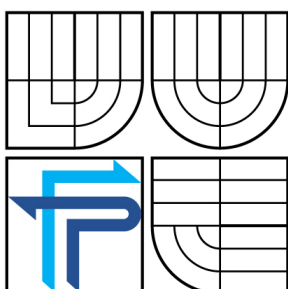


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU (PRO KONKRÉTNÍ FIRMU, ORGANIZACI)

MARKETING STRATEGY OF COMPANY (FOR CONCRETE COMPANY, ORGANISATION)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVO HAŠKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Haška Ivo, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie podniku (pro konkrétní firmu, organizaci)

v anglickém jazyce:

Marketing strategy of company (for concrete company, organisation)

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně Praha: CP Books, a. s., 2005. 382s. ISBN 80-7226-655-1

KOTLER, P. Marketing Management Analýza, Plánování, Realizace a Kontrola. Victoria Publishing, a. s., 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, P. & TRIAS de BES, F. Inovativní marketing Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 195s. ISBN 80-247-0921-X

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kočmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ANOTACE

Tato diplomová práce analyzuje marketingovou strategii firmy Linde Material Handling ČR. Na základě této analýzy formuluje vhodná doporučení. Všechna doporučení směřují k zlepšení konkurenceschopnosti firmy a zlepšení její pozice na trhu.

ANNOTATION

This diploma thesis has analysed current marketing strategy of the company Linde Material Handling ČR.

Based on this analysis is formulated proper recommendations. All recommendations steps would have positive impact on improvements of the company competitiveness and the market position.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, marketingový mix, marketingové cíle, analýza, produkt

KEY WORDS

Marketing strategy, marketing mix, marketing goals, analysis, product

Bibliografická citace mé práce:

HAŠKA, I. *Marketingová strategie firmy Linde Materiál Handling ČR, s.r.o.*


Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 82s.

Vedoucí diplomové práce doc.PhDr. Iveta Šemberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

V Brně, dne 19.5. 2008



Ivo Haška

Děkuji doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracovávání mé diplomové práce.

Dále děkuji Ing. Talířové z firmy Linde Material Handling ČR za poskytnuté cenné rady a informace.

V Brně, dne 19.5. 2008

Ivo Haška

OBSAH

SEZNAM GRAFŮ	12
ÚVOD	13
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A POSTUPŮ PRÁCE.....	15
1.1 Vymezení problému	15
1.2 Primární cíl.....	15
1.3 Dílčí cíle.....	15
1.4 Použité metody	15
1.5 Postup řešení vymezeného problému.....	15
2 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	16
3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES.....	18
3.1 Plánovací etapa	19
3.1.1 Marketingová situační analýza	19
3.1.1.1 <i>Analýza vnějšího prostředí podniku.....</i>	<i>20</i>
3.1.1.2 <i>Analýza oborového prostředí.....</i>	<i>21</i>
3.1.1.3 <i>Analýza konkurence</i>	<i>21</i>
3.1.1.4 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	<i>22</i>
3.1.1.5 <i>SWOT analýza.....</i>	<i>23</i>
3.1.2 Stanovení marketingových cílů	23
3.1.3 Formulace marketingové strategie.....	25
4 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU	26
4.1 Stanovení výrobní strategie.....	27
4.1.1 Výrobek	27
4.1.1.1 <i>Výrobní diferenciaci</i>	<i>28</i>
4.1.2 Výrobní systémy a mixy	29
4.1.3 Výrobní řada.....	29

4.2	Stanovení strategie v oblasti distribuce	30
4.2.1	Distribuční kanály a toky	30
4.3	Cenová strategie	31
4.4	Strategie marketingové komunikace.....	32
4.4.1	Určení cílového příjemce sdělení	32
4.4.2	Tvorba sdělení.....	32
4.4.3	Nástroje komunikačního mixu.....	33
1.1.1	Měření účinnosti propagace.....	37
5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI SLUŽEB	37
5.1	Charakteristika služeb	38
5.2	Podstata marketingu služeb.....	38
5.3	Hodnocení poskytovaných služeb.....	39
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
6.1	Představení a historie firmy	41
6.2	Linde Material Handling ČR, s.r.o. (LMH)	41
6.3	Analýza vnějšího prostředí firmy	43
6.3.1	Ekonomické a sociální prostředí.....	43
6.3.2	Politické prostředí	44
6.3.3	Legislativní prostředí	44
6.3.4	Technologické prostředí	45
6.4	Analýza oborového prostředí.....	45
6.4.1	Tržní potenciál a vývoj trhu.....	45
6.4.2	Zákazníci.....	48
6.4.3	Analýza konkurence	48
6.5	Analýza interního prostředí firmy	51
6.5.1	Organizační struktura prodeje.....	51
6.5.2	Organizační struktura servisu	51
6.5.3	Marketingové oddělení	53
6.5.3.1	<i>Tvorba cílů.....</i>	<i>53</i>

6.5.3.2	<i>Struktura marketingového oddělení</i>	54
6.5.4	Zaměstnanci	54
6.5.5	Image firmy.....	55
6.5.6	Marketingová databáze informací	56
6.5.7	Ekonomické ukazatele firmy	57
6.5.8	Ekonomické ukazatele firmy	58
6.6	Analýza marketingového mixu	58
6.6.1	Produkt-výrobek	58
6.6.2	Doprovodné služby	59
6.6.2.1	<i>Servisní služby</i>	60
6.6.2.2	<i>Pronájemní služby manipulační techniky</i>	61
6.6.2.3	<i>Prodej použitých vozíků</i>	61
6.6.2.4	<i>Logistická řešení</i>	62
6.6.3	Cena	62
6.6.4	Distribuce.....	63
6.6.5	Lidé	63
6.6.6	Komunikační nástroje	64
6.6.6.1	<i>Reklama</i>	64
6.6.6.2	<i>Podpora prodeje</i>	65
6.6.6.3	<i>Přímý marketing</i>	66
6.6.6.4	<i>Osobní prodej</i>	68
6.6.6.5	<i>Public relations</i>	68
6.6.6.6	<i>Sponzoring a internet</i>	68
6.7	SWOT analýza	69
7	NÁVRHY OPATŘENÍ A EKONOMICKÁ ZHODNOCENÍ	71
7.1	Základní předpoklady	71
7.2	Stanovení marketingových cílů.....	72
7.3	Analýza konkurence	73
7.4	Hodnocení kvality služeb a řízení vztahů se zákazníkem	74
7.5	Organizační uspořádání.....	75

7.6 Produkt	76
7.6.1 Lidé -vyhodnocování a kontrola výkonnosti	77
7.7 Marketingová komunikace	77
7.7.1 Reklama	77
7.7.2 Přímý marketing	78
7.7.3 Public Relations	78
7.7.4 Sponzoring	79
7.8 Celkové shrnutí	79
ZÁVĚR	81
LITERATURA.....	82
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	83
PŘÍLOHY	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek 1 - Schéma strategického řídicího	16
obrázek 2 - Strategický marketingový proces	18
obrázek 3 - Pest analýza vlivu prostředí	20
obrázek 4- Posloupnosti a návaznosti při stanovení marketingových cílů	24
obrázek 5 - Strategické možnosti a zaměření nástrojů marketingového mixu	26
obrázek 6 -Pět výrobních úrovní	27
obrázek 7 - Prvky komunikačního procesu	33
obrázek 8 - Model kvality služeb	39
obrázek 9 - Některé z nabízených typů manipulační techniky LINDE	42
obrázek10-Vývoj HDP za období (Zdroj: MPO. [online]. http://www.mpo.cz/dokument35578.html)	43
obrázek 11 - Mapka s potenciálem trhu - Zdroj: marketingové oddělení LMH	45
obrázek 12 - Příklad sběru informací o konkurenci	49
obrázek 13 - Zjednodušený organizační diagram prodeje	51
obrázek 14 - Zjednodušený organizační diagram servisu	52
obrázek 15 - Organizační struktura marketingového oddělení	54
obrázek 16 - Příklad zápisu v Ascentu	56
obrázek 17 - Elektrické vozíky Linde	58
obrázek 18 - Motorový vozík s nosností 2,5t	56
obrázek 19 - Vozík s nosností 40t	59
Obrázek 20 - Služby v kostce	59
obrázek 21 - mapka servisní a prodejní sítě	60
Obr. 22 - Použitý vozík v průběhu opravy	
obrázek 23 - Použitý vozík před prodejem	62
obrázek 24 - Příklady inzerce v časopise Logistika a reklamy na návěsu smluvního dopravce	65
obrázek 25 - Příklad direct mailingové kampaně	67

SEZNAM GRAFŮ

graf 1 - Vývoj prodejů	46
graf 2- Vývoj tržního podílu LMH	47
graf 3 – Celkové světové tržby jednotlivých značek v roce 2006	50
graf 4- Tržní podíly jednotlivých firem v České republice	50
graf 5 - Příklad výsledků průzkumu spokojenosti - část negativní.....	57

ÚVOD

Téma, kterým se budu v diplomové práci zabývat, se týká oblastí strategie, strategického řízení a marketingu.

Každá firma vzniká za účelem splnění určitých podnikatelských cílů. Bez strategie a potažmo strategického řízení by v současném globalizovaném světě neměla šanci svoje cíle úspěšně dosáhnout.

Zde nabízím rozšířenou definici strategického řízení jak ho pojala H. Sedláčková ve své Strategické analýze [9]: „Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.“

Strategii můžeme chápat jako nezbytný nástroj přežití firmy a základem její budoucí prosperity.

Mezi základní východiska činností podnikatelů a firem patří poznání potřeb a přání zákazníků a obchodních partnerů a tyto přání a potřeby včas a řádně uspokojovat.

Nástroj, který se k tomu používá se k tomu používá se nazývá marketing.

Stále lze ještě najít firmy, kde se pojem marketing překrývá s pojmem prodej. Jak říká Philip Kotler ve své knize Marketing od A do Z [5] : „*Marketing není uměním, jehož cílem je najít chytrý způsob, jak se zbavit toho co vyrobíte. Marketing je uměním, jak vytvářet skutečnou hodnotu pro zákazníka. Je to umění pomáhat zákazníkům, aby na tom byli lépe. Základními hesly marketingu jsou jakost, služby a hodnota.*“

Ve stejné knize definuje Philip Kotler marketing takto: „*Marketing je uměním a vědou o tom jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy.*“ [4]

Marketing se neustále vyvíjí. Od čistě zbožového přístupu v šedesátých letech, který popisoval charakteristiky různých produktů a chování zákazníků ve vztahu k těmto produktům až po dnešní moderní pojetí se zaměřením na trhy a zákazníky.

Toto lze brát jako nejvýznamnější příspěvek moderního marketingu . Ani tento stav nebude určitě konečný, protože již dnes odborníci diskutují o tom, zda by stěžejní kategorií základu marketingu, měla být směna nebo vztahy či síť.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METOD A POSTUPŮ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Firma Linde Material Handling ČR (LHM) byla do roku 2003 leadrem na trhu manipulační techniky v ČR. Od tohoto roku převzala tuto pozici německá firma Jungheinrich, která tuto pozici drží dodnes.

Tato diplomová práce se bude zabývat návrhem marketingové strategie firmy Linde Material Handling, která podpoří návrat firmy Linde MH na ztracenou pozici.

1.2 Primární cíl

Cílem této diplomové práce je navrhnout soubor opatření k stávající marketingové strategii firmy Linde Material Handling ČR, která pomohou zajistit zvýšení objemu prodeje vozíků a spjatých služeb při dosahování odpovídajícího zisku. Strategickým cílem je dosažení minimálně 20% podílu na trhu do roku 2015.

1.3 Dílčí cíle

1. Zhodnotit stanovování marketingových cílů ve firmě LMH
2. Zhodnotit stávající marketingové nástroje

1.4 Použité metody

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza oborového prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza jako východiska k návrhu marketingové strategie

1.5 Postup řešení vymezeného problému

Provést shrnutí nejnovějších teoretických poznatků z oblasti marketingové strategie a po analýze a zjištění současného stavu marketingových činností ve zvolené firmě, navrhnout s ohledem k teoretickým východiskům opatření.

2 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES

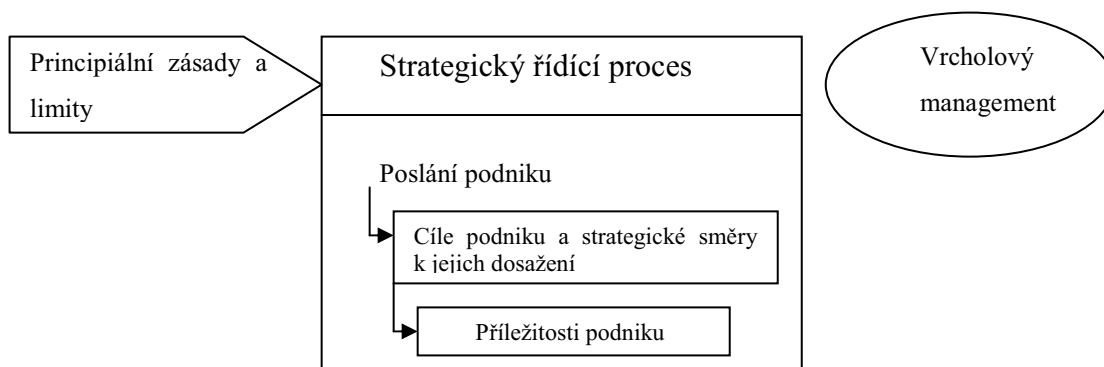
Hlavním úkolem strategie je připravit firmu na všechny eventuality a situace, které mohou s velkou pravděpodobností nastat.

Na strategii se lze dívat z několika vzájemně souvisejících úhlů [3]:

- Strategie jako proces
- Strategie jako objem aktivit
- Strategie jako prvek s vazbou k okolí

Každá firma, aby byla úspěšná, musí nalézt pro daný časový horizont v rámci prostředí, ve kterém působí, nejlepší způsob přizpůsobení se dané situaci. Proto nejdříve definuje vizi a poslání, které následně přemění do konkrétních cílů. (3)

obrázek 1 - Schéma strategického řídicího procesu



Zdroj: (3, str. 20)

Za **strategické cíle** firmy se dají považovat její budoucí očekávané výsledky a představují tak žádoucí stav, kterého firma chce dosáhnout. Například často bývá primárním strategickým cílem maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Podnikový management umísťuje často své strategické cíle do těchto oblastí:

- Rentabilita
- Zisk
- Zvýšení zákaznické základny
- Postavení na trhu (konkurenční postavení)
- Sociální odpovědnost, apod.

Vytyčené cíle, i když se jedná o dokumenty se značnou mírou všeobecnosti, by měly splňovat určitá kritéria. V odborné literatuře jsou tyto kritéria nazývány dle počátečních písmen z angličtiny jako metoda „SMART“ [9]:

- Stimulating – stimulující
- Measurable – měřitelné
- Acceptable – přijatelné
- Realistic – reálné
- Timed – omezené v čase

Takto vyjádřené zaměření či poslání podniku, by nemělo být revidováno při každé sebemenší změně. Neznamená to ale, že je neměnné. Nastanou-li například výrazné změny v marketingovém prostředí, bude nutné nově formulovat i cíl. Jinak by se mohlo stát, že dosažení předsevzatého cíle by již nemuselo přinášet ty efekty, které se od něj dříve očekávaly.

Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, pokud nerespektuje potřeby zákazníka. Z toho vyplývá, že předmětem zájmu marketingu je produkt v jeho nejrůznějších podobách (zboží, služba, myšlenka, osoba, instituce).

Prosperující firmy v současném světě již pochopily, že zákazník tu není proto, aby koupil co firma vyrobila, ale firma existuje proto, aby uspokojila potřeby zákazníka.

Takové firmy chápou marketing jako samozřejmou část podniku. Snaží se pochopit proč zákazník kupuje právě to nebo ono zboží, jak ho spotřebovává a kdy nahrazuje.

Marketing předvídá základní trendy trhu a změny v chování zákazníků. Získané informace bývají základem nejen pro marketingový proces, ale i pro strategický řídicí proces.

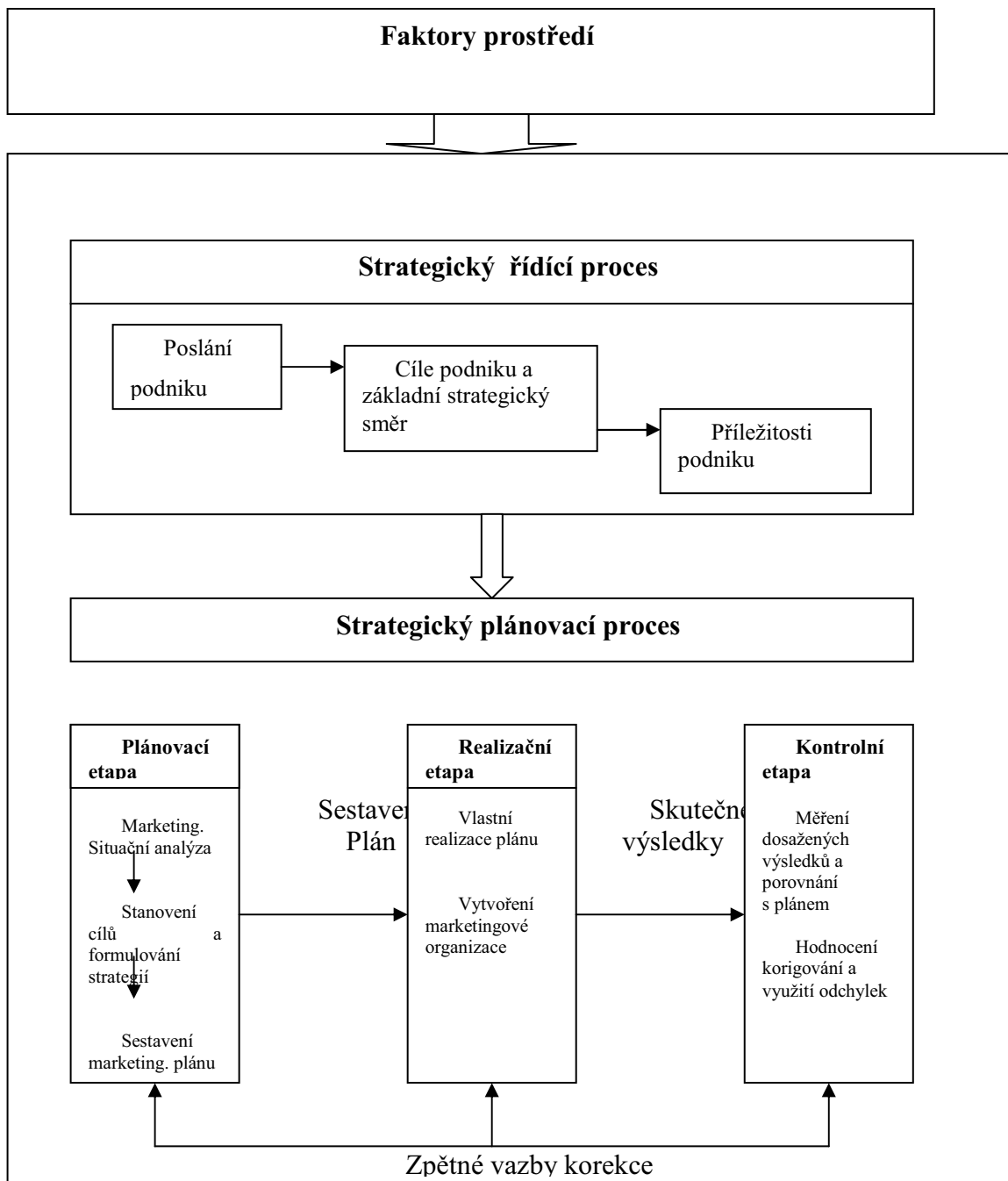
Z pohledu do budoucna je jednou z fází marketingu strategický marketing, jehož lze charakterizovat jako proces, spojený zejména se třemi soubory činností a probíhá v následujících etapách [3]:

- Plánování – znamená sladit zdroje a schopnosti firmy s příležitostmi
- Realizace – vyžaduje adresné vymezení odpovědností
- Kontrola – porovnávání plánů se skutečně realizovanými výsledky

3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Jednotlivé etapy strategického marketingového procesu se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojení, jsou chápány jako celek. Sled procesů nelze měnit. Strategický marketingový proces se zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek – trh. Představuje kontinuální úsilí firmy alokovat své zdroje co nejefektivnějším způsobem.

obrázek 2 - Strategický marketingový proces



Zdroj : (3, str. 34)

3.1 Plánovací etapa

V rámci plánovací etapy jsou sestavovány základní úkoly pro realizační etapu, ve které se převádí vytyčené cíle do podoby konkrétních výrobků, služeb. Hodnotí se konkrétní situace, ve které se podnik nachází, analyzuje trh a konkurenci, vytváří se prognózy.

Jinými slovy se sladují zdroje a schopnosti firmy s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo firemním cílům.

Počátkem procesu plánování je analýza stávající a budoucí situace podniku, jeho a okolí. Pak na ni navazují přijaté metody strategického plánování a na základě předešlých výsledků, se stanoví cíle a strategie, kterých by mělo být dosaženo. Nakonec se vytvoří výběr kombinací nástrojů – marketingového mixu, které umožní co možná nejlepší prosazení strategií.

Marketingová plánovací etapa zahrnuje následující činnosti [3]:

- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulace marketingové strategie
- Sestavení marketingového plánu

Ve své diplomové práci se budu podrobně zabývat prvními třemi činnostmi.

3.1.1 Marketingová situační analýza

Provedením situační analýzy začíná plánovací etapa. Tato situační analýza se skládá z několika dalších analýz. Jsou to [7]:

- Analýza vnějšího prostředí (makroprostředí podniku)
- Analýza oborového okolí
- Analýza faktorů vnitřních zdrojů a schopností
- SWOT analýza

3.1.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Makroprostředí tvoří takové vlivy, které působí na podnik a nejsou jim přímo ovlivnitelné. Jsou to vlivy ekonomické, technické a technologické, demografické, kulturní, politicko- regulativní. Analýza, která se k tomuto používá se nazývá PEST analýzou [9] podle počátečních písmen čtyř oblastí, které tvoří základ této analýzy.

