika, která budou blíže popsána v následujících kapitolách.

#### 3.1 Porovnání trhu B2B s B2C

B2C je takový druh marketingu, kdy cílovou skupinou jsou široké cílové skupiny lidí. Firmy působící na B2C trhu prodávají své výrobky či služby zákazníkům, kteří je mají pro svou vlastní osobní potřebu. Typickými představiteli jsou například potraviny, kosmetika, sport, auta, atd. (Michel, 2003, s. 32).

Naopak B2B je druh marketingu, kdy cílovou skupinou nejsou široké masy lidí, ale společnosti, firmy, korporace, kanceláře. Tyto firmy prodávají své produkty a služby přímo jiným firmám. To může zahrnovat vše například od kancelářských potřeb, přes obalové materiály, až po složité technicky specializované výrobky.

Obecně se tyto dva trhy liší zejména v následujících případech (Act-On, 2020):

##### **Nákupní rozhodovací proces**

U B2C trhu existuje pouze jeden tvůrce rozhodnutí o koupi produktu, zatímco u B2B může o nákupu rozhodovat kompletní výbor. S tím souvisí také určení toho, co způsobuje nákupní akci. V případě jednotlivce může rozhodovat libovolný počet faktorů, avšak při rozhodování na trhu B2B, kdy se jedná o společné rozhodnutí, kdy každý člen týmu má svůj vlastní postoj ke koupi, ale konečné rozhodnutí je společným výsledkem a kompromisem jednotlivých faktorů všech členů (Michel, 2003, s. 62). Uvádí se, že kupci na B2B trhu své nákupy více plánují, rozhodování je založené na logickém postupu, kdežto spotřebitelé B2C trhu jsou více ovlivněni svými emocemi a rozhodují se na základě přání a touhy. Avšak toto tvrzení nemusí být vždy přesné a postupy jednotlivých trhů se mezi sebou mohou prolínat.

Zákazníci na trhu B2C jsou často ovlivněni doporučeními od rodiny a přátel a rozhodnutí o nákupu obvykle přijímá jedna osoba a trvá několik minut. Proces nákupu B2B je jiný. Účetnictví, zadávání veřejných zakázek a vedoucí několika oddělení musí nákup před jeho provedením schválit, proto proces rozhodování o nákupu u B2B může trvat mnohem déle a je také složitější (Turea, 2020).

### **Cílová skupina zákazníků**

Pro trh B2C je typické, že firma prodává své produkty či služby přímo koncovému uživateli, který kupuje produkty obvykle pro své vlastní použití, hodnotí charakteristiky výrobku a vybírá ty, které nejvíce vyhovují jeho osobním potřebám. Naopak na trhu B2B zpravidla společnost prodává své výrobky jiné společnosti, která je zde koncovým spotřebitelem či skupinou koncových uživatelů. Společnost může obchodovat například s generálním ředitelem, obchodním rozhodovatelem, marketingovým oddělením či technikem, který produkt přímo užívá. Cesta od rozhodnutí o nákupu k samotné nákupní akci u zákazníka B2B zahrnuje proces několika osob s rozhodovací pravomocí, a to včetně manažerů, uživatelů produktů, technického personálu, vedoucích pracovníků a mnoho dalších. Proto se marketingová B2B strategie musí nastavit tak, aby byla schopná oslovit a uspokojit různé body pravdy a potřeby všech zúčastněných stran zapojených do nákupního rozhodovacího procesu (Blaney, 2013, s. 9).

### **Komunikace se zákazníky**

V oblasti komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých je možné se zákazníky daného trhu komunikovat, je velké množství možností. Například B2C zákazníky lze zastihnout na mnoha místech, a to prostřednictvím například klasické reklamy v různých kanálech ať už je to televize, rádio, tisk, OOH reklama, sociální sítě apod. Tak naopak k marketingovému zasáhnutí B2B zákazníků je potřebná důkladná analýza. Pro komunikaci a hledání nových zákazníků je typická účast na specializovaných odborných veletrzích, přímé osobní kontaktování či veřejné výběrové řízení na zakázky. Ze sociálních sítí je možné využít například síť LinkedIn (Michel, 2003, s. 66).

Co se týče využití jazykového stylu, jak pro B2B, tak také pro B2C společně platí, že je nutné použít lidový jazyk, který je pro danou cílovou skupinu přirozený. Avšak s B2B klienty je možné použít více oborového žargonu, což dokazuje orientaci v oborovém odvětví a přispívá k vytvoření lepšího dojmu (Blaney, 2013, s. 11).

Kotler (2013, s. 223) dále tyto příklady doplňuje o specifitější rozdíly:

### **Menší počet velkých zákazníků**

Firmy na B2B trzích často jednají s daleko menším množstvím zákazníků, avšak na druhou stranu tito zákazníci jsou větší ve smyslu množství kupovaného zboží, nákladů vynaložených na nákup apod.

### **Bližší vztah zákazníka a dodavatele**

Z důvodu, že firmy na B2B trhu mají menší zákaznické základny než B2C firmy, je možné si se zákazníky vybudovat daleko těsnější a důvěryhodnější vztah. Proto často větší firmy jako zákazníci od svých dodavatelů očekávají nabídky přizpůsobené přímo pro ně.

### **Profesionální přístup**

Vzhledem k tomu, že na B2B trhu často zboží nakupují kvalifikovaní odborníci a nákupčí, kteří se musí řídit firemními nákupními zásadami, požadavky či omezeními. Většina těchto podmínek se u klasických spotřebních trhů B2C u zákazníků nevyskytuje. Z toho vyplývá, že marketingová oddělení firem působících na B2B trhu, jsou nucena poskytovat svým zákazníkům více odborných, technických dat svých produktů či služeb.

### **Poptávka**

Celková poptávka po velké části B2B zboží a služeb je neelastická, to znamená, že změnou ceny je pouze málo ovlivnitelná. Poptávka je obzvláště nepružná v krátkém období, a to z toho důvodu, že výrobci nejsou schopni rychle reagovat na změny a během chvíle změnit své výrobní procesy.

## **3.2 Kupní situace**

Zákazník B2B trhu se při nákupu staví před mnoho rozhodnutí, která musí provést. Jejich počet závisí na složitosti konkrétního problému, novosti kupního požadavku, počtu lidí, kteří se nákupu účastní, a potřebném čase (Michel, 2003, s. 63).

Kotler (2013, s. 223) definuje tři základní typy kupních situací na B2B trhu:

### **1. Přímý opakovaný nákup**

V situaci přímého opakovaného nákupu nákupní oddělení rutinně objednává například kancelářské potřeby, a to u dodavatelů uvedených na tzv. seznamu schválených dodavatelů. Ti se snaží dodržovat kvalitu výrobků či služeb a často si sami vytváří systémy pro opě-

tovné objednání, které šetří čas klientů. Ti dodavatelé, kteří na zmíněných seznamech nejsou, se snaží nabízet nové produkty nebo například využít nespokojenosti klienta s konkurenčním dodavatelem. Cílem takových dodavatelů je získat alespoň pro začátek menší zakázku a postupem času zvětšit svůj rozsah nakupovaného množství.

## **2. Modifikovaný opakovaný nákup**

V případě modifikovaného nákupu nastává situace, kdy kupující chce změnit například specifikace, cenu či podmínky produktu nebo nákupu. K tomu jsou většinou potřeba další zapojení účastníci nákupu, a to na obou kupních stranách. Vzhledem k tomu, že si dodavatelé zakázky chtějí v téměř všech případech udržet, snaží se kupujícím vyjít vstříc.

## **3. Nové zadání**

V rámci této kupní situace si zákazník kupuje určitý produkt nebo službu zcela poprvé. Čím vyšší je riziko nákupu či náklady na jeho uskutečnění větší, tím rozšířenější je počet účastníků nákupního rozhodnutí, objem shromážděných informací a také čas potřebný k definitivnímu rozhodnutí.

Toto tvrzení doplňuje Michel (2003, s. 81) tím, že v situaci nového zadání musí kupující přesně specifikovat technické vlastnosti produktů, finanční limity, termíny a podmínky dodání a servisu, potřebné množství apod. Z těchto důvodů je pro marketing zcela nový nákup velkou příležitostí, a to protože proces prochází několika stádii, která je možné stále ovlivnit, jakými jsou například povědomí, zájem, vyhodnocení, vyzkoušení a přijetí. V případě spokojenosti se z nových nákupních situací časem stávají přímé opakované nákupy.

### **3.3 Účastníci nákupního procesu B2B trhu**

Ve většině společností řídí většinu prováděných nákupů nákupní oddělení. Avšak procesu rozhodnutí o provedení nákupu se mohou účastnit i lidé z technických či dalších oddělení (Taylor, 2013, s. 31).

#### **3.3.1 Role nákupního procesu**

Kotler (2013, s. 226) nazývá všechny, kteří o nákupu rozhodují jako tzv. nákupní těleso. Patří sem všichni jedinci či skupiny, kteří se účastní rozhodovacího procesu a sdílejí spolu některé cíle a rizika z daného rozhodnutí vyplývající. Z toho vyplývá, že do nákupního

tělesa patří všichni členové společnosti, kteří v nákupním procesu zastávají některou z následujících rolí:

**Iniciátoři** - uživatelé nebo jiní lidé, kteří nákup daného výrobku požadují či potřebují.

**Uživatelé** - ty osoby, které budou výrobek nebo službu používat. Ve velkém množství případů jsou zároveň také iniciátoři návrhu nákupu a pomáhají definovat požadavky výrobků.

**Ovlivňovatelé** - lidé, kteří nákupní rozhodnutí ovlivňují a často také pomáhají definovat specifikace výrobků. Příkladem významných ovlivňovatelů jsou odborní techničtí zaměstnanci.

**Rozhodovatelé** - lidé, kteří mají právo rozhodnout o požadavcích na výrobek anebo o dodavatelích.

**Schvalovatelé** - zaměstnanci, kteří navrhované jednání rozhodovatelů autorizují.

**Nákupčí** - lidé, jimž je dána autorita ve vybírání dodavatelů a dojednávání podmínek nákupů. Jejich hlavní role je vyjednávání s dodavateli.

**Vrátní** - ti lidé, kteří mohou bránit v kontaktu nebo přístupu k nákupnímu tělesu. Mohou jimi být například recepční, operátoři call centra nebo samotní nákupčí, kteří mají možnost prodejcům či novým dodavatelům zabránit v získání informací nebo kontaktování společnosti.

Není dáno, že zmíněné role musí zastávat pouze jeden člověk, ale naopak je časté, že jednomu člověku náleží i více rolí. Typické nákupní těleso má pět až šest členů, ale není výjimkou i několik desítek. Zároveň mohou být jeho součástí i lidé mimo kupující společnost, jako například úředníci, techničtí poradci, atd.

### 3.3.2 Vlivy působící na nákupní proces

Jak je uvedeno v kapitole výše, nákupní tělesa jsou tvořena několika členy, kdy každý z nich má jiné zájmy, autoritu, postavení a také odlišná kritéria pro rozhodování. Techničtí pracovníci mohou mít zájem například o největší výkon výrobku, zatímco zaměstnanec finančního oddělení bude zajímat hlavně hospodárnost nákupu. Také nákupčí jednotlivých firem mají své osobní motivace, preference a vnímání ovlivněné zkušenostmi, osobností, kulturou apod. (Taylor, 2013, s. 108).

Kotler (2013, s. 227) upozorňuje, že především jedinci, nikoli firmy, dělají finální kupní rozhodnutí. Jednotlivci jsou motivováni svými potřebami a vnímáním ve snaze maximali-

zovat své osobní blaho nabízené organizací. A to z toho důvodu, že osobní potřeby motivují chování nákupčích, avšak potřeby organizace legitimizují kupní proces a jeho výsledky. Nákupčí firem nekupují produkty, ale řešení dvou souvisejících problémů - ekonomického a strategického problému firmy a zároveň své vlastní osobní potřeby individuálního úspěchu a odměny. Proto se v tomto smyslu dají označit vlivy, které působí na průmyslová kupní rozhodnutí jak racionální, tak také emocionální, a to protože uspokojují potřeby organizace i jedince.

### 3.3.3 Cílení na firmy a jejich nákupní proces

Aby byl marketing na B2B trhu úspěšný, je nutné předem vědět, na který typ společností je vhodné zaměřit prodejní úsilí a rozhodnout, na kterou osobu z nákupního rozhodovacího procesu cílit (Taylor, 2013, s. 129).