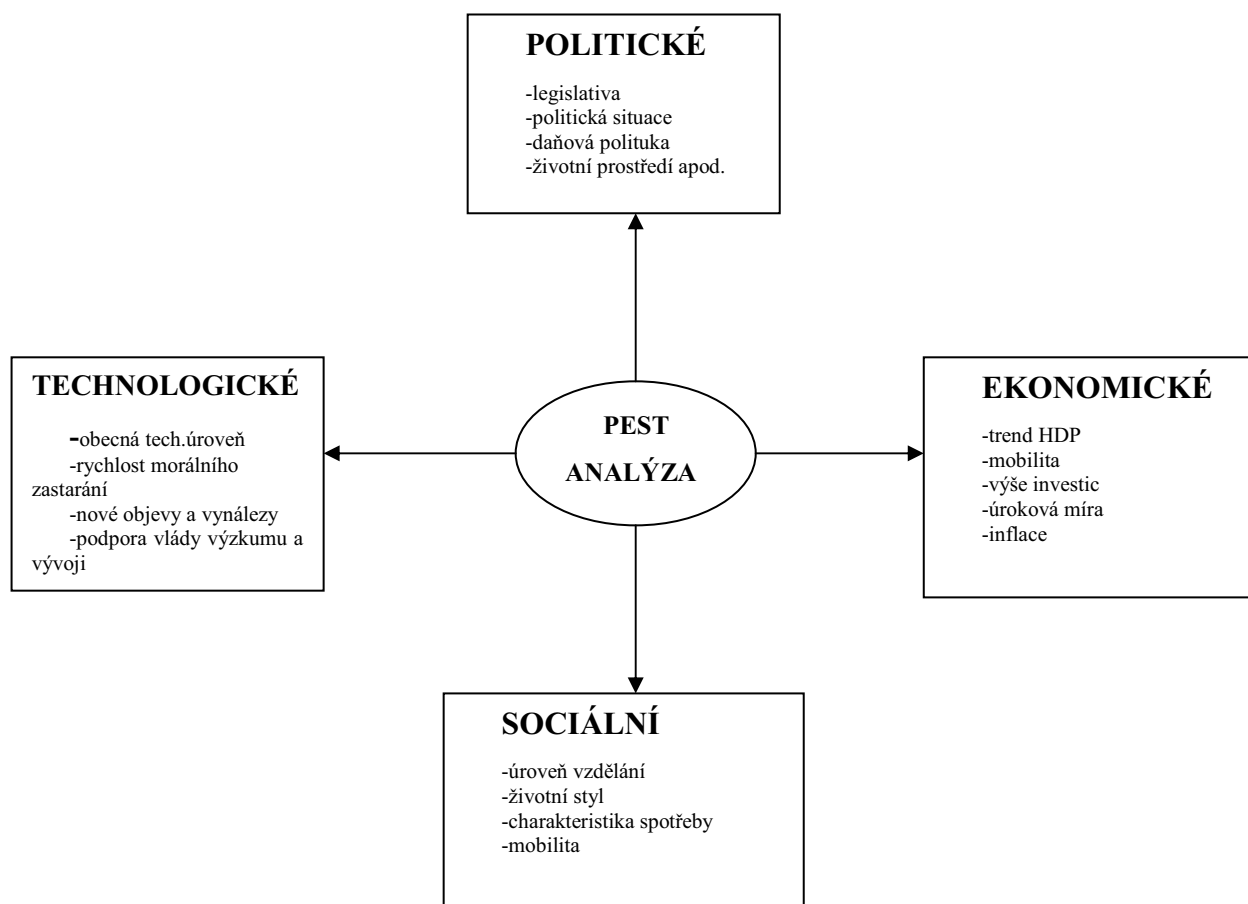
P- politické

E – ekonomické

S – sociální

T- technologické

obrázek 3 - Pest analýza vlivu prostředí



Zdroj: (1, str. 25)

3.1.1.2 Analýza oborového prostředí

Struktura odvětví, kde firma působí má velký vliv na určování strategie. Cílem konkurenční strategie pro firmu je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování působení těchto sil. Michael E. Porter ve své knize Konkurenční výhoda definoval pět konkurenčních sil [8]:

- nově vstupující firmy do odvětví
- nebezpečí substitučních výrobků
- vyjednávací vliv odběratelů
- vyjednávací vliv dodavatelů
- soupeření stávajících konkurentů.

Při analýze se tedy bere v potaz jaké je ohrožení, že vstoupí do odvětví nová firma, jaká je intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty, jaký může být dopad substitutů na odvětví. Dále jaký je vliv odběratelů a dodavatelů na odvětví.

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím těžší má společnost pozici a tím obezřetnější musí být ve své strategii.

Analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejich konkurentů. Výsledkem by mělo být určení konkurenční pozice firmy na trhu.

3.1.1.3 Analýza konkurence

Pro firmu je velmi důležité, vědět kdo je její nejbližší konkurent a znát ho. Konkurenti se dají analyzovat podle různých hledisek např.:

- Analýzou vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty
- Analýzou konkurenčního postavení (velikost podniku, sortiment, distribuční kanály, marketingová intenzita, kvalita produktů, vůdčí postavení v technologii, cenová politika aj.)
- Strategickou skupinovou analýzou.

Firmy musí také sledovat a shromažďovat informace o silných a slabých stránkách svých konkurentů. Tam objevit v jaké oblasti je konkurent nejzranitelnější a kde naopak nemá žádnou viditelnou slabinu. Pak by nemělo cenu plýtvat prostředky k napadnutí jeho silných stránek, ale zaútočit na zjištěné slabiny.

Kotler říká [5], že by firma měla obecně sledovat při analýze konkurentů tři veličiny:

1. Podíl na trhu

2. Podíl mysli. (Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku, která společnost mu přijde v daném odvětví na mysl jako první).

3. Podíl srdce (Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku, které společnosti dávají při nákupu určitého výrobku přednost).

Mezi těmito třemi veličinami existuje vztah, kdy při získávání vyššího podílu mysli a srdce zcela určitě dojde k růstu i tržního podílu a naopak.

3.1.1.4 Analýza vnitřního prostředí

Mikroprostředí je to nejbližší okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem[3]. Zahrnuje ty vlivy, které působí uvnitř podniku, i když je podnik může kontrolovat daleko snadněji než makroprostředí, mikroprostředí přesto diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.

Sem patří:

- Historie a tradice firmy
- Dosavadní marketingová strategie
- Výrobek, sortiment
- Balení
- Kvalita produktů
- Finanční situace firmy + poměrové ukazatele
- Kvalifikovanost pracovníků
- Informační systém
- Organizační struktura
- Životní cyklus výrobků
- Úroveň inovací apod.

Záleží na té, které firmě, aby si sama určila, které faktory jsou pro ni důležité. Tento seznam proto nemůže být rozhodně vyčerpávající.

Dalšími prvky mikroprostředí jsou distributoři, konkurence, zákazníci, dodavatelé a veřejnost.

3.1.1.5 SWOT analýza

Je to známý nástroj pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším podnikovým podmínkám. Používá se na závěr jako shrnutí ze všech předešlých analýz. Výsledkem pak je vytipování specifických strategických otázek a problémů, na které by se měla firma zaměřit. Při analýze se berou v potaz potencionální vnitřní síla a slabiny firmy a potencionální vnější příležitosti podniku a hrozby, kterým může čelit.

3.1.2 Stanovení marketingových cílů

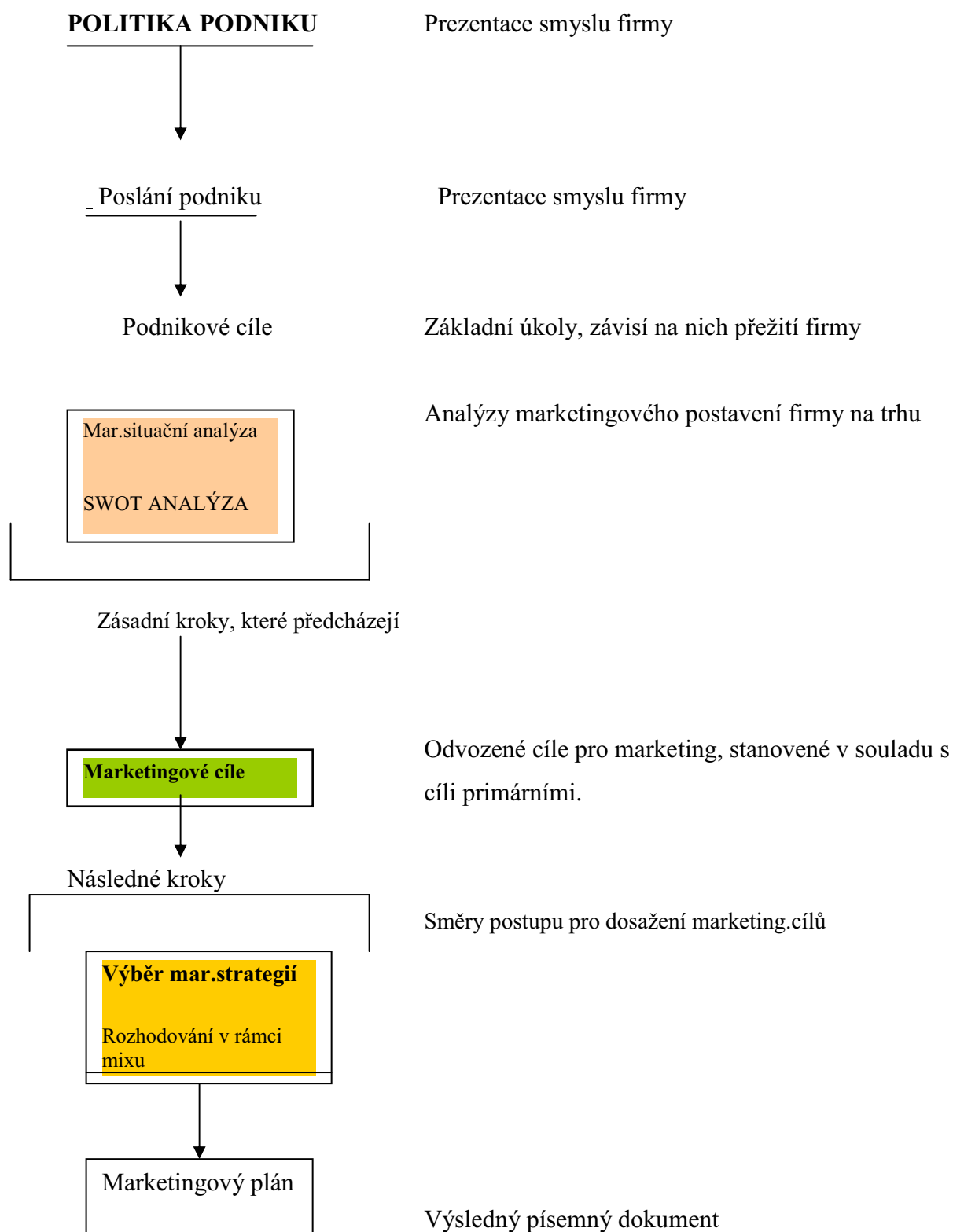
Marketingové cíle jsou úzce svázány s cíli celopodnikovými. Podnikové cíle jsou prvotní a slouží jako podklad pro vytvoření strategických marketingových cílů. Marketingové cíle musí být reálné vzhledem k podnikové situaci a musí vycházet z provedené situační analýzy.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a firma předpokládá jejich splnění k určitému termínu, nebo během určitého období. Marketingové cíle jsou navázány na znalosti ze zákaznického a konkurenčního prostředí a týkají se výrobků, služeb, trhů a jsou poté zaimplementovány do marketingového plánu. Ten je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci firmy. Aby mohl být efektivně sestaven, je nutné vědět pro jaké cílové trhy bude zaměřen.

V této fázi stojí firma před dalším rozhodnutím, a to zda zvolí dále přístup nediferencovaného nebo cíleného marketingu. Většinou volí marketing cílený, tzn. zaměření na vybrané zákaznické skupiny, které se snaží uspokojovat [9].

Následující obrázek názorně ukazuje posloupnosti a návaznosti, které vedou k výběru marketingové strategie a potažmo k sestavení marketingového plánu.

obrázek 4- Posloupnosti a návaznosti při stanovení marketingových cílů



Zdroj: (10, str. 63)

3.1.3 Formulace marketingové strategie

Formulací marketingové strategie manažer definuje poslání, marketingové aktivity a finanční cíle. Definuje také skupiny a potřeby, které mají tržní nabídky uspokojit [3].

Přitom nemůže opomenout stanovení marketingové taktiky. Definované strategické postupy pro delší časové období vyžadují detailnější přístup rozfázovaný pro kratší časové úseky. Taktikou v tomto směru rozumíme krátkodobou detailní marketingovou strategii, která vychází a respektuje změny tržní situace. Tímto jsou marketingové strategie ošetřeny ke správnému směřování. Dobře zpracovaná strategie bez správného taktického zázemí nepovede k požadované marketingové výkonnosti.

Jak již bylo v předchozích pasážích naznačeno, formulování marketingové strategie začíná již v okamžiku definování poslání podniku a určuje základní směry postupu vedoucí k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost. Účelem je vytvoření vhodné tržní pozice a na jejím základě získání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Jak řekl Michael E. Porter dlouhodobá konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku [7].

Ve zvolených marketingových strategiích se promítá v analýzách zjištěné zákaznické a konkurenční zaměření a hodnota užítka nabízená zákazníkům.

Marketingové strategie ukazují i prostředky a postupy, pomocí jichž bude stanovených cílů dosaženo viz tabulka.

tabulka 1- Prostředky a postupy k dosažení vytýčených cílů

Marketingové cíle		Marketingové strategie	
Odpověď na otázku	Týkající se	Odpověď na otázku	Týkající se
CO?	• Výrobku/výrobků	JAK?	• Marketingového mixu
KDO?	• Segmentu trhu		
KDY?	• Časových horizontů plnění		

Zdroj: (6 str. 218)

Výběr strategií prezentuje především rozhodování o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v daném prostředí a časovém horizontu. Při formulování strategií by měli marketingový manažeři respektovat poslání podniku a sledovat základní podnikový

strategický směr. Musí vycházet z výsledků situační analýzy a plně respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny.

4 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU

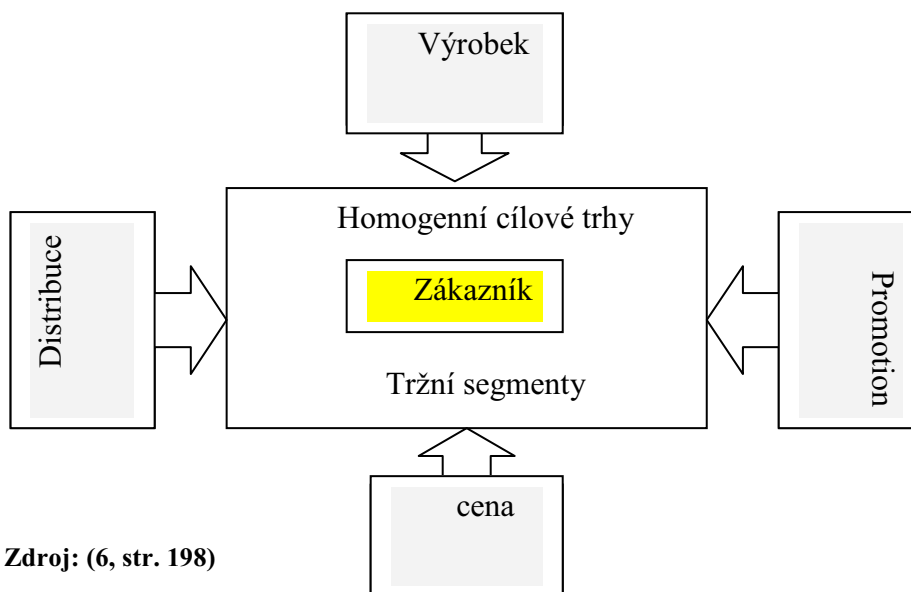
Po vytýčení cílů a stanovení marketingové strategie vzhledem k daným podmínkám, následuje druhý krok a tím je volba postupů a nástrojů, kterými to dokážeme realizovat. A proto klíčem k úspěchu jsou právě nástroje marketingového mixu, jejich načasování, volba a provázanost. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude hrát vlastní roli v celkové strategii.

S pomocí nástrojů mixu podnik uskutečňuje řadu rozhodnutí směřujících k uspokojování potřeb zákazníků. Pomocí nich podnik zákazníky oslovuje a nachází způsoby jak nejlépe cílový trh obsloužit. Rozhodování o jejich použití je třeba provádět najednou a ve vzájemné provázanosti. Marketingový mix je nezbytné uspořádat tak, aby byl konečným zákazníkům ušit na míru.

Marketingový mix je v základu tvořen čtyřmi základními skupinami nazývaných 4P z počátečních anglických slov[6]:

Produkt – výrobek, Place-místo, Price –cena Promotion –propagace.

obrázek 5 - Strategické možnosti a zaměření nástrojů marketingového mixu



4.1 Stanovení výrobní strategie

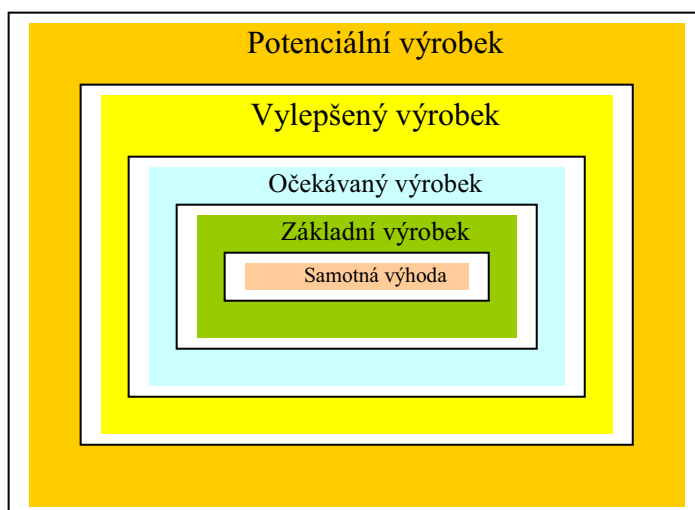
Výrobní strategie se navrhuje pro [6]:

- Výrobek - individuální výrobek
- Výrobní systémy a mixy
- Výrobní řada

4.1.1 Výrobek

Výrobek je cokoli, co může být nabídnuto trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. K výrobkům, které se vyskytují na trhu patří fyzické zboží, služby, akce, zážitky, osoby, místa, nemovitosti a ideje [6]. Marketingový manažer se musí zabývat pěti výrobními úrovněmi. Každá úroveň přidává zákazníkovi další přidanou hodnotu.

obrázek 6 -Pět výrobních úrovní



Zdroj: (6, str. 218)

Základní úroveň je samotná výhoda. Tu si zákazník skutečně kupuje a to je to, proč zákazník přišel. Jak v tomto případě uvádí P. Kotler (2006) [6] : „ Zákazník kupující vrtačku si kupuje díry“.

Ve druhé úrovni se proměňuje samotná výhoda v základní výrobek (vrtačka).

Na třetí úrovni se nachází očekávaný výrobek , tzn. tady hraje roli funkčnost, kvalita apod.

Na čtvrté úrovni se nachází vylepšený výrobek s přidanou hodnotou, která předčí původní očekávání zákazníka. Na této úrovni se odehrává největší konkurenční boj.

Na páté úrovni je potenciální výrobek, u kterého lze nalézt všemožná vylepšení, jak by mohla vypadat v budoucnosti. Je to oblast v níž firmy hledají nové způsoby diferenciací své nabídky.

Je samozřejmé, že strategie rozšiřování výrobků zvyšuje náklady a dodaná rozšíření se brzy stávají očekávaným standardem. To znamená, že firmy musí neustále hledat další výhody. Je nutné také brát v úvahu, že při zvyšující se ceně rozšířených výrobků nabídnou někteří konkurenti tzv. „ořezanou“ verzi za podstatně nižší cenu.

4.1.1.1 Výrobová diferenciací

- Forma – mnoho výrobku lze odlišovat formou (velikost, tvar, struktura aj.)
- Vlastnost – výrobky lze nabízet s různými vlastnostmi doplňující jejich funkci
- Kvalita výkonu – výrobky se odlišují i v kvalitativní úrovni. Tady musí výrobce vycházet z možností trhu a nabízet takovou úroveň kvality, aby byla vhodná pro cílový trh. Není tedy nutné, aby společnosti musely přicházet vždy jen s nejvyšší možnou kvalitou. Na druhou stranu snížením již dosažené kvality má často velmi nepříznivé důsledky a může vést až ke ztrátě tržního podílu.
- Kvalita shody – zákazníci očekávají, že výrobky budou mít vysokou kvalitu shody. Tím je myšlena úroveň identity vyrobených jednotek výrobku dle specifikací a norem. V případě nízké kvality shody je zákazník výrobkem zklamán.
- Trvanlivost – očekávaná míra životnosti výrobku
- Spolehlivost – obvykle si zákazníci rádi připlatí za spolehlivost výrobku
- Opravitelnost – míra snadnosti a rentability opravy výrobku
- Styl – určuje vzhled výrobku a pocity zákazníků
- Design – mocná zbraň diferenciací výrobků. Je faktorem, který často poskytuje společnosti konkurenční výhodu.

Není-li snadné diferencovat fyzický výrobek, vede cesta k úspěchu přes přidání nehmotných služeb. Hlavními diferencujícími faktory služeb jsou snadnost objednání, termín dodání, instalace, zaškolení obsluhy, údržba a opravy.

4.1.2 Výrobní systémy a mixy

Výrobní systém je skupina různých, ale příbuzných položek, které fungují kompatibilním způsobem [6]. Výrobní mix (výrobní sortiment) je soubor všech výrobků a položek nabízených prodávajícím [6]. U výrobního mixu je charakterizována jeho šířka a konzistence. Šířka co do počtu výrobních řad v mixu, konzistence se týká vzájemné příbuznosti.

Zde existují dvě základní strategické alternativy: přidat novou výrobní řadu a rozšířit mix, nebo naopak mix zúžit [6].

4.1.3 Výrobní řada

Je souborem výrobků. Firmy obvykle vyvinou základní řadu a moduly či doplňky, které mohou být přidávány k uspokojování rozdílných potřeb zákazníků. Pro manažery je důležité znát obrát a zisk každé položky a pracovat s těmito informacemi, aby vyprofilovali nejvhodnější koncepci.

Výrobní řady mají různé délky. Možné strategické alternativy pak jsou buď prodloužení nebo zkrácení řady za účelem vytvoření optimální délky pro dané strategické období.

Provádí se protahování řady směrem dolů. Společnost tím uvádí na trh levnější variantu výrobků. Nese to sebou i určitá rizika například kanibalizace hlavní značky řady levnějším výrobkem stejné značky. Společnost také může uvést levnější nabídky pod jinou značkou, ale zde zase hrozí riziko nepřijetí takového výrobku obchodníky.

Protahování řady směrem nahoru – společnosti si přeji vstoupit do vyššího konce trhu.

Protahování oběma směry – většinou u společností, které obhospodařují střed trhu a mají strategii zvýšení tržního podílu.

Strategie výrobních řad jsou velmi důležité. Vyžadují komplexní pohled na výrobní problematiku při sledování potřeb zákazníků a chování konkurence.

V této souvislosti je důležité vyzdvihnout jeden atribut a tím je značka. Značka je spojena s psychologickým aspektem, zákazník si k ní vytváří vztah a značkou se výrobek zásadně odlišuje.

4.2 Stanovení strategie v oblasti distribuce

Strategie v oblasti distribuce se tedy zabývají vhodným umístěním výrobků na trh.

Většina výrobců si neprodává své zboží a produkty konečným uživatelům sama, ale využívá prostředníků. Vzdávají se tím určité části kontroly nad konečným spotřebitelem.

Vzdání se části kontroly na prodejem zboží využíváním zprostředkovatelů má několik výhod [6]:

- Ušetření finančních zdrojů na přímý marketing
- Získání větší návratnosti zvýšením investic do hlavního předmětu podnikání
- Leckdy je obtížné až nemožné pro výrobce realizovat přímý marketing

4.2.1 Distribuční kanály a toky

Rolí marketingového distribučního kanálu je přesun výrobku od výrobce ke spotřebiteli.