**Cílení na firmu** - Celkový trh je ideální rozdělit pomocí několika způsobů a poté následuje rozhodnutí, která konkrétní část trhu je nejperspektivnější. Vytipování těch pravých segmentů firem s nejvyššími vyhlídkami budoucího růstu, s nejziskovějšími zákazníky a s nejslibnějšími příležitostmi je pro dodavatelské firmy klíčové (Kotler, 2013, s. 236).

**Cílení na nákupní těleso** - Jakmile si daná firma vybere segment firem, na které chce své marketingové úsilí zacílit, následuje fáze rozhodnutí o způsobu oslovení daných firem. Marketingová oddělení působící na B2B trhu musí zjistit, kdo se účastní nákupního rozhodnutí, jaký je vliv těchto lidí nebo například jaká kritéria k rozhodnutí používají. Avšak je velmi pravděpodobné, že se tyto informace marketingové oddělení nedozví, ale užitečné jsou jakékoliv získané poznatky o vybrané firmě (Kotler, 2013, s. 236).

## 3.4 Fáze nákupního procesu

V následujících kapitolách budou dle Kotlera (2013, s. 232) popsána stádia, kterými prochází kupní rozhodování na B2B trhu. Výjimka ovšem nastává v případě modifikovaných opakovaných nákupu či přímého opakovaného nákupu, a to z toho důvodu, že kupující má například svůj seznam dodavatelů, a proto si může dovolit některé kroky procesu vynechat.

### 3.4.1 Rozpoznání problému

Stejně tak jako u spotřebitelského trhu B2C, nákupní rozhodovací proces začíná ve chvíli, kdy je uvědomen problém či potřeba, kterou nákup určitého výrobku nebo služby vyřeší. Toto zmíněné rozpoznání problému může být vyvoláno buď interním podnětem (například

rozbitý stroj vyžadující nové součástky) nebo externím podnětem (inspirace na veletrzích, reklama).

### 3.4.2 Specifikace hledaného produktu

Ve druhé fázi je důležité určit obecné charakteristiky, specifikace a množství nakupovaného výrobku. U složitějších položek bývá nutné, aby nákupní oddělení při určení specifik spolupracovalo také s ostatními odborníky z firmy, kteří přesně vědí, jaké podmínky musí hledaný produkt splňovat. Následuje vytvoření technické specifikace položek a provedení analýzy hodnoty výrobku, která vede ke snižování nákladů, a to protože se zamýšlí například nad tím, zda některé komponenty nelze navrhnout jinak apod.

### 3.4.3 Hledání dodavatelů

Kupující firma se v tomto stádiu snaží vybrat vhodné dodavatele, a to především pomocí firemních adresářů a databází, vytvořených kontaktů s jinými společnostmi, inzercí a reklam, veletrhů nebo internetu. V poslední době a hlavně následujících letech bude mít rozmach internetu na nákup významný dopad. Online B2B obchodování poskytuje kupujícím výhody například v tom, že snižuje pro obě strany transakční náklady, zkracuje čas mezi vytvořením objednávky a jejím dodáním a vytváří lepší vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Avšak na druhou stranu může také vytvářet potenciální problémy s bezpečností apod.

Tvrzení doplňuje Michel (2003, s. 132) společnosti, které přes internet nakupují, využívají různé platformy pro nákup, z nichž některé jsou například: *Webové stránky a katalogy*, *Vertikální trhy* (specializované internetové stránky s nabídkou nejrozličnějších firem v daném konkrétním oboru), *Aukční webové stránky* (online aukce s možností v reálném čase přiházovat), *Burzy* (soukromé nebo spotové), *Barterové trhy* (trhy, kde účastníci nabízejí výměnu služeb nebo produktů) a *Nákupní aliance* (několik firem nakupujících stejné zboží se spojí a vytvoří větší skupinu a objem objednávky za účelem slev), atd.

Po určení možných dodavatelů nastává mezi nimi výběr. Dodavatelé, kteří mají špatnou pověst nebo nedostatečné výrobní kapacity, budou z výběru vyřazeni jako první. Po vyhodnocení každého z potencionálních dodavatelů se vytvoří seznam uvažovaných dodavatelů.



#### **3.4.4 Vyžádání nabídek**

V této fázi kupující požádá potenciální dodavatele o vytvoření návrhu k dané objednávce, a to často v písemné a podrobné formě. Po vyhodnocení všech obdržených nabídek si zpravidla kupující firma pozve část nejlepších dodavatelů na oficiální schůzku a prezentaci návrhu (Kotler, 2013, s. 233).

#### **3.4.5 Konečný výběr dodavatele**

Před definitivním výběrem dodavatele specifikuje výše zmíněné nákupní těleso požadované atributy ideálního dodavatele a ohodnotí jejich relativní důležitost. Tento výběr se liší podle typu nákupní situace. U objednávky běžných produktů patří mezi nejčastější atributy spolehlivost, cena a pověst. Naopak u složitějších technických výrobků bývají nejdůležitější technický servis, flexibilita dodavatele a spolehlivost.

V současné době se u firmem na B2B trhu objevuje trend ve snižování počtu dodavatelů. Tyto společnosti chtějí, aby zvolení dodavatelé byli zodpovědní za větší množství dodávaných produktů, a očekávají, že s nimi dodavatelé budou úzce spolupracovat na vývoji jednotlivých produktů (Kotler, 2013, s. 235).

#### **3.4.6 Specifikace průběhu objednávky**

Po fázi zvolení dodavatele následuje společné jednání o konečné podobě objednávky, termínu dodání, podmínek záruky nebo reklamací, atd.

#### **3.4.7 Zhodnocení nákupu**

Jako poslední stádium následuje vyhodnocení výkonu a nákupu. Kupující firmy opakovaně a pravidelně vyhodnocují výkonnost zvoleného dodavatele pomocí některé z metod - kupující mohou kontaktovat koncové uživatele a vyžádat si jejich hodnocení, mohou vyhodnotit dodavatele podle zvolených kritérií použitím metody váženého skóre anebo mohou sečíst náklady způsobené nedostatečnými výkony, a tím získat upravené pořizovací náklady. Toto vyhodnocení nákupu může vést k pokračování, modifikaci nebo úplnému ukončení spolupráce s dodavatelem (Kotler, 2013, s. 237).

### 3.5 Segmentace B2B trhů

Pro segmentaci B2B trhů existují kritéria, kdy některá z nich jsou použitelná i na spotřebním trhu, jako například geografie, hledané přínosy anebo frekvence používání, avšak B2B trh je doplněn i o další kritéria. B2B segmenty se zpravidla vymezují za použití postupného procesu. Jak Kotler (2013, s. 270) tvrdí, dodavatelské firmy by měly nabízet zcela flexibilní nabídky všem členům určitého segmentu. Tato **flexibilní tržní nabídka** je složena ze dvou částí - *holého řešení*, které představuje prvky výroby a služeb, které ocení všichni členové segmentu. A *volitelných možností*, které mají hodnotu pouze pro určité členy segmentu s tím, že tato část může být za dodatečný poplatek.

Dále Taylor (2013, s. 175) uvádí seznam hlavních kritérií pro určení segmentu na B2B trhu:

#### 1. Demografie

*Odvětví:* Která odvětví, může firma obsluhovat?

*Velikost společnosti:* Na jak velké firmy se má firma zaměřit?

*Lokalita:* Jakou geografickou oblast má firma obsluhovat?

#### 2. Provozní proměnné

*Technologie:* Na jaké technologie zákazníků se zaměřit?

*Uživatelský nebo neuživatelský status:* Obsluhovat časté/občasné uživatele?

*Schopnosti zákazníka:* Vybrat zákazníky, kteří chtějí mnoho/málo služeb?

#### 3. Přístup k nákupu

*Organizace nákupní funkce:* Centralizovaný nebo decentralizovaný nákup?

*Struktura moci:* Obsluha firem, kde rozhodují technici/finance/CEO?

*Povaha stávajících stavů:* Soustředit se na firmy s dobře vybudovaným vztahem?

*Obecné nákupní politiky:* Obsluhovat firmy, které chtějí leasing?

*Nákupní kritéria:* Vybrat firmy, které hledají kvalitu/cenu/služby?

#### 4. Situační faktory

*Akutnost:* Obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé dodání zboží?

*Specifické využití:* Pouze konkrétní nebo všechna možná využití výrobku?

*Velikost objednávky:* Soustředit se na velké nebo malé objednávky?

## 5. Osobní charakteristiky

*Podobnost kupujícího a prodávajícího:* Měli by mít společné hodnoty?

*Postoj k riziku:* Zvolit zákazníky, kteří jsou ochotni riskovat?

*Věrnost:* Vybrat firmy, které vykazují svým dodavatelům věrnost?

## 3.6 Marketing v technickém odvětví

Marketing v oblasti techniky je velmi odlišný oproti marketingu v jiných oborech. Vzhledem k tomu, že B2B trh je z velké části zaměřen na technické oblasti, je proto vhodné tomuto tématu věnovat kapitolu i v této diplomové práci.

Taylor (2013, s. 49 - 184) definoval deset oblastí, které jsou pro technický marketing klíčové. Sám Taylor je nazývá jako „Deset přikázání technického marketingu“, nejsou seřazeny v konkrétním pořadí, ale spíše každá činnost je svým způsobem samostatná, ale zároveň se navzájem podporují. Níže následuje výčet a souhrn těchto pravidel.

### 1. Získat kontakty a klienty

Nejzákladnějším účelem technologického marketingu na B2B trhu je přilákat kvalifikované potenciální zákazníky, se kterými mohou obchodníci obchodovat a přinášet firmě zisk. Existuje mnoho způsobů, jak potencionální klienty najít a zaujmou, ať už je to optimalizace vyhledávače (SEO) nebo například Pay per click (PPC) marketing, tak to mohou být i veletrhy nebo podobné události. Téměř jakákoliv činnost podporující budování značky v konečném smyslu podporuje také získávání klientů. Avšak pouze v případě, že je komunikováno s cílovou skupinou správně.

### 2. Vytvoření preferencí

Vytváření preferencí je součástí většího mandátu pro obchodníky s technologiemi B2B, aby vedli kupujícího prostřednictvím nákupního rozhodovacího cyklu, který začíná informováním a pokračuje preferencí a je zakončen výběrem a nákupem. Preference je však pravděpodobně nejdůležitější součástí procesu. Zajištění pozornosti zákazníka je nezbytným prvním krokem. Skutečným testem obchodníka s technologiemi na B2B trhu je to, zda se dokáže dostatečně angažovat se zákazníkem, aby vytvořil preferenci pro dané řešení. Jakmile je stanovena preference, přechod na konečný prodej je většinou na obchodním týmu, s tím, že na tom má zásluhu také předchozí práce marketingu.

### **3. Porozumět průmyslu a trhu**

Všechny činnosti v technologickém marketingu pramení ze základního smyslu toho, jak průmysl funguje, kam směřuje a jak výrobky fungují na trhu. Toto odvětví je velmi dynamické a obchodník s technologiemi na B2B trhu se musí stát odborníkem a neustále se vzdělávat v odvětví a segmentu trhu, kterému se věnuje.

### **4. Přizpůsobení firemní strategie trhu**

Marketing v technologickém průmyslu má strategičtější funkci než v mnoha jiných odvětvích. Tempo změny trhu a míra, jakou mohou nové, populární produkty vzlétnout, ovlivňují firemní strategii. Obchodník s technologiemi by měl mít zároveň vliv také na firemní strategii.

### **5. Podpora prodeje**

Žádný prodej nemůže fungovat bez marketingové podpory. Obchodník s technologiemi se stará pouze o prodej a nabídku produktů, ale k tomu potřebuje i podporu marketingového oddělení, které pro něj tvoří tiskové materiály, newslettery, připravuje strategie a komunikační plány. Díky tomu může obchodní tým snadněji vstoupit na trh a poté už „pouze“ uzavřít s klientem obchod.

### **6. Poslání společnosti**

Každá firma by měla mít definováno své poslání a případně také vizi (viz kapitola 1.3).

### **7. Message produktů**

Každý produkt, který firma a daný obchodník prodává, má pravděpodobně jinou message než produkty ostatní. Obchodník s technologiemi tyto message umět prezentovat a spojit s požadavky, hodnotami a potřeby zákazníků.