Ke stanovení délky kanálů se používá počet zprostředkovatelských úrovní [6].

1. Kanál nulté úrovně – spočívá v přímém prodeji od výrobce k zákazníkovi. Například formou podomního prodeje, telemarketing, prodej po internetu a vlastní firemní prodejny.
2. Kanál první úrovně – obsahuje jednoho zprostředkovatele. Například tím může být maloobchod.
3. Kanál druhé úrovně – obsahuje dva zprostředkovatele. (Velkoobchod a maloobchod)
4. Kanál třetí úrovně – obsahuje tři zprostředkovatele.

S rostoucím počtem úrovní je pro výrobce stále obtížnější získávání informací o konečném spotřebiteli i snaha o kontrolu jeho chování.

Společnosti by měly vybírat členy svých distribučních kanálů obezřetně. Zákazníci totiž vidí za distribučními kanály společnost a špatný dojem, který by eventuálně tyto distribuční články vytvářely, by se zpětně převedl na společnost.

Při vytváření distribučního kanálu je třeba brát v úvahu silné a slabé stránky různých typů zprostředkovatelů (prostředníci s nízkými náklady na zákazníka, ale prodejní úsilí

vyvíjené na zákazníka je méně intenzivní apod.) a je důležité, aby všechny činnosti distribučního řetězce byly mezi partnery rozděleny tak, aby se vykonávaly co nejefektivněji.

Vytváření distribučních kanálů je také ovlivněno kanály konkurence.

Strategie firmy v této oblasti se soustřeďuje na výběr nejefektivnějšího typu cesty a neoptimální počet distributorů. Existují tři základní distribuční strategie [6]:

- Strategie intenzivní distribuce – předpokládá prodej ve velkém množství na všech příhodných místech
- Strategie selektivní distribuce – prodej na omezeném počtu míst. Vytváří hlubší vztahy mezi výrobcem a distributorem.
- Strategie exkluzivní distribuce – malý počet prodejních míst. Distributor nemůže obchodovat s konkurenčními výrobky. Vše spojeno s vyššími cenami a kvalifikovanějším prodejem.

Firma musí umět rozvíjet a řídit marketingové kanály a být vždy připravena přibírat nové a zbavovat se těch neúčinných.

4.3 Cenová strategie

Je zcela samozřejmé, že cena produktů a služeb ovlivňuje hospodářský výsledek firmy nejvíce. Na druhou stranu je třeba mít na zřeteli, že nemusí být tím nejdůležitějším faktorem pro hodnocení a rozhodování zákazníků. Cena je nejpružnějším nástrojem, který má marketér k dispozici.

Problematika cenové politiky je velmi široká. Lze vymezit v následujících oblastech [1]:

- Určení cenové úrovně, ve které se bude podnik pohybovat
- Stanovení ceny pro nové produkty a služby
- Změny cen
- Cenová diferenciacce
- Vazba cen na konkurenční strategii

4.4 Strategie marketingové komunikace

Aby komunikace vně firmy, jako výsledek činnosti marketingového oddělení, byla jak účinná tak i efektivní, musí tvůrci marketingového sdělení [2] :

1. Určit cílové příjemce sdělení
2. Určit cíle komunikace
3. Vytvořit sdělení
4. Vybrat komunikační kanál
5. Stanovit finanční náklady na danou marketingovou komunikaci
6. Definovat vhodnou provázanost jednotlivých druhů komunikačního mixu
7. Vytvořit systém měření účinnosti propagace
8. Zavést řízený a koordinovaný proces marketingové komunikace

4.4.1 Určení cílového příjemce sdělení

Zde je důležité přesné definování předpokládané cílové skupiny. Tou může být potenciální kupující, současní uživatelé, také ti, kteří rozhodují o nákupu, nebo ho mohou ovlivnit.

Cílová skupina má rozhodující vliv na výběr o tom [2] :

- ⇒ co se bude sdělovat
- ⇒ jakým způsobem se to bude sdělovat
- ⇒ kdy a kde
- ⇒ komu se bude sdělovat (současný, potenciální zákazník, ovlivňovatel)

4.4.2 Tvorba sdělení

Při formulování sdělení musíme řešit čtyři problémy. Obsahovou část, strukturální logickou, strukturální symbolickou a zdrojovou.

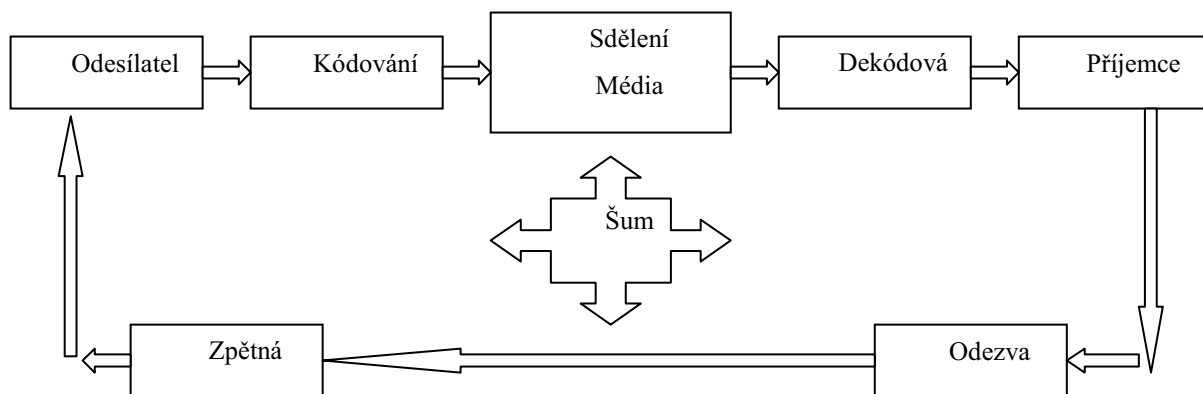
Marketingové sdělení musí brát ohled na to, v jakých podmínkách je šířeno (země, zvyky, zákony apod.) Zvýšenou pozornost při tvorbě sdělení je třeba věnovat strukturální části, která má velký vliv na účinnost sdělení.

Někteří reklamní tvůrci jsou přesvědčeni, že sdělení je nejpůsobivější tehdy, když se mírně liší od toho, o čem jsou příjemci přesvědčeni. Sdělení, která pouze opakují to v co příjemci věří, přitahují méně pozornosti .

Důležité je také v jakém pořadí se ve sdělení uvádějí argumenty. U jednostranných sdělení se obvykle nejsilnější argumenty uvádějí na počátku, u oboustranných záleží jak autor chce sdělení pojmout a i na naladění příjemce k informaci ve sdělení .

Pokud má být komunikační proces účinný, musí marketingový pracovník pochopit vzájemné vazby komunikace. Obrázek popisuje model marketingové komunikace:

obrázek 7 - Prvky komunikačního procesu



Zdroj: (2, str. 6)

Dva hlavní prvky komunikace jsou odesílatel a příjemce sdělení. Sdělení a média jsou nástroji komunikace. Komunikační funkci zajišťuje kódování, dekódování, odezva a zpětná vazba.

Model nám zvýrazňuje hlavní faktory účinné komunikace. Odesílatel musí vědět, komu chce sdělení poslat, včetně reakce, kterou má vyvolat. Také kódovací mechanismus a dekódovací musí být ve vzájemném souladu a sdělení šířeno vzhledem ke své povaze v těch pro ně nejúčinnějších médiích.

4.4.3 Nástroje komunikačního mixu

Marketingový komunikační program, nazývaný taktéž jako komunikační mix tvoří čtyři základní nástroje propagace[1] :

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej

Do komunikačních nástrojů lze dále zařadit *přímý marketing, a sponzoring*.

Každý z těchto nástrojů má svůj účel použití, dají se různě společně kombinovat.

Reklama

Obvyklými cíly reklamy je zvyšování obrátu. Velký význam reklamy je komunikační, kdy reklamní cíle jsou informační, přesvědčovací, tvorba image produktů, značky. Cílem je zvýšit pravděpodobnost koupě určitého produktu spotřebitelem.

Velmi důležité rozhodnutí týkající se účinnosti reklamy je rozhodnutí o druhu média, ve kterém se bude reklama vyskytovat. Špatné rozhodnutí zapříčiní neúčinnou reklamu za spousty peněz.

Prvotní studie by měla definovat cílový trh vzhledem k jeho velikosti a charakteru a poté vybrat nejefektivnější způsob sdělení informace prostřednictvím médií vzhledem ke stanoveným kritériím a prioritám. Reklamní prostředky se obvykle porovnávají z hlediska jejich podílů na reklamních výdajích a z hlediska jejich silných a slabých stránek.

Tištěná média - Podle výzkumů je reklama v tištěných médiích nejužívanější a vysoce efektivní. Je třeba ovšem kampaň dobře naplánovat z hlediska přiměřené ceny za zásah cílové skupiny, tzv. CPT (cost per thousand). Ne vždy se vyplatí nakupovat inzertní plochu za nejnižší cenu. Obvyklé je v kampaních kombinovat a doplnit dalšími komunikačními kanály (např. reklama na internetových portálech). Účinnější jsou inzeráty větších rozměrů a s přidáním i jiných barev než jen černá a bílá.

V minulosti bylo možné říci, že čím je větší poměr mezi ilustrací a textem, tím je účinek silnější. V dnešní době je vzhledem k obrovskému množství inzerce útočící ze všech stran nutné testovat různé varianty (mutace) layoutů plošné inzerce. Obecně platné poučky již nemusí platit a naopak velmi střízlivá a na první pohled nezáživná podoba inzerátu se může ukázat jako zdaleka nejefektivnější forma komunikace pro

určitou cílovou skupinu.[2] Také je nutné zvážit umístění inzerátů. Výhodné je umístění na titulní nebo zadní straně, dobrá je též tzv. druhá a čtvrtá obálka.

V novinách více zabírají inzeráty na pravé straně. Výjimkou je reklama na konkrétní produkty umístěná na tématických stranách –tedy v prostoru, kde čtenář dané věci očekává. Je dobré jednotlivé inzeráty šít na míru médiím, ve kterých se inzeruje. Je také třeba aby si firmy uvědomily, že v případě použití tiskové reklamy je nutné její kreativní sílu umocňovat dostatečnými mediálními objemy. Nižší mediální objemy vedou k tomu, že i dobře připravená tisková reklamní kampaň má nižší viditelnost.

Billboardy, plakáty – tvoří skupinu prostředků tzv. venkovní reklamy. Jejich umístění je různorodé.

Slouží k pohoťovému podání informace pomocí jednoduchých symbolů a myšlenek. V hustě obydlených oblastech dosahují celkem vysoké účinnosti. Velmi zajímavých výsledků je možné dosahovat moderními metodami geomarketingu, když marketingová kampaň cíleně působí na potenciální zákazníky na předem vybraném území s prodejním potenciálem, např. při spojení billboardů a direct mailingu.

Podpora prodeje

Zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky. Podpory prodeje využívají spíše slabší a menší značky.

Obecně platí, že akcí na podporu prodeje by se mělo využívat s rozvahou, protože mohou degradovat sílu značky.

Public relations

Public relations (PR) je nepřímá komunikace podpory produktů. Představuje řadu programů zaměřených na propagaci, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů. Cíl PR je obvykle širší než u ostatních prvků marketingové komunikační strategie. Důraz je zde položen na cílenou zpětnou vazbu tak, aby PR byla reverzibilní komunikací mezi veřejností a producentem hodnot [1]. Prozíravé firmy zavádějí oddělení pro vztahy s veřejností ať již v rámci marketingu nebo mimo něj. Mimo jiné úkoly pak oddělení monitoruje postoje veřejnosti k firmě reaguje na ně a předává v rámci vnitřní komunikace tyto údaje ostatním útvarům firmy. Dříve byly public

relations označovány jako publicita. Současné PR jdou mnohem dále než prostá publicita a sehrávají významnou úlohu při plnění následujících úkolů:

- Podpora a publicita novým výrobkům a službám
- Propagace určité kategorie produktů
- Budování image firmy způsobem příznivým k produktům firmy
- Obrana a obhajoba různých zájmů firmy a jejich produktů
- Firemní komunikace – vnitřní i vnější
- Lobbying
- Řízení komunikace při krizových situacích ve firmě (průmyslové nehody, finanční problémy)

Osobní prodej

Nejdražším komunikačním nástrojem, založeným na přímé komunikaci a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma nebo více osobami s cílem prodat výrobek.

Pro efektivní vedení této formy prodeje je nezbytné mít dobrou prodejní strategii. Ta by měla být pro obchodní zástupce vyvinuta na třech úrovních:

- Strategie pro prodejní teritorium
- Strategie pro jednotlivé zákazníky
- Strategie pro jednotlivá setkání se zákazníkem

Sponzoring a nová media

Sponzoring je založen na principu služby a protislužby. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu napomáhá k dosažení marketingových cílů.

Rychlý rozvoj nových médií v budoucnu povede ke změnám v komunikačním mixu. Nová komunikační média otvírají prostor pro dialog – např. kabelová televize se zpětným kanálem. Tato nová média budou nahrazovat, nebo doplňovat současné nástroje komunikačního mixu.

Internet umožňuje tvůrčí užití sponzoringu. Určitá stránka v rámci www adresy může být spolusponzorována více podniky, pokud přitahuje patřičné skupiny zákazníků. Při klasickém sponzoringu na internetu samozřejmě platí, že by měl obsahovat různé

odkazy a rozšíření, aby se návštěvníci dozvěděli i o dalších sponzorských činnostech firmy.

1.1.1 Měření účinnosti propagace

Marketingový manažer musí znát účinek marketingové komunikace (sdělení) na příjemce. To se provádí měřením zpětné vazby marketingového sdělení. Pomocí dotazníkových metod se zjišťuje jestli příjemci sdělení poznávají, pamatují. Kde a jak často se s ním setkali, jaký si na ně vytvořili názor. Důležité je porovnat jejich předchozí a současné postoje k produktu a firmě a shromáždit údaje o změně chování příjemců v důsledků marketingového sdělení. Setříděné a zpracované údaje vypoví marketérovi, kde a jakým způsobem je případně potřeba sdělení upravit nebo zda je nutné posílit působení některého z použitých prvků marketingového mixu.

5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE V OBLASTI SLUŽEB

Složka služeb může být více či méně důležitou součástí celkové nabídky firem. P. Kotler [6] rozlišuje pět kategorií nabídek:

1. Ryze hmotné zboží. Výrobek nedoprovázejí žádné služby
2. Hmotné zboží s doprovodnými službami. Sestavenou nabídku doprovází jedna nebo více služeb.
3. Hybridní – nabídka sestává ve stejné míře ze zboží a služeb
4. Převažující služba s doprovodným menším zbožím
5. Ryzí služba – primární nabídkou je služba

Pro firmy je v současnosti stále obtížnější diferencovat svoje výrobky a proto současný trend směřuje k diferenciaci služeb. Společnosti, které to pochopily zvyšují svoji ziskovost a podíl na trhu. Služby se tak stávají středem pozornosti a je kladen stále větší důraz na jejich kvalitu, rychlost, spolehlivost. Aby si firmy udržely a přitáhly nové zákazníky nutí je to investovat do dobrých postupů přijímání a zaučování zaměstnanců, standardizovat proces výkonu služby napříč celou firmou a monitorovat spokojenost zákazníků.

5.1 Charakteristika služeb

Služby jsou nehmotné, nestálé, nedělitelné a neskladovatelné [5]

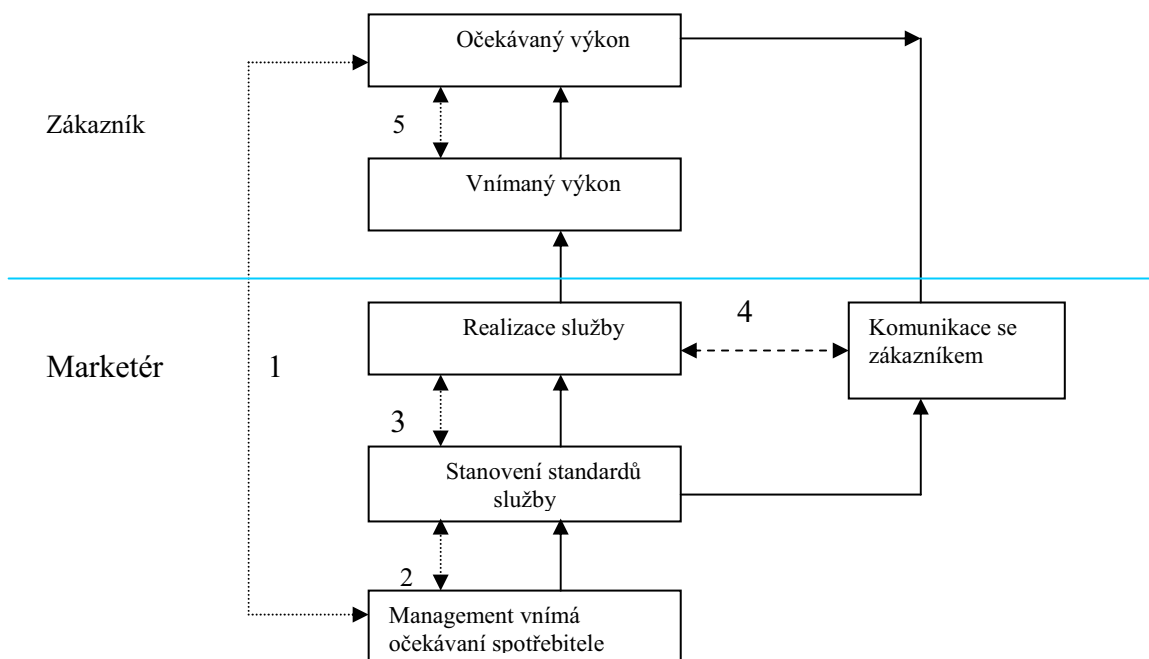
- Nehmotnost – zákazník si nemůže před uskutečněním koupě službu ověřit, přezkoušet. Její nákup zůstává v podstatě nákupem něčeho nehmotného.
- Nestálost – nedá se počítat vždy se stabilní a neměnou kvalitou služeb. Služba závisí na lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti.
- Neoddělitelnost – nelze ve většině případů oddělit službu od místa poskytování. Zákazník musí respektovat, že její výroba a spotřeba probíhají ve stejném čase.
- Neskladovatelnost – službu nelze odebrat ze skladu

5.2 Podstata marketingu služeb

Zákazníci očekávají na základě pověsti firmy, minulé vlastní, nebo zprostředkované zkušenosti určitou úroveň služeb a tu pak porovnávají se službou, která jim byla poskytnuta. Pokud vznikne v tomto srovnání rozdíl, jsou zákazníci zklamáni. Zklamání zákazníků nemusí vždy pramenit jen z nekvalitně poskytnuté služby, ale může být dáno špatným zaměřením služby managementem firmy.

Parasuman, Zeithaml a Berry (6) formulovali model, kterým je možné sledovat možné zdroje chyb.

obrázek 8 - Model kvality služeb



Zdroj: [6, str.]

Model znázorňuje pět nedostatků charakterizujících neúspěšné poskytnutí služby:

1. Rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu
2. Rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby
3. Rozdíl mezi specifikací kvality a jejím poskytnutím
4. Rozdíl mezi poskytováním služeb a externí komunikací
5. Rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou

5.3 Hodnocení poskytovaných služeb

Nejvýraznějším faktorem hodnocení poskytovaných služeb je jejich kvalita. Výsledek poskytování služeb a jeho kvalita jsou však často velmi těžko definovatelné. Hlavním důvodem jsou především charakteristiky služeb, především nehmotnost a neoddelitelnost. Náprava selhání služby je podstatně komplikovanější než u výrobku. Nedobře provedenou službu již nelze v řadě případů ani vrátit, ani opravit. Proto je pro marketing služeb podstatné pochopit a porozumět zákaznickým potřebám. Pro dosažení

plného uspokojení zákaznických potřeb, je nezbytné podívat se na poskytovanou službu očima zákazníka.

Při poskytování služeb existují tři základní momenty, které výrazně přispívají k uspokojení zákazníka [5]. Jsou to:

- první setkání se službou. První dojem ve velké míře ovlivní pozdější hodnocení služby.
- Proces poskytování služby. Kombinace prvního dojmu a bez problému probíhající proces poskytování je zárukou pozdější spokojenosti zákazníka.
- Finální vnímání poskytnuté služby – dobrý závěr často pomůže napravit reputaci a přispěje k pozitivnímu hodnocení služby.

V marketingu služeb pro zdůraznění specifických charakteristik dochází k rozšiřování známého mixu 4P o další skupiny[6]:

- Personál (lidé)
- Fyzické zařízení
- Managementu procesu

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

6.1 Představení a historie firmy

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií firmy Linde Material Handling Česká republika, s.r.o.

Firma byla založena v roce 1990 pod názvem Liftec Global. Od počátku se orientovala se na dovoz, prodej a servis manipulační techniky Linde v České republice.

Pod pojmem manipulační technika se rozumí nízko a vysokozdvizné vozíky s elektrickým, dieselovým a plynovým pohonem, dále speciální vozíky pro provoz v mrazírenském a výbušném prostředí a regálové zakladače.

Hlavní sídlo firmy je v Praze a po celém území republiky založila servisní a prodejní střediska. V roce 2003 ji převzala firma Linde AG Německo a zařadila ji do své divize Material Handling a firma tím změnila název na Linde Material Handling Česká republika, s.r.o.

Divize Linde Material Handling zastřešující tři výrobce a zároveň značky manipulační techniky německé Linde a Still a italské OM a zaměstnávající po celém světě více než 20.000 pracovníků byla v roce 2006 vyčleněna z koncernu Linde AG do samostatného právního subjektu pod názvem KION Group.

Původní koncern Linde AG (nyní Linde Group) se tím stal firmou profilující se výhradně v plynárenském průmyslu.

Ještě v průběhu roku 2006 je podepsána smlouva mezi Linde AG Wiesbaden (Německo) a společnostmi Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) a Goldman Sachs Capital Partners (USA) o převzetí KION Group.

Skupina KION se tímto krokem zařazuje po bok dalších významných firem, do kterých americké firmy KKR a Goldman Sachs v posledních letech investovali (např. Allianz, Siemens, JCDecaux, France Telecom, Coca Cola, DaimlerChrysler, Adobe, Dreamworks).

6.2 Linde Material Handling ČR, s.r.o. (LMH)

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. prodává nízkozdvižné a vysokozdvizné vozíky náhradní díly a poskytuje autorizovaný servis a komplexní

služby a poradenství v oblasti manipulační techniky, navrhuje optimalizaci flotily a logistická řešení.

Hlavní sídlo firmy je v Praze, kde je také umístěno centrální servisní středisko a firma má vybudovanou pobočku v Ostravě a Brně a servisní dílnu ve Velkých Bílovicích.

Hlavní činnosti firmy zahrnují :

- prodej a servis nové manipulační techniky
- prodej náhradních dílů
- provozování flotily pronájemních vozíků
- výkup, opravy a následný prodej ojeté manipulační techniky
- školení řidičů manipulační techniky



obrázek 9 - Některé z nabízených typů manipulační techniky LINDE

6.3 Analýza vnějšího prostředí firmy

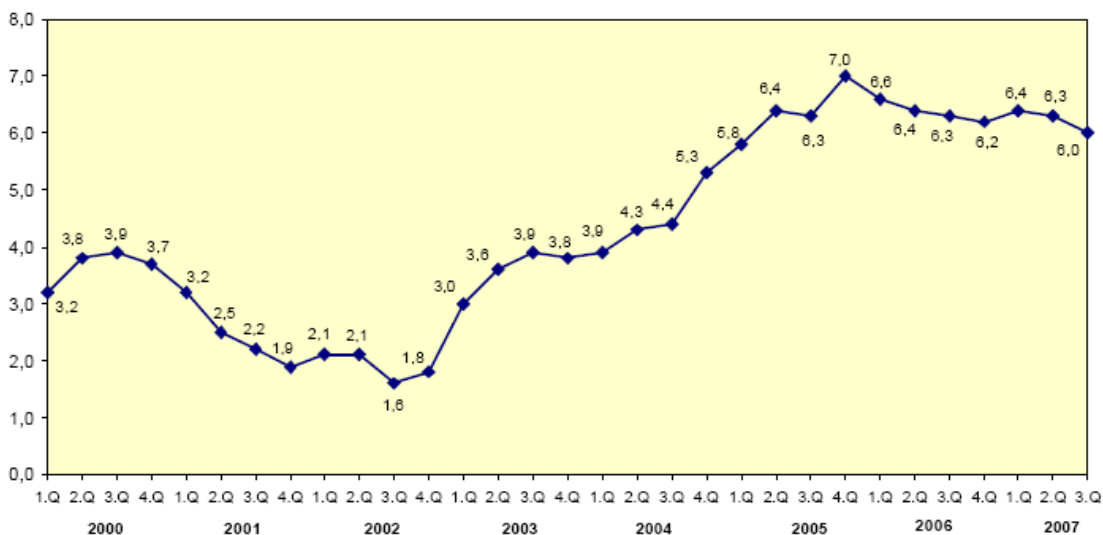
Každá firma je do určité míry ovlivněna vývojem makroekonomických trendů . Protože firma LMH působí v České republice, všichni její zákazníci jsou z ČR, tak právě ekonomická situace a vývojové trendy budou hlavními body této analýzy.

6.3.1 Ekonomické a sociální prostředí

Firma LMH se v roce 2007 nacházela dle informací z Českého statistického úřadu a stránek MPO [5] v následujících podmínkách:

Česká ekonomika roste nepřetržitě od roku 1999, přičemž od 2. čtvrtletí 2005 nekleslo její růstové tempo pod 6 %. Za 1.—3. čtvrtletí 2007 se výkon ekonomiky zvýšil o 6,3 % s tím, že na straně tvorby zdrojů byl nejsilněji podporován zpracovatelským průmyslem a na straně užití zejména výdaji domácností na konečnou spotřebu.

Za 1.—3. čtvrtletí se výkonnost průmyslu zvýšila o 8,9 %. Rostoucí ekonomika vytváří na trhu práce nové pracovní příležitosti. Celková zaměstnanost se zvýšila meziročně o 1,7 %. Klesla nezaměstnanost (míra registrované nezaměstnanosti k 30.6.2007 dosáhla 6,3 % a byla tak o 1,4 p.b. meziročně nižší), v některých lokalitách se dokonce začíná projevovat nedostatek pracovníků. Na nabídkové straně ekonomiky vzrostla průmyslová produkce o 12,4%. Stavební produkce meziročně vzrostla o 28,9%.



obrázek10-Vývoj HDP za období (Zdroj: MPO. [online].<http://www.mpo.cz/dokument35578.html>)

Firma LMH, ČR dováží produkty ze zemí, kde je měnou euro. Kurz eura vůči koruně se pro firmu pohyboval velmi výhodném trendu, protože neustále klesal a posilující koruna je pro firmu výhodná. V současné době se kurz pohybuje na úrovni blízké 25Kč/ Euro.

Průměrná míra inflace a výše průměrné hrubé mzdy:

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2007 byla 2,8% a hrubá mzda dosáhla výše 23 435Kč [12]

6.3.2 Politické prostředí

Od roku 2006 je ve vládě středopravicová koalice, která má ve svém programu zavádění reforem zaměřené na snižování daní, snížení schodku veřejných financí, důchodovou reformu, reformu v oblasti snižování mandatorních výdajů a v oblasti sociální, školství atd.

Všechny tyto reformy jsou z hlediska dalšího zdravého vývoje ČR nutné.

Česká republika je státem, kde se očekává, že i při změně vlády budou zachované kontury směřování státu. Politický systém je stabilní, založený na demokracii. Jsme členem EU a řady dalších demokratických institucí. Neočekávají se žádné výrazné politické turbulence, nebo odklon od současných hodnot.

6.3.3 Legislativní prostředí

Firma se pohybuje v právním systému ČR a musí dodržovat ekologické, bezpečnostní, jakostní a další požadavky formulované státem prostřednictvím zákonů, vyhlášek a předpisů. Mimo jiné:

Zákon 513/1991 Sb. – Obchodní zákoník

Zákon 262/2006 Sb. – Zákoník práce

Zákon 582/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů

Zákon 567/2006 Sb – Zákon o minimální mzdě

Zákon 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání

Zákon 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví

Prašnost v ovzduší, hodnoty PEL (prach z ferolitiny a umělého brusiva) dle vyhlášky vlády č. 178/2001 Sb. a podle vyhlášky MZ č. 432/2003Sb.

Hygienické limity hluku na pracovišti dle nařízení vlády č. 148/2006Sb

6.3.4 Technologické prostředí

Česká republika zažívá po vstupu do EU období přílivu zahraničních investic. Staví se nové průmyslové areály, investuje do vývojových a logistických center. Příkladem současné obří investice může být výstavba automobilky Hyundai v Šošovicích. Firmy v průmyslu i stavebnictví, aby obstály v sílící konkurenci modernizují své technologie.

V současné době se dává velký důraz na snižování emisí ve výfukových plynech, nahrazují se motorové prostředky se zastaralými a nevyhovující motory. Jsou v trendu motorové prostředky jezdící na biopaliva.

Tato situace nahrává firmám jako je LMH, které mohou uplatnit své moderní produkty.

6.4 Analýza oborového prostředí

6.4.1 Tržní potenciál a vývoj trhu

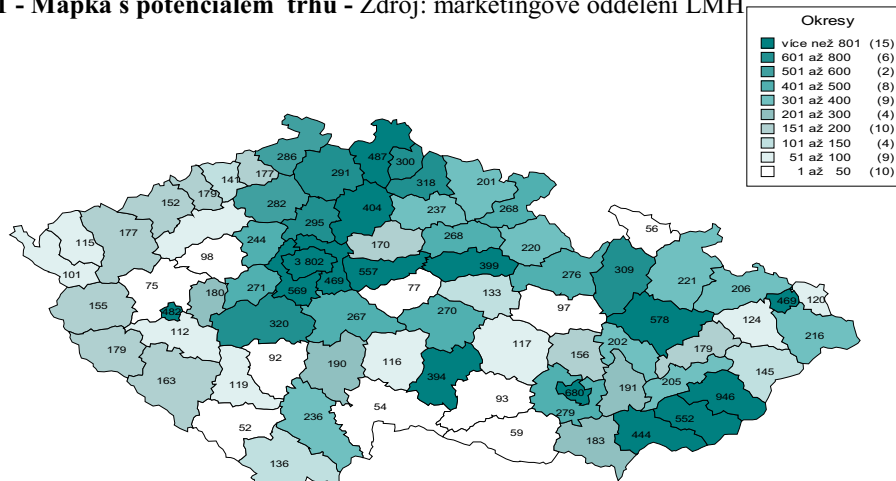
Firma LMH provádí analýzu se zaměřením hlavně na potenciál trhu a to:

- demografickou studii okresů
- počet firem z oboru stavební a zpracovatelský průmysl v jednotlivých okresech
- počet registrovaných firem celkem
- míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR

Z údajů sestaví mapu z potenciálem trhu. Tyto údaje poté slouží jako základna pro stanovení kvót prodeje pro jednotlivé prodejce.

Údaje zpracovává marketingové oddělení ze zdrojů Českého statistického úřadu.

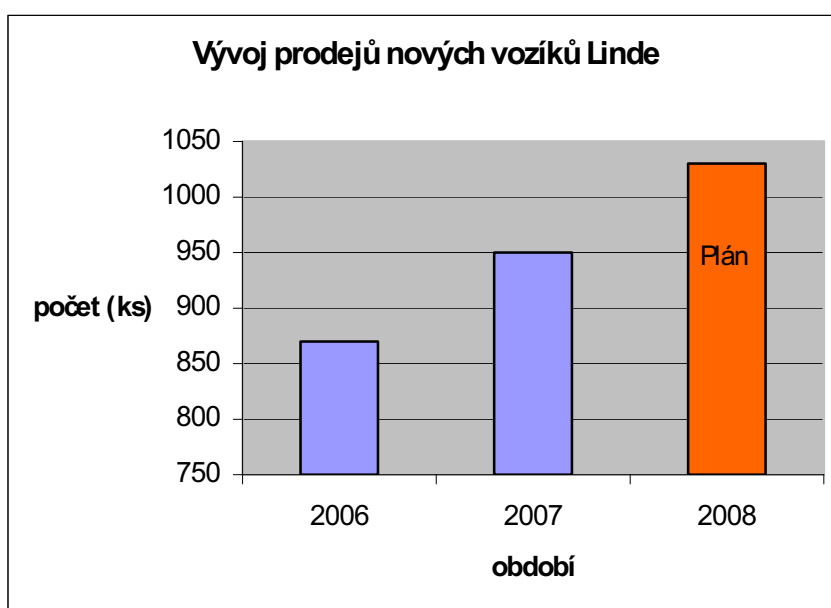
obrázek 11 - Mapa s potenciálem trhu - Zdroj: marketingové oddělení LMH



Číslo v mapce udává počet vozíků, o kterých firma ví, v jednotlivých okresech. Suma zahrnuje jak vozíky Linde, tak vozíky ostatních značek.

Podle odhadů analytika marketingového oddělení fy. LMH se prodalo celkem na trhu ČR v roce 2007 5750ks vozíků. V tomto počtu jsou zahrnuty nové vozíky všech značek i dovezené ojetiny ze zahraničí. Firma LMH v roce 2007 splnila a překročila prodejní plán 1000 nových vozíků a 150 použitých vozíků. Plán na rok 2008 je na úrovni 1040 nových vozíků.

graf 1 - Vývoj prodejů



Zdroj: Marketingové odd.

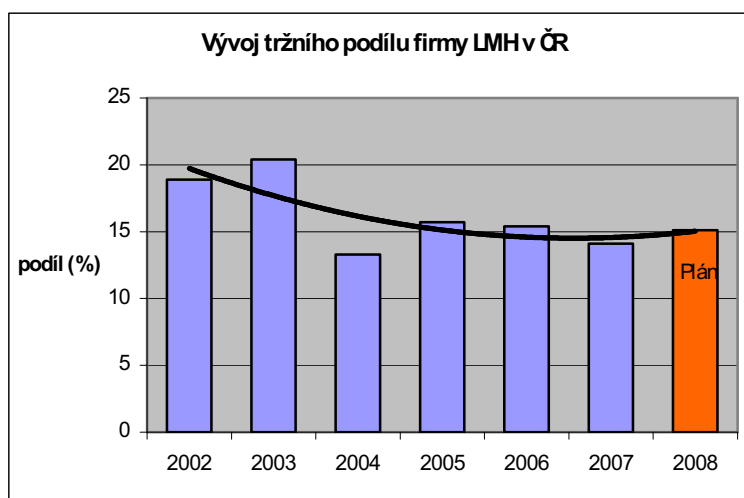
tabulka 2 - Počty vozíků *

Odhadovaný počet prodaných vozíků všech značek v 2007 na českém trhu	7100 ks
Počet nových vozíků Linde prodaných v roce 2007	950
Počet prodaných ojetin Linde v roce 2007	152
Celkové počty vozíků Linde v ČR Z toho v servisní péči	9300 ks 82,6%
Celkové počty vozíků fy. Jungheinrich v ČR	9800 ks
Počty prodaných vozíků fy. Jungheinrich za rok*	1890ks
Celkové počty vozíků STILL	8500 ks
Celkové počty vozíků BT	8000 ks

Zdroj: marketingové oddělení LMH

*)Statistiky o prodeji nových vozíků a jejich odhady vychází z údajů profesní organizace, které všechny výše uvedené firmy pravidelně v měsíčních intervalech hlásí počty prodaných vozíků v ČR (tzv. WITS statistka).

graf 2- Vývoj tržního podílu LMH



Zdroj: Marketingové odd.

6.4.2 Zákazníci

Zákazníci pro vozíky Linde se rekrutují ze všech sfér průmyslu, stavebnictví a logistických a dopravních firem.

Firma LMH má zákazníky rozdělené do dvou kategorií:

- Podle počtu vlastněných vozíků
- Podle nákupního chování

Každá z obou kategorií je tvořena z několika skupin.

Podle počtu vlastněných vozíků:

1 až 2 vozíky, 3 až 5; 6 až 10; 11 až 20; 21 až 50 a více než 50 vozíků

Tyto kategorie neznamenaají, že všechny z vlastněných vozíků musejí být značky Linde. Důležitý pro firmu je celkový počet vlastněných vozíků. Vychází se z faktu, že dříve nebo později v budoucnosti se zákazník rozhodne modernizovat svoji flotilu vozíků a to je pak pro příležitost pro Linde nahradit konkurenční vozíky svojí značkou.

Jako klíčový zákazníci se berou firmy s více jak 50 vozíky.

Podle nákupního chování

V této kategorii se zákazníci člení :

- aktivní noví– ti co koupili vozík během posledního roku
- aktivní – ti co koupili vozík za poslední čtyři roky
- neaktivní – ti co koupili vozík před 5 až 8 lety
- ostatní – nekoupili vozík osm a více let

Další rozčlenění zákazníků se neprovádí. Není jisté z jakých zdrojů, pokud vůbec jsou zjišťovány náklady na zákazníka, jeho výnosnost. Nemusí znamenat vždy, že největší zákazník je taky nejvíc ziskový zákazník a také spokojený zákazník. Není jasný způsob jak a podle kterých kritérií firma řídí slevy a bonusy pro zákazníka. Rozhodně by nebylo dobré, udržovat si i ty zákazníky, které ani později nelze změnit ve výnosné.

6.4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence se provádí u firmy LMH formou měsíční zprávy. Měsíčně se analyzují se aktuální cenové nabídky konkurentů, webové stránky, kde se hledají

například informace zda hledají nové servisní techniky a kolik, což se poté dává do souvislosti jakou asi preferují strategii, události, jaké chystají akce apod.

Jednou za šest měsíců se pak porovnávají ceny produktů konkurence versus Linde techniky, ceny služeb apod.

Obrázky níže ukazují příklady informací, vyhledané na stránkách konkurence a které zpracovává marketingový analytik :

12 - Příklad sběru informací o konkurenci



Prázdninová akce

Stroboskopický maják
(zábleskový)

Akční cena 4 990,- Kč

Charakteristika:

- napětové rozpětí 12 - 100 V
- univerzální využití (pro elektrické i spalovací VZV)
- bez nutnosti montáže měniče napětí

Jungheinrich (ČR) s.r.o.
Moldětice 101
251 01 Říčany
Tel.: 313 333 120 - 123

NOVINKY

Čelní vysokozdvizný vozík
Nejrychlejší a nejsilnější král čelních aku vozíků

Výjimečná výkonnost – rychlost zdvihu a jízdy, stoupání
Minimální rozměry – poskytují minimální pracovní uličku
Optimální stabilita – automatické zpomalování při zatáčení
Boční výměna baterie pro náročné aplikace !!!

I jiné vozíky stejné řady disponují obětobnými funkcemi
– jediné BT CARGO C3E100R-150R Vám je ale poskytne kompletní a bezvadné stačené.

Specifikace: nosnosti 1000 - 1500 kg / výška zdvihu až 8505 mm / jednoduchý 24V systém / silné a úsporné AC pohony / výška ochranného rámu pod 2000mm / plně nastavitelné výkonové parametry

Doplňky a volitelná výbava: boční posuv / boční výměna baterie / různé typy ovládání hydraulických funkcí a směru jízdy / různé kapacity baterií / sady světel / kabiny a polokabiny / mrazicenské provedení atd.

Cena od: 389.900,- Kč
(DOP BT CR bez DPH)

Zdroj: Marketingové oddělení LMH

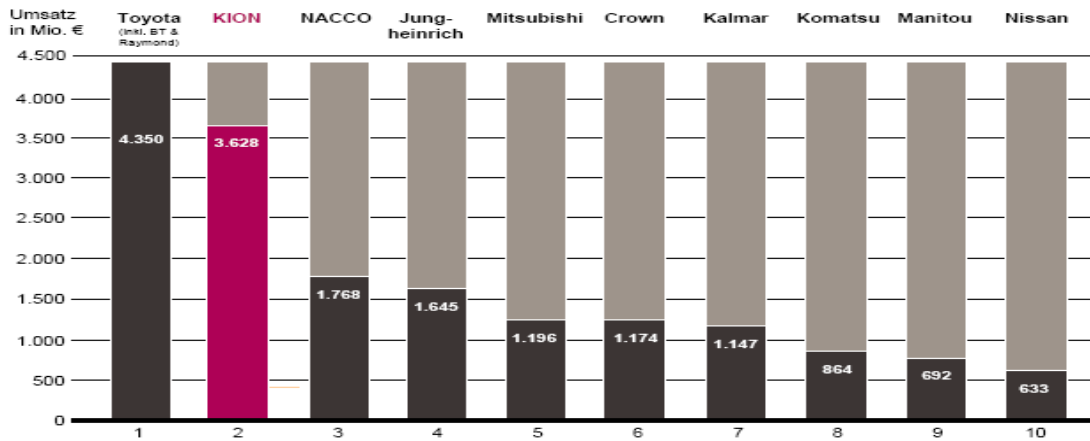
Marketing.pracovníci LMH dále zjišťují informace o konkurenci od obchodních zástupců, kteří je získali ze svých návštěv u zákazníků a které byly zanesené do interních databází.

Neshledal jsem žádné analýzy ekonomických dat z výročních zpráv konkurentů, neprovádí se benchmarking, ať už jednotlivých oddělení, nebo celé firmy. Analýzy, ze kterých by vyplývalo, co dělá konkurence lépe apod.

Zdroje zjišťování údajů o konkurenci jsou již spíše náhodné a vidím zde jeden ze slabých bodů.

Následující graf ukazuje celosvětové porovnání tržního podílů skupiny KION a jejich jednotlivých konkurentů. Tyto informace se dostávají na marketingové oddělení z německé centrály.

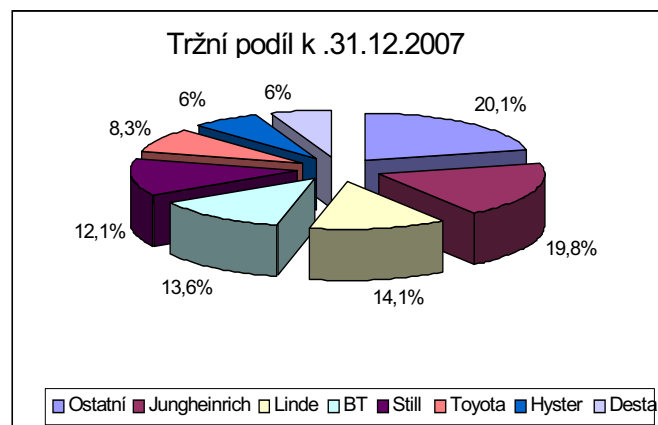
graf 3 – Celkové světové tržby jednotlivých značek v roce 2006



Zdroj: Marketingové oddělení fy. Linde

Navzdory grafu je v České republice firmě Linde MH největším konkurentem německá firma Jungheinrich, následuje firma STILL, která je vlastně sesterskou firmou, protože patří do skupiny KION a a třetí významným konkurentem je švédské uskupení BT jehož součástí je Toyota.

graf 4- Tržní podíly jednotlivých firem v České republice



Zdroj: Marketingové oddělení fy. Linde

6.5 Analýza interního prostředí firmy

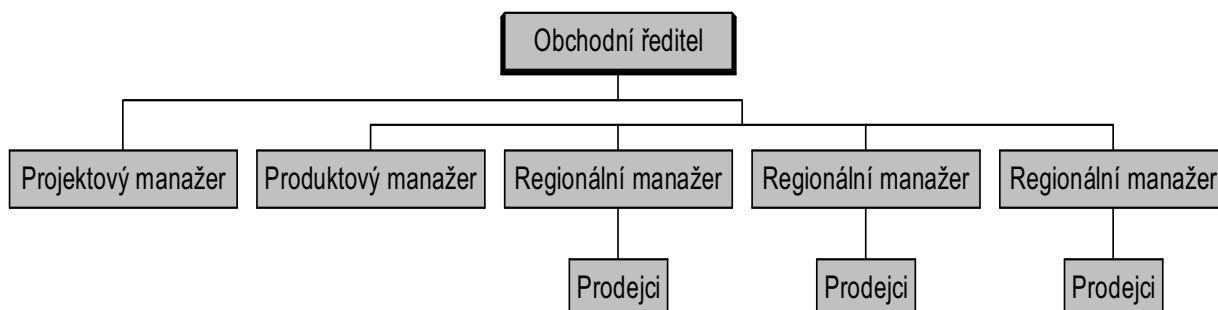
Hlavním cílem interní analýzy je provést objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a které firma může ovlivňovat.

Struktura firmy je založena na třech pilířích, a to prodeji, servisu a oddělení krátkodobých pronájmů vozíků. Nutnou podmínkou pro dobré fungování firmy je existence dalších obslužných oddělení, jako např. oddělení logistiky.

6.5.1 Organizační struktura prodeje

Veškerý prodej manipulační techniky zajišťuje tým prodejních zástupců. Prodejci působí v určených regionech a jejich počet určuje právě síla a výtěžnost regionu. Každý prodejní tým má svého regionálního vedoucího, který spadá přímo pod obchodního ředitele. Součástí obchodního týmu je ještě manažer pro logistické projekty, technický poradce – produktový manažer spolu s technickým koordinátorem. Celkové organizační schéma viz. příloha 1.

obrázek 13 - Zjednodušený organizační diagram prodeje



6.5.2 Organizační struktura servisu

Servis je rozčleněn do několika částí. Největší část tvoří regionální technici servisu, kteří pracují ve svém regionu. Jsou vybaveni servisními vozidly a jejich úkolem je provádění servisu a oprav manipulační techniky přímo u zákazníků. Jsou to tedy pracovníci první linie. Spolupracují těsně s dispečinkem, který jim předává požadavky zákazníků. Nadřízení servisních techniků jsou regionální manažeři.