### **8. Vytvoření značky**

Vzhledem k tomu, že obchodník přichází jako jeden z mála zaměstnanců do častého kontaktu s lidmi mimo danou firmu, je důležité, aby dodržoval stejné hodnoty, jako jsou hodnoty firmy, kterou zastupuje. Jeho prezentace na veřejnosti zároveň přispívá k celkové značce firmy a pomáhá ji budovat a klientům utvářet si na ni názor. Proto špatné prezentování a chování obchodníků na veřejnosti, může značku také poškodit.

## **9. Podílení se na designu**

Technologický obchodník, který komunikuje se zákazníky, by se měl podílet na návrhu designu a provedení produktů, které daná společnost vyrábí. Je to nezbytné z důvodu, že obchodník se s klienty setkává napřímo, zná lépe jejich požadavky, kritéria které musí výrobek splňovat, apod. To vše se poté může promítnout do konečného vzhledu nebo vlastností výrobků.

## **10. Porozumět zákazníkům**

Technologický marketing je především o uspokojování potřeb klientů a zákazníků. V technologickém marketingu je to obzvláště ošidné, protože obvykle firmy musí čelit skupině zákaznických stakeholderů, z nichž každý má různé potřeby a odlišné představy o tom, co bude zapotřebí k vyřešení problému.

## 4 METODIKA VÝZKUMU

V této kapitole je úkolem popsat zvolenou metodiku výzkumu, podle které bude realizována praktická část diplomové práce. Pro získání požadovaných informací byl zvolen kvalitativní výzkum, jehož podrobnosti jsou přiblíženy v následujících kapitolách.

### 4.1 Cíl výzkumu

Jako hlavní cíl této diplomové práce bylo stanoveno zjištění toho, jak vybranou společnost působící na B2B trhu vnímají její vybraní klíčoví klienti, a jaké si za dobu své působnosti vybudovala vybraná společnost svou značku a jméno na trhu.

### 4.2 Výzkumná metoda

Jako výzkumná metoda pro tuto diplomovou práci byl zvolen kvalitativní výzkum, a to prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, který byl doplněn sémantickým diferencíálem. Důvody pro volbu této metody výzkumu jsou vysvětleny v podkapitole níže.

#### 4.2.1 Kvalitativní výzkum

Podle Hendla (2016, s. 165) se kvalitativní data vyznačují tím, že popisují každodenní život, podrobnosti zkoumaného případu a nejsou vytrhována z kontextu. Charakteristiku doplňuje Jurášková a Horňák (2012, s. 243) tím, že cílem kvalitativního výzkumu je získat popis různých zvláštností případu, vytváření nových hypotéz a rozvíjení teorií o fenoménech společnosti. Kvalitativní výzkum je zpravidla využíván v oblastech hledání hybných procesů trhu, motivů a stimulů nákupního chování. Ve své podstatě tato metoda sběru dat odpovídá na otázku „*Proč a z jakého důvodu se daný jev děje?*“. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu jsou hledány souvislosti mezi určitými jevy, pracuje se většinou s menšími soubory respondentů, a to bez nároků na statistickou reprezentativnost.

Podstatu kvalitativního výzkumu shrnuje Kozel (2011, s. 715) tak, že hlavní cílem tohoto výzkumu je formulování nových hypotéz a pohledů na realitu, vysvětlení toho, jak spotřebitelé přemýšlí a jak se chovají. Kvalitativní výzkum také výrazně redukuje počet zkoumaných osob a tím pádem je problematické výsledky zobecnit na celou populaci. A také se vyznačuje nízkou reliabilitou (spolehlivostí) dat avšak vysokou validitou (poznávací schopností).

Jednu z hlavních metod sběru dat v kvalitativním dotazování tvoří naslouchání vyprávění, kladení otázek respondentům a získávání jejich odpovědí. Obecně dotazování zahrnuje různé druhy rozhovorů, dotazníků, škál a testů. Zmíněné metody se mohou použít buď samostatně, nebo také v kombinaci s jinými metodami.

Jedním z konkrétních typů metod, který je použit ve výzkumu této diplomové práce, je strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Ten je tvořen přesně formulovanými otázkami, na které postupně jednotliví respondenti odpovídají. Strukturovaný rozhovor se používá v případě, kdy je nutné minimalizovat varianty možných otázek kladených respondentům, a to z toho důvodu, redukce pravděpodobnosti, že data získaná v ostatních rozhovorech se budou příliš strukturně odlišovat (Hendl, 2016, s. 177).

Kozel (2011, s. 719) metodu kvalitativního výzkumu, použitou v této práci nazývá jako Individuální hloubkový rozhovor. Takovým osobním dotazováním dvou osob vzniká uvolněná atmosféra, jistý stupeň intimity a je možné získat velké množství subjektivních názorů. Tyto získané informace pomáhají objasnit, co přesně se skutečně děje v myslích dotazovaných. Vzhledem k tomu, že pro hloubkové rozhovory je typické dotazování pouze malého vzorku, je třeba velmi pečlivě vybírat typické reprezentanty cílové skupiny, kteří představují typ spotřebitele. Dle Kozla je metoda individuálního hloubkového rozhovoru ideální v případě, když je cílová skupina příjmově náročná nebo profesně velmi časově vytížená, jako jsou například manažeři, majitelé firem, vysocí úředníci nebo lékaři. Pro výsledek hloubkového rozhovoru je klíčový připravený scénář, který se v některých situacích může připravovat i za pomoci psychologa.

K doplnění získaných poznatků je možné použít i další metody mimo rozhovory. Pro tuto diplomovou práci byl ke strukturovanému rozhovoru připojen také sémantický diferenciál. Ten se používá pro přesnější zjištění postojů a názorů respondentů a také k získání jejich emoční zpětné vazby (Click4Survey, 2016). Sémantický diferenciál umožňuje převod jinak neměřitelných informací na měřitelné, které lze snadno reflektovat do hodnot a čísel. Ve zkratce se jedná o škálu, na jejíchž koncích se nachází dva bipolární pojmy a úkolem respondentů je určit, kde a v jaké pozici mezi těmito pojmy se nachází jejich postoj či k čemu se přiklání. Slovní vyjádření vlastních názorů bývá někdy pro respondenty obtížné, a proto se tento problém sémantický diferenciál snaží odstranit. Tyto hodnotící škály se používají jak v kvalitativním, tak také v kvantitativním výzkumu.

### 4.3 Výzkumný vzorek

Zkoumaný vzorek respondentů byl zvolen záměrným výběrem. Jedná se o klienty zkoumané společnosti, kdy jako hlavní kritérium výběru byla stanovená doba vzájemné spolupráce, a to minimálně 5 let. Důvodem je lepší znalost prostředí zkoumané společnosti a možnost více se orientovat ve zkoumaném problému. Vzhledem k tomu, že se jedná o výzkum na B2B trhu, byly nejdříve vybrány firmy, které jsou klíčovými klienty zkoumané společnosti, a poté byli kontaktováni přímo zaměstnanci z těchto jednotlivých firem. Ve většině případů se jednalo zaměstnance na pozici ve vedení firmy či top managementu, který se zkoumanou společností má nejvíce přímých a osobních zkušeností.

S výběrem respondentů souvisí také souhlas dotazovaných s nahráním rozhovoru a jejich následné použití a citování v diplomové práci. Každý z respondentů byl informován, že nahrávky budou použity pouze k účelům výzkumu práce.

Z důvodu co největší ochrany osobních údajů a zajištění anonymity, nejsou v práci uvedena jména dotazovaných ani názvy společností, pro které pracují. Zároveň rozhovory nejsou zveřejněny v kompletní délce, avšak žádné z těchto opatření nemá vliv na konkrétní zjištění uvedené v této diplomové práci.

### 4.4 Výzkumná otázka

Pro práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které budou v praktické části práce zodpovězeny na základě výsledků výzkumu.

**VO 1: Je značka Schulte vnímána jako synonymum kvality?**

**VO 2: Jak se prozatím vyvíjela značka firmy Schulte za dobu jejího působení na B2B trhu?**



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V následujících kapitolách je blíže přiblížena společnost, která pro výzkum byla zvolena.

### 5.1 Základní informace

Základem celé společnosti je skupina SCHULTE GROUP, která pod sebou sdružuje dvě společnosti, a to *Schulte Materials, s.r.o.* a *Schulte TZB, s.r.o.* Tyto společnosti jsou aktivní v oblasti stavebního průmyslu – technická zařízení budov. Zaměřují se především na realizaci technických zařízení pro nové průmyslové a logistické haly, obchodní centra, ale také na rekonstrukce a dostavby stávajících průmyslových objektů. Pro tyto realizační činnosti zajišťuje skupina také projekční a rozpočtové činnosti, které jsou zásadní pro integraci do kompletních obchodních modelů trhu.

Další činností je velkoobchod materiálu se zaměřením pro vytápění, zdravotnicku, vzduchotechniku a ostatní materiál technických zařízení budov.

Skupina SCHULTE GROUP je aktivní na celém území České republiky s přesahem na západní Slovensko, které obsluhuje prostřednictvím organizační složky se sídlem v Bratislavě. V roce 2017 byla realizována řada projektů v oblasti Skandinávie, kde se podařilo etablovat jak po stránce projekční, tak i realizační. Oblast západní Evropy a Skandinávie je tak otevřený obchodní potenciál pro další růst společnosti.

### Pracovně právní vztahy

Skupina SCHULTE GROUP k 31. 12. 2019 zaměstnává 39 zaměstnanců.

V oblasti pracovněprávních vztahů se všechny společnosti skupiny SCHULTE GROUP řídí platnou legislativou a interními předpisy. Společnosti zajišťují pravidelná školení bezpečnosti práce a speciální profesní školení. Zaměstnanci absolvují vzdělávací odborné kurzy dle svých zaměření a potřeb. Společnost také trvale pracuje na zlepšování pracovních podmínek, pracovního prostředí a poskytuje řadu benefitů pro zvýšení motivace a stabilizaci zaměstnanců v zaměstnaneckém poměru, jejich vzdělávání a další osobní rozvoj.

Z pohledu férového přístupu a společenské etiky se vztah mezi společnostmi a zaměstnanci definuje Etickým kodexem.

### **Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí**

Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí společnosti jsou zajišťovány prostřednictvím „zelených certifikací budov“, s požadavky na trvale udržitelný rozvoj, sociální a environmentální vlivy. Proto projekční návrhy a realizace splňují požadavky zákazníků na mezinárodní certifikaci Building Research Establishment Environmental Assessment Method – „BREEAM“ (Velká Británie), ale také Leadership in Energy and Environmental Design – „LEED“ (USA).

### **Aktivity v oblasti vývoje a výzkumu**

Skupina SCHULTE GROUP se mimo své hlavní aktivity soustředí také na aktivity výzkumu a vývoje v oblastech technických inovací ve spolupráci se svými dodavateli i zákazníky. Tyto inovace jsou orientovány zejména na automatizaci řízení, nové modely zapojení technických zařízení a jejich vzájemnou součinnost, která v konečném důsledku zvyšuje užitnou hodnotu technologie, uživatelský komfort a spolehlivost realizovaných celků.

Pro výzkum diplomové práce byla po dohodě s vedením skupiny SCHULTE GROUP zvolena pouze společnost Schulte TZB, s.r.o.

## **5.2 Schulte TZB**

Schulte TZB je česká společnost, která působí na českém a slovenském trhu od roku 1997, a to v oblasti projekce, dodávky a servisu technického zařízení budov.

Firma Schulte GmbH byla založena před více než 50 lety v Německu a za tuto dobu se stala v Evropě synonymem pro nejúčinnější topné systémy pro halové objekty. Schulte TZB navazuje na tuto tradici a rozšiřuje rozsah činností na komplexní realizaci souboru TZB včetně před projektové přípravy a záručního i pozáručního servisu.

Schulte TZB se tak stává dlouhodobým partnerem specialistů TZB, generálních dodavatelů staveb, developeru, koncových zákazníků a uživatelů. Společnost si dává za cíl efektivní a ekonomicky výhodné projekty navržené s ohledem na ochranu životního prostředí. S tím je spojena pečlivá příprava projektu, hledání nejlepších dostupných řešení a maximální spokojenost zákazníka, nejenom při realizaci díla, ale také po celou dobu jeho užívání.

V interních materiálech Schulte TZB sama společnost definuje své hlavní hodnoty, kterými jsou:

- Jsme jedineční v péči o zákazníka.
- Jsme dopřední, inovativní a otevření ke změnám.
- Stavíme se k věcem čelem a dotahujeme je do konce.
- Jsme slušní a loajální.