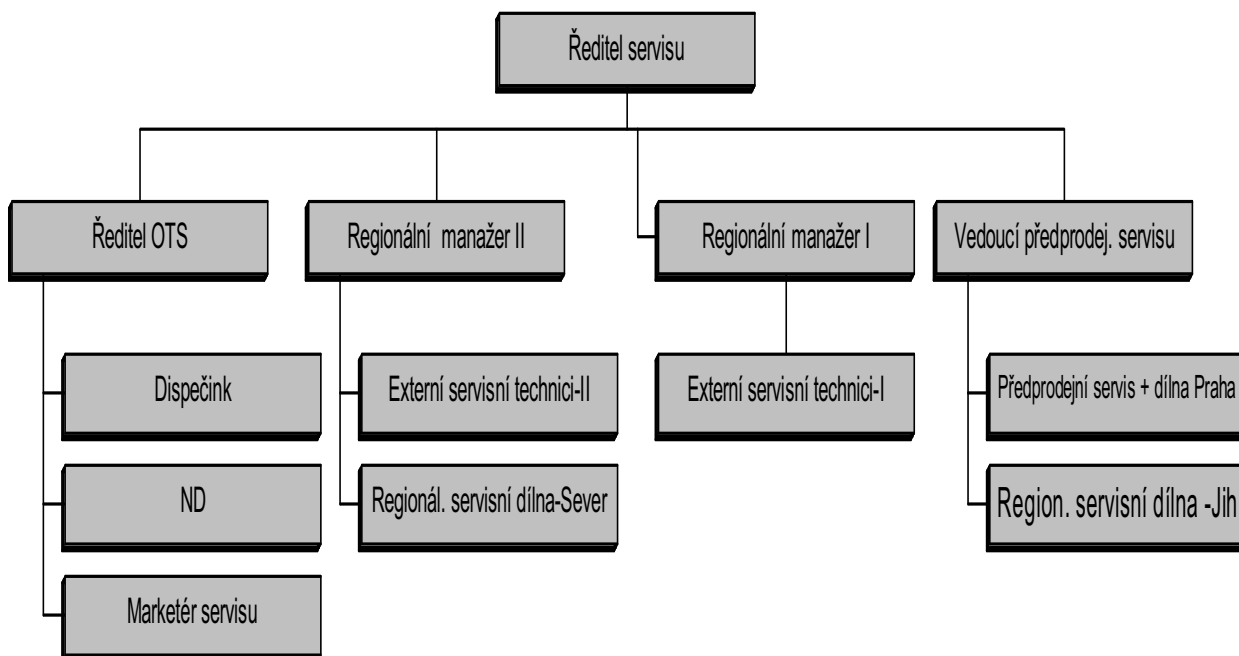
Obchodní část servisu tvoří obchodně technické služby, do kterých patří objednávky náhradních dílů a dispečink.

Další částí je předprodejní servis, kde se provádí vyžádané úpravy na vozících před jejich prodejem, dále opravy a příprava vozíků z pronájemní flotily a v neposlední řadě náročné opravy vozíků, které nejde opravit přímo u zákazníka. Do části předprodejního servisu patří i regionální servisní dílna pro opravy ojetých vozíků.

Poněkud nestandardní v této org. struktuře je rozdělení servisních dílen pod dva vedoucí a začlenění marketingového pracovníka pod ředitele OTS.

Marketing servisu – přísluší, jak vidno z organizační struktury servisu, do obchodně technických služeb (OTS) v rámci servisu. Nespadá tedy pod funkční pravomoc vedoucí marketingu, pouze s ní úzce spolupracuje. Náplní práce je především grafické zpracování výsledků servisu, reklamní nabídky na služby servisu, cenové akce na náhradní díly a ostatní aktivity spojené výlučně s problematikou servisu a servisních služeb

obrázek 14 - Zjednodušený organizační diagram servisu



6.5.3 Marketingové oddělení

6.5.3.1 Tvorba cílů

Základem pro vytvoření dobré marketingové strategie je vytýčení cílů. Marketingové cíle by měly vycházet z cílů celopodnikových. Zaměstnanci jsou informováni o cílech pro jednotlivá oddělení na pracovních poradách. Jedná se vždy o roční plány prodeje a tržeb servisu. Nikde není zmínka o vizi firmy. Každopádně ne na veřejně přístupných místech – ať již na intranetu, nebo přímo na webových stránkách firmy.

Marketingové oddělení firmy LMH si stanovilo pro rok 2008 tyto cíle:

- Vybudovat lepší vztahy se zákazníky, zvýšit spokojenost zákazníků
- Zvýšit celkový podíl na trhu o 1%;
- zvýšit prodej elektrických vozíků o 8%
- Zvýšit prodej náhradních dílů o 15%
- Zvýšit tržní podíl v regionu Praha ze 7,9% na 10%

Tyto cíle byly vytvořeny na základě konzultací s manažery ostatních oddělení. Takováto tvorba cílů neumožňuje přijímat správná dlouhodobá rozhodnutí a spíše akcentují ke krátkodobým zájmům. Chybí zde vazba na vrcholové cíle podniku.

Kromě jednoho cíle jsou ostatní konkrétně definované. Aby byla účinná kontrola stanovených cílů musí k daným cílům existovat nástroje a prostředky, které mohou měřit aktuální výkon vzhledem k cílům. Je třeba sledovat, jak úspěšná je marketingová strategie a v případě potřeby mít možnost provést korekce. V takovém případě stanovený cíl – mít lepší vztahy se zákazníky - je prakticky nekontrolovatelný.

Výše rozpočtu na marketingové aktivity je odsouhlasována přímo v centrále firmy v Německu. Rozpočet si stanovuje marketingové oddělení samo. Pro rok 2008 v (%):

tabulka 3 - Marketingový rozpočet fy. LMH

Printing	18,08%	Roadshows /Traid fairs	12,11%
Adverstising	3,20%	Sales promotion	20,19%
Outdooradvertsing	4,99%	Telemarketing	3,03%
Promotional gifts	14,90%	Market research	0,00%
Press	0,00%	Product training	0,00%
Communication	23,50%	Sales contest	0,00%

Zdroj: Marketing. odd. LMH

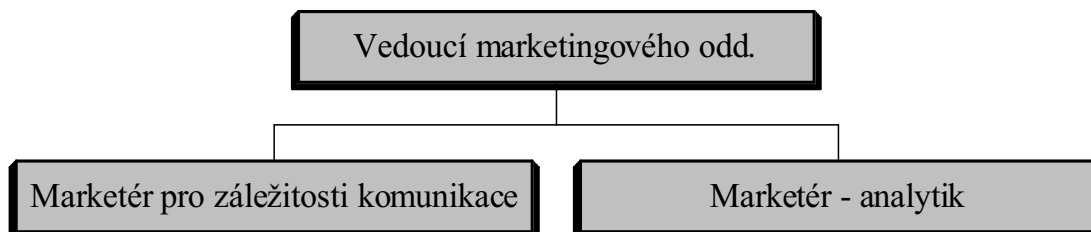
6.5.3.2 *Struktura marketingového oddělení*

Marketingové oddělení je rozčleněno do dvou částí.

- Analytická část – provádí se analýzy a sběr dat od prodejního týmu, analýza konkurence, reportování. Zajišťuje jedna pracovnice.
- Část komunikace a reklamy má na starosti druhá pracovnice.

Marketingové oddělení firmy je velmi útlé. Úkoly jsou přesně vymezeny.

obrázek 15 - Organizační struktura marketingového oddělení



6.5.4 Zaměstnanci

Personální politika firmy je zaměřena na získávání kvality před kvantitou. Výběrová řízení jsou praktikována na všechny úrovně firemní hierarchie. Získání vhodného servisního technika nebo prodejce často zabere i několik měsíců.

Zaměstnancům je při nástupu nabídnut nejprve pracovní poměr na dobu určitou a teprve po vyhodnocení že obstál, je mu po uplynutí této doby nabídnut trvalý pracovní poměr.

Ve firmě se lpí na neustálém vzdělávání pracovníků, pořádají se pravidelná školení v oblasti technické, komunikační, manažerské. Samozřejmostí jsou jazykové kurzy. Školení a kurzy jsou pořádány cíleně pro určitou skupinu zaměstnanců, vzhledem k jejich pracovnímu zařazení. Firma se neustále rozrůstá a přijímá nové servisní techniky, prodejce a podpůrné zaměstnance do logistiky a do dalších administrativních činností. S tímto rychlým růstem zaměstnanců roste nebezpečí přezaměstnanosti a poklesu produktivity práce na jednoho zaměstnance.

6.5.5 Image firmy

Při posuzování image firmy Linde–MH vycházím z praktických zkušeností technika, který byl v přímém kontaktu se zákazníky, z novinových článků a z názorů lidí ze svého okolí.

Firma jako taková je na českém trhu již etablovaná, organizační struktura je koncipována k maximálnímu uspokojení požadavků zákazníků v co nejkratším čase.



Servisní technici jsou vybaveni jednotným firemním oblečením, kupují se kvalitní servisní auta stejné značky, dokumenty a venkovní firemní atributy mají jednotný design. Firma používá danou škálu firemních barev. Pracuje dle standardu jakosti ISO 9001, na který firma přešla v roce 2006.

Co se týká jejich produktů, které firma prodává, ty jsou brány jako dražší avšak na vysoce technické a kvalitativní úrovni s vynikající ergonomií. Firma v minulosti poněkud hřešila na své kvalitní výrobky horšími službami pro zákazníky.

Celkově lze image firmy shrnout do věty: dražší ambiciózní firma s dobrým potenciálem do budoucna a zlepšujícími se službami.

6.5.6 Marketingová databáze informací

Marketing pro svoji činnost a plnění cílů potřebuje mít data a údaje získané z analýz shromážděny v nějaké databázi, ze které potom čerpá a stanovuje nejvhodnější kroky postupu. U firmy Linde MH slouží k tomuto účelu vytvořená aplikace s názvem Ascent.

Zde se ukládají nejrůznější informace získané o jednotlivých zákaznících z různých jednání, dále všechny požadavky, přání, eventuálně stížnosti od zákazníků, kontakty a další různé aktivity, se kterými se zástupci firmy Linde setkali v terénu.

Marketingoví pracovníci sem také ukládají závěry z periodických analýz, jako jsou potenciály trhu, nové firmy v regionu, nákupní chování firem apod., které naopak zase slouží prodejcům, aby si mohli efektivněji plánovat svoje aktivity v terénu.

Příkladem vzešlým z Ascentu je začlenění firem do kategorií (A až F) a statusu. Kategorie, do které firma patří dává hodnocení firem z hlediska počtu vozíků a status vypovídá o nákupním chování jednotlivých zákazníků.

Ascent aplikace také slouží prodejcům jako pomůcka při tvorbě prodejních nabídek a kalkulačních listů.

obrázek 16 - Příklad zápisu v Ascentu

Přehled kontaktů													
Jméno	telefon	mobils	email	funkce									
Ing. Radoslav Kaniar Ph.D.	00420115647201	00420124602600	radoslav.kaniar@tpb.com	Ředitel výrobního závodu									
Ing. Robert Každa	004202028411777	00420602115332	robert.kaзда@tpb.com	Energetičtí ředitel									
PhDr. Kořista	+420 287 021 777												
Daniela Weiss	+420 296 411 777	+420 724 600 901	daniela.weiss@tpb.com	Specialista nákupu									
Slavomír Přijal		+420 724 600 909	slavomir.prijal@tpb.com	vedoucí výroby a údržby									
Jaroslav Žitka	+420 287 021 777												
Zdeněk Čížek	+420 287 021 777												
Vladimír Špaček	+420 287 021 777		vladimir.spacak@tpb.com	ředitel logistiky									
Miloslav	+420 287 021 777												
Miloš Dvořák	+420 287 021 777												
Robert Každa	+420 287 021 777	+420602115332	robert.kaзда@tpb.com	Finance Manager									
Zdeněk Čížek	+420 287 021 777	+420602068868	zdenek.cizek@tpb.com	vedoucí provozu Český Brod									
PhDr. Každa	+420 287 021 777												
Jaroslav Čížek	+420 287 021 777												
Ing. Jaroslav Ludvík	+420 287 021 777	00420724053721		logistika									
Špička	+420 287 021 777			jednatel společnosti									
Káberovský	+420 287 021 777			vedoucí výroby									

Přehled vozíků														
Počet vozíků: 17														
Počet poboček/přijemců: 1														
Typ vozíku	Model	Stav	První registrace	První zast.	První MTH	První zast. (první)	První zast. (druhý)	První zast. (třetí)	První zast. (čtvrtý)	První zast. (pátý)	První zast. (šestý)	První zast. (sedmý)	První zast. (osmý)	První zast. (devátý)
H 80 T	BFR 303-02	E 1X353U02065	29.3.07	16.5.07	1	16.5.07								
H 80 T	BFR 303-02	E 1X353U02064	29.3.07	10.5.07	1	10.5.07								
H 80 T	BFR 303-02	E 1X353U02063	29.3.07	15.5.07	2	15.5.07	15.5.07							
H 80 D	353D403	E 1X353U00187	21.3.06	10.5.07	308	10.5.07				7.3.07				
L 18	372	WAX372R00973	19.12.06	8.2.07	380	8.2.07	8.2.07							
H 80 D	353D403	E 1X353U00082	13.9.06	10.5.07	9500	10.5.07	8.5.07	10.5.07	5.2.07					
L 18	372	WAX372R00921	31.3.04	6.2.07	333	6.2.07	30.9.06							
EGU 16		710118000230	2.4.02	6.2.07	2282	6.2.07	26.11.06			6.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	0
EGV 12		710042000736	5.2.02	6.2.07	478	6.2.07	30.9.06			6.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	0
H 80 D	353D402	E 1X353U00196	1.2.06	6.3.07	7600	6.3.07	30.9.06			6.3.07	Nil serv	LSEF3842	2 000	1 ROK
EK 13		900282	24.2.99	13.3.07	1658	13.3.07	13.3.07	15.11.06		6.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 80 D	353D401	353J11000280	4.1.99	20.2.07	13700	20.2.07	20.2.07	20.2.07	20.2.07	5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 30 D	351D403	351J1000630	18.12.98	27.4.07	11500	27.4.07	27.4.07	14.8.06		5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 80 D	353D401	353J11000960	19.12.98	26.3.07	14350	26.3.07	26.3.07	7.3.07		5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 80 D	353D401	353J11000960	19.12.98	23.4.07	12250	23.4.07	23.4.07	17.4.07		5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 80 D	353D401	353J11000960	19.12.98	27.4.07	13350	27.4.07	27.4.07	26.3.07		5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK
H 80 D	353D401	353J11000160	19.12.98	16.5.07	13550	16.5.07	16.4.07	16.4.07		5.2.07	Nil serv	LSEF3842	0	1 ROK

Přehled smluv (jen stav podepsaná)						
Název	Kód příjemce	Číslo smlouvy	Status	Druh smlouvy	Datum platnosti smlouvy	Datum ukončení smlouvy
Riglos, s.r.o.		LSEF35412	podepsaná	Full serv	1.1.2002	1.2.2012

Přehled otevřených zakázek

Zdroj: LMH

Tato aplikace by mohla být užitečná jak pro obchodní zástupce z hlediska frekvence návštěv a způsobu vyjednávání, tak pro marketingové pracovníky z hlediska zacílení firmy na vhodnou marketingovou akci, v případě jejího cíleného a efektivního využívání. Nicméně vyhodnocení přínosů a využití této aplikace není k dispozici.

Na druhou stranu aplikace neumožňuje měření výkonnosti zákazníků a jejich „celoživotní přínos“ pro firmu a otázkou tak zůstává sestavování bilance (profitability zákazníka) po ukončení obchodního vztahu včetně důvodů.

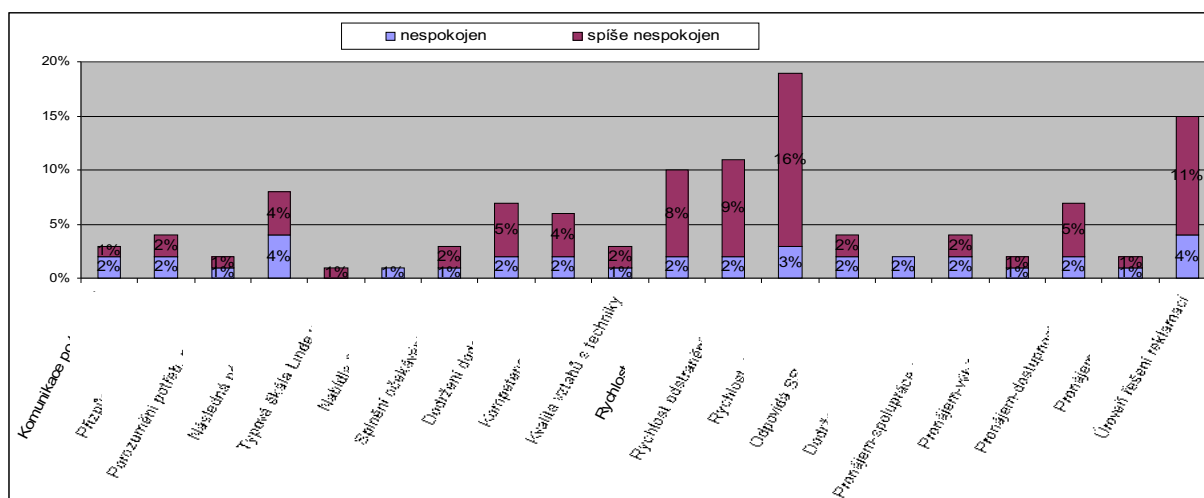
Na základě údajů z Ascentu firma provádí ve spolupráci s externí firmou telemarketingovou akce na zjišťování spokojenosti zákazníků.

Tyto akce se provádí jednou za čtvrtletí a oslovuje se pokaždé 500 firem napříč kategoriemi. Zjišťují údaje na následující otázky:

- obchodní vztahy se zaměřením na prodejce
- nabídkové akce
- úroveň servisu
- úroveň a kvalita prezentace značky LINDE
- pronájem vozíků
- reklamace

Nezaznamenal jsem že by se dále pracovalo se získanými daty a zpracované výsledky putovaly do oddělení servisu a prodeje, včetně návrhových opatření a korektur. Opatření vyplynuvší z průzkumů by mohly odhalit a odstranit slabá místa ve styku se zákazníkem.

graf 5 - Příklad výsledků průzkumu spokojenosti - část negativní



6.5.8 Ekonomické ukazatele firmy

Společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. v roce 2007 pokračovala v dobrých výsledcích z minulých let ve všech důležitých ekonomických ukazatelích. Obrat vzrostl celkem oproti roku 2006 o 12,5 %, ukazatel přidaná hodnota vykázal meziroční růst o 13,3%, provozní výsledek hospodaření vzrostl o 20,9%. Velmi dobře si vedl prodej servisních služeb, kde byl zaznamenán růst o 29,2%.

6.6 Analýza marketingového mixu

6.6.1 Produkt-výrobek

Firma Linde MH Česká republika je obchodní firmou, která prodává produkty, které sama nevyrábí. Vozíky se vyrábí ve výrobních závodech mateřské firmy LINDE v Německu, ve Francii, Itálii a Velké Británii. Každý z výrobních podniků se specializuje na určitou řadu vozíků.

Jedná se, jak již bylo zmíněno, o manipulační techniku. Ta je členěná na vozíky s motorovým pohonem a elektrickým pohonem.

Vozíky jako výrobek je součástí širšího produktu. Do něho patří servisní služby, pronájem vozíků, prodej secondhádových vozíků, školení řidičů, řešení skladových prostor, poradenství.

Vozíky s elektrickým pohonem

Používají se stejnosměrné nebo střídavé motory, členění vozíků ke na nízkozdvižné a vysokozdvižné el. vozíky a speciální skladové zakladače.

Použití v uzavřených prostorech a skladech na dobrém povrchu.



obrázek 17 - Elektrické vozíky Linde

Vozíky s motorovým pohonem

Pohonnou jednotkou jsou dieslové motory, nebo motory na LPG. Z konstrukčního hlediska jsou tyto vozíky rozděleny na vozíky s nosností do 8t a nad 8t.



obrázek 18 - Motorový vozík s nosností 2,5t



obrázek 19 - Vozík s nosností 40t

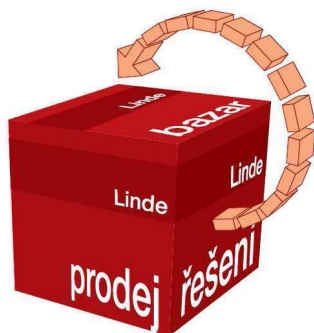
6.6.2 Doprovodné služby

Zákazník si nekupuje pouze fyzický výrobek, ale i doprovodné služby. Základem marketingové strategie v této oblasti u firmy LMH jsou tzv. - LINDE služby v kostce!

Vychází z grafické úpravy kostky, kde na každé její straně je jedna poskytovaná služba. Má za úkol ujistit zákazníka, že komunikuje s všestrannou firmou, která plně uspokojí všechny jeho požadavky v oblasti manipulační techniky. Toto logo – viz obrázek níže se stal pro marketingové aktivity jakýmsi vůdčím symbolem. Vychází z něho velká část marketingových komunikačních kampaní.

Marketing služeb se realizuje prakticky skrze marketingové nástroje komunikačního mixu. Ve firmě se teprve stojí na počátku rozvoje složek marketingu služeb jako, zpětná vazba od zákazníka, stanovení standardů služby, rozdílová analýza mezi očekávanou a obdrženou službou apod.!

Obrázek 20 - Služby v kostce



Linde služby v kostce zahrnuje tyto oblasti:

6.6.2.2 *Pronájemní služby manipulační techniky*

Dalším významným sektorem a zdrojem příjmů firmy je provozování flotily vozíků určených k pronájmům. Pronájemní flotilu si firma tvoří a udržuje postupným nákupem nových vozíků a naopak postupným výprodejem starší techniky z flotily.

Firma má vytvořeny tři střediska – Praha, Ostrava a Velké Bílovice, do kterých je flotila vozíků proporcionalně rozmístěna. Doprava vozíků k zákazníkům je realizována buď centrálním, nebo místními přepravci.

Marketingově jsou pronájmy techniky podporovány buď direct mailingem, přes pravidelné návštěvy prodejců ve firmách a reklamními prospekty. Viz obr.:



Dá se říci, že s výkony prodejců stoupá a klesá vytíženost pronájemní flotily. Nejvíce vytěžovaným střediskem je Praha, následuje Ostrava a V. Bílovice.

Firma do budoucna uvažuje rozšíření o další jedno středisko. Cílem je být blíže k zákazníkům. Obrázek ukazuje používaný reklamní prospekt:

6.6.2.3 *Prodej použitých vozíků*

Druhou větví prodeje manipulační techniky v LMH je prodej použitých vozíků.

Každý prodejce má stanovené kvóty prodeje vymezené tržbami za prodej. Jsou vymezeny dvě možnosti prodeje použitých vozíků :

- Prodej po kompletní opravě – nejčastěji realizován jednotlivým zákazníkům
- Prodej ve stavu z výkupu – prodej většinou dalším nezávislým dealerům manipulační techniky

Z toho vyplývá, že prodejci mají prakticky jedinou verzi stavu použitého vozíku, kterou jsou mohou nabízet potencionálním zákazníkům o secondhandové vozíky. Vozíky po celkové opravě se svým vzhledem příliš neliší od nových vozíků. Oprava je provedena dle vypracované směrnice včetně nového laku. Od toho se odvíjí také cena, která opět přesahuje průměr konkurenčních vozíků.

Záruční doba při prodeje použitých vozíků málokdy přesáhne pět měsíců. Je tendence ji stále snižovat. Záruční doba se dává výhradně na celý vozík.

Z marketingových nástrojů se v oblasti použitých vozíků uplatňují nástroje na podporu prodeje jako např. Den otevřených dveří v jednotlivých servisních střediscích, kde se tyto vozíky chystají a dále jsou to opět reklamní letáky pro prodejce, stejného stříhu jako se používají u pronájemní flotily.



Obr. 22 - Použitý vozík v průběhu opravy



obrázek 23 - Použitý vozík před prodejem

6.6.2.4 Logistická řešení

Firma LMH v rámci nabízí firmám tzv. logistická řešení, kdy navrhne logistickou studii na vyřešení materiálových toků v dané firmě. Účelem je nejenom krátkodobý zisk za poskytnutou službu, ale hlavně dostat do firmy vozíky Linde.

V této službě zákazníkům firma LMH nejvíc zaostává za konkurencí a to se i odráží ve nízké marketingové podpoře tohoto produktu, většinou pasivní formou inzerátů v odborných časopisech.

6.6.3 Cena

Vozíky patří k nejdražším vozíkům na českém trhu. Více než cena je jejich hlavní konkurenční výhoda v konstrukčním řešení, kvalitě a dílenském zpracování, které

umožňuje poskytování prodloužených lhůt údržeb a po sečtení všech těchto atributů je vyústění nízkých provozních nákladech. Úměrně s cenou vozíků jsou i na vyšší cenové úrovni náhradní díly a servisní hodina práce.

6.6.4 Distribuce

Firma prodává přímo zákazníkům bez prostředníků. Prodej se uskutečňuje prostřednictvím obchodních zástupců.

K zákazníkům se vozíky dopravují pomocí sjednané dopravní společnosti, která vlastní speciální návěs, pomocí něhož lze vozíky snadno složit u zákazníka i bez pomoci rampy, jeřábu apod. Na dopravní společnost zašlou určení pracovníci logistiky mail s požadavky na dopravu, kde jsou specifikováno typ vozíku, místo určení datum, případně čas doručení a kontaktní osoba. Firma podle požadavků zpracuje harmonogram přepravy a převozy uskuteční.

6.6.5 Lidé

Výkon firmy stojí a padá s výkonem zaměstnanců. Servisní technici i obchodní zástupci prochází pečlivým výběrovým řízením.

Výkony servisních techniků jsou striktně měřitelné částkou, kterou vyfakturovali zákazníkům za měsíc. Mimo to jsou vypracována různá hodnotící kritéria na základě tvrdých i měkkých metrik, dle kterých jsou technici seřazovány v žebříčku metodou 20-70-10. Dle pořadí se pak odvíjí i složka mzdy.

Výkon obchodních zástupců se měří na pozadí obchodních kvót pro dané obchodní území. Další složkou hodnocení je počet obchodních návštěv a předložených cenových nabídek. Výsledky hodnotí regionální manažeři a předkládají je řediteli prodeje. Zde by bylo dobré doplnit další hodnotící metriky k výkonu obchodních zástupců. Je důležité, aby byly použité metriky v souladu s cíly firmy.

Zaměstnanci jsou motivováni k podávání extra výkonů zvláštními bonusy i nefinančního charakteru.

6.6.6 Komunikační nástroje

6.6.6.1 Reklama

Firma neprovádí celorepublikovou reklamu v celoplošných médiích například ve veřejnoprávní televizi a rozhlasu nebo v soukromých televizních společnostech a rádiích.

Reklama se provádí kumulovaně po jednotlivých prodejních regionech v lokálních novinách formou inzerátů. Reklama se zadává současně do více periodik. Upřednostňují se více regiony, kde se prodává méně, nebo kde se v podílu prodeje na trhu v tom či onom regionu zaostává za konkurencí.

Marketingoví pracovníci firmy zadávají do médií pouze produktově zaměřenou reklamu, např. na službu půjčování vozíků. Imageová kampaň připadá v úvahu pouze pro nové typy vozíků.

V létě 2007 byl proveden test odezvy v deníku Rovnost na jižní Moravě, což je region, ve kterém se dlouhodobě méně využívají nabízené služby půjčovny .

Pro otestování odezvy byl využit Jihomoravský deník Bohemia - Rovnost, který pokrývá oblasti Brno město, Brno venkov, Blansko, Břeclav, Hodonínsko, Vyškovsko, Znojensko.

Průměrná čtenost titulu za 1.Q. 2007 činila 110 tis.

Dny byly zvoleny úterý a pátek, se dvěma opakováními. Zadání inzerátů v úterý a v pátek bylo vhodné vzhledem k příznivějšímu CPT.

Měření odezvy:

V inzerátu bylo uvedeno telefonní číslo na regionálního manažera pro jižní Moravu, který měl za úkol počítat ohlasy na akci. Současně byl informován i dispečink, pro případ, že by se na něj zákazníci obraceli napřímo.

Doba byla zvolena před letní sezónou, tedy v době, která klade zvýšené nároky na firmy podnikající v oblasti nápojů.

Odezva, dle informací pracovníků marketingu, byla velmi malá a pohybovala se v řádu jednotek telefonátů za týden. Padlo proto rozhodnutí v této akci dále nepokračovat.

Upřednostňuje se inzerce v odborných časopisech jako je Logistika apod. Používá se jak klasická tisková inzerce, tak inzerce vkládaná formou samolepek s uvedeným telefonním číslem na dispečink firmy. Této reklamy se používá zase hlavně kvůli

měřitelnosti ohlasů a s tím spojené zjišťování efektivnosti reklamy. Všechna tato inzerce je zaměřená na produkt – vozíky, nebo služby fy. Linde. Reklamu na posílení, či zvýraznění značky Linde jako takové, firma nevyužívá.

obrázek 24 - Příklady inzerce v časopise Logistika a reklamy na návěsu smluvního dopravce.



6.6.6.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se provádí u firmy LMH již tradičně ve velkém objemu.

V minulosti bylo základním kamenem podpory prodeje prodlužování délky záruky u vozíků, od kterého se již začalo ustupovat. Do podpory prodeje firma zahrnuje výhody, které poskytuje zákazníkům při servisu zakoupených vozíků v době záruky i po ní například ve formě akčních slev na náhradní díly, stanovení nejzazšího časového horizontu příjezdu k opravě po jejím nahlášení na dispečink – například do maximálně pěti hodin.

V současnosti vévodí podpoře prodeje různé akce pro zákazníky. Počínaje golfovými turnaji, které pravidelně pořádá, road show akce, při kterých se objíždějí vybraná města v České republice a předvádí se vozíky v akci včetně odborných komentářů pro zájemce.

V poslední řadě se zástupci firmy účastní všech důležitých akcí konaných v oblasti manipulační techniky např. mezinárodního fóra logistiky a dopravy EASTLOG

konaného v Praze, dále veletrhu CEMAT , nebo soutěže inovací manipulační techniky LOG -IN.

Jedním z dalších tahů v podpoře prodeje je zdarma zapůjčení vozíku do firmy, která projevila předběžný zájem o nákup, ale její pracovníci zatím nemají zkušenosti s ovládáním vozíků značky Linde.

Na druhou stranu management firmy podporuje i soutěže mezi prodejci, kdy vítězi je umožněno strávit víkend ve vybrané evropské metropoli i s manželkou na náklady firmy.

Pro podporu prodeje v oblasti použité techniky firma pořádala akci nazvanou Den otevřených dveří , kdy umožnil potenciálním zákazníkům prohlídku servisních dílen, kde se repasuje použitá technika, současně s vystavením repasovaných vozíků včetně možnosti vyzkoušení přímo na místě.

6.6.6.3 Přímý marketing

Firma se v této oblasti zaměřuje nejvíce na direct mailing a to přednostně ve formě mailing. Tento způsob je pro firmu výhodný v tom, že není časově ani finančně nadměrně nákladný, adresy klientů má firma ve své databázi a disponuje svolením od svých klientů k zasílání informací tímto způsobem. Posílání e-mailů nemá formu pravidelných zpráv, ale je příležitostné. Zprávy jsou ve formátu PDF a obsahují i obrázky. Obsahově je zpráva zaměřená informačně např. na aktuální slevy ND a různé doprovodné služby převážně z oblasti servisu a pronájmu manipulační techniky. Firma spouští různé direct mailingové kampaně na různá témata, na základě odhadu potenciálu zákazníků v jednotlivých komoditách.

Jednou z kampaní je akce nazvaná „Servis na zkoušku“ – v této akci jsou obeslány podniky a organizace, které nikdy nevyužívaly, nebo v minulosti přestaly užívat služeb servisu.

Message kampaně je: „od doby, kdy jste nás využili naposledy, se mnoho změnilo - zkuste nás dnes znovu, máme pro Vás skvělou nabídku se slevou, abyste mohli posoudit, jak je spolupráce s námi výhodná“. Výsledky této kampaně zatím nejsou známy.

6.6.6.4 Osobní prodej

Osobní prodej je základem marketingových komunikačních prostředků u firmy Linde-MH,ČR

Provádí se prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou kompetentní a plně vybaveni a vyškoleni k efektivnímu jednání se zákazníkem. Jejich prostřednictvím se vykoná většina obchodních případů, zbytek jsou opakované prodeje. Všechny ostatní komunikační prostředky slouží k jejich podpoře.

6.6.6.5 Public relations

Úkoly vyplývající z public relations zastávají pracovníci marketingového oddělení společně s řadou dalších úkolů.

Marketingový pracovníci zadávají podklady pro publikování článků v odborných časopisech zejména časopisech typu Logistika, Systémy logistiky apod., které se dostávají do rukou odborné veřejnosti. Do časopisů poskytují informace o vlastnostech, provozních výkonech vozíků Linde, dále o nových typech, které přicházejí do výroby, poskytují srovnávací parametry se stávající generací vozíků.

Firma Linde se v uplynulém roce stala garantem několika odborných seminářů zaměřené na logistické inovace. Účastní se také jako jedna ze soutěžících firem fóra logistických inovací.

6.6.6.6 Sponzoring a internet

Při sponzoringu jde mimo jiné i o dobrovolnou snahu firem chovat se lépe k lidem i okolnímu prostředí, nesoustřeďovat se pouze na ekonomický zisk, ale i na environmentální a sociální aspekty své podnikatelské činnosti a tím prakticky zviditelňovat podnik a jeho značku v očích veřejnosti. Firma Linde MH využívá tento nástroj marketingové komunikace již poměrně dlouhou dobu. Například v roce 2004 se stala sponzorem při výcviku slepeckého psa pro ústav pro postižené děti Oáza. Je také jediným sponzorem pořadu o bezpečnosti provozu manipulační techniky. Tento pořad na natočen na videokazetách a DVD nosičích a jako protihodnotou sponzoringu je, že v tomto instruktážním pořadu figurují pouze vysokozdvížené vozíky značky Linde.

Pro své zákazníky firma také sponzoruje koncerty vážné hudby a bývá jedním z partnerů galavečera každoročního logistického fóra EASTLOG.

Provoz různých informačních serverů, www stránek, či rozličných událostí na internetu firma prozatím nesponzoruje, taktéž nikde na svých stránkách neuvádí své klasické výše uvedené sponzorské akce.

Firma internet využívá také pro interní komunikaci prostřednictvím tzv. intranetu, kde integruje vnitřní internetové aplikace a správu vybraných dokladů. Pro externí komunikaci byl vytvořen extranet, který se stal spojovací branou mezi firmou a veřejností a jsou na něm popisnou formou umístěny informace o firmě a jejích produktech.

6.7 SWOT analýza

S-W ANALÝZA

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNY
<ul style="list-style-type: none"> • zázemí silné firmy • špičkový produkt • rozlehlou síť servisních techniků a prodejců • kvalifikovaní zaměstnanci • aktivní politika v marketingové komunikaci • přímý (direct) marketing • image firmy • výsledky ekonomických ukazatelů a dlouhodobý růst • databázový systém Ascent 	<ul style="list-style-type: none"> • stanovování marketingových cílů • nekonkrétnost (měřitelnost) některých marketingových cílů • chybějící vize • analýza konkurence • organizační struktura • měření kvality služeb • nevyužitý potenciál v prodeji použité techniky • nepružný systém provádění repasí vozíků • sledování životní hodnoty zákazníků, čisté hodnoty zákazníka • nebezpečí z neúměrného navýšení počtu zaměstnanců v období hospodářského růstu

O-T ANALÝZA

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">• rostoucí ekonomika a dobré ekonomické podmínky umožňují rozvoj firem potřebující manipulační techniku• nová automobilka – Hyundai v Nošovicích	<ul style="list-style-type: none">• Při stagnaci hospodářství může vzniknout problém s velkým množstvím servisních techniků• Fúze konkurentů• Nástup výrobců z asijských zemí (Korea, Čína)• Nasycenost trhu• Přechod klíčových zákazníků ke konkurenci

7 NÁVRHY OPATŘENÍ A EKONOMICKÁ ZHODNOCENÍ

7.1 Základní předpoklady

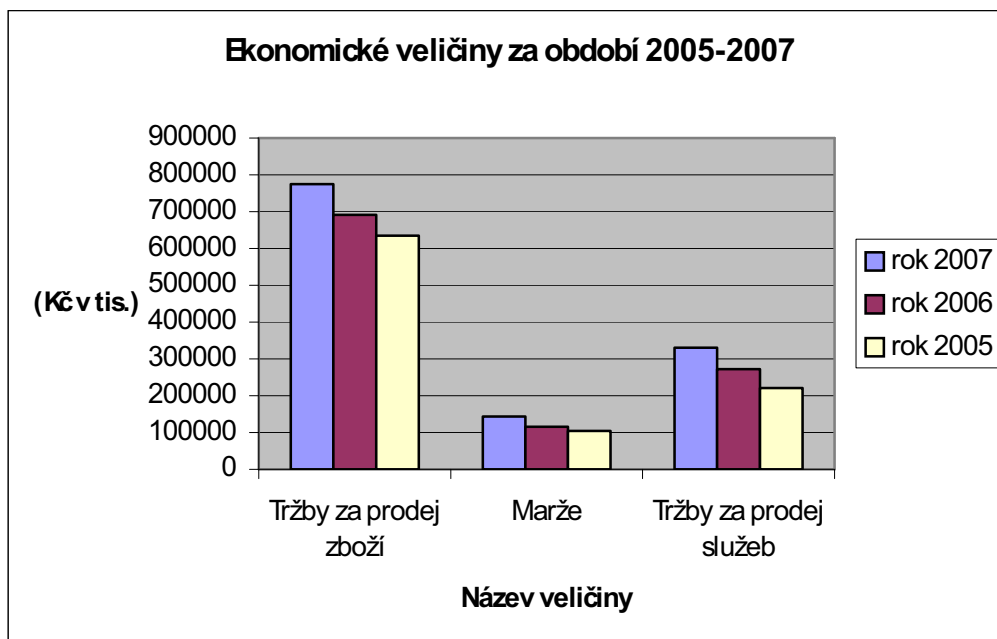
Firma Linde Material Handling ČR nabízí na trhu výrobek – vozík pro manipulaci s materiálem a doprovodné služby.

Základním předpokladem proto, aby byla firma úspěšná není pouze dobrý produkt, který nabízí svým zákazníkům, ale i spokojenost zákazníka a respektování požadavků trhu.

Co se týká fyzického výrobku (vozíku), ten firma nemůže přímo ovlivnit. Firma LMH je obchodní firmou, která prodává výrobky vyrobené v závodech mateřské firmy v zahraničí. Co tedy může ovlivnit je kvalita doprovodných služeb a efektivita v prodejních aktivitách.

Návrhová opatření se budou týkat následujících oblastí:

- Způsob stanovování marketingových cílů
- Analýza konkurence
- Měření kvality služeb, řízení vztahů se zákazníkem
- Organizačního uspořádání
- Produktu
- Marketingové komunikace



Zdroj. Ekonom. odd. LMH

Čísla pro odhadované ekonomické vyhodnocení, se kterými budu dále pracovat:

Tržby na prodej služeb/ 1 servisovaný vozík a rok – 42 991Kč¹

Marže na 1 servisovaný vozík a rok – 18 670Kč

Výkonová spotřeba – 212 187 tis. Kč²

Náklady na reklamace za rok – 218 461Kč³

7.2 Stanovení marketingových cílů

Zde vidím určitou slabinu firmy. Jak z analýzy vyplývá, marketingové cíle se stanovují bez těsnějšího napojení na strategické cíle firmy. Ty dokonce ani nejsou zveřejňovány, čili ne všichni zaměstnanci ví jaké je směřování firmy v budoucnosti. Bez dlouhodobých strategických cílů se nedají dobře rozplánovat fáze marketingové strategie na delší období. Vzhledem ke kvalitě produktů a známosti značky chybí marketingovému oddělení více ambiciózní cíl, na který by upnulo své činnosti.

Bez strategického plánování bude firma dále ztrácet své konkurenční postavení jak vyplývá z grafu na str.40. Pro zaměstnance a jejich výkonnost je důležité vidět kam

¹ Výsledky vychází z grafu ekonomických veličin na této straně a tabulky na straně 40.

² Zdroj - výkaz zisku a ztrát

³ Bez materiálu

firma směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Pomůže to z efektivit marketingovou činnost a snížit náklady. Toto je zároveň odpověď na první dílčí cíl této práce.

Doporučuji:

- Komunikovat podnikovou vizi, rozpracovat misi a veřejně dát k dispozici .
- Definovat dlouhodobý strategický cíl firmy, zabezpečit veřejnou dostupnost
- Zvýšit ambicióznost cílů a místo cíle postupného zvyšování tržního podílu si stanovit cíl překonat současného leadera trhu v tržním podílu do roku např. 2015. Tento cíl rozfázovat do dílčích kroků.

7.3 Analýza konkurence

Toto je další, ze slabé místo marketingového oddělení. Data z dosavadní analýza jsou velmi roztržštěná, neobsahují rozbor ekonomických veličin konkurence, chybí vyhodnocení výsledků hospodaření konkurence z rozvahy z výročních zpráv.

Navrhují :

- Doplnit analýzu konkurence o výkonový benchmarking, prováděný externí firmou
- Analyzovat ekonomická data z výročních zpráv konkurence a odhadovat dle nich další vývoj firmy
- Dostávat a zahrnovat do své strategie informace z ekonomického oddělení o finanční pozici firmy.

Zhodnocení :

Najmutí externí firmy na provedení benchmarkingu může vyjít odhadem na 150 000Kč. Tyto náklady ale pomohou zefektivnit tvorbu marketingového rozpočtu a vyjasnit dělbu částek na jednotlivé marketingové činnosti – viz tab.3 str.45. Současné rozdělování nemusí vycházet z potřeb na trhu. Správné rozdělení objemu finančních prostředků a s tím spojená intenzita marketingového úsilí do dané oblasti se projeví zvýšenou účinností investovaných peněz do marketingových činností.

7.4 Hodnocení kvality služeb a řízení vztahů se zákazníkem

Ze zjištěných údajů z interní analýzy vychází informace, že marketing LMH má sice stanovený jeden z cílů : „zlepšit vztahy se zákazníky a zvýšit jejich spokojenost“, provádí průzkumy, ale opět chybí dopad do výkonných oddělení první linie (servis, prodej). Chybí metrika na měření vztahů se zákazníky.

Celkově se marketing nezabývá hodnocením kvality poskytovaných služeb.

Doporučuji:

- Stanovit si marketingové cíle i do oblasti kvality služeb.

Například:

- Snížit procento reklamací
- Zvýšit koeficient spokojenosti zákazníků
- Zavést nástroj měření, kterým bude umožněno zjistit rozdíl úrovně mezi zákazníkem očekávanou kvalitou služby a skutečně obdrženou. Zjištěné informace převádět na odpovědné úseky.
- Provádět po vykonané činnosti zpětný dotaz na zákazníka jak byl spokojen s obdrženou službou. Provádět evidenci zákaznických odpovědí a jejich vyhodnocování. Výsledky poskytovat oddělením, jichž se týkají, a které mohou reagovat nápravnými opatřeními.
- Nechat vytvořit aplikaci, která bude sloužit k třídění zákazníků dle přinášené čisté hodnoty do firmy. Rozdělit je např. dle metody 20/80, nebo nověji 20/80/30.
- Odhadovat celoživotní hodnotu zákazníka a stanovovat si cíle k dosažení předpokládaného zisku ze vztahu se zákazníkem
- Zavést pravidla na systém bonusů a slev dle výkonnosti zákazníka.

Zaměření se intenzivně na vztahy se zákazníky firmě zajistí stabilní a dlouholeté vazby se zákazníkem, zvýšenou loajalitu zákazníka. Detailnější rozdělení zákazníků umožní marketingu pracovat se zákazníky u nichž je přínos pro firmu menší, nebo malý a naopak dobrým zákazníkům umožní řízené poskytování bonusů a slev.

Firma také může lépe pochopit důvod přechodu zákazníka ke konkurenci, eventuálně ho ještě zvrátit.

Ekonomické zhodnocení:

1. Stanovení metrik nepřinese zvýšené náklady. Stanovení bude v rámci dosavadní pracovní náplně zaměstnanců marketingu společně s pracovníky OTS servisu
2. Vytvoření aplikace pro sledování čisté hodnoty, kterou přinášejí zákazníci do firmy – cca 80.000kč.

Firma Linde MH má celkem 1600 aktivních zákazníků. Pokud přidá k současným dvěma kritériím třetí - podle čisté hodnoty a rozčlenění zákazníky podle BCG matice, může efektivněji řídit aktivity prodejců (např.počty dojezdů do firem) a efektivněji zacílovat marketingovou komunikaci.

7.5 Organizační uspořádání

Z analýzy vyplynula určitá nelogičnost organizačního uspořádání ve firmě. Existují tři servisní dílny, zabývající se stejnou činností, z toho jedna patří pod regionálního manažera a dvě zbývající pod vedoucího předprodejního servisu.

Taktéž je roztržena struktura marketingu, kdy tři pracovníci jsou vedeni samostatně v marketingovém oddělení a poslední čtvrtý pracovník pracuje pod vedením servisu.

Navrhují :

1. Pro lepší efektivitu, kontrolu práce a sjednocení metodiky, aby všechny tři dílny patřily pod jednoho vedoucího a to pod vedoucího předprodejního servisu. "

Zdůvodnění: podstatou práce regionálního manažera je práce v regionu, kde má na starosti servisní techniky a zákazníky. Pro vedoucí předprodejního servisu již z podstaty jeho funkce je prioritou činnost na dílně. Může sjednotit postupy, lépe porovnávat výkony a hodnotit lidi. Výsledkem bude zvýšení efektivitu práce snížení reklamací. Snížením počtu reklamací o 1% se dosáhne úspory za rok 4 369 Kč.