Obr. 4: Logo společnosti Schulte TZB (Zdroj: <https://www.schulte-tzb.cz/>)

### 5.3 Analýza dat

Tato kapitola praktické části práce se zaměřuje na vyhodnocení dat, která byla získána z hloubkových rozhovorů s klienty společnosti Schulte TZB. Analýza bude provedena kategorizací jednotlivých diskutovaných oblastí. Toto rozdělení témat do oblastí zaměřených na stejné téma je sestaveno tak, aby co nejpřesněji zodpovědělo výzkumné otázky. Ze získaných poznatků a informací je vytvořeno celkem sedm tematických celků, které se mohou vzájemně prolínat. Celé vyhodnocení je doplněno o přesné citace respondentů, což vede k podpoření daného zjištění a větší autentičnosti závěrů. Všechny tyto zmíněné citace jsou převzaty z vlastních nahrávek rozhovorů, které jsou k diplomové práci externě přiloženy, a proto je v textu na citované respondenty pouze odkazováno dle pojmenování nahrávky jako Zástupce firma 1 - 7 (z důvodu anonymity).

Rozhovory s respondenty proběhly v období května až července 2020 v individuálně stanovený čas. Délka rozhovorů se průměrně pohybovala okolo 15 minut, a to z důvodu, že respondenti byli velmi pracovně vytížení. Scénář, podle kterého byly tyto rozhovory vedeny, je přiložen v příloze (Příloha I) a záznamy z těchto rozhovorů jsou uvedeny na internetovém odkaze (Příloha P II).

Závěr praktické části je věnován diskuzi zjištěných poznatků, zodpovězení výzkumných otázek a závěrečnému shrnutí dosavadních známých faktů.

## 5.4 Délka a zahájení spolupráce

Po zahájení rozhovorů byla respondentům položena první otázka, která zjišťovala délku spolupráce mezi firmami, ve kterých jednotliví zástupci působí, a společností Schulte a důvod, proč s ní začali spolupracovat.

Z výsledků odpovědí vyplývá, že naprostá většina klientů se Schulte spolupracuje v rozsahu 5 - 15 let s tím, že až na jednu výjimku byly všechny tyto spolupráce vytvořeny na základě výběrových řízení, které firma Schulte v minulosti vyhrála. Jak uvádí například Zástupce firmy 5 *„spolupracujeme tak asi 15 let, a postupně se dostala ta spolupráce do úplně většího měřítka, než na začátku“*. Tvrzení potvrzuje i Zástupce firmy 6, který v odpovědi zmiňuje také důvod, proč jejich vzájemná spolupráce trvá *„Já osobně 9 let, ale firma kde jsem už déle. Rozhodli jsme se pro ně, protože je na ně vždycky spoleh, jsme na ně zvyklí, jsou funkční.“* Také Zástupce firmy 1 zastává podobný názor a doplňuje důvody, proč spolupráce se Schulte trvá tolik let *„Fungujou, termíny plní a jsou bezproblémoví.“*

Jedinou výjimku tvoří Zástupce firmy 2, který dobu a důvod spolupráce se Schulte popisuje jako: *„Já asi nejsem úplně standartní zákazník firmy Schulte, protože se znám s oběma hlavními majiteli asi víc než dvacet let. V podstatě jsem je vždy tahal do projektů, které se objevily během mého profesního života. To znamená, že Schulte jsem nikde nenašel ani nedostal reference, ale já jsem se s nimi narodil. Takže se bavíme spíše o nějaké důvěře a profesionální zdatnosti.“*

## 5.5 Porovnání s konkurencí

Při následující otázce byli respondenti požádáni o to, aby ohodnotili společnost Schulte v porovnání s konkurencí ve stejném oboru, tedy technické zařízení budov. Zástupce firmy 2 postavení firmy Schulte popisuje stručně *„je to srovnání na úrovni s těmi nejlepšími“*. V podobném kontextu odpovídá také Zástupce firmy 3, kdy tvrdí, že *„je to firma, která má jméno, která má svou dobrou pověst, ale zároveň tomu také odpovídají ceny“* a poté své tvrzení doplňuje o vysvětlení *„Libí se mi, že za každou cenu nepotřebují byznys, a když firma zná svou hodnotu a neustále si drží tu svou úroveň. Což si může dovolit jenom silná firma. A oni (Schulte) tam už jsou“*.

Oblast vyšší ceny zmiňuje také Zástupce firmy 5, který na Schulte oproti konkurenci vyzdvihuje, že poskytují dobré služby: *„Vnímám je oproti konkurenci pozitivně, jinak bychom spolu nespolečně pracovali. Mají teda dražší ceny trochu, ale zase na druhou stranu po-*

*skytují dobré služby a dobrou servis, akorát tím jak se rozrostli a naberou si na sebe hodně zakázek, tak je to pak na úkor kvality a trochu nestíhají“.*

Zástupce firmy 6 shledává ve společnosti Schulte výhodu v tom, že „*oproti konkurenci jsou flexibilnější“*, stejně tak Zástupce firmy 4, který vyzdvihuje rozsah nabídky „*co se týče rozsahu služeb, tak mají oproti konkurenci velké plus, protože ten mají dost široký“*.

## 5.6 Vnímání značky a asociace

Dotazovaní respondenti dostali za úkol vybavit si slovo, které jim asociuje firma Schulte. Ne všichni respondenti dokázali odpovědět, ale u těch, kteří si nějakou asociaci vybavili, se třikrát opakovala odpověď „*TZB“*, což představuje přímo obor, ve kterém Schulte působí.

Zároveň se zde opět dvakrát opakovala odpověď, že Schulte je „*Kvalita, kvalitní značka.“*

Naopak Zástupce firmy 2, který má s představiteli Schulte dlouholeté dobré vztahy, popisuje svou asociaci jako personifikaci „*Pro mě je to Radek Soldát a logo, protože firmu znám od roku 1997 a byl jsem u toho, když se to vytvářelo. Schulte mám spojený s člověkem.“*

Po tématu asociací vytvořených s firmou Schulte následovala druhá část otázky, kdy se respondenti snažili značku charakterizovat, popsat její hodnoty či atmosféru. Zde se odpovědi dotazovaných částečně liší, především v oblastech, na které se při charakterizování zaměřili. Avšak podobnost lze najít v některých tvrzeních, kdy například Zástupce firmy 4 uvádí „*rozmanitost a široký rozsah jejich činnosti, kdy je zakázka zadávána jako celek“* a stejnou charakteristiku uvedl také Zástupce firmy 5, který tvrdí, že Schulte představuje „*Komplexnost jejich služeb, takže kupuju si službu od A do Z a o nic dál se nestarám. Dodávka na klíč.“* stejnou charakteristiku firmy Schulte zmiňuje i Zástupce firmy 1, který v Schulte vidí „*vlastní projektování a hlavně komplexnost“*.

Zástupce firmy 2 svou charakteristiku více rozvinul a odpovídá, že podle něj je firma Schulte „*Progresivní, středně velká firma, u které se mi líbí dynamika a segment, do kterého se specifikovali. Rychle se orientují na trhu, kterému se přizpůsobili. Mám z ní pocit, že firma uchopila svou možnost na trhu, který se tu otevřel. (Developerské velké projekty). Pro mě dost slušný příběh.“*

Charakteristiku firmy Schulte zakončuje tvrzení Zástupce firmy 3, který odpovídá, že Schulte je „*firma, která má svou kulturu.“* a zároveň dodává „*Mně se líbí celá jejich filozofie. Je to firma, ve které bych i já sama ráda pracovala“*.

## 5.7 Doporučení ostatním

Všichni respondenti byli dotázáni na to, zda by společnost Schulte doporučili ostatním. Naprostá většina respondentů odpověděla bez váhání, že určitě ano, nebo dokonce, že už dříve doporučili. U dvou dotázaných se ovšem objevily odpovědi, že by firmu Schulte nedoporučili, které ovšem byly myšleny spíše v humorném kontextu. Zástupce firmy 5 například svou odpověď odůvodnil „*Určitě ne (smích), protože by měli hodně zakázek, a to se pak projeví na konečné kvalitě poskytovaných služeb. Takže z tohoto pohledu určitě ne, ale jinak samozřejmě ano.*“ Stejně tak nezávisle na tomto tvrzení Zástupce firmy 4 odpovídá v podobném humorném duchu „*Nedoporučil, protože bych o ně přišel (smích)*“.

## 5.8 Vývoj značky

U otázky týkající se vývoje značky a firmy, byl zkoumán především názor respondentů na to, zda vnímají, že by se za dobu svého působení či společné spolupráce firma Schulte vyvíjela ať už pozitivním, nebo negativním směrem.

Respondenti se ve všech případech shodli, že firma Schulte se rozhodně vyvíjela a neustále se vyvíjí i dále. Například Zástupce firmy 5, který se Schulte spolupracuje přibližně 15 let, zastává názor, že „*tím jak se rozšířilo portfolio jejich služeb, tak tady na českém trhu, který není až tak velký, zaujmuli postupně poměrně už přední pozici na trhu a obecně se to o nich ví*“. Tento názor doplňuje postoj Zástupce firmy 6, který uvádí, že „*v podstatě si drží stále stejný standart, možná poslední dobou se více zlepšila příprava výroby, ta počáteční fáze. Také komunikace je lepší.*“

Celkový posun a vývoj firmy Schulte shrnuje ve své odpovědi Zástupce firmy 2, který říká, že: „*V našem případě vnímáme značku vždy na základě odvedené práce, rozsahu nabídky co nám mohou poskytnout, kvalitu provedení, rychlost, servis, a cena, ale ta je vždycky jenom na začátku, ale pak už záleží jen na kvalitě a následném servisu. Takže podle těchto kritérií, tak firma Schulte se snaží neustále zlepšovat, a to na základě především naší zpětné vazby. Co oceňuji já, že jsou přizpůsobiví a uvědomují si to. Patří ke skupině firem, kterým když dáte zpětnou vazbu, tak za ní poděkují a v podstatě se snaží ponaučit a vytvořit nějaké nápravné opatření.*“

## 5.9 Negativní zkušenosti

Respondenti byli dotázáni na to, zda zažili s firmou Schulte také nějakou negativní zkušenost a pokud ano, jak byla nastalá situace řešena. Všichni kromě jednoho dotazovaného odpověděli, že jako klienti mají se Schulte nějaký negativní zážitek z minulosti. Tyto zkušenosti se ovšem týkaly různých oblastí, a proto je nelze zobecnit a najít jednostranné řešení. Pro úplnost výzkumu a především jako zpětná vazba pro společnost Schulte, budou uvedeny odpovědi všech dotazovaných Zástupců firem.

Zástupce firmy 1 vnímá negativně kvalitu některých zaměstnanců firmy Schulte, kterou blíže popisuje *„Vždycky je to o lidech. Jednou jsme dostali někoho, s kým se fungovalo lépe. Pak se jednou na stavbě stalo, že jsme se dostali jiného člověka, se kterým to skřípalo. Vždy něco nasliboval, co nakonec neplatilo. Ale vždycky záleží na lidech, je to i o přiděleném technikovi, který jejich dodávku má na starost. Takže někdy byla spolupráce slabší, někdy lepší, ale to se stává vždycky a všude.“* Stejný problém, týkající se odborných dovedností některých zaměstnanců uvádí také Zástupce firmy 5, který říká *„Občas to byla personální obsazenost staveb jejich projektů. Kdy ti jejich jednotliví vedoucí projektů nebo stavbyvedoucí, na ten úkol třeba úplně nestačili, nestíhali znalostmi nebo zkušenostmi. Ale bohužel chápu, že situace na trhu práce je taková, že asi nemají na výběr mezi lidma.“*

Zástupce firmy 2 uvádí, že i on zažil negativní situaci *„Jo, jednou nám začalo hořet strojní zařízení, které ale viselo mezi náma a nima, kdy my ho sice provozujeme, ale ještě není úplně naše, to se stává, to je podle smlouvy. Zařízení se poničilo a došlo k tomu, že ten člověk na lince, který to má řešit, tam nebyl a ukázalo se, že něco podle smlouvy nefunguje a tomu jsme my opravdu nebyli velmi rádi. To byla opravdu velmi špatná situace.“*

U Zástupce firmy 3 se negativní zkušenost týkala smluvní dokumentace a hledání společného řešení, které popisuje jako *„zasekli jsme se na tom, jak byla vyspecifikována smlouva. Což udělalo trochu problém mezi naším panem ředitelem a zástupcem firmy Schulte“,* avšak bylo zjištěno, že i tato situace byla vyřešena *„nakonec se domluvili. Ale za mě osobně to nebyla chyba Schulte.“*

Problém v oblasti týkající se reklamací nebo pozáručním servisu zmiňuje Zástupce firmy 6, který odpověděl, že *„jedině to, co se pak týká nějakýho reklamačního řízení. Tam to vždycky zadrhává. A pak na konci při finálním procesu, ale tam je obrovský tlak na dokončení a proto je pochopitelné, že tam je třetí tlak, oni sami nemají moc času. Pro nás je*



*největší spor vždycky konec, kde vše musí fungovat a je na to málo času a pak ten pozáruční servis nebo reklamace.*

Pouze Zástupce firmy 7, jako jediný, uvedl, že žádnou negativní situaci s firmou Schulte nezažil, protože jejich spolupráce, dle jeho tvrzení, opravdu výborná.