2. Přehradit marketingového pracovníka servisu do marketingového oddělení, kde posílí stávající tým.

Zdůvodnění: Výkon současného marketingového týmu dvou pracovníků a jedné vedoucí postačuje sotva pokrývat úkoly spojené s marketingovou komunikací a částečně s analýzou konkurentů. Navíc právě marketér servisu se zabýval převážně částí

marketingové komunikace – přímým marketingem. Takto se spojí, rozdělené informační toky o zákaznících a zvýší se výkon marketingového oddělení.

Ekonomické zhodnocení je možné až při zpětném porovnávání. Náklady na tuto reorganizaci budou minimální.

7.6 Produkt

U produktu, kterým v této souvislosti chápu jak fyzický výrobek, tak doprovodné služby, doporučuji aby se pracovníci marketingu více zaměřily na informování zákazníků o možnostech koupě ojetých vozíků. **Navrhuji**, aby se současný systém, kdy se zákazníkovi nabízí v podstatě pouze vozík po kompletní opravě rozšířil i na úpravy dle přání a požadavků zákazníků. Tzn. sdělit zákazníkovi možný rozsah úprav a nechat si ho zvolit do jaké výše nákladů a v jakém rozsahu úpravu provést. Samozřejmě mimo diskuzi by byly závady ohrožující bezpečnost provozu vozíku. Úměrně k rozsahu opravy/úpravy by se pak stanovovala jeho prodejní cena. Zvýšila by se tím variabilita a diferenciací nabídky při respektování přímých požadavků zákazníka.

Zákazník by byl informován prostřednictvím obchodníků, kteří by získávali informace přímo ze servisní dílny.

Je reálný předpoklad, že tento návrh by zvýšil prodeje ojeté techniky, protože by rozšířil nabídku do většího výběru.

Doporučuji dále diferencovat záruční dobu vozíků dle stavu a stáří ojetých vozíků a nabídnout i možnost záruky pouze na vybraný agregát.

Ekonomické zhodnocení:

Za rok 2007 se prodalo 152 vozíků při dosahované marži 30% při průměrné ceně za jeden vozík 490 000Kč.

Tržby dělaly 74 480 tis. Kč. Při snížení průměrné ceny za jeden vozík (ne vždy by se dělaly kompletní repase) na 420 000Kč a více se přiblížením potřebám zákazníků tzv. repasí na míru, odhaduji zvýšení výtěžnosti z trhu ojetých vozíků na 180ks/ rok. Tržby by pak dělaly při zachování dosahované marže = 75 600 tis. Kč

Navýšení tržeb = 1 120 tis. Kč

7.6.1 Lidé -vyhodnocování a kontrola výkonnosti

Z interní analýzy je zřejmé, že firma LMH dbá na výkonnost svých zaměstnanců a dokáže ji měřit pomocí různých metrik.

U servisních techniků souhlasím se stávajícím stavem. U obchodních zástupců **doporučuji** doplnit kritéria o kvalitativní pohled na výkon prodejce a to hlavně ve zjišťování znalostí o produktech firmy. Prodejci prochází školením na tuto oblast, ale nikde jsem nezaznamenal, jak se hodnotí jejich opravdové znalosti, které si ze školení odnesli. Znalost produktu a jeho využití v konkrétních podmínkách, respektive konkrétní znalost požadavků zákazníků je základním předpokladem úspěšně ukončeného obchodního případu.

Dále doporučuji hodnotit a v používané aplikaci Ascent k tomu jsou předpoklady, **výši nákladů** obchodníka na získání zákazníka.

Zároveň navrhuji, aby se rozklíčovalo úsilí obchodníka a jeho výkon v podobě prodaných vozíků a objemu tržeb za období na další podložky:

- Počet návštěv
- Počet nových zakázek
- Procento opakovaných nákupů
- Spokojenost zákazníků

Kvalitní prodejní tým, který ví co se od něho očekává je základem pro rozvoj firmy. Z prodaných vozíků se následně tvoří další zisky v servise a prodeji náhradních dílů.

Ekonomické zhodnocení:

Ekonomický přínos navrhovaných opatření vidím hlavně v e zvýšení produktivity jednotlivých prodejců s vazbou na řízení jejich měsíčních, event. čtvrtletních odměn.

7.7 Marketingová komunikace

7.7.1 Reklama

Ztvárnění tištěné produktové reklamy, je na velmi profesionální úrovni a to jak textově, tak i v grafickém provedení. Firma v nich správně používá firemní barvy a

logo. Firma se převážně zaměřuje na produktovou reklamu. Doporučuji pokračovat ve stejném stylu.

7.7.2 Přímý marketing

Navrhují rozšířit variantu direct mailingů o „časované maily“, které budou plnit spouštěcí efekt pro koupi. Jednalo by se o to, aby marketingový pracovník na základě znalostí prostředí zákazníka a typu provozu vozíku (časové vytížení vozíku, povrch komunikace, aj.), předpověděl časový průběh opotřebení spotřebních dílů na vozíku jako jsou pneumatiky, vidle a baterie a v pravý čas (pro zákazníka s efektem jako na zavolanou) poslal cílenou nabídku. Zvýšilo by se tím procento zákazníků, kteří by využily firmy Linde MH k nákupu těchto spotřebních dílů.

Ekonomické zdůvodnění:

Empiricky zjištěná úspěšnost direct mailingové zprávy je 0,8%. Při obeslání 1200 zákazníků, od kterých je povolení k takovéto formě komunikace to je 9,6 cca 10 obdržených objednávek. Při průměrné ceně jedné objednávky–10 000Kč, tj. 100 000Kč v tržbách za spotřební materiál.

Při časování direct mailingu odhaduji úspěšnost kolem 4%, tj. 48 zákazníků a hodnota objednaného spotřebního zboží může vystoupat tak až na 480 000Kč. Odhadovaný přínos 380 000Kč v tržbách .

Náklady jsou ve formě jednodenního výkonu marketingového pracovníka.

7.7.3 Public Relations

Tento nástroj marketingové komunikace je ve firmě zaměřen více na tiskovou formu a je poněkud opomíjen internet. Na internetu má totiž public relations jeden důležitý aspekt: odkazování. Někdy je účinnější, když web věnuje trvalý odkaz na prestižním místě, než když se napíše článek, který brzo zapadne.

Navrhují:

Firemní www stránky provázat s odkazy co vše firma vykonává nebo podporuje ve vztahu k veřejnosti, okolí, městu, kde sídlí apod. Protože public relations je velmi úzce spojen se sponzoringem, měly by být všechny sponzorské akce publikovány také na www stránkách a provázány pomocí sítě odkazů s organizacemi, které jsou příjemci sponzorských darů a mají přitom www stránky. Také navrhuji zaměřit se více na

komunikaci s vysokými školami technického a ekonomického směru ať již formou zprostředkovávání různých stáží ve firmě, nebo podporou jejich výukových programů.

7.7.4 Sponzoring

Firma nepodceňuje důležitost sponzoringu pro celkový úspěšný rozvoj, ale doposud se zaměřovala na sponzorské akce pouze v Praze a nejbližším okolí. V tomto směru **doporučuji** aby začala vyvíjet aktivitu i v místech poboček firmy Ostravě a Brně a neopomíjet i jiné části České republiky v závislosti na míře jejich důležitosti pro zviditelnění firmy nebo potřebnosti druhé strany. Také jak již bylo dříve zmíněno, snažit se, aby bylo provedeno řádné informování širší veřejnosti o těchto sponzorských darech nebo akcích.

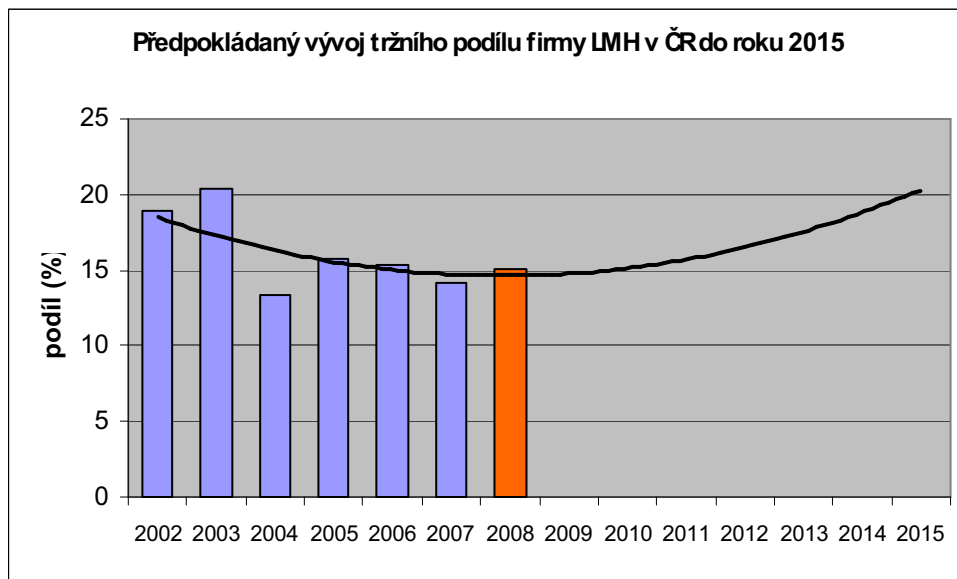
7.8 Celkové shrnutí

Odhady přínosů navrhovaných opatření jsem prováděl separátně pro každý návrh zvlášť. V praxi je třeba vzít v úvahu tzv. synergický efekt, při kterém se opatření vzájemně doplňují a tím se zvyšuje jejich celkový přínos.

Firma Linde Material Handling ČR má velmi dobrý produkt, o který je na trhu zájem kvalitní zaměstnanci, podporu zahraničních majitelů a příhodné ekonomicko-tržní prostředí. Tato kombinace ji předurčuje k dosahování dobrých hospodářských výsledků a k vůdčí pozici na trhu.

To, že před několika lety ztratila pozici tržního leadera a doposud ji nezískala zpět, připisují k dvojnásobné změně majitele v posledních letech, kdy si firma pravděpodobně nebyla jista směrem dalšího vývoje a tápala v určování strategie a v marketingovém řízení firmy. V současné době je pozice i situace firmy již pevně konsolidovaná.

Uvedená práce navrhuje na základě analýz soubor opatření, jejichž realizace přispěje k dosažení minimálně 20% podílu na trhu.



ZÁVĚR

Oblast marketingu je velmi rozsáhlá a nabízí široké praktické využití. Dobře zvolená marketingová strategie přispívá zajištění prosperity rozvoje firmem a posilování jejich pozice na trhu.

Cílem mé práce bylo navrhnout soubor opatření ke stávající marketingové firmy Linde Material Handling Česká republika, který zajistí zvýšení tržeb a zkvalitnění úrovně služeb a přinese firmě lepší postavení na trhu. Jako dílčí cíl jsem si vytkl zhodnotit způsob a formu stanovování marketingových cílů v dané firmě.

V teoretické části jsem shromáždil nejnovější poznatky z oblasti marketingové strategie, popsal metody, které se používají k analýze marketingové strategie a charakterizoval jednotlivé nástroje marketingového mixu.

V praktické části jsem na základě teoretických poznatků provedl nejprve analýzu ve firmě prováděných marketingových činností a závěry, které vplynuly s této analýzy jsem shrnul ve formě SWOT analýzy.

V závěrečné části práci jsem na základě předešlých částí navrhl opatření, vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění marketingové strategie v dané firmě včetně ekonomických propočtů a zlepšení vedoucího postavení firmy na trhu.

LITERATURA

1. Boučková, J. *Marketing*. C.H. Beck, Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1
2. Foret, M. *Marketingová komunikace*. Computer Press, Brno, 2003.
ISBN 80-7226-811-2
3. Horáková, H. *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha, 2003.
ISBN 80-247-0447-1
4. Kotler, P. *Marketing Management*. Victoria Publishing, Praha.2002
ISBN 80-247-0016-6
5. Kotler, P. *Marketing od A do Z*. Management Press, Praha
6. Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Management Press, Praha 2002.
ISBN 80-7261-010-4
7. Mallya,T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing, Praha.
2007. ISBN 978-80-247-1911-5
8. Porter.E. M. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing. Praha.
ISBN 80-85605-12-0
9. Salomon, R.M. - Marshall, W.G. – Start, W. E. *Marketing očima světových
marketing manažerů*. Computer Press. Brno. 2006. ISBN 80-251-1273-X
10. Součková, H. *Strategická analýza*. Grada Publishing. Praha
11. CSU [online] 2008 [citováno 2008-02-26].
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
12. MPO [online] 2008. <http://www.mpo.cz/dokument35578.html>

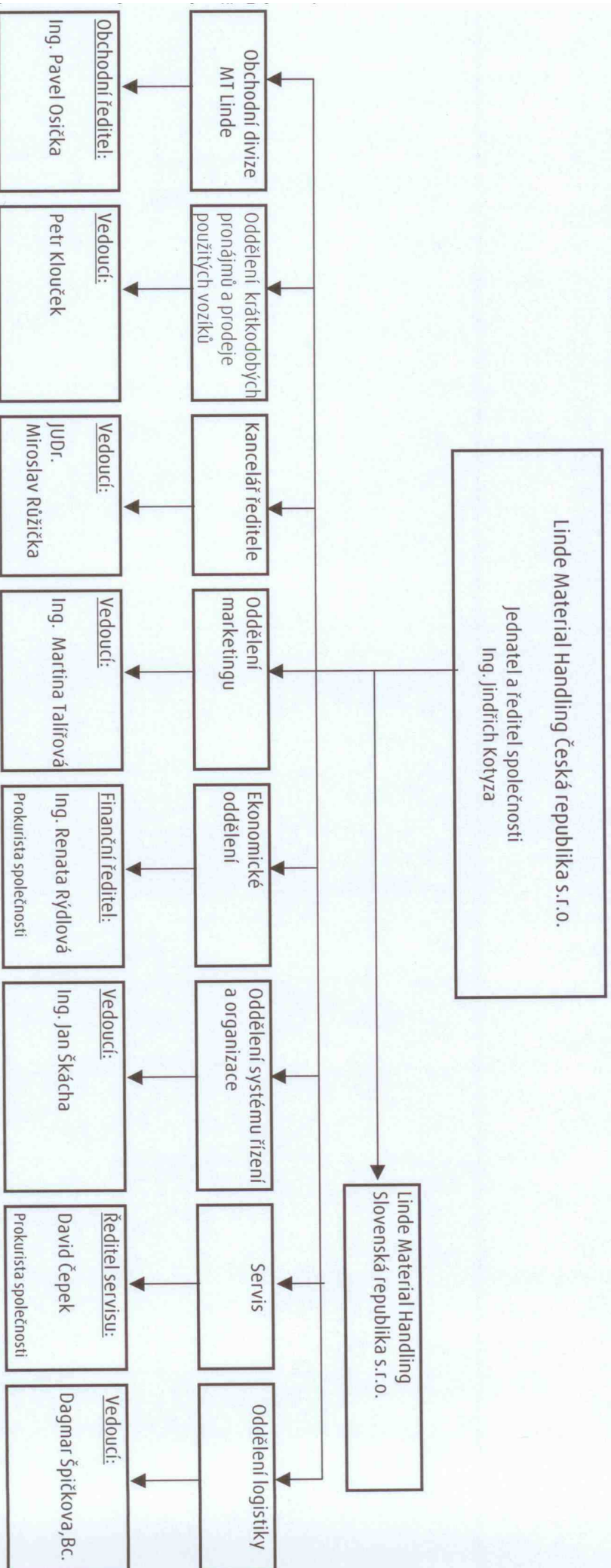
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

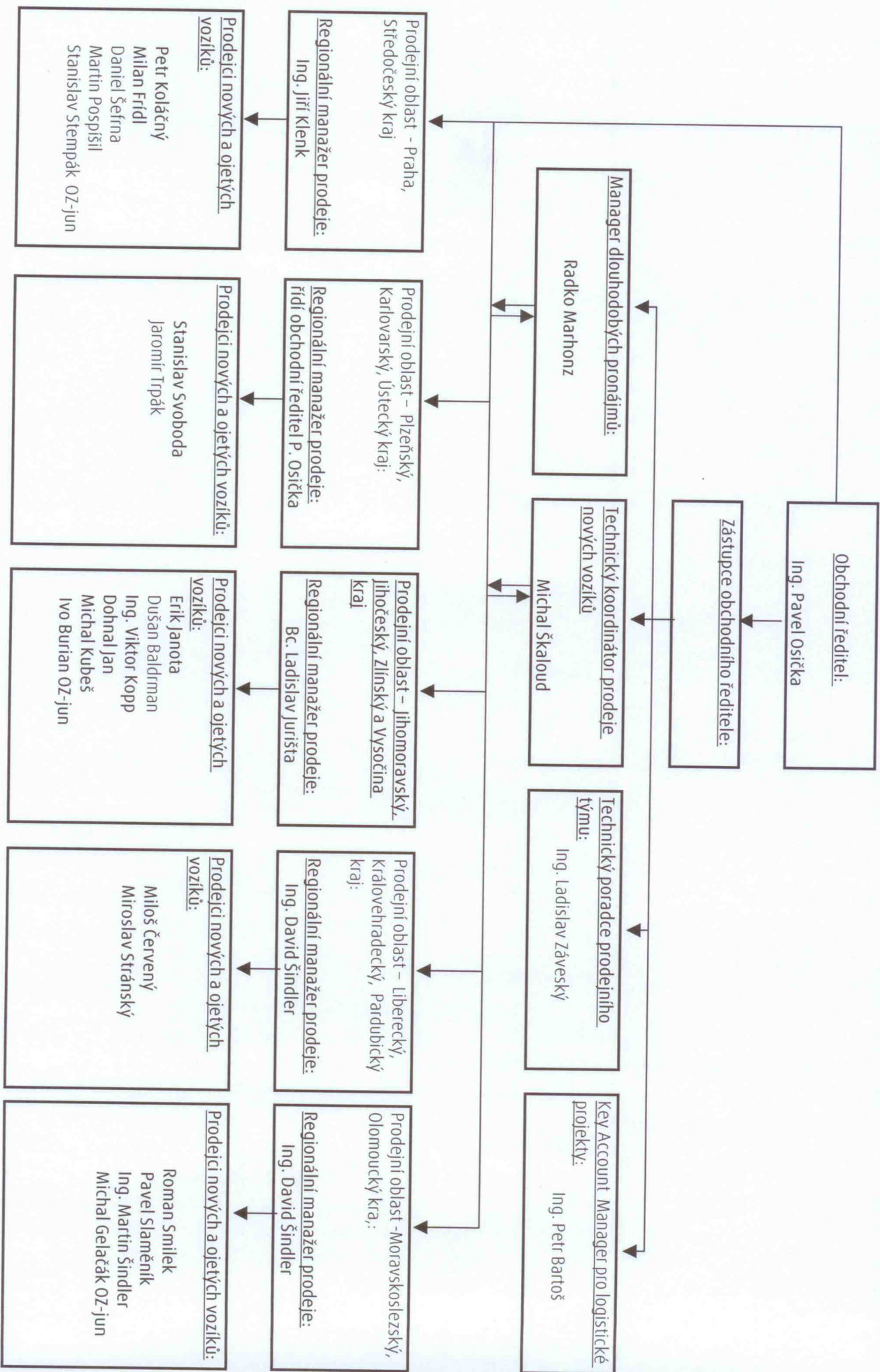
1. CPT – Cost per thousand
2. KKR - Kohlberg Kravis Roberts
3. LMH – Linde Material Handling
4. MH – Material Handling
5. OTS – Obchodně technické služby
6. WITS – World industrial truck statistic