Po popsání a vysvětlení konkrétních situací byli respondenti doptáváni na to, jak společnost Schulte tyto problémy řešila a zda v konečné fázi byli klienti, i přes negativní zkušenost, spokojeni a jaký měli celkový dojem. Ze získaných odpovědí lze říci, že firma Schulte se ve všech případech, kdy problém nastal, snažila situaci řešit tak, aby minimalizovala další pokračování problému a klient i přesto byl spokojený. Toto zjištění dokládá tvrzení například Zástupce firmy 2, kdy i v situaci, že řešený problém byl závažný, tak velmi pozitivně vnímal, že „*firma Schulte k tomu postavila velmi slušně a nějak jsme se dohodli. U Schulte se objevila snaha neupřednostnit minimalizaci ztráty, na úkor dlouhodobých vztahů*“. Toto tvrzení podporuje také odpověď Zástupce firmy 6, který říká, že „*vždy bylo ale vyřešeno tak, že jsme spokojeni. Vždycky se to nějak „dopatlá*“.

Naopak u řešení negativní situace z důsledku nedostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, která byla v rozhovorech zmíněna dvěma respondenty, nevyplývá, že by firma Schulte prozatím jakkoliv tento problém řešila, jak dokazuje odpověď Zástupce firmy 5 „*třeba i ti lidé, se kterými jsem měl špatnou zkušenost já, tak u nich pracují i nadále. Ale i tito zaměstnanci jsou rok od roku zkušenější, takže v tomhle ohledu se to možná časem zlepšuje a někdy se to možná vyřeší.*“

## **5.10 Doporučení či nedostatky**

Poslední otázka strukturovaného rozhovoru byla zaměřena na doporučení respondentů v tom, co by mohla firma Schulte dělat lépe, nebo co jim u zkoumané firmy chybí. Umístění této otázky za předešlé hodnocení negativních zkušeností byl záměr, a to především z toho důvodu, aby bylo možné zkoumat, zda se řešený problém z minulosti promítá do celkového postoje a jaký vliv měla konkrétní situace na kompletní vnímání značky Schulte.

U tří dotazovaných se opakoval stejný názor, kdy je v době rozhovoru nenapadlo nic, co by chtěli Schulte doporučit, nebo jak uvedl Zástupce firmy 4 „*Já nemám kompetence na to, abych jim něco doporučoval.*“ U dvou respondentů, konkrétně Zástupce firmy 5 a Zástupce firmy 6, se dle očekávání promítlo téma negativní zkušenosti, které této otázce předchá-

zelo. Jak již bylo zmíněno výše, Zástupce firmy 5 shledával problém v personální oblasti a kvalitě zaměstnanců, a tak jeho uvedené doporučení „*Posílení týmu*“ reflektuje jeho negativní zkušenost. Stejně tak Zástupce firmy 6, který nebyl spokojený s reklamačním řízením, doporučuje firmě Schulte „*Zlepšení reklamačního a pozáručního servisu.*“

Zástupce firmy 3 ohledně budoucího doporučení zastává názor, že „*za mne je to jedna z mála firem, která má vše smluvně v pořádku, tak ať v tom pokračují i dále.*“

Zástupce firmy 2 místo doporučení uvedl spíše přání pro firmu Schulte ve znění „*já jim jenom přeju, aby pokračoval tenhle ten developerský boom i nadále a i v období koronavi-ru.*“

## 5.11 Vyhodnocení sémantického diferenciálu

Strukturované rozhovory byly na závěr doplněny o sémantický diferenciál, který měl za cíl podpořit tvrzení jednotlivých respondentů a zjistit jejich přesné postoje a názory. Úkolem dotazovaných bylo přiřadit každé oblasti jedno zvolené číslo, a to v rozsahu **1 - 10**. Vzhledem k tomu, že respondenti měli tendence hodnotit pojem, ke kterému bylo přiřazeno číslo 10 jako nejlepší, byli před dotazováním poučeni, že se zde nejedná o určení vlastností „nejlepší - nejhorší“, ale čísla škály slouží spíše jako pomůcka k určení daného stavu. Hodnoceny byly následující oblasti:

### Kvalita odvedené práce

Respondenti byli dotazováni na spokojenost s kvalitou, se kterou společnost Schulte své zakázky předává. Průměrná hodnota odpovědí vychází na hodnotu **8,6** s tím, že zcela nejvyšší kvalita byla hodnocena číslem 10. Výsledek koresponduje s odpověďmi respondentů z rozhovorů, kdy většina označovala Schulte jako firmu s vysokou kvalitou.

### Trendy v přístupu

Oblast trendů přístupu firmy Schulte se zaměřovala na zjištění toho, zda ji klienti vnímají buď jako firmu, která se drží svých tradic, zvyků a stále stejných přístupů, nebo jako inovativní společnost, která se neustále snaží přicházet s novými postupy, technologiemi a zajímá se o trendy v oblasti technického zařízení budov apod. Průměrná hodnota odpovědí je **8,8** kdy jako nejvyšší, číslem 10 byl označen moderní přístup, což znamená, že firma Schulte je ve svém oboru vnímána jako inovativní.

### **Oblíbenost**

V oblasti oblíbenosti byli respondenti dotazováni na to, zda osobně přímo pro ně patří Schulte mezi firmy oblíbené nebo neoblíbené. Zde se pohybovaly odpovědi respondentů v nejvyšších číslech shodně s čísly 9 a 10, kdy k hodnotě 10 byla přiřazena oblíbenost. Celkový průměr hodnot odpovědí je **9,4** takže lze říci, že firma Schulte je mezi svými klienty rozhodně oblíbená. Což také potvrzuje výše uvedené výsledky analýzy, ze kterých vyplývá, že všichni respondenti a společnosti, ve kterých působí, spolupracují s firmou Schulte dlouhodobě a v tomto ohledu má na tom velký podíl také oblíbenost.

### **Spolehlivost**

V rámci hodnocení spolehlivosti firmy Schulte byli respondenti dotazováni na zkušenosti s tím, jak firma spolehlivě či nespolehlivě plní domluvené zakázky, termíny a jak je celkově vnímána. Průměr odpovědí je **8,6** s tím, že největší spolehlivost byla označena hodnotou 10. Na základě toho lze říci, že firma Schulte patří k spolehlivým firmám, avšak jsou zde možné malé nedostatky, které jsou reflektovány výše v analýze získaných dat z rozhovorů, kdy někteří z respondentů své vnímání nedostatků odůvodňují.

### **Formálnost**

Při hodnocení formálnosti byla zkoumána úroveň vzájemných vztahů mezi firmou Schulte a jejími klienty. Respondenti byli dotazováni, zda vnímají vztah se společností Schulte jako formální nebo naopak zcela neformální, s čímž souvisí také atmosféra na schůzkách, při jednání se zástupci firmy apod. Hodnotou nejvyšší, tedy 10, byl označen neformální přístup, kdy průměr odpovědí vychází s číslem **9,3**. Ve výsledku se opět promítají zjištěná fakta, jakými jsou dlouhodobá spolupráce či oblíbenost firmy. Vzhledem k tomu, že na B2B trzích je mimochodem velmi důležité udržovat vztahy se svými klienty, je tedy zřejmé, že po čase se vyvinou na vzájemnou neformální úroveň.

### **Cenová nabídka**

Při dotazování respondentů na oblast ceny a toho, zda vnímají cenovou nabídku firmy Schulte jako levnou nebo drahou, nebylo možné u většiny dotazovaných získat jednoznačnou odpověď. Jak někteří respondenti uvedli, je to především ze strategických důvodů. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl vůbec. Avšak i přesto, že bylo obtížné na tuto oblast odpovědět, průměr odpovědí je stanoven na **8,5** kdy, k nejvyšší hodnotě 10,

byla přiřazena drahá cenová nabídka. Z toho lze vyvodit, že sice firma Schulte patří k těm dražším, avšak je to podmíněno vysokou kvalitou a komplexností služeb, které nabízí.

### **Profesionalita**

Jako závěrečná oblast bylo hodnoceno profesionální či neprofesionální vystupování zástupců firmy Schulte. Úroveň profesionality byla stanovena průměrně na hodnotu **8,9** a s nejvyšší hodnotou 10 byl určen stav profesionalita. V tomto hodnocení je možné vidět, že klienti firmu Schulte považují za profesionální, avšak maximální hodnota je snížena tím, že se respondenti setkali například se zaměstnancem, který nesdílel stejné hodnoty jako Schulte a klienti nebyli s jeho prací spokojeni. Avšak jak vyplývá z analýzy rozhovorů, kde je toto téma také zmíněno, byly to spíše výjimečné situace.

## **5.12 Závěrečné shrnutí poznatků**

Z výsledků kvalitativního výzkumu ve formě strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že všichni dotazovaní Zástupci firem se společností Schulte spolupracují minimálně 5 let, s tím, že většina uvádí spolupráci delší, až okolo 15 let. Za tu dobu si se společností vytvořili dlouhodobý vztah, který je na B2B trhu jednou z velmi důležitých částí marketingu a obchodování.

Při porovnání s konkurencí umísťovali dotazovaní Zástupci firem společnost Schulte mezi ty nejlepší na trhu, a dodávali, že hlavní konkurenční výhoda, kterou Schulte má, je jejich komplexnost, široká nabídka a rozsah služeb. S tím souvisí také téma, zda by firmu Schulte doporučili i ostatním. Zde se jednoznačně a bez váhání všichni respondenti shodli na názoru, že by Schulte rozhodně doporučili.

Další rozsáhlou oblastí hodnocení byla charakteristika firmy a asociace s ní spojené. V jednotlivých odpovědích se dotazovaní lišili, avšak jednou z nejvíce vnímaných vlastností byla kvalita, komplexnost a dynamika při působení firmy na B2B trhu.

V oblasti týkající se postoje klientů k vývoji značky Schulte za dobu jejich vzájemné spolupráce, se dotazovaní Zástupci firem shodli, že jméno společnosti Schulte se neustále vyvíjí. Toto téma je více popsáno ve výzkumné otázce č. 2.

Poslední oblast dotazování se týkala negativních zkušeností, které Zástupci firem se společností Schulte zažili, a částečně provázaná byla závěrečná otázka, kdy byli respondenti dotázáni, zda jim u firmy Schulte něco chybí nebo jestli pro ni mají nějaké doporučení. Určitou negativní zkušenost mají se Schulte všichni dotazovaní, avšak pouze u dvou re-

spondentů se týkala stejného tématu, a to personálního obsazení a kvality některých zaměstnanců. Ostatní poznatky se lišily. Na druhou stranu všichni dotazovaní ovšem uvedli, že společnost Schulte se danou situací vždy snažila vyřešit a klienti, i přes určité nastalé problémy, byli v konečné fázi spokojeni.

V navazující otázce na doporučení pro firmu Schulte se u dvou respondentů promítly jejich negativní zkušenosti a doporučení bylo směřováno k nápravě těchto situací. Část respondentů společnosti Schulte doporučila, aby pokračovali stejně jako do teď, stejná část žádné doporučení nesdělila.

Pro doplnění kvalitativních dat byl do výzkumu zahrnut také sémantický diferenciál, který měl za úkol zjištěná data potvrdit a částečně převést do číselné hodnoty. Respondenti byli dotazováni na názor, který o společnosti Schulte zastávají například v oblasti kvality, profesionálnosti, spolehlivosti nebo osobní oblíbenosti. Z výsledků škál sémantického diferenciálu lze vidět, že společnost Schulte je ve všech oblastech, které byly ve výzkumu zmíněny vnímána velmi pozitivně a průměrné hodnoty odpovědí se pohybují velmi vysoko, s tím, že nejvyšší hodnotou byla ohodnocena oblast oblíbenosti - tedy, že firma je mezi dotazovanými klienty velmi oblíbená.

Z provedeného výzkumu vzešlo také několik možností pro realizaci dalších šetření v budoucnu. Jako jeden z návrhů je například zkoumání toho, jak firmu Schulte vnímají její zaměstnanci, a to nejen jako značku na B2B trhu, ale především jako zaměstnavatele. Další možnost výzkumu je shledána v dotazování nejen vybraných klíčových klientů, jako tomu bylo v této diplomové práci, ale zapojení klientů všech. Avšak takový výzkum předpokládá velkou časovou náročnost a velmi podrobnou a pečlivou analýzu všech získaných dat.

## 5.13 Zodpovězení výzkumných otázek

### VO 1: Je značka Schulte vnímána jako synonymum kvality?

Z provedených strukturovaných hloubkových rozhovorů vyplynulo, že dotazovaní respondenti hodnotí společnost Schulte jako firmu, která ve svém oboru patří k těm nejkvalitnějším. Ukázalo se však také, že se v oblasti kvality dodaných služeb mohou ve výjimečných případech objevit problémy. Avšak jsou to většinou menší záležitosti, které mají řešení a společnost Schulte se k nim staví čelem. I z toho důvodu se při dotazování na to, co se respondentům vybaví při vyslovení Schulte, několikrát opakovala opověď „Kvalita“. Stejně tak toto tvrzení potvrzují také výsledky sémantického diferenciálu, kdy se průměr odpově-

dí pohyboval na úrovni vysoké kvality. Lze tedy tvrdit, že první výzkumná otázka byla zodpovězena a společnost Schulte je vnímána jako synonymum kvality.

## **VO 2: Jak se prozatím vyvíjela značka firmy Schulte za dobu jejího působení na B2B trhu?**

Na základě informací vedení firmy Schulte, kdy bylo řečeno, že žádnou konkrétní marketingovou strategii prozatím nikdy nevytvářeli a neplánovali, vzešla z této situace otázka, jak si značka Schulte v minulosti až do dnešní současnosti u svých dlouhodobých klientů vedla a co se u ní změnilo. Z toho důvodu byli vybraní respondenti dotazováni, zda dobu své spolupráce s firmou Schulte zaznamenali, nějaký posun ve vnímání její značky a jejího jména.

Ze získaných informací prostřednictvím kvalitativního dotazování vyplynulo, že lze u značky Schulte za posledních minimálně 15 let rozhodně zaznamenat vývoj v pozitivním směru. Odpovědi dotazovaných Zástupců firem toto tvrzení dokládají například v tom, že firma Schulte při obdržení zpětné vazby, se snaží nad situací zamyslet, vzít si z ní ponaučení a v některých případech i vytvořit nápravu, díky čemuž se neustále posouvá dále. To, že se vnímání značky Schulte, jako neustále se vyvíjející, dokazují také výsledky sémantického diferenciálu z oblasti trendů v přístupu, a to v důsledku hodnoty odpovědí, že klienti Schulte vnímají jako moderní s inovativním přístupem. Klienti v odpovědích uváděli, že společnost Schulte se na svém začátku zabývala pouze vytápěním hal a postupem času se stala jednou z firem s největším podílem na českém trhu v oblasti TZB. Lze proto říci, že také druhá výzkumná otázka byla zodpovězena.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6 KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ PRO POSÍLENÍ ZNAČKY

Projektová část této diplomové práce si klade za cíl připravit a navrhnout marketingovou a komunikační kampaň pro společnost Schulte TZB. Východiskem pro návrh kampaně budou poznatky a data, která byla získána prostřednictvím provedeného výzkumu a zpracovaná v praktické části této práce. Zároveň se tyto výsledky spojí s odbornými a teoretickými fakty, zmíněnými v teoretické části práce. A v konečné fázi se přihlédnou k faktu, jaké marketingové aktivity společnost dělala v minulosti.

Na základě odpovědi jednoho z respondentů během výzkumu, kdy popisoval vývoj značky Schulte, který definoval jako „*Velmi slušný příběh*“, bylo za ústřední téma, které bude provázáno celou kampaní, vybráno právě vytvoření a sdělení příběhu, který má společnost Schulte za dobu své působnosti za sebou. Tento příběh bude mít za úkol vyprávět začátky firmy Schulte, kdy začínala jako malá firma a pracovala pouze v jednom malém segmentu. Během dvaceti let se jí ovšem podařilo získat velký podíl trhu a momentálně se věnuje několika různorodým oblastem s velkým rozsahem nabízených služeb.

### 6.1 Cílová skupina

Vzhledem k tomu, že společnost Schulte TZB působí na B2B trhu je možné její cílovou skupinu určit několika způsoby, avšak pro tuto konkrétní kampaň byly zvoleny dvě cílové skupiny.

Jako první, primární, skupina byly určeny B2B firmy. Ty se dále mohou rozdělit na kategorie stávajících klientů, na které je potřeba se v kampani zaměřit rozdílným způsobem, než na klienty potenciaální či budoucí. Pro lepší představivost byla vytvořena typická persona zastupující všechny spotřebitele patřící do určené cílové skupiny.

Tomáš, 43 let, ženatý, bydlí v satelitním městě kousek od Prahy, titul Ing. z fakulty stavební VUT v Brně. Bydlí ve velkém rodinném domě s rozlehlou zahradou, který splňuje nejmodernější požadavky na inteligentní dům, který má zabudované nejrůznější techniky. Má manželku, dvě děti ve věku osm a šest let a psa rasy Bernský salašnický. Pracuje v úspěšné firmě, která působí na B2B trhu, na pozici jako technický ředitel. Jeho měsíční příjem se pohybuje okolo 90 000 Kč. Jeho práce ho velmi baví a naplňuje.

Na sociálních sítích není z časových důvodů příliš aktivní, ale občas využívá Linked In, Twitter a z minulosti, především pro rychlou komunikaci s přáteli má účet na Facebooku.



Ve svém volném čase, kterého nemá příliš, se buď věnuje své rodině, nebo se svými kamarády chodí hrát tenis, který dříve hrál závodně. Sám občas běhá nebo chodí na kolo do přírody. Rád také cestuje. Nejčastěji vyráží do různých exotických zemí se svou rodinou. Cestovat je nucený také kvůli své profesi, kdy několikrát ročně lítá nebo jezdí do zahraničí na schůzky s důležitými klienty nebo na zajímavé veletrhy.

Vzhledem k tomu, že si Tomáš neustále potřebuje udržovat přehled v oboru, ve kterém pracuje, tak rád čte časopisy zabývající se tématem businessu jako je například Forbes, nebo odborné média zaměřené na stavebnictví, Internet of Things, apod.

Je přátelský, puntičkář, extrovertní a lidem v jeho okolí otevřený, avšak kvůli své vysoké pracovní pozici umí být zároveň, pokud to situace vyžaduje, také přísný.

Jako druhá, sekundární, cílová skupina byla zvolena veřejnost. A to z toho důvodu, že i přesto, že firmy působí na B2B trhu, neměly by zapomínat na budování image také u odborné veřejnosti v blízkém okolí a prostředí firmy. Firmě, která svou značku buduje i veřejně, to může v budoucnu pomoci například k získání nových či kvalifikovanějších pracovníků, ke zlepšení image anebo k rozšíření povědomí o existenci firmy i mezi neodbornou veřejností. Také pro sekundární cílovou skupinu byla vytvořena persona s typickým představitelem.

Richard, 32 let. Svobodný, ale zadaný. Bydlí v centru Prahy, má titul Ing. z elektrotechnické fakulty ČVUT v Praze. Bydlí se svou přítelkyní v pronajatém bytě o velikosti 3+1. Rádi by se co nejdříve osamostatnili a založili rodinu. Pracuje ve velké firmě na pozici zabývající se inteligentními budovami. Jeho měsíční příjem se pohybuje okolo 38 000 Kč. Jeho práce ho baví, avšak není spokojen se svým vedoucím a pracovním kolektivem.

Na sociálních sítích je aktivní pouze občas, ale účet má založený na Facebooku, Instagramu, které využívá především kvůli přehledu, co se děje v jeho okolí. Před několika měsíci si založil také Linked In, kde se pomalu rozhlíží, zda nenajde nějakou zajímavou pracovní nabídku.

Richard svůj volný čas po práci nebo o víkendech tráví se svou přítelkyní nebo kamarády. Rád sportuje, ale vše pouze na rekreační úrovni, chodí na procházky do přírody nebo na výlety po horách. Rád svůj čas věnuje také rozvoji a učení se novým věcem, především v oblasti jeho povolání. Proto ve volnu často čte odborné knihy nebo zajímavé oborové časopisy. Je milý, přátelský, avšak introvert. Je aktivní a nápaditý.

Vytvoření těchto typických zástupců daných cílových skupin velmi pomůže při vytvoření následující marketingové kampaně a především ve výběru vhodných komunikačních kanálů a strategií. Díky zákaznickému insightu, může firma lépe pochopit, jak vypadají její cíloví zákazníci a jak na ně správně cílit.

## 6.2 Cíl kampaně

Hlavním cílem této marketingové a komunikační kampaně je posílení jména značky Schulte TZB v okruhu svých stávajících klientů. Dílčím cílem je také podpoření získávání klientů nových a celkové podpoření jména značky Schulte v oblasti technického zařízení budov.

Vedlejším cílem je zaměření se na úzkou veřejnost, kdy se kampaň bude snažit podpořit povědomí o společnosti Schulte, a to jako o firmě s kvalitně odvedenou prací, ideálním zaměstnavatelem a firmě, která je lídrem na trhu ve svém oboru.

## 6.3 Odborná média

Jako základní prezentace firmy Schulte u odborné veřejnosti a klientů, byla zvolena propagace v odborných médiích. Po analýze mediálního trhu byla jako vhodná média zvolena:

### 1. TZB Haustechnik

Časopis, vycházející čtyřikrát ročně a je považován za významný zdroj informací, které jsou určeny profesionálům v oblasti TZB. Pravidelné rubriky informují o aktuálním dění, nových výrobcích a technologiích, zajímavých realizacích z oblasti TZB a představují známé osobnosti i firmy.

Jako vhodná forma inzerce v tomto tištěném médiu byl vybrán dvoustránkový PR článek s možností přidání obrázku. Prostřednictvím tohoto článku by byl popsán hlavní motiv kampaně, tedy příběh a vývoj značky Schulte za dobu její působnosti.

### 2. Realizace staveb

Časopis vycházející pětkrát ročně a je vnímán jako praktický rádce pro zaměstnance realizačních stavebních společností a pro živnostníky působící ve stavební oblasti. Informuje o materiálech, výrobcích, konstrukcích a technologiích, jakož i o aktuální ekonomické situaci stavebnictví v České republice.

V tomto tištěném médiu byl opět jako vhodný styl inzerce zvolen jednostránkový PR článek, avšak s tím rozdílem, s ohledem na typické čtenáře tohoto časopisu, že by prezentoval všechny oblasti a služby, které firma Schulte nabízí.

### 3. TZB Info

Odborné online médium, které se zaměřuje na prezentování informací a novinek pro stavebnictví a technické zařízení budov. Tento portál umožňuje reklamu ve formě firemních článků (ve kterých lze prezentovat vlastní technologie nebo projekty), prezentace v TZB katalogu, bannerů apod. Vzhledem k tomu, že to je velmi rozsáhlý portál a v České republice jediný podobného stylu, navštěvuje ho velké množství zástupců zvolené cílové skupiny pro tuto kampaň.

V případě tohoto média se nabízí opět propagace ve formě odborného PR článku například na téma speciální nabídky, kterou má na trhu exkluzivně jen firma Schulte apod.

Ceny propagace a inzerce ve zmíněných médiích se odvíjí od délky článku a podoby jakou má. Například cena za uvedený dvoustránkový PR článek se pohybuje okolo 44 000 Kč. Náklady na celkovou mediální propagaci jsou uvedeny v konečném rozpočtu.