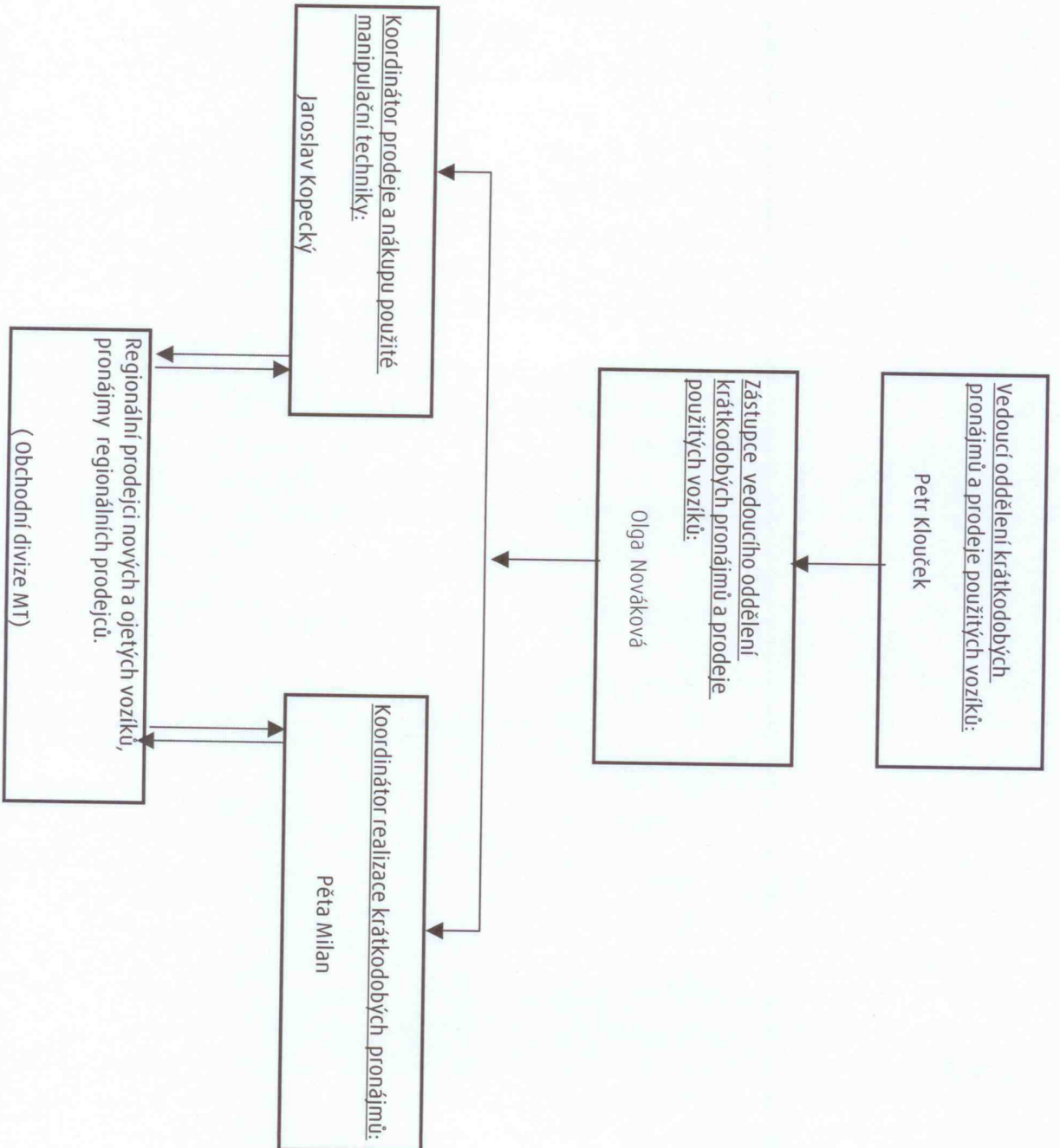
PŘÍLOHY

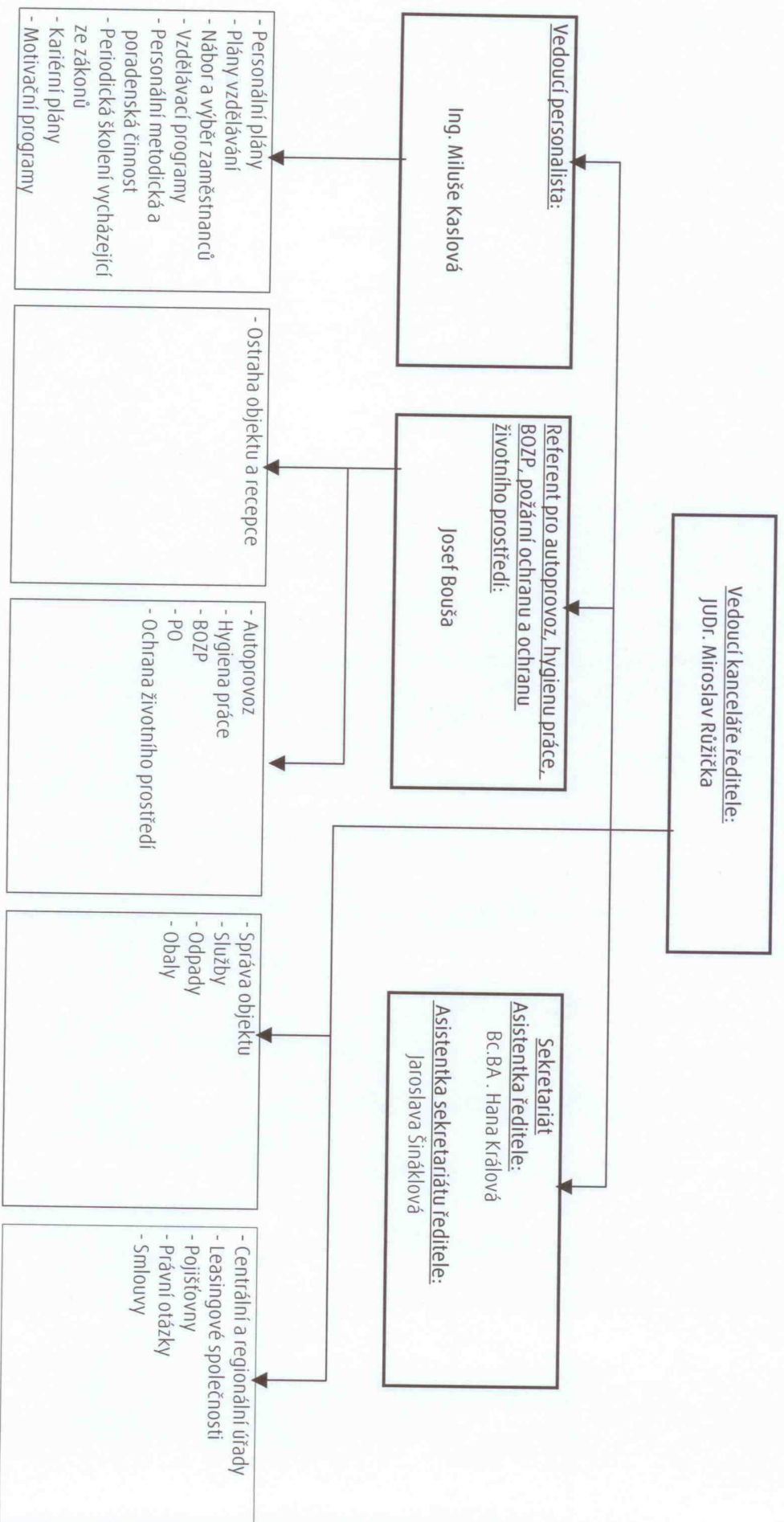
1. Organizační schéma Linde Material Handling

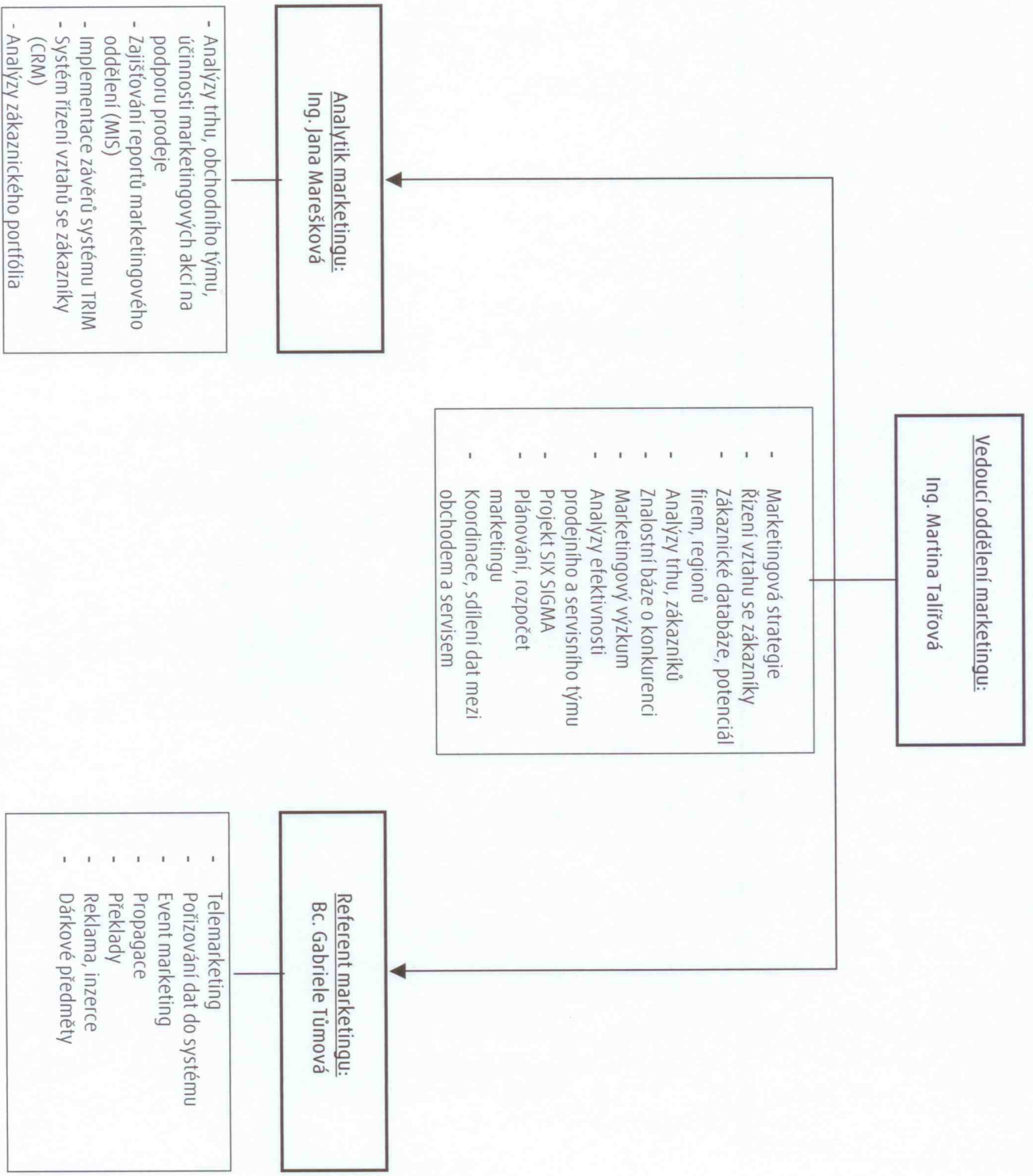
Linde Material Handling Česká republika s.r.o.

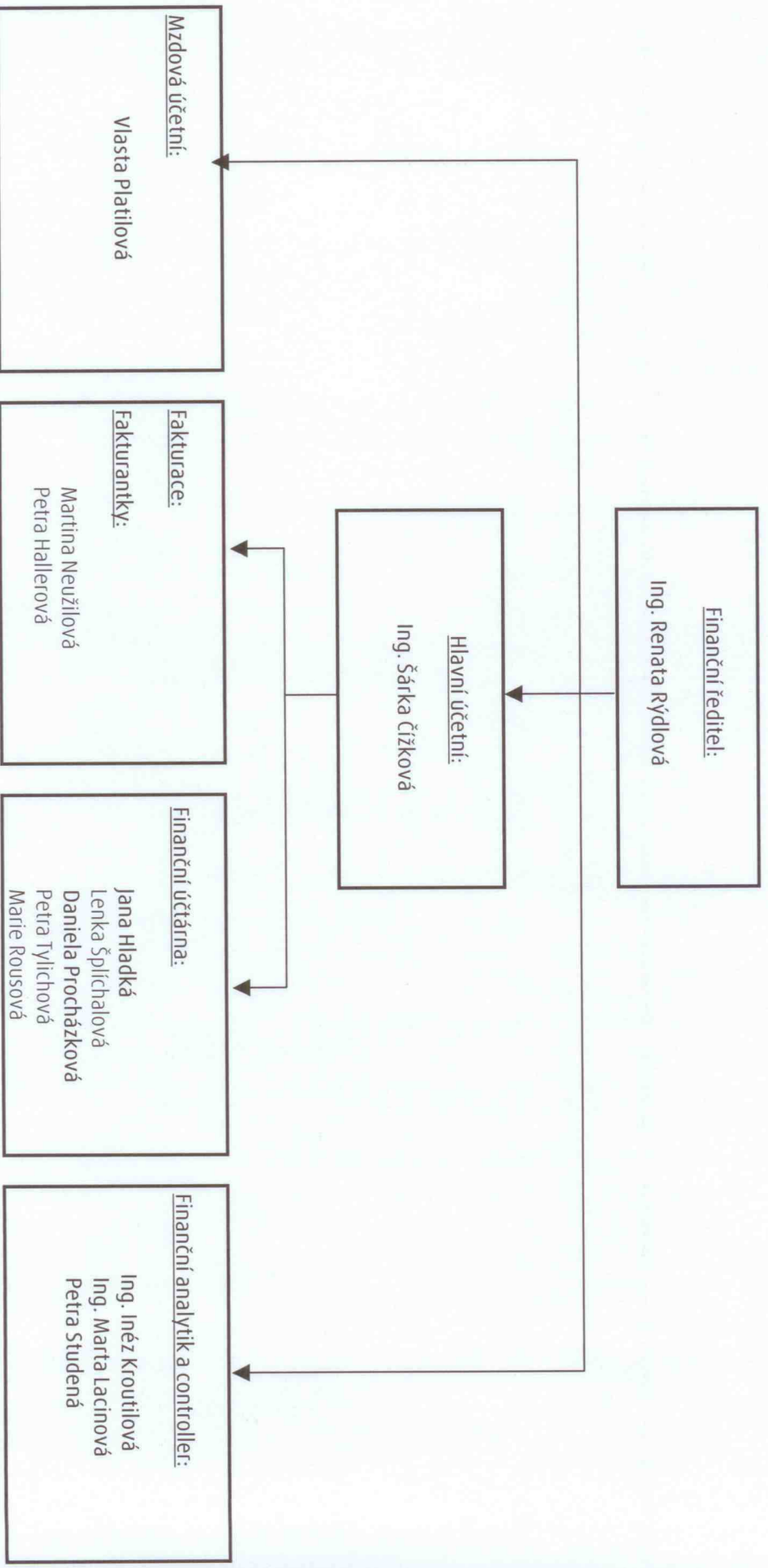


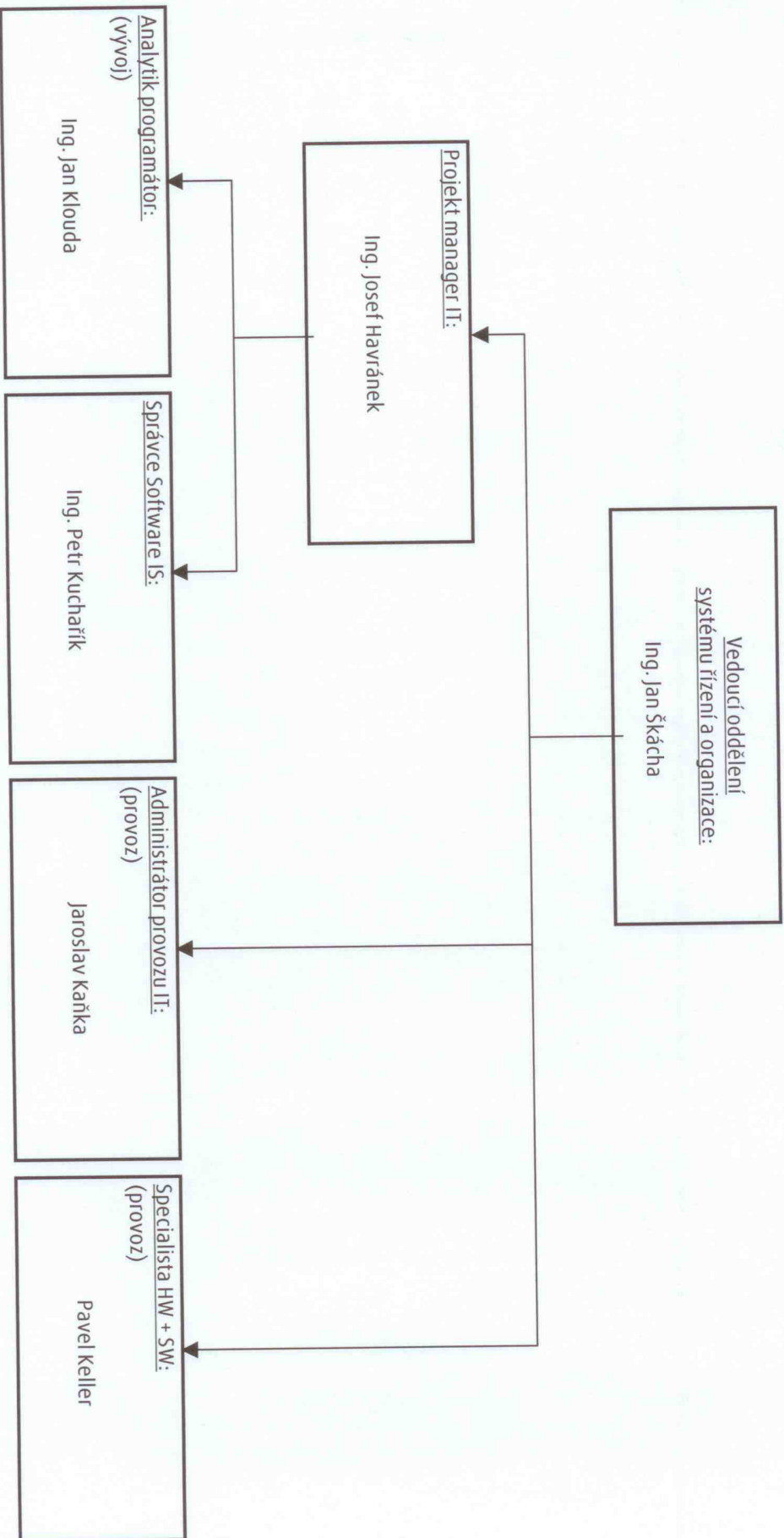


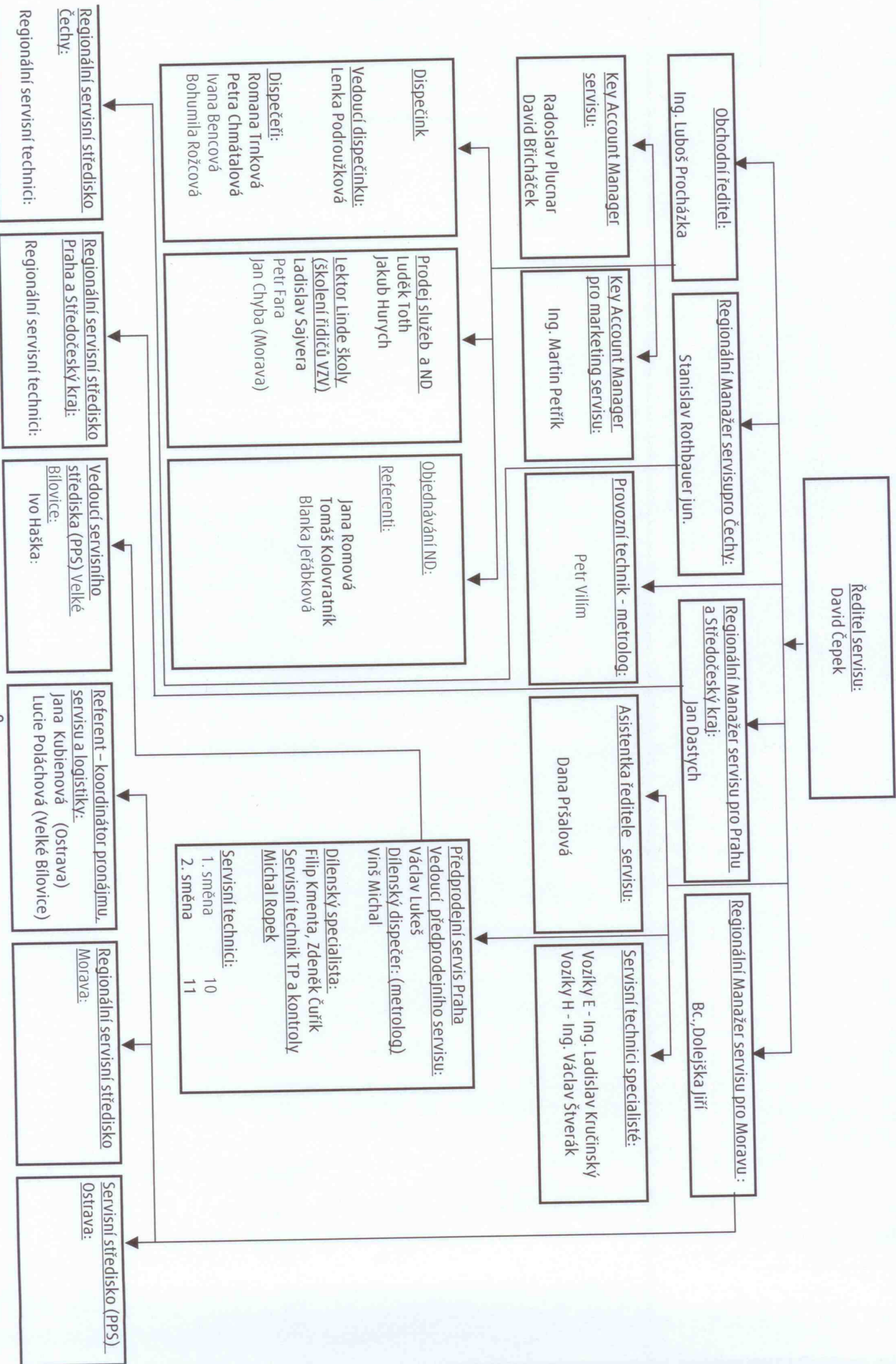




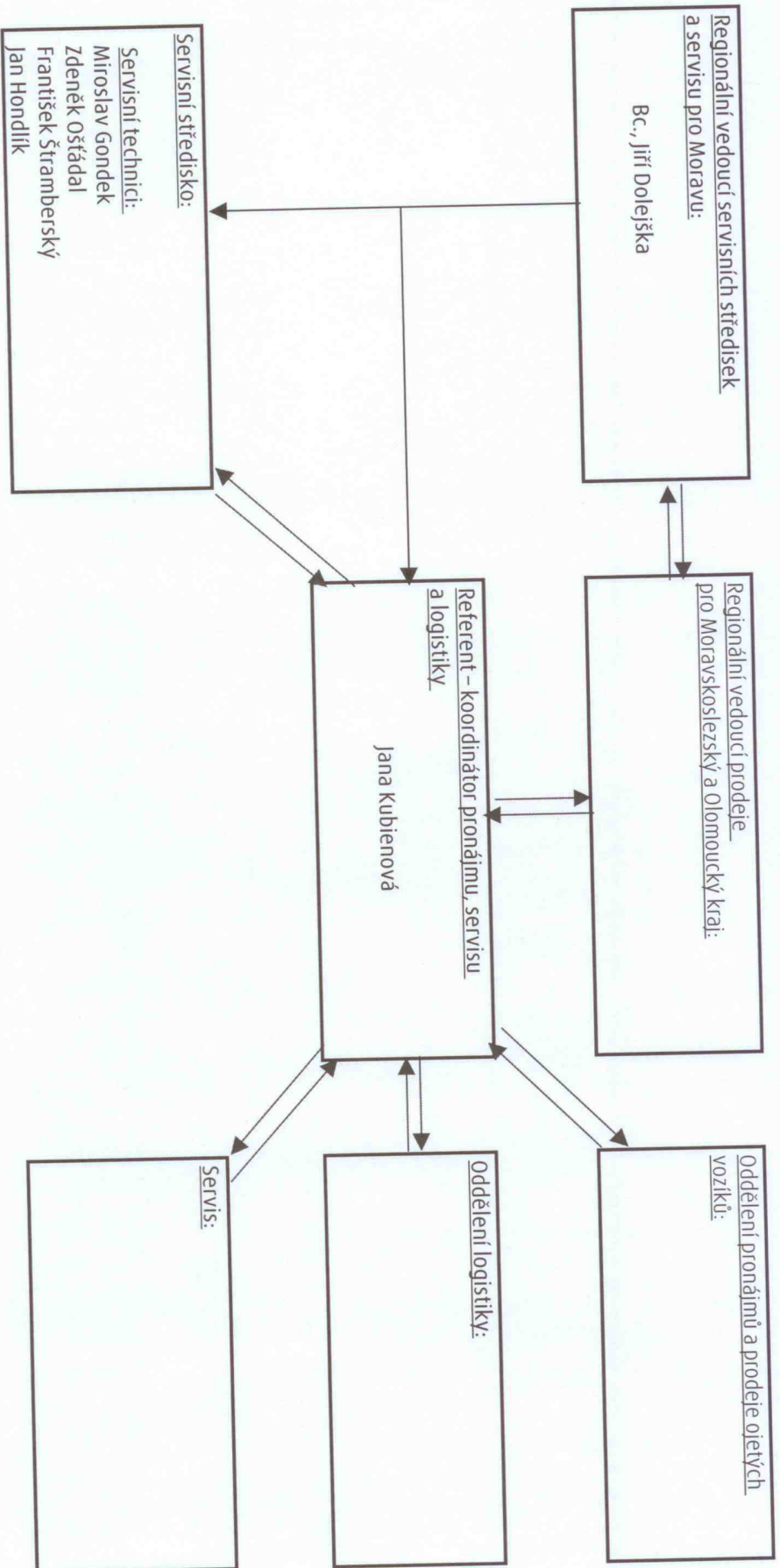








Service středisko Ostrava (objekt Linde Gas a.s. Ostrava, Frýdecká 961)



Service center Velké Bílovice (object AGROSERVIS s.r.o., Podivínská 1236, 691 02 Velké Bílovice)