## 6.4 Veletrhy

Jednou z významných možností, kde se mohou firmy působící na B2B trhu prezentovat, jsou rozhodně nejrůznější veletrhy. Ještě v nedávné době se konaly desítky veletrhů zaměřených na různé obory, měsíčně. Ale vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce psána v době koronavirové pandemie, ukázalo se, že účast na veletrzích v letošním roce nebude jednoznačná a jednoduchá. Spousta veletrhů, které se měly letos konat se, buďto zrušily anebo přesunuly na nadcházející roky. Existují také veletrhy, které své konání nezrušily, avšak budou je provázet velmi přísná opatření, hygienická pravidla a může se také stát, že počet návštěvníků bude velmi nízký. Proto se dá očekávat, že i velké množství firem, které účast plánovaly, své rozhodnutí změní. V letošním specifickém roce nejen v oblasti výstav a veletrhů, je pro firmy velmi důležitý krok, spočítat náklady na účast a rozmyslet si, zda se účast na veletrhu letos vyplatí.

Vzhledem k tomu, že snad nebude tato situace trvat věčně, bude kampaň plánovat účast stejně jako za běžného stavu. Tyto plány se poté mohou převést do doby, až se situace uklidní a pořádání veletrhů se vrátí do klasického průběhu.

Jeden z největších veletrhů pro stavebnictví a všechny jeho oblasti v České republice je veletrh s názvem For Arch. Letošní 31. ročník se koná v termínu 22. - 26. září 2020. Protože se ho každoročně účastní téměř 800 vystavovatelů a více než 70 000 návštěvníků, je to ideální událost pro prezentaci firmy Schulte ve svém oboru. Výhodou těchto velkých akcí

je, že se zde mohou firmy potkat také se svými klienty. Proto by se veletrhu měli účastnit všichni obchodníci a lidé, kteří přichází do častého kontaktu s klienty, aby se v rámci budování dobrých vztahů mohli s nimi setkat, probrat obchodní záležitosti a případně předat připravené propagační dárky apod.

Jako druhý veletrh, na kterém by měla účast společnosti Schulte velký význam, je odborný veletrh s názvem AquaTherm Praha. Zmíněný veletrh se zabývá přímo oblastí TZB - vytápění, ventilační, klimatizační, měřicí, regulační, sanitární a ekologickou technikou. Letos se v České republice konal již 24. ročník s tím, že má dvouletý cyklus. Z toho tedy vyplývá, že další ročník se bude konat na jaře roku 2022. I přesto, že časový plán kampaně nezasahuje do této doby, byl veletrh uveden pro úplnost.

Pro přípravu účasti na veletrhu je nutné zajistit:

- Pronájem vystavovací plochy (cca 100 000 Kč)
- Stavbu stánku (cca 40 000 Kč)
- Zajištění propagačních materiálů k rozdávaní (katalogy, propagační užitečné předměty pro klienty, vizitky, apod.), (50 000 Kč)
- Případné objednání občerstvení (10 000 Kč)
- Účast kompetentních zástupců firmy (čas)

Všechny tyto zmíněné nezbytnosti se výrazně podílí na nákladech potřebných k účasti na veletrzích, které se výrazně promítají do marketingových nákladů. Avšak oproti tomu může účast na těchto veletrzích firmě přinést budoucí zakázky, díky kterým náklady mohou vykázat návratnost.

## 6.5 Speciální událost

V rámci toho, aby firma dala svým významným klientům najevo, že si jich váží a dále s nimi budovala společné vztahy, je jednou z možností, jak toho docílit, naplánování společenské akce. Úkolem této kapitoly, je uvést možný příklad, jak by tato událost nebo akce probíhala.

Hlavním cílem této marketingové aktivity je poděkování klientům za jejich spolupráci a podpoření spolupráce budoucí. Z toho důvodu mohou na akci být pozváni dlouhodobí klienti (například ti, se kterými byl v rámci diplomové práce provedený výzkum) nebo například ti klienti, kteří firmě Schulte vykazují největší obrat. Zároveň by za firmu Schulte byli

přizváni zaměstnanci, kteří se zmíněnými klienty přichází do styku nejvíce a samozřejmě vedení firmy.

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem této události je zábava a až poté práce, jednalo by se dvoudenní akci s přespaním na pronajatém místě určeném podle zvolené lokality. Program by byl specifikován až podle jednotlivých preferencí účastníků, avšak nabízí se například možnost sportu (vzájemný tenisový turnaj), degustace (ochutnávka netradičního jídla nebo pití), adrenalinu (projížďka Formulí 1) apod.

Důležité je také rozdělení toho, že část akce je řízená zábava, ale nutná je také například večerní volná zábava, kdy mohou klienti se zástupci firmy Schulte probrat své záležitosti ať už pracovní, tak také osobní.

Náklady na takovou akci jsou opět vysoké, avšak z marketingového pohledu do budoucna se v oblasti budování dobrého jména mnohokrát společnosti Schulte vrátí.

## 6.6 Sociální sítě

Jak sama společnost Schulte uvádí, má účet na třech sociálních sítích, a to Facebook, Instagram a LinkedIn. Avšak po vlastní analýze profilů společnosti bylo zjištěno, že ani na jedné ze jmenovaných sociálních sítí firma Schulte není aktivní. Strategie na jednotlivých sociálních sítích budou přiblíženy v následujících kapitolách.

### Facebook a Instagram

Používání Facebooku a Instagramu společností, která působí na B2B trhu je velkou otázkou. Působení na zmíněných stránkách není z pohledu B2B firmy ideální, a to především z důvodu, že se zde ve většině případů nenachází primární cílová skupina, tedy stávající či potencionální noví klienti. Proto je před založením a používáním účtu na těchto sociálních sítích nutné si do hloubky promyslet, jaký tento účet má mít účel a zda má firma dostatek témat a materiálů, které může sdílet. Z pohledu této kampaně není profil na Instagramu zcela relevantní, a proto nebude zahrnut do plánů. Společnost Schulte má na svém Instagramu prozatím pouze pět příspěvků, které byly přidány společně v jeden stejný den v listopadu roku 2019, a poté už žádná aktivita nepokračovala. Vzhledem k tomu, že neaktualnost a neaktivita na profilu může na první pohled vypadat neprofesionálně, vyplývá zde obecné doporučení pro firmu Schulte mimo tento návrh kampaně, a to svůj profil na Instagramu raději zrušit.

Co se týče Facebooku, ani na tomto profilu společnost Schulte není příliš aktivní. I zde, stejně jako na Instagramu, je pouze malé množství příspěvků, opět zveřejněných v jeden den a bez další aktivity. Oproti Instagramu má Facebook výhodu v tom, že se přes něj s cílovou skupinou lépe komunikují informace, sdílejí externí odkazy a nemusí být vždy přítomna fotografie. Zároveň se zde lépe prezentují volné pracovní pozice a celkově je zde větší prostor pro komunikaci informací týkajících se personalistiky a HR. Avšak toto zaměření kampaně se vzdaluje od hlavního tématu celé strategie a bude doporučeno na další zkoumání a hodnocení přímo společností Schulte.

### **LinkedIn**

Stejně jako bylo zmíněno v předchozí kapitole i přesto, že má společnost Schulte na síti LinkedIn založený profil, ani zde není aktivní. Avšak oproti předešlým zmíněným sociálním sítím, na LinkedIn je větší potenciál pro firmy působící na B2B trhu. Díky LinkedIn je možné navázat spojení se svými klienty a prostřednictvím této sítě je informovat o aktuálním dění nebo zajímavostech ze společnosti Schulte.

Do celkové komunikace na síti LinkedIn se v rámci kampaně budou prolínat dva koncepty. Hlavní koncept bude představovat informování o aktualitách, nových projektech, dokončených zakázkách a zajímavostech, které mohou být veřejně sdíleny. Tyto příspěvky zvýší povědomí o tom, co se ve firmě Schulte aktuálně děje, čím se zabývá apod.

Jako druhý koncept je určen motiv kampaně, tedy přiblížení a popsání historie, a vývoje firmy Schulte. Jednalo by se o občasné retrospektivní příspěvky (přibližně jedenkrát měsíčně), ve kterých by vždy byl popsán jeden zásadní mezník, který současnou podobu firmy Schulte ovlivnil. Příspěvky by měly mít jednu strukturu, aby byly snadno rozeznatelné od těch běžných, například „Psal se rok 1997/2001/2007, když...“.

Do komunikace na LinkedIn je důležité zapojit také zaměstnance, kteří jednotlivé příspěvky mohou sdílet na své profily, kde mají navázané spojení s dalšími lidmi, a tak se postupně vytvoří rozsáhlá síť, která příspěvky firmy Schulte může vidět a sledovat.

Pro správnou propagaci a komunikaci na LinkedIn je velmi důležitá také pravidelnost sdílení příspěvků a aktivita. Jako ideální perioda je v tomto případě shledána ve sdílení jednoho příspěvku za jeden týden, vždy podle aktuálního tématu, které se v Schulte bude řešit.

LinkedIn je zároveň také sociální síť vhodná na sdílení kvalifikovaných pracovních pozic, což časem, může firma Schulte také využít. Ovšem aby personální kampaň byla na Linke-

dIn úspěšná, je nutné být na profilu aktivní a mít nějaký vlastní okruh sledujících lidí, které má za cíl přilákat výše zmíněný návrh stylu komunikace.

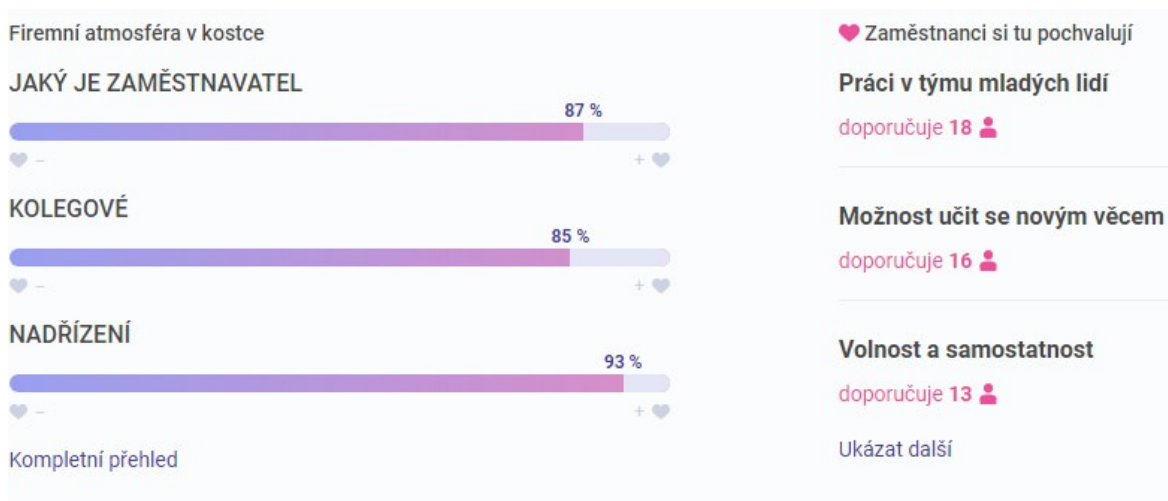
Náklady pro komunikaci na LinkedIn jsou téměř nulové, jde spíše o čas zaměstnance, který se profilu bude věnovat. Níže v rozpočtu je pro sociální sítě uvedená částka, se kterou se ale spíše počítá v případě sponzorovaných příspěvků, nebo tvorby reklamy na ostatních sociálních sítích.

## 6.7 Image zaměstnavatele

I přesto, že na základě informací z vedení společnosti Schulte, je známo, že v současné chvíli nehledají žádné nové zaměstnance a mají jich momentálně dostatek, pro firmy důležité budovat svou image dobrého zaměstnavatele i mimo personální krizi. Je to především z toho důvodu, že vybudování dobré image je náročný a dlouhodobý proces, jehož výsledky se objevují až po uplynutí určité doby.

Jako dobrý základ pro budování image zaměstnavatele a vytváření vztahu s budoucími potencionálními zaměstnanci se jeví výsledky, které společnost Schulte obdržela od svých stávajících zaměstnanců na portále Atmoskop.cz. Atmoskop je internetový portál, skupiny LMC, do kterého spadají také pracovní portály Jobs.cz nebo Práce.cz, a úzce spolu spolupracují. Přes portál Atmoskop mohou anonymně zaměstnanci hodnotit své zaměstnavatele a poskytnout tak informace z interního prostředí potencionálním uchazečům o práci v dané firmě.

Po osobní analýze je zřejmé, že společnost Schulte je svými zaměstnanci hodnocena velice kladně a pozitivně. Jako největší výhody práce zde jsou uváděny například, vysoká profesionalita, výborný kolektiv a otevřené přátelské prostředí a firemní teambuildingy. Ze všech hodnocení se objevily pouze dva negativní názory, ve kterých zaměstnanci uváděli, že mají málo času na osobní život. Následující obrázek (Obr. 5) reflektuje tato zjištěná fakta a lze říci, že zároveň podporuje také tvrzení a data získaná z provedeného kvalitativního výzkumu o vnímání klientů toho, jaká je Schulte firma. Všechny tyto získané poznatky je ideální použít při budování image zaměstnavatele.



Obr. 5: Hodnocení společnosti Schulte TZB svými zaměstnanci

(Zdroj: <https://www.Atmoskop.cz/>)

Vzhledem k tomu, že na trhu práce je nejvíce náročné najít vysoce kvalifikované zaměstnance, nabízí se spolupráce s vysokými školami, například ve formě odborných přednášek nebo nabídky placených nebo neplacených stáží ve firmě s konkrétní propagací toho, jak je společnost Schulte vnímána na trhu práce a svými zaměstnanci.

Ale protože téma celé této diplomové práce se týká budování značky na B2B trhu, návrh budování image dobrého zaměstnavatel je uveden spíše jako inspirace pro budoucí možné návrhy kampaní a doporučených dalších výzkumů.

## 6.8 Časový plán kampaně

Timing marketingové kampaně je sice níže stanoven, avšak jeho dodržování je bráno spíše jako doporučení, a to hlavně z toho důvodu že realizace některých částí (např. veletrhy, akce pro klienty) je závislá na momentálním stavu pandemické situace, která stále nejen v České republice, ale i po celém světě, probíhá. Avšak původní záměr zahájení je na podzim letošního roku 2020 s volným pokračováním v roce 2021.



AKTIVITY KAMPANĚ	Měsíce (rok 2020/2021)								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Média		x			x		x		x
Veletrhy	x						?	?	?
Akce pro klienty								x	
Sponzoring			x	x					
Sociální síť	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zaměstnanci		x				x			

Tabulka č. 1: Časový plán kampaně společnosti Schulte (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 6.9 Rozpočet

V této kapitole budou uvedeny náklady na jednotlivé marketingové aktivity, které byly popsány v předchozích kapitolách. Všechny uvedené částky jsou přibližný odhad sestavený na základě analýzy cen a vlastních zkušeností.

AKTIVITA	ČÁSTKA
Propagace v médiích	200 000 Kč
Účast na veletrzích	400 000 Kč
Akce pro partnery	100 000 Kč
Sociální síť	30 000 Kč
Image zaměstnavatele	0 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>730 000 Kč</b>

Tabulka č. 2: Náklady na jednotlivé marketingové aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že se jedná o náklady na aktivity podporující vnímání a image značky, není možné určit rychlost návratnosti, a to protože budování značky je dlouhodobý proces, u kterého mohou být výsledky viditelné například až v řádu několika let.

## 6.10 Rizika

Jak vyplývá z nadpisu této kapitoly, je zřejmé, že i s plánováním kampaně pro společnost, která působí na B2B trhu, se pojí určitá rizika. Proto je důležité možná rizika zmínit a případně se na ně předem připravit, avšak ne všechny je možné zcela ovlivnit. Může se jednat například o:

- Špatné zrealizování kampaně
- Změnu ve vedení společnosti a s tím související omezení rozpočtů
- Neochota společnosti investovat uvedené finance
- Špatně zvolené média nebo účast na veletrzích
- Nezájem cílových skupin
- Nepříznivá zdravotní situace v ČR nebo ve světě a s tím související omezení konání akcí a veletrhů

## 6.11 Závěry projektové části

V kampani pro podporu a posílení značky společnosti Schulte byl na základě získaných poznatků z praktické části a odborných faktů z části teoretické, vytvořen marketingový a komunikační plán. Základem bylo určení primární a také sekundární cílové skupiny, podle kterých se poté vybraly vhodné komunikační kanály. Základem pro prezentaci firmy jak u stávajících, tak také potenciálních klientů a odborné veřejnosti bylo zvolení tiskových médií a účast na veletrzích. Jako marketingová aktivita pro prohloubení vztahů s významnými klienty, byla naplánována speciální událost, která si kladla za cíl budování dlouhodobých vztahů, které jsou na B2B trhu velmi důležité. Pro propagaci na sociálních sítích byla vytvořena strategie komunikace na LinkedIn. Jako poslední aktivita bylo navrženo budování image jako dobrého zaměstnavatele, avšak podrobnější rozpracování návrhu není v diplomové práci obsaženo, protože odbočuje od hlavního tématu. V závěru diplomové práce byl připraven přibližný rozpočet a možná rizika, která by mohla nastat při realizaci navrhnuté kampaně.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjištění toho, jak společnost Schulte TZB vnímají její klienti a jakou si za dobu své působnosti vybuodovala značku a jméno na B2B trhu.

Práce byla zahájena teoretickou částí, která prezentovala odborná východiska pro zpracování následujících částí. Na úvod byl definován pojem značka, proces toho jak se značka buduje, následovaly specifické charakteristiky fungování B2B trhu a teoretickou část ukončila vlastní metodika výzkumu. Z rešerší literatury byly použity jak české zdroje, tak také cizojazyčné. Druhá, praktická, část byla zahájena představením zkoumané společnosti Schulte TZB. Za pomoci kvalitativní metody ve formě strukturovaných rozhovorů s doplňujícím sémantickým diferencíálem byl proveden výzkum s vybranými respondenty, kteří jsou klienty společnosti. Ze získaných poznatků a informací byla vytvořena analýza dat, která byla následně shrnuta do konečných poznatků, a na základě nich následovalo zodpovězení dvou stanovených výzkumných otázek. Jako poslední byla uvedena projektová část práce, ve které byla zpracována marketingová kampaň pro společnost Schulte, plánovaná pro určené cílové skupiny. Kampaň byla tvořena na základě získaných poznatků z rozhovorů s respondenty a doplněna odbornými fakty zmíněnými v teoretické části práce.

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti Schulte TZB nikdy za dobu své působnosti neprovádělo výzkum týkající se vnímání značky, dostalo prostřednictvím této diplomové práce relevantní data, se kterými může dále pracovat a nakládat dle vlastního uvážení. Zároveň se tímto výzkumem otevřel prostor pro další možné témata k výzkumu, či hlubší propracování tématu stejného.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003, 306 s. Praxe manažera. ISBN 8072268856.
- BLANEY, Bill. *B2B A to Z: marketing tools and strategies that generate leads for your Business-to-Business company*. Denham Publishing, 2013, 231 s. ISBN 9780988497702.
- BRENNAN, Ross, Louise CANNING a Raymond MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4462-7372-2.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, 437 s. ISBN 9788026209829.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021441293.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.
- KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2007, 855 s. Expert. ISBN 8024705133.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 310 s. Expert. ISBN 9788027104192.

MICHEL, Daniel Edgar. *Business-to-business marketing: strategies and implementation*. New York: Palgrave, 2003, 469 s. ISBN 033392195X.

TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press, 2007, 226 s. Business books. ISBN 9788025118184.

TAYLOR, Hugh. *B2B technology marketing*. Los Angeles: Taylor Market Intelligence, Ins., 2013, 201 s. ISBN 9780615862941.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

AAKER, David. *It Starts with a Brand Vision: 6 Key Components of Successful Models*. Prophet.com [online]. 2014 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.prophet.com/2014/03/185-it-starts-with-a-brand-vision/>

ACT-ON. *What's the Difference Between B2B vs. B2C Marketing?*. Act-on [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://act-on.com/learn/blog/b2b-vs-b2c-marketing/>

BRAND TRUST. *Glossary*. Brandtrust.de [online]. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.brand-trust.de/en/glossary/love-brand.php>

CIOWIKI. *Brand Asset Valuator*. Ciowiki [online]. 2020 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: [https://cio-wiki.org/wiki/Brand\\_Asset\\_Valuator](https://cio-wiki.org/wiki/Brand_Asset_Valuator)

CLICK4SURVEY. *Jak měřit vnímání pojmů a postojů respondentů otázkou Sémantický diferenciál*. Click4Survey [online]. 2016 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.click4survey.cz/blog/jak-merit-vnimani-pojmu-a-postoju-respondentu-otazkou-semanticky-diferencial>

COHEN, Heidi. *30 Branding Definitions*. HeidiCohen.com [online]. 2011 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://heidicohen.com/30-branding-definitions/>

EDMONDS, Saul. *The 3 Key Components of Your Brand Vision and How To Craft Your Brand Vision for Success*. Roundhouse.cc [online]. 2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://roundhouse.cc/us/the-3-key-components-of-your-brand-vision-and-how-to-craft-your-brand-vision-for-success>

QUALTRICS. *What is customer-based brand equity?*. Qualtrics.com [online]. 2020 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/customer-based-brand-equity/>

TURNEA, Marina. *6 Differences Between B2B and B2C Marketing You Must Know*. Digital Authority Partners [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.digitalauthority.me/resources/6-main-differences-between-b2b-and-b2c-marketing/>

WIKIPEDIA. *Business-to-business*. Wikipedia.com [online]. 2020 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business to Business
- B2C Business to Customer
- CSR Corporate Social Responsibility
- HR Human Resources
- OOH Out Of Home
- TZB Technické zařízení budov

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Hodnota značky.....	str. 14
Obrázek 2 Pyramida BrandDynamics.....	str. 20
Obrázek 3 Proces strategického řízení značky.....	str. 21
Obrázek 4 Logo společnosti Schulte TZB.....	str. 44
Obrázek 5 Hodnocení společnosti Schulte TZB svými zaměstnanci.....	str. 64



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 : Časový plán kampaně společnosti Schulte ..... str. 65

Tabulka 2 : Náklady na jednotlivé marketingové aktivity ..... str. 65

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Scénář rozhovoru

Příloha P II - Hodnotové škály s odpověďmi respondentů

Příloha P III - Odkaz na nahrávky rozhovorů v digitální podobě

## **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ ROZHOVORU**

Jak dlouho Vaše firma spolupracuje se Schulte?

Kde jste se poprvé dozvěděl/a o Schulte?

Proč jste se rozhodli spolupracovat právě s firmou Schulte?

Jak vnímáte Schulte v porovnání s konkurencí ve stejném oboru, tedy TZB?

Zaznamenal/a jste za dobu spolupráce vaší firmy s firmou Schulte nějaký posun ve vnímání jména firmy Schulte na trhu?

Co si vybavíte, když řeknu Schulte?

Co podle vás Schulte charakterizuje? (Vlastnosti, hodnoty, atmosféra)

Doporučili byste Schulte ostatním?

Máte se Schulte i nějakou negativní zkušenost?

Je něco, co byste Schulte chtěl/a doporučit? Něco, co vám u Schulte chybí?

## **PŘÍLOHA P II: HODNOTOVÉ ŠKÁLY S ODPOVĚDMI RESPONDENTŮ**

### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 1**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	8
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	9
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	8
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	8
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	9
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	5
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	8

### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 2**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	8,5
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	8,5
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	10
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	8,5
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	10
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	10
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	8,5

### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 3**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	10
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	9
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	9
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	9,5
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	10

Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	10
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	10

#### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 4**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	8
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	9
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	10
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	9
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	8
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	-
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	9

#### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 5**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	8
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	8
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	9
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	6,5
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	8
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	7
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	8

#### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 6**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	8
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	8
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	10

Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	9
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	10
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	10
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	9

### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI 7**

Nekvalitní	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Kvalitní odvedená práce	10
Tradiční	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Moderní přístup	10
Neoblíbenost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Oblíbenost	10
Nespolehlivost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Spolehlivost	10
Formálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Neformálnost	10
Levné	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Drahé řešení, nabídka	9
Neprofesionálnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Profesionálnost	10

### **PŘÍLOHA III: NAHRÁVKY ROZHovorŮ V DIGITÁLNÍ PODOBĚ**

Vzhledem k tomu, že diplomová práce byla prozatím odevzdána pouze v elektronické podobě, byly nahrávky rozhovorů uloženy na tento odkaz:

<https://uloz.to/tamhle/iBBMqnfFfuEp>